

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE
CURSO DE ESPECILIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EMPRESAS
CEADE

GERAÇÃO Y: PROBLEMA OU SOLUÇÃO?

ANDERSON EIJI TAGUTI

SÃO PAULO – SP

2013

ANDERSON EIJI TAGUTI

GERAÇÃO Y: PROBLEMA OU SOLUÇÃO?

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pela Professora Ms. Elisabete Adami Pereira dos Santos

SÃO PAULO – SP

2013

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

Sumário

INTRODUÇÃO.....	6
1. GERAÇÕES QUE ANTECEDEM A GERAÇÃO Y	10
1.1. Tradicionalistas (Veteranos).....	11
1.2. Baby Boomers	11
1.3. Geração X.....	12
2. GERAÇÃO Y.....	14
2.1. Profissionais Y.....	16
2.2. Prós e Contras da Geração Y	20
3. MOTIVAÇÃO	24
3.1. Atração, Retenção e Engajamento da Geração Y	26
4. GESTÃO DE PESSOAS.....	31
4.1. Investir em Treinamento	34
4.2. Geração Y e a liderança.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Problemas e expectativas da Geração Y no ambiente de trabalho.....	19
Quadro 2 – Características da geração Y no ambiente de trabalho.....	20
Quadro 3 – Atração, Retenção e Gestão de Colaboradores Y	28

RESUMO

A Geração Y, composta por pessoas nascidas no início da década de 80, surgiu com os constantes avanços tecnológicos, ocorridos nas últimas três décadas. Os jovens dessa geração são considerados ambiciosos, empreendedores, individualistas, instáveis, esperançosos, decididos, coletivos e geralmente, possuem um bom nível de formação. Tendem a agir sem autorização; desenvolvem alto poder de consumo; tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo; gostam de variedades, desafios e oportunidades; e costumam conviver bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidade. Atualmente, por haver a possibilidade de quatro gerações distintas – Tradicionalistas (nascidos até 1945), *Baby Boomers* (nascidos entre 1990 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1980) e Geração Y (nascidos a partir de 1980) – estarem atuando no mesmo ambiente de trabalho, há uma preocupação, por parte das empresas, com os possíveis conflitos que possam ocorrer entre essas gerações. O objetivo do presente trabalho, que tem como método a pesquisa bibliográfica sobre o tema, é descobrir se a Geração Y é um problema para as empresas, ou ao invés disso, é uma solução, e consequentemente, uma vantagem competitiva. Para responder a tal questão, foram verificadas as práticas e sugestões da Gestão de Pessoas atual. E o resultado alcançado, é que os autores e pesquisadores consideram extremamente importantes a atuação da Gestão de Pessoas, com o objetivo de atração, retenção e engajamento desses profissionais. Assim, pode-se concluir que, existe a necessidade das empresas criarem métodos efetivos para lidar com essa geração, diminuindo a rotatividade desses profissionais e mantendo o nível competitivo no mercado que atuam.

Palavras-chave: Geração Y; Conflito de Gerações; Liderança; Gestão de Pessoas.

INTRODUÇÃO

Com o avanço frenético da tecnologia nas últimas três décadas, surgiram inúmeras invenções ao redor do mundo, em especial, a criação da internet, que gerou não só uma revolução tecnológica, como também política, econômica, cultural e social, rompendo assim, diversas barreiras anteriormente impostas pela sociedade. Esse fenômeno teve influência direta para o surgimento da globalização.

Notícias de qualquer parte do mundo tornaram-se acessíveis em tempo real, acelerando exponencialmente a velocidade na transmissão e troca de informações. Tal evolução gerou reflexos sociais, entre eles, o nascimento da chamada “Geração Y”. Com o mundo relativamente estável, eles cresceram em uma década de valorização intensa da infância, com acesso à internet, computador pessoal e educação mais sofisticada que as gerações anteriores.

A Geração Y corresponde a um grupo de jovens que vem ocupando novas posições nas empresas, inclusive cargos de liderança, apesar da pouca idade, trazendo como principal diferencial a contribuição na área de tecnologia. Esta reconfiguração do perfil dos trabalhadores do século XXI está transformando o funcionamento das empresas, bem como as interações e os relacionamentos interpessoais. Alguns líderes se queixam de certos comportamentos dos profissionais da Geração Y, tais como: terem pressa para promoções, serem novos demais para assumirem cargos de lideranças e que necessitam de estrutura e supervisão. Os jovens dessa geração não toleram o autoritarismo dos chefes, expõem com franqueza suas opiniões e sentimentos e precisam receber estímulos adequados para a motivação (OLIVEIRA, 2010).

Atualmente, existe a possibilidade de quatro gerações distintas estarem atuando no mesmo ambiente de trabalho, e por isso, é necessário que as empresas, através da Gestão de Pessoas, utilizem da inovação, criatividade e flexibilidade para lidar com as diferenças existentes entre essas gerações, evitando assim, o choque ou conflito entre elas (SOARES, 2009).

Segundo Robbins (2005), a diversidade, quando bem administrada, pode trazer sucesso à organização, pois traz uma nova perspectiva em relação aos problemas apresentados, porém, quando isto não ocorre, há um aumento gradativo de comportamentos que envolvam a rotatividade, maior dificuldade na comunicação e o surgimento de mais conflitos interpessoais.

Com a modificação dos paradigmas da Administração de Recursos Humanos, funcionários que eram identificados como parte do patrimônio da organização, tornaram-se verdadeiros parceiros para a Gestão de Pessoas, que valoriza as qualidades dos seus colaboradores, pois são vistos como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, um dos principais aportes para as organizações: a inteligência (CHIAVENATO, 1999).

O presente estudo tem como objetivo verificar se a Geração Y é um problema para as organizações, ou ao invés disso, é uma solução para torná-las mais competitivas, diante do cenário atual. Para responder a essa pergunta, se faz necessário, identificar o papel da Geração Y no mercado de trabalho e como as empresas, através da Gestão de Pessoas, têm trabalhado para extrair o máximo do potencial dessa geração.

As principais hipóteses levantadas para a questão em tela foram:

- ✓ As empresas, em sua maior parte, não estão preparadas em termos de políticas e estratégias para lidar com a geração Y;
- ✓ Os membros da Geração Y, em sua maior parte, apresentam comportamentos que muitas empresas consideram como rebeldia, insatisfação e visão de curto-prazo.
- ✓ O desafio em lidar com a geração Y já foi superado pela teoria e pelas empresas, havendo atualmente, uma preocupação com a geração futura.
- ✓ Empresas que possuem gestão de pessoas atualizada e qualificada adaptam-se facilmente a diversos perfis de profissionais, não havendo grandes desafios.
- ✓ Apesar de já existir inúmeros jornais, sites, revistas, artigos científicos e livros, abordando o tema, ainda não se chegou a nenhuma conclusão definitiva sobre os principais desafios enfrentados pelas empresas em lidar com essa geração.

Para tanto, este trabalho está organizado em quatro capítulos, além das

considerações finais.

No primeiro capítulo, encontra-se um breve histórico das gerações anteriores à Geração Y, contextualizando o seu momento histórico e suas principais características.

O segundo capítulo traz as principais características da Geração Y, traçando o perfil profissional dessa geração e apontando os seus prós e contras.

O terceiro capítulo tem o intuito de apontar os principais fatores motivacionais dessa geração, reunindo elementos que contribuam com a Gestão de Pessoas para atrair, reter e engajar esses colaboradores. Somente descobrindo quais são os principais fatores motivacionais dessa geração é que poderemos determinar os métodos e alternativas que deverão ser utilizados pelas empresas para conduzir essa geração.

Por fim, no quarto capítulo, será apresentada como a Gestão de Pessoas atual tem agido para lidar com o conflito de gerações e respondendo se é interessante para as empresas investir nessa geração.

A maior dificuldade encontrada no estudo sobre os profissionais da Geração Y é o fato de empresas e profissionais estarem em constante processo de desenvolvimento e adaptação, pois apesar de terem características específicas, são indivíduos com peculiaridades próprias, com descobertas e mutações diárias.

1. GERAÇÕES QUE ANTECEDEM A GERAÇÃO Y

A cada período histórico, ocorre o nascimento de uma geração influenciada por fatores políticos, econômicos e sociais que marcam época. Ao longo da história, nota-se que o contexto social, pode modificar comportamentos e pensamentos dos indivíduos, contribuindo para que diversas opiniões e atitudes sejam expostas (WADA e CARNEIRO, 2010).

Geração é o nome atribuído ao conjunto de indivíduos que nasceram em um mesmo período. Cada uma possui características, valores, princípios, preferências, interesses e necessidades diferentes umas das outras (WADA e CARNEIRO, 2010).

“Cada geração possui características diferentes, com valores e princípios distintos umas das outras. Os ciclos começam com uma geração idealista, passando para uma reativa, seguida de uma geração com consciência cívica e, finalmente, chegando a uma geração de adaptação que, mais uma vez, direciona para uma geração idealista. Juntos, os quatro ciclos compõem um "século"” (MCCRINDLE, 2002, p. 2, *apud* WADA e CARNEIRO, 2010, p. 6).

Porém, segundo Soares (2009), a mera proximidade de idade não basta para considerar que um grupo faça parte da mesma geração. É necessário identificar um conjunto de vivências históricas compartilhadas que determina alguns princípios de vida, contexto e valores comuns.

Assim, por haver a possibilidade de quatro gerações distintas – Tradicionais, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y – estarem atuando no mesmo ambiente empresarial, se faz necessário identificar suas principais características, verificando assim, o potencial de conflito entre essas gerações (WADA e CARNEIRO, 2010).

1.1. Tradicionalistas (Veteranos)

Os Tradicionalistas, também conhecidos como “Veteranos”, é uma geração constituída por cidadãos que nasceram até o ano de 1945, ou seja, pessoas com aproximadamente 70 anos de idade, onde a maioria encontra-se fora do mercado de trabalho (PEREIRA; ALMEIDA; LAUX, 2006).

Essa geração vivenciou um cenário mundial bastante caótico, baseado em guerras mundiais e crises políticas e econômicas, como a crise de 1929, conhecida como “Grande Depressão”, que foi marcada pela quebra da bolsa de Nova York e altos índices de suicídio. Neste período, a composição familiar tradicional era a única aceita pela sociedade, ou seja, pai trabalhando fora para garantir o sustento da família, e mãe em casa, cuidando dos filhos. Afirma-se que os tradicionalistas possuem como características principais, serem rígidos e respeitadores de regras, em razão das dificuldades vivenciadas ao longo da vida (KULLOCK, 2010).

No trabalho, os Tradicionalistas mostram-se bastante dedicados, fieis e respeitam a hierarquia imposta pela organização, pois buscam estabilidade no emprego. Demonstravam ter como objetivo profissional, iniciar a carreira e aposentar-se na mesma organização e aguardavam pacientemente por promoções e melhorias salariais, pois consideravam que nada conseguiriam sem grandes sacrifícios. Por ser uma geração marcada por doação e sacrifícios, acreditam que o dever precede o prazer (OLIVEIRA, 2010).

Os líderes dessa geração apresentam um perfil bastante autoritário e administram as organizações pautadas nos princípios clássicos da administração; aceitam o trabalho em equipe, mas acreditam que deve sempre existir alguém para comandar e dar a palavra final (OLIVEIRA, 2010).

1.2. Baby Boomers

A geração dos *Baby Boomers* é composta por pessoas nascidas entre 1940 e 1964. A denominação *Baby Boomers* - que em tradução livre significa explosão de bebês – é

utilizada por Robbins (2005) para definir o grupo de crianças nascidas após a Segunda Guerra Mundial, pois houve uma forte explosão demográfica nesse período. Uma das hipóteses levantada para justificar esse fenômeno é que o ser humano tem como característica natural, para a preservação da espécie, aumentar sua reprodução quando se sentem ameaçados ou em perigo.

Os Baby Boomers nasceram no período de ascensão econômica do Pós-Guerra, tendo como principais marcos históricos a Guerra do Vietnã, o surgimento de anticoncepcionais, movimentos feministas direcionados às conquistas dos direitos trabalhistas das mulheres e movimentos estudantis. No Brasil, a luta foi direcionadaativamente contra a ditadura militar (ROBBINS, 2005).

Influenciados por essa época, são considerados otimistas, motivados e “viciados” em trabalho. O emprego representava uma afirmação de identidade e devido à ansiedade de construir um mundo diferente, acabavam intensificando o trabalho, deixando em segundo plano a qualidade de vida. Devido à bagagem e vivência de experiências passadas, demonstram resistência em conciliar ações em um ambiente cooperativo. Pode-se dizer que essa geração foi educada para competir, tendo como base a disciplina, a ordem e o respeito pelos outros (CONGER, 1998).

A rigidez disciplinar imposta na época colaborou para que os jovens desse período tivessem uma propensão natural à rebeldia, refletida pela música através do Rock and Roll e o surgimento de grandes nomes como Elvis Presley, Bob Dylan, Beatles e Rolling Stones (OLIVEIRA, 2009).

1.3. Geração X

Nascidas nos anos de 1965 a 1980, as pessoas da Geração X ingressaram no mercado de trabalho em meados de 1985. O momento histórico vivido por essa geração foi bastante conturbado, com revoluções civis, lutas políticas e sociais, onde tinham como cenário a Guerra Fria, a ditadura militar, a morte de Martin Luther King, a queda do muro de Berlim, movimento “*hippie*” e a disseminação do vírus da AIDS (ROBBINS, 2005).

Os revolucionários da época organizavam manifestações em movimentos estudantis que buscavam direitos iguais para todos. A música servia pra representar os valores e posições políticas, outrora marcadas pela censura de imprensa (LOMBARDIA, 2008).

Indivíduos da geração X possuem como principais características o egoísmo, a individualidade sem excluir a convivência em grupo, a autossuficiência, o entusiasmo e a procura por liberdade de escolha. Inquietos, lutam pelos próprios direitos e buscam por meio do trabalho a realização de desejos materiais e pessoais, havendo aumento significativo do afastamento familiar e a valorização às pessoas do sexo oposto (ROBBINS, 2005).

Nessa época, houve um crescimento exponencial de casais divorciados, aumentando o número de filhos de pais separados e mães que trabalhavam fora, proporcionando maiores dificuldades de impor limites e estruturar a disciplina familiar. Essa modificação contribuiu para o enfraquecimento de padrões morais e sociais das instituições familiares constituídas anteriormente (ROBBINS, 2005).

A educação dessa geração foi baseada em influências de programas televisivos, transformando substancialmente a rotina familiar. Tal influência também envolveu um aumento exacerbado de apelos consumistas, interferindo na economia mundial e no modo de viver e agir das pessoas (OLIVEIRA, 2009).

Essa geração teve grande contato com as inovações tecnológicas, assistiu ao surgimento do vídeo-cassete, do computador pessoal, da internet, e de outros avanços tecnológicos que começaram a prosperar durante a juventude desses indivíduos, tornando esses jovens participativos no que se refere às ferramentas dominantes de comunicação do mundo atual (OLIVEIRA, 2009).

2. GERAÇÃO Y

A Geração Y, também conhecida como Geração *Millennials* ou Geração *NET*, é integrada por indivíduos que nasceram a partir do início da década de 80, época em que a tecnologia estava em grande ascensão e desenvolvendo-se em um ritmo bastante acelerado (WADA e CARNEIRO, 2010).

Segundo Wada e Carneiro (2010), a Geração Y é uma geração que nunca se viu sem um aparelho celular e computador, ou seja, no cotidiano dessas pessoas está presente e inserida a tecnologia como principal forma de interação.

Pode-se dizer que essa geração não vivenciou nenhuma grande ruptura social, pois vive em uma época de plena democracia, liberdade política e prosperidade econômica. Nessa geração, as pessoas tiveram uma maior valorização individual, evidenciada através de uma educação mais sofisticada, se comparada à recebida pelas gerações anteriores (SANTOS, 2011).

São consideradas ambiciosas, individualistas, instáveis, esperançosas, decididas, coletivas e geralmente, possuem um bom nível de formação. Quanto ao comportamento, verifica-se que são preocupadas com a preservação do meio ambiente e com os direitos humanos; tendem a agir sem autorização; desenvolvem alto poder de consumo; tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo; gostam de variedades, desafios e oportunidades; e costumam conviver bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos sociais (SANTOS, 2011).

Grande parte desses jovens são filhos da geração de mães independentes emocional e financeiramente e que possuem uma vida profissional bastante ativa, por isso acabaram sendo criados por profissionais das creches ou por seus avós. Além disso, o modelo de família padrão foi substituído por uma organização que, não necessariamente, é representada pela figura paterna ou materna. O novo modelo familiar é considerado bastante flexível, pois muitos são filhos de pais separados, que convivem com irmãos de pais diferentes, madrastas, padrastos, ou ainda, com namorados de pais e mães. Pertencem

a famílias que traçaram como objetivo preparar seus filhos para o futuro, por isso, a “agenda” da infância acaba sendo determinada por muitas atividades, como cursos de idiomas, esportes e outras tarefas que preenchem o seu dia a dia, esquecendo-se de acharem um tempo para serem crianças (OLIVEIRA, 2009).

“Analizando materiais bibliográficos internacionais como Huntley (2006) as crianças da Geração Y nasceram e foram educadas com diversas atividades diárias, pois seus pais trabalhavam o dia todo e se preocupavam com o futuro dos filhos. Muitos estiveram na escola desde o momento em que completaram quatro meses de idade, quando acaba a licença maternidade. Seus pais queriam assegurar-se que os filhos estavam sendo cuidados e educados, participavam da escolha do curso superior e do ingresso nas universidades e pressionavam professores e empregados para que oferecessem suporte a seus filhos. Seus pais os criaram com o ideal de que fizessem diferença no mundo. Então incentivavam participação em eleições nas salas de aula, desenvolvimento de ações de reciclagem, práticas de trabalhos voluntários, entrada no mercado de trabalho com um senso cívico e responsabilidade social” (WADA e CARNEIRO, 2010, p. 7)

Segundo Soares (2009), trata-se de uma geração que nasceu numa sociedade preocupada com segurança, pois são filhos desejados e protegidos. Assim, o protecionismo excessivo dos pais atrelado à evolução tecnológica acelerada, com diversos bombardeios de informações e imagens, colaborou para moldar o perfil dessa nova geração.

Ainda, pelo fato de terem quaisquer informações ao seu alcance e contarem com a convivência e permissividade dos pais, deixaram de desenvolver alguns atributos, como a paciência e a laboriosidade, resultando, por exemplo, na dificuldade de desfrutar de um bom livro, pois sentem a necessidade de ver e alcançar os resultados de forma imediata (SOARES, 2009).

A Geração Y, por ter sido criada em um mundo globalizado, onde a tecnologia atua como parte integrante do seu cotidiano, possui uma interação predominantemente virtual, sendo esta a “bagagem” que será levada para o ambiente de trabalho. Assim, ao contrário

das gerações anteriores, não reivindica as coisas, não polemiza e nem pede permissão, simplesmente executa suas decisões silenciosamente, de maneira marcante e eficaz, através de blogs, SMSs, redes sociais, etc. (LOMBARDIA, 2008). Além disso, graças ao mundo virtual, foi capaz de desenvolver o pensamento sistêmico, possibilitando uma ótica tanto global, quanto local, competência essa, que é de suma importância para o novo mercado de trabalho (ENGELMANN, 2009).

Loiola (2009) afirma que os nativos digitais ampliaram o sistema cognitivo, explorando melhor a capacidade do hemisfério direito do cérebro (responsável pelo pensamento simbólico e criativo) e obtendo índices mais elevados de desempenho e motivação.

O progresso desses profissionais é embasado no aprender, instruir-se, e realizar coisas novas, aproveitando as ferramentas que as empresas disponibilizam. Tendem a ser pessoas criativas, que gostam de pesquisar e sugerir alternativas, encontrando mais de uma solução para o mesmo problema, podendo inclusive, trazer inovações para a empresa (WADA e CARNEIRO, 2010).

Os Y consideram o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, como um dos principais fatores para a escolha de um cargo ou função e tem como tendência, a realização de diversas tarefas simultaneamente. Assim, ao mesmo tempo em que a internet é acessada como forma de lazer e entretenimento, também é utilizada para gerenciar e colaborar profissionalmente. Em muitos casos, uma jornada flexível pode gerar mais motivação que a própria remuneração, uma vez que, para esses jovens, não existe separação no que fazem no trabalho ou fora dele. Tudo acontece de forma integral (WADA e CARNEIRO, 2010).

2.1. Profissionais Y

Os profissionais da Geração Y possuem outro conceito de trabalho, pois se baseiam em um acordo diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Mais do que uma fonte de renda, consideram o trabalho como uma verdadeira fonte de satisfação e aprendizado. Essa mudança de pensamento, fez com que analisassem sobre outra

perspectiva suas carreiras, promoção, estabilidade e vínculo empregatício, ou seja, todos os aspectos relacionados à vida organizacional, bastante valorizado pelas gerações anteriores (VELOSO, 2008).

Esses jovens não costumam observar os limites entre a vida pessoal e a profissional; esperam trabalhar virtualmente, a qualquer hora, de qualquer lugar e com mais flexibilidade; valorizam a autonomia e o otimismo; gostam de trabalhar em equipe; e esperam obter resultados rapidamente, visto que, em seu aprendizado, receberam constantemente feedbacks, com intuito de sempre melhorarem (OLIVEIRA, 2010).

Para esses profissionais, a marca da empresa não é o fator de maior relevância para determinar sua escolha, mas sim o grau de aderência das suas crenças e valores com os objetivos da organização. Suas expectativas com relação à carreira não são baseadas apenas no salário ou na mera ascensão profissional, buscam uma oportunidade de trabalho que os motivem, que ofereça desafios constantes e traga reconhecimento. (SANTOS, 2011).

Segundo Oliveira (2009), as pessoas dessa geração valorizam menos a permanência em uma única empresa, mantendo maior lealdade a si mesma, porém são mais fáceis de serem recrutadas, uma vez que buscam trabalhar com liberdade, flexibilidade e criatividade, sentindo ainda, a necessidade de avaliações contínuas.

Com relação à estrutura hierárquica, ao contrário do que ocorria com as gerações anteriores, tratam seus superiores, da mesma forma que tratam outros colaboradores, independente do cargo ou função ocupada. Além disso, não costumam se impressionar com cargos ou currículos, demonstrando maior admiração por competência real e comportamento ético (ENGELMANN, 2009). Assim, para Kuntz (2009, p. 56) “a falta de cerimônia com os pais leva à indiferença sobre autoridade, admiram a competência real e não a hierarquia.”.

A resistência desta geração materializa-se no “não”, questionando toda e qualquer ordem não fundamentada em justificativas plausíveis. Esperam que o líder explique qual papel irão desempenhar dentro da organização, pois sentem a necessidade de dar significado às suas ações. Possuem grande capacidade de resolver problemas e buscam

constantemente o reconhecimento pelos seus feitos, porém, não suportam serem cobrados (LOIOLA, 2009).

De acordo com Raines (2000), esses jovens demonstram o desejo de trabalhar e instruir-se, não apresentando grandes receios de uma eventual demissão. Assim, colocam suas competências à disposição da empresa, em troca de oportunidades de aprendizado, buscando absorver o máximo de conhecimento que a empresa pode proporcionar.

Irreverentes, dinâmicos e ousados, questionam-se constantemente sobre suas realizações pessoais e profissionais, buscando agir de acordo com seus próprios interesses. Destacam-se, não só pelos aspectos psicodinâmicos, como também por estarem revolucionando o ambiente de trabalho e suas relações. Estes jovens estão levando a sociedade a um novo patamar, ao desenvolver algo que, até então era meramente conceitual, a autorrealização (LOIOLA, 2009).

Motivados por desafios e interesses de rápida ascensão, costumam mudar de direção quando percebem que isso não acontecerá em um curto espaço de tempo. Em decorrência disso, a rotatividade nas empresas vem crescendo, pois trabalhar na mesma empresa por muitos anos não faz parte dos planos desses novos profissionais (OLIVEIRA, 2010).

Essa geração conectou-se com o mundo virtual muito cedo, aprendendo na prática, como incorporar novas tecnologias no ambiente de trabalho, e por isso, desenvolveu competências e habilidades diferentes dos seus antecessores. Enquanto as gerações anteriores tiveram que se adaptar à evolução da tecnologia, essa geração já nasceu inserida nesse contexto e alguns estudos comprovam que as pessoas habituadas com ferramentas virtuais desenvolvem um sistema cognitivo diferenciado (MALDONADO, 2005).

No Quadro 1, são apresentados os problemas e as expectativas da geração Y no ambiente de trabalho.

Quadro 1 – Problemas e expectativas da geração Y no ambiente de trabalho

Problemas	Expectativas da geração Y
O chefe não conhece seu funcionário	Conhecer melhor seu funcionário
Hierarquia	Ser tratada com igualdade
Choque de experiência	Ser reconhecida por sua experiência cultural, como viagens
A Geração Y é muito jovem para ser gestora de um departamento	Ser reconhecida por suas habilidades e talento
Imaturidade quanto à independência de aplicação de tarefas	Ter orientação sobre o que fazer
Feedback	Obter <i>feedback</i> positivo e rápido, pois não se dá bem com críticas
Independência	Ter orientação constante, mão dupla de aprendizado, troca de conhecimento
Promessas feitas	Obter cumprimento das promessas
Financeiro	Receber benefícios, como planos de aposentadoria
Distância do trabalho	Trabalhar perto de casa ou <i>home office</i>
Monotonia	Fazer algo inovador
Flexibilidade de horário	Ter horário flexível
Planos de carreira	Ter planos de carreira
Mudança frequente de emprego	Quer mudar de emprego com frequência
Problemas da empresa	Resolver os problemas com rapidez, sem burocracia
Projetos dentro da empresa	Participar de projetos globais

Fonte: WADA E CARNEIRO (2010); adaptado pelo autor

No quadro 2, os autores destacam as principais características apresentadas pelos jovens da geração Y no ambiente empresarial:

Quadro 2 – Características da geração Y no ambiente de trabalho

Características das gerações no ambiente de trabalho	Geração Y
Valores e ética empresarial	O que está por vir; fazem diferentes atividades; apegados; obstinados a uma ideia, a um projeto; são persistentes; empreendedores, tolerantes; determinados
Trabalho é...	Vai acabar um dia; satisfação
Estilo de liderança	Está para ser definido
Comunicação	E-mails; mensagens de voz
Feedback; avaliação e prêmios	Quando eu quiser, pode ser agora Trabalho é significante quando tem um objetivo importante
Mensagens motivacionais	Você vai trabalhar com outras pessoas inteligentes e criativas
Trabalho e vida familiar	Equilíbrio

Fonte: WADA E CARNEIRO (2010); adaptado pelo autor

O poder incutido na Geração Y é a informação, porém, sabe-se que a informação não é mais sua exclusividade. Assim, o diferencial dessa geração está nas infinitas redes de relacionamentos criadas por meio da internet, do celular e do networking, no decorrer de suas experiências de vida (OLIVEIRA, 2010).

2.2. Prós e Contras da Geração Y

Os prós e contras das pessoas da Geração Y são relativos, pois algumas características, consideradas negativas por determinada empresa, podem ser consideradas positivas por outra, dependendo da organização.

São considerados empreendedores, criativos, inovadores, responsáveis, persistentes, corajosos, confiantes, ambiciosos e adeptos a mudanças; possuem forte espírito de liderança e facilidade de expressão; e acreditam que podem mudar o mundo. Entretanto, algumas vezes estas características mudam e esta geração mostra-se imatura, impaciente,

agitada, narcisista, inerte, acomodada e com necessidade de orientação (WADA E CARNEIRO, 2010).

Foja (2009) realizou uma pesquisa exploratória em que entrevistou pessoas da Geração Y que ocupavam, na época, cargos de liderança (gerência e diretoria) em empresas nacionais ou multinacionais. Através das análises realizadas, foi constatado que os entrevistados desse grupo tinham perfil para exercerem funções de gestão de negócios, para ações rumo aos resultados e para liderança. Características que, segundo a autora, são: “relevantes para uma carreira executiva, pois tratam de visão de longo prazo, de planejamento, de dimensionamento de recursos, de foco em resultados e de mobilização de pessoas” (FOJA, 2009, p. 124).

Porém, no tocante ao relacionamento interpessoal, Foja (2009) levanta o primeiro ponto negativo dessa geração, pois:

“[...] nas funções relativas a relacionamento pessoal foram encontradas oportunidades de desenvolvimento que denotam ainda uma necessidade de amadurecimento pessoal. É quando se apresentam como passionais em seus relacionamentos, por preferirem estabelecer relações informais baseadas em confiança e na amizade e pela possibilidade de agirem de forma impulsiva diante das situações por apresentarem ainda menor controle emocional” (FOJA, 2009, p. 124).

Na mesma pesquisa, foram analisados conjuntamente, os dados do histórico de vida e do perfil cognitivo dessas pessoas, constatando que eram preparados quanto à formação técnica, porém tinham um ego a ser fortalecido e a amadurecer. Mesmo preferindo estabelecer a confiança e a amizade com as outras pessoas, no caso de sentirem-se contrariadas em suas ideias e opiniões, podem agir de forma agressiva e impulsiva. As próprias pessoas do grupo pesquisado apontaram que deveriam desenvolver principalmente a paciência, que para as mesmas, é necessária para que pudessem aceitar outras formas de se realizar as tarefas, para aceitarem o ritmo de outras pessoas e para que não se estressassem tão facilmente (FOJA, 2009).

Devido a tantos estímulos que receberam de seus pais, foram privados de algumas habilidades sociais e psicológicas, tendo como consequência, a dificuldade em aceitar críticas. Assim, para que os jovens dessa geração aprendam a lidar com situações emocionais, é necessário que estejam dispostos a ouvir algumas críticas com intuições construtivas, permitindo que haja conexão entre a vida pessoal, profissional e a sociedade. Portanto, fazer parte da sociedade, em algumas situações, significa expor-se a situações as quais são necessárias críticas, o que pode desencadear o *stress*, a solidão e a depressão decorrentes da pressão diária. Uma maneira de solucionar este problema e que os Y utilizam com frequência, é a interação virtual, escondendo ou mostrando a personalidade sem expor-se (HUNTLEY, 2006; FIELDS, 2008).

Com relação às características tecnológicas dessa geração, são ágeis, pró-ativos e apresentam motivação e produtividade elevadas. Em virtude do alto número de informações, bem como a criatividade elevada, há expectativa de que possuam grande potencial de crescimento profissional em curto prazo, quando comparada às gerações anteriores. (SANTOS, 2011)

A maioria das características apresentadas pela Geração Y poderia suprir algumas necessidades e expectativas das empresas, como a maior quantidade de informações adquiridas e o empreendedorismo. Os profissionais dessa geração possuem vontade de trabalhar e de aprender, buscando o máximo de conhecimento das empresas em que estão atuando (WADA E CARNEIRO, 2010).

A Geração Y é marcada por ter um enriquecimento com viagens e experiências no exterior, a trabalho, para estágios, intercâmbios ou lazer. Algo que pode ser considerado interessante, importante e útil pelas empresas que desejam acrescentar no seu capital intelectual, experiências e habilidades diferenciadas e que possam agregar valor à cultura e aos negócios da mesma, principalmente pelo desenvolvimento adquirido de alguma língua estrangeira (WADA e CARNEIRO, 2010).

Wada e Carneiro (2010) apontam ainda, que as experiências e desenvolvimento dessas pessoas mais jovens podem acabar sendo motivo de intimidação para as pessoas

mais velhas que trabalham na mesma empresa e que não tiveram as mesmas oportunidades, pois as consideram como concorrentes no ambiente de trabalho.

Conforme citado por Tulgan (2001, *apud* WADA e CARNEIRO, 2010), devido a algumas contras, mais da metade (60%) dos empregadores pesquisados pela consultoria norte-americana *Lee Hecht Harrison* disseram que estavam presenciando choque de ideias entre seus funcionários de gerações diferentes. Inclusive, a mesma pesquisa detectou que a grande maioria (70%) dos funcionários mais velhos não sabia das habilidades dos mais novos e cerca da metade dos mais novos não sabia das habilidades dos mais velhos, revelando que um número considerável de funcionários das empresas pesquisadas não se conhecia direito. A ausência de conhecimento das habilidades dos funcionários é resultado das divergências entre gerações, mas para a manutenção e melhoria do clima organizacional da empresa, bem como o trabalho em equipe, precisam ser ao menos, minimizadas.

As pessoas da Geração Y precisam de razões e estímulos para se manter no emprego. Suprir essas necessidades poderá dar mais trabalho às empresas, mas custará menos do que conhecimentos e habilidades esvaindo-se para a concorrência. (SANTOS, 2011).

3. MOTIVAÇÃO

A motivação é definida como um processo psicológico básico, mas com relativa complexidade, pois se trata de um fenômeno que não pode ser diretamente observado e que auxilia na compreensão das diferentes ações e escolhas do indivíduo, especialmente no ambiente de trabalho (ZANELLI, 2004).

Trata-se de um estado interior que orienta determinados tipos de comportamento e esta orientação envolve intensidade, direção e persistência, apresentadas pelo profissional Y. A intensidade refere-se a quanto esforço o indivíduo empenha; a direção envolve a escolha de comportamentos específicos, dentro de uma série de comportamentos possíveis; e a persistência, diz respeito ao contínuo engajamento de um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo (SPECTOR, 2009).

A partir da década de 50, este assunto ganhou maior notoriedade no setor acadêmico, pois diversas pesquisas resultaram em teorias que procuravam sustentar sua importância, surgindo nomes como Abraham Maslow, Douglas McGregor e Frederick Herzberg, que se destacaram como os grandes estudiosos sobre o tema, a partir da elaboração da Teoria da Hierarquia das Necessidades; Teoria X e Teoria Y; e Teoria dos Dois Fatores, respectivamente. Essas teorias foram, por muitos anos, as explicações mais conhecidas no que tange à motivação de indivíduos no ambiente de trabalho (ROBBINS, 2005).

Porém, nos últimos anos, tais teorias perderam força, e assim, o movimento de repensá-las persistiu, auxiliando no desenvolvimento de outras teorias mais sustentáveis e pertinentes aos moldes da sociedade contemporânea, como a Teoria da Fixação de Metas e Objetivos, proposta por Edwin Locke. Essa teoria possui como pressuposto básico, o fato do comportamento das pessoas serem motivados por intenções e objetivos específicos estabelecidos, sendo a teoria que melhor corresponde aos anseios e necessidades dos jovens da Geração Y no ambiente de trabalho. (ROBBINS, 2005).

De acordo com Zanelli (2004), o ato de estabelecer metas parece ser o caminho mais seguro para motivar as pessoas no trabalho, pois há substancial suporte empírico para a teoria proposta por Locke, com lugar de destaque para o nível de dificuldade da meta e o *feedback* do desempenho. Essa teoria salienta que objetivos específicos e complexos, quando aceitos pelo indivíduo e seguidos de *feedback*, conduzem a melhores resultados.

Segundo Robbins (2005), as pessoas tendem a trabalhar melhor quando recebem *feedback* em relação ao progresso conquistado, pois faz com que percebam a discrepância entre o trabalho realizado e o que deveria ser efetuado para alcançar seu objetivo. Ressalta ainda, a relevância do *feedback* auto gerenciado, pois segundo ele, quando o funcionário é capaz de monitorar o próprio progresso, há uma tendência de motivar-se mais.

Ainda, segundo Robbins (2005), há outros quatro fatores que influenciam na relação objetivo-desempenho, quais sejam:

- a) **Comprometimento com o objetivo:** ocorre quando o indivíduo efetua um controle interno das suas atitudes e estabelece metas próprias, sem que esse comportamento seja imposto por terceiros;
- b) **Auto-eficácia:** ocorre quando o indivíduo acredita na sua própria capacidade em realizar determinado tipo de tarefa;
- c) **Características da tarefa:** determina o grau de complexidade, a familiaridade e o grau de independência que o indivíduo tem para desempenhá-la.
- d) **Limitações culturais do indivíduo:** refere-se à percepção e compreensão do indivíduo em relação aos objetivos estabelecidos. Essa limitação define o grau de dificuldade que o indivíduo tem para entender e realizar determinado tipo de tarefa.

Segundo Zanelli (2004), o simples fato de uma pessoa estar motivada, não é o suficiente para assegurar a qualidade na execução de determinada tarefa, sendo necessário ressaltar a importância de alguns fatores, como significado do trabalho; sistema de recompensas e punições; ambiente psicossocial; e por fim, valores pessoais e organizacionais, que repercutem no rendimento e no desempenho no ambiente de trabalho.

Parte-se do princípio de que uma pessoa só se sente motivada quando há um estímulo realmente significativo e valorizado por ela. Neste ponto, Khoury (2009)

recomenda conversar individualmente com cada funcionário, a fim de conhecer um pouco mais do seu perfil e saber quais são seus interesses pessoais e profissionais para sentir-se motivado no trabalho. Sabendo do próprio funcionário o que lhe motiva é possível prover os estímulos adequados para, além de motivá-lo, eliminar fatores que desmotivem e obstruam o trabalho.

Alguns gestores afirmam buscar inúmeras formas de motivar seus profissionais, quando na verdade, a motivação é algo pessoal, subjetivo e intrínseco. O que os gestores e líderes podem fazer é proporcionar estímulos que causem a motivação pessoal, e ao mesmo tempo, buscar informações de como atrair, reter e gerenciar esses colaboradores.

Ventura (2010) afirma que ao receber os estímulos adequados, quando motivados, os jovens da geração Y rompem, por exemplo, com o modelo tradicional de se fazer as coisas, buscando mais eficiência e melhores resultados do que o esperado.

É proposto que modelos baseados em produção e processos sejam substituídos por outros que envolvam relacionamentos e resultados, enfatizando também, a importância da harmonia no ambiente de trabalho e a manutenção de um clima promissor de bons relacionamentos e desenvolvimento (OLIVEIRA, 2010).

O anseio por novos desafios no ambiente de trabalho pode ser destacado como uma das características mais visíveis dentre esses jovens. E ao refletir sobre esta particularidade, não se pode deixar de mencionar a influência da tecnologia, principalmente dos jogos de videogame que ao apresentar fases com determinados graus de dificuldade, incita os jogadores à superação de novos desafios, cada vez mais elaborados (OLIVEIRA, 2010).

3.1. Atração, Retenção e Engajamento da Geração Y

As empresas, visando obter maior vantagem competitiva, têm dedicado seus esforços em inovação tecnológica, qualificação profissional e foco nos clientes, algo que só será alcançado por meio de funcionários envolvidos com os objetivos estratégicos da empresa. Assim, para que os funcionários se comprometam com os anseios da companhia,

se faz necessário, considerar suas expectativas e interesses, tratando-os como verdadeiros clientes e valorizando-os como pessoas (SANTOS, 2011).

Desse modo, estimular a motivação do profissional Y e construir um espírito de pertencimento junto à organização é essencial para que a Gestão de Pessoas possa extrair o máximo do seu potencial, pois o profissional que cria uma identificação com a empresa tende a obter resultados de desempenho superiores ao esperado. Para que isto ocorra, a empresa deve aprimorar os fluxos de comunicação e as ações de relacionamento com seus funcionários (SANTOS, 2011).

Os Y apreciam o senso de justiça no ambiente de trabalho, e deste modo, acreditam que as empresas e seus líderes devam servir de fonte inspiradora, agindo de forma recíproca junto à companhia. Assim, para se comprometerem e serem leais à companhia consideram fundamental o papel exercido pela liderança e os valores presentes no ambiente organizacional, como a justiça (FOJA, 2009).

Para acompanhar os anseios profissionais desta geração, o planejamento de carreira organizado pelas empresas, deve ser compatível com planejamento profissional do colaborador Y. A seguir, serão apresentados alguns dos principais fatores considerados por estes indivíduos com relação ao mercado de trabalho (LOMBARDÍA; STEIN; PIN, 2008).

Quadro 3 – Atração, Retenção e Gestão de Colaboradores Y

ATRAÇÃO, RETENÇÃO E GESTÃO DE COLABORADORES Y	
O que os atrai?	<ul style="list-style-type: none"> • Critérios de decisão para ofertas de emprego: estabilidade, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e nível salarial adequado; • Valorizam e representam a diversidade; • Tendem a pensar no curto prazo.
O que esperam como remuneração?	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração atrelada a resultados; • Geralmente, tem expectativas de alta remuneração, para manter elevado padrão de vida.
O que os reterá?	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade individual e liberdade para tomar decisões; • Creem mais na codecisão do que nas hierarquias; • Flexibilidade de tempo e espaço, para manter sua esfera privada; • Respeito ao estilo de vida e forma de enfocar o trabalho.
Em que ambiente darão o máximo de si?	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação: fluída e aberta; • Desenvolvimento: oportunidade de aprendizado e desafios profissionais; • Clima: próximo, agradável, que estimule e premie a iniciativa.
O que oferecem às empresas?	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nível de formação; • Iniciativa e criatividade; • Resultados.

LOMBARDÍA; STEIN; PIN (2008); adaptado pelo autor

De acordo com os aspectos apresentados, a empresa, que pretende manter em seu quadro de colaboradores os profissionais Y, deverá, antes de tudo, preocupar-se em obter sua motivação e engajamento (LOMBARDÍA; STEIN; PIN, 2008).

Sabe-se, pelas descrições, que os integrantes da Geração Y tendem a ser impacientes e buscam o crescimento profissional, por isso, algumas atitudes são importantes para fazer com que se sintam parte do negócio e se engajem com as metas da empresa. Entre elas as mais apontadas pelos autores pesquisados são: feedbacks constantes, avaliações objetivas, direcionamento da tarefa a ser executada, liberdade para expor ideias, e por fim, flexibilidade de horários (FOJA, 2009).

Receber feedbacks e ter a carreira gerenciada pela organização possibilita que estes jovens executivos criem vínculos com a empresa, por se sentirem seguros e protegidos, da mesma forma que fizeram seus pais, ao protegê-los de um mundo complexo. Para eles, o que importa é o imediato e o curto-prazo, saber que alguém está cuidando de seu futuro gera conforto e tranquilidade (FOJA, 2009).

Para reter os profissionais da Geração Y, algumas empresas buscam quebrar alguns paradigmas, como adotar a flexibilidade de horários, e desta forma, fazer com que esses jovens profissionais sintam-se menos “presos” à empresa e mais livres para administrarem suas rotinas, o que lhes traz a sensação de que, além de responsáveis por resultados, são donos do seu tempo, já que a empresa busca não interferir em seus compromissos fora do ambiente de trabalho. Essa geração prioriza suas aspirações, recompensas e a autorrealização, tendo como premissa, a qualidade de vida, balanceando assim, seus interesses particulares e profissionais. Assim, fica evidenciado que esses profissionais privilegiam empresas com clima amistoso e estrutura flexível (SANTOS, 2011).

Uma forma de motivar os Y é diminuir a distância dos líderes, pois faz com que se sintam parte importante do trabalho. Com a aproximação da liderança, o profissional Y se vê mais confiante para opinar. A boa relação entre o líder e seu liderado é de suma importância para a companhia, pois essa geração tende a não aceitar muito bem as distinções hierárquicas do passado (FOJA, 2009).

Outra forma de motivar e que pode funcionar como ferramenta para atração e engajamento de funcionários é o patrocínio dos estudos. A empresa financia total ou parcialmente um determinado curso – graduação, pós-graduação, MBA, idiomas ou até mesmo especialização no exterior – que tenha relação com seus negócios e que, ainda, estimulará no funcionário o sentimento de “pertencer” e de valorização (FOJA, 2009).

Por meio de uma pesquisa com um grupo de pessoas da Geração Y e que trabalhavam em diversas áreas, Santos (2011) identificou que os Y colocam como premissa básica para considerarem um trabalho ideal e motivador: as oportunidades de reconhecimento do trabalho que realizavam, a possibilidade de aliar satisfação pessoal com retorno financeiro e os desafios e oportunidades de crescimento.

Ainda, segundo Santos (2011), os principais fatores que atrairiam esses profissionais Y para uma vaga em aberto seriam: remuneração, oportunidades de crescimento e, considerada apenas complementar, solidez da empresa. Por fim, fatores que os reteriam, seriam: reconhecimento, cultura organizacional flexível e aderente ao seu estilo de vida, ambiente de trabalho saudável e oportunidades de satisfação pessoal.

É importante que a empresa identifique as influências da tecnologia no estilo de vida das pessoas, mas ambos, empresa e funcionário, precisam atentar para a importância de equilibrar a tecnologia com as atividades básicas diárias, como pensar, conversar e participar de grupos sociais “reais”. Desligar um pouco do mundo virtual e conviver com o mundo real é tão importante quanto conhecer inovações tecnológicas (SOARES, 2009).

Tudo isso faz pensar que, o que faz esses profissionais permanecerem e se desenvolverem dentro de uma empresa são, basicamente, os desafios propostos. Porém, não será qualquer desafio, para os profissionais Y, os desafios devem ser altamente estimulantes, forçando a busca pela superação (SOARES, 2009).

Poletto (2011) elencou no seu artigo sete dicas de estratégias para retenção de talentos. Essas dicas são as seguintes:

1. Tornar gerentes e supervisores diretamente responsáveis pela retenção de funcionários, atrelando metas de desempenho (bônus) a indicadores de retenção;
2. Oferecer um ambiente de trabalho que respeite, encoraje e permita o equilíbrio entre vida e trabalho;
3. Criar um plano sucessório efetivo, que facilite a evolução de carreira dos profissionais com maior potencial de crescimento;
4. Oferecer ferramentas adequadas para medição do engajamento dos funcionários;
5. Focar nos esforços de retenção nos profissionais mais talentosos e com alto potencial;
6. Criar uma "Experiência de Empregador" que satisfaça os funcionários em múltiplos níveis.
7. Recompensar com a mobilidade interna, implantando um sistema que facilite a transferência de funcionários entre departamentos e regiões.

4. GESTÃO DE PESSOAS

Na sociedade moderna, é imprescindível a constante busca por aperfeiçoamento, tanto para as organizações, quanto para os colaboradores, sendo necessário alinhar os interesses de ambas as partes. Dentro desse cenário, observa-se a importância da Gestão de Pessoas, pois é a mais capacitada para estabelecer o equilíbrio entre as políticas organizacionais e as estratégias desenvolvidas pela própria organização.

“A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes” (CHIAVENATTO, p. 8, 2008).

Atualmente, as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica. Assim, todo processo produtivo somente se realiza, com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Já os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de novos recursos. Os funcionários, por sua vez, contribuem com conhecimento, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. E por fim, os consumidores, que contribuem adquirindo bens ou serviços colocados no mercado pela organização (CHIAVENATTO, 2008).

“Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos. Graças ao emergente sistêmico – que é o efeito sinergístico da organização –, esta consegue reunir e juntar todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e aumentar seus resultados” (CHIAVENATTO, p. 9, 2008).

Desse modo, segundo Chiavenato (2008), as pessoas constituem o principal ativo de uma organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários.

“As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados. E quando uma organização está voltada para as pessoas, sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença” (CHIAVENATO, p. 11, 2008).

A moderna Gestão de Pessoas consiste em várias atividades integradas entre si, no sentido de obter efeitos sinérgico e multiplicadores, tanto para as organizações, quanto para as pessoas que nelas trabalham. Além disso, possibilita a colaboração eficaz das pessoas – funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2008).

No trabalho, cada administrador – seja ele um diretor, gerente, chefe, ou mesmo supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. Desse modo, a Gestão de Pessoas busca colaborar com o administrador, no sentido de desempenhar todas essas tarefas, pois sozinho, o trabalho não pode ser realizado, dependendo das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança suas metas e objetivos (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Khoury (2009), no que se refere à Gestão de Pessoas, muitos gestores falham, por não considerar a peculiaridade da cultura organizacional de cada empresa e as diferenças individuais dos membros de determinado grupo, pois o que pode ser adequado para uma organização ou pessoa, pode não ser para outra.

Assim, pode-se dizer que, atualmente, um dos maiores desafios para a Gestão de Pessoas, reside em lidar com o conflitos, em especial o de gerações, pois pode haver

diversos tipos de personalidade no mesmo ambiente de trabalho, influenciado por fatores econômicos, sociais, políticos e culturais.

O conflito geralmente surge por causa das divergências de opinião, de membros de determinado grupo, pois nem sempre concordam sobre o tema em pauta. Entende-se por conflito “a percepção de diferenças incompatíveis, que resulta em interferência ou oposição. Essa definição abrange uma gama ampla de ações – desde atos abertos e violentos até formas sutis de desacordo” (ROBBINS, 2005, p. 268).

O conflito pode trazer consequências negativas para os membros de uma equipe, se os desacordos e rivalidades desviarem o foco da realização dos objetivos da companhia, para tentar resolver diferenças pessoais entre si. Em casos extremos, o conflito pode gerar descontentamento, dissolver laços comuns e resultar no colapso final do grupo. Porém, nem todos os conflitos podem ser considerados ruins, pois em níveis moderados, podem apresentar influências positivas no desempenho dos grupos (ROBBINS, 2005).

As últimas três gerações atuantes no mercado de trabalho (*Baby Boomers*, X e Y), possuem diferentes formas de agir e pensar, pois viveram parcialmente, conforme os conceitos recebidos das gerações que as antecedem. Assim, o relacionamento dessas gerações, no ambiente de trabalho, pode ocasionar muitos conflitos, mas também infinitas oportunidades de complementaridade de ideias e ações (ROBBINS, 2005).

Segundo Khoury (2009), os gestores terão que lidar com profissionais apressados, que esperam crescer rápido na empresa e que não sabem lidar com conflitos. Portanto, por ser uma geração que cresceu aprendendo a respeitar os colegas, não aceita bem o fato de que um líder grite com seus liderados. Por isso, gritar, ameaçar despedir ou falar agressivamente são estratégias que não funcionam com esse grupo.

Apesar de haver inúmeros conflitos de gerações, em especial, quando há representantes da Geração Y, pode-se dizer que, nos próximos anos, haverá uma adequação entre as gerações, diminuindo os conflitos, e quem sabe, eliminando-os (BARBOSA E CERBASI, 2009).

De acordo com Chiavenato (2008), a Gestão de Pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como:

1. Agregar talentos à organização.
2. Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora.
3. Moldar o trabalho seja individual ou em equipe de maneira a torná-la significativo, agradável e motivador.
4. Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo.
5. Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente.
6. Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva.
7. Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem.
8. Proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho.
9. Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral.
10. Aumentar a competitividade dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, consequentemente, o capital intelectual.
11. Incentivar o desenvolvimento organizacional.

4.1. Investir em Treinamento

O treinamento é uma das melhores estratégias para incentivar os jovens da geração Y, uma vez que, são curiosos, propensos a novas descobertas e valorizam as aprendizagens. Como essa geração cresceu com abundância de estímulos, tem a expectativa de continuar esse processo dentro da empresa, podendo ser por meio de treinamento formal, informal, workshop, curso online, reciclagem, atualização de determinado conteúdo ou simplesmente, permitir que os “Y” sejam observadores de determinados profissionais (KHOURY, 2009).

Mesmo sem treinamento específico em tecnologia, os trabalhadores da Geração Y são habilidosos em perceber quando uma tecnologia já se tornou obsoleta para as

necessidades da empresa. Então, treiná-los em novas tecnologias para que coloque em prática rapidamente o que aprenderam é uma fonte de estímulos importante que leva à motivação. De preferência, o treinamento deve estar voltado para as áreas que atuam e as oportunidades de aprendizado coerentes com suas necessidades e da empresa (KHOURY, 2009).

Em treinamentos preparatórios, de jovens da Geração Y, há três principais temas a serem inicialmente abordados:

- a) **Ética no trabalho:** A ética no trabalho está associada intimamente com a cultura organizacional da empresa, ou seja, aos princípios que orientam o modo de pensar, de agir e de fazer as coisas coletivamente.
- b) **Atendimento ao cliente:** A habilidade para atender o cliente corresponde à conhecer o perfil do cliente, suas necessidades e atendê-las para satisfazê-lo. Resolver conflitos, lidar com clientes difíceis e saber ouvir são técnicas primordiais a serem desenvolvidas e treinadas com os jovens da Geração Y.
- c) **Gestão do tempo:** Foco na gestão do tempo, pois para alguns jovens dessa geração, gerenciar o próprio tempo constitui um grande desafio. Por terem suas agendas de compromissos gerenciadas pelos pais desde pequenos, tem algumas dificuldades para subdividir um objetivo principal em outros específicos (KHOURY, 2009).

Outro ponto não menos importante, é em relação à aparência, uma vez que muitos têm tatuagens em partes visíveis do corpo, cabelos compridos e outras características que podem remeter à ideia de desleixo, em especial, com a apresentação física. A maneira que uma pessoa se veste, projeta um conceito para as outras pessoas, e em alguns casos, dependendo do tipo de trabalho, pode comprometer a imagem da empresa que o profissional representa. Desta forma, se a aparência for fundamental, há que se expor esses aspectos durante o treinamento, ser específico em relação ao que é adequado e o que não é para a empresa (KHOURY, 2009).

4.2. Geração Y e a liderança

Para Spector (2005), liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Em uma organização, normalmente os líderes estão associados a um cargo de supervisão, porém, ser um supervisor não é garantia da capacidade de liderar e influenciar as pessoas. Evidencia-se, portanto, a liderança informal, que pode surgir em grupos de trabalho sem que seja imposto por alguém, podendo ter maior influência sobre as pessoas do grupo que a liderança de supervisores legitimados.

No atual cenário mundial, marcado pelo dinamismo e sensação de urgência, as organizações necessitam de líderes que desafiem o estágio atual, que criem perspectivas ousadas para o futuro e que sejam capazes de envolver os demais membros diante dos objetivos traçados.

Segundo a Folha de São Paulo (2010), “Hoje, mais de 20% dos cargos de gerência das firmas instaladas no país pertencem à chamada ‘Geração Y’ (...) Cinco anos atrás, a participação de pessoas com menos de 35 anos em postos mais altos era inexpressiva (...). E, considerando o quadro total de funcionários das empresas, mais de 40% dos empregados são dessa faixa etária, o dobro da parcela observada há 5 anos”.

Uma das formas de desenvolver a liderança entre jovens da Geração Y é agir como coach, em que o líder assume o papel de treinador, visando, exclusivamente, o desenvolvimento dos colaboradores. Neste caso, o treinamento estará voltado, não para as normas e procedimentos técnicos e operacionais, mas para o desenvolvimento de habilidades técnicas e pessoais, tais como: trabalhar em equipe, resolver e administrar conflitos, conduzir reuniões produtivas, dar feedback e promover o relacionamento interpessoal (KHOURY, 2009).

Nesse caso, o gestor deverá estar preparado para estabelecer uma relação de confiança com o profissional da Geração Y, aproveitando-se o fato de terem o perfil de pessoas que costumam falar o que pensam. O estímulo deverá ocorrer no sentido de que relatem seu progresso, falem abertamente sobre suas dificuldades e admitam os próprios erros. Faz parte dessa relação de confiança, respeitar a confidencialidade e a liberdade de

opinião do colaborador; auxiliar na identificação da habilidade que deseja desenvolver; e direcionar no estabelecimento de metas, traçando objetivos específicos. Dar feedback com freqüência, permite acompanhar o desenvolvimento do colaborador e avaliar se suas ações estão alinhadas com os objetivos traçados (KHOURY, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo realizado, foi constatado que as diversas características apresentadas pela Geração Y podem ser consideradas positivas ou negativas de acordo com o perfil da organização, pois dependerá da forma como os conflitos e desafios serão conduzidos, sendo necessário ressaltar que é enriquecedor para as empresas inserir profissionais Y em seu plantel.

Ocorre que, por ingressar recentemente no mercado de trabalho, a Geração Y necessita de atenção especial, pois apesar de ter diversas qualidades e grande capacidade de crescimento profissional, apresentam algumas deficiências, como por exemplo, a instabilidade emocional. Independente da geração ou dos objetivos da organização, mais importante do que elaborar uma gestão direcionada exclusivamente para a Geração Y, é aprimorar as técnicas modernas da Gestão de Pessoas, pois o modelo de gestão atualizado está preparado para enfrentar os mais diversos desafios apresentados por essas gerações.

Dependendo da maneira de como são tratadas, as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização. Podem ser a fonte de sucesso ou de problemas, pois dependerá de como irá se comportar diante das dificuldades e conquistas. Uma das maneiras de representar a importância da Gestão de Pessoas no ambiente empresarial é a forma como os gestores administram as diferentes características entre as gerações, mantendo o ambiente harmonioso, extraiendo o melhor de cada um e oferecendo recursos para constante aperfeiçoamento profissional. Se bem administradas, podem trazer grandes resultados para a organização, inclusive inovando no mercado, porém se mal administradas, podem gerar conflitos trazendo grandes prejuízos para a companhia.

Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os funcionários estejam comprometidos, e isso só será possível, se forem tratados como verdadeiros parceiros da organização, tornando-os elementos básicos para a eficácia organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Christian; CERBASI, Gustavo. *Mais tempo, mais dinheiro*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009.

CARA, Marine. Gerações juvenis e a moda: das subculturas à materialização da imagem virtual. 2008. Disponível em: <http://www.ceart.udesc.br/modapalavra/files/geracoes_juvenis-mariane_cara.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2013.

CARNEIRO, Natalie Arruda; WADA, Elizabeth Kyoko. *As Necessidades da Geração Y no Cenário de Eventos Empresariais*. 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em: 16 abr. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONGER, Jay. *Quem é a geração X? HSM Management*. São Paulo nº.11, p.128-138, nov./dez. 1998.

ENGELMANN, Deise C. *O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y?* 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>> Acesso em: fevereiro de 2013.

FIELDS, Bea et al. *Millennial Leaders*. Illinois: Buffalo Grove, 2008.

FOJA, Celia Regina. *O Sentido do Trabalho para a Geração Y: Um estudo a partir do jovem executivo*. 2009. (Programa de Pós Graduação em Administração). Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2009.

FOLHA DE SÃO PAULO, Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/833835-20-dos-gerentes-do-pais-tem-menos-de-35-anos.shtml>>. Acesso em: em 03 mar. 2013;

HUNTLEY, Rebecca: *The World according to Y: Inside the new adult generation*. Sydney: McPherson's Printing Group, 2006.

KHOURY, Karim. *Liderança é uma questão de atitude*. São Paulo: Editora Senac, 2009;

KUNTZ, Ana Paula. *Entendendo as Gerações X e Y*. 2009. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-suacarreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>>. Acesso em: 05 ago. 2012.

KULLOCK, Eline. *Por que as gerações estão no nosso foco?* 2010. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>>. Acesso em: 19 jan. 2013.

LOIOLA, Rita. Geração Y. *Revista Galileu*, São Paulo, n. 219, out. 2009. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 19 jan. 2013.

LOMBARDIA, Pilar García; STEIN, Guido; PIN, José Ramón. *Quem é a geração Y?* HSM Management. Barueri: Savana, n. 70, p. 1-7, set./out. 2008. ISSN 1415-8868.

MALDONADO, Maria Tereza. *A Geração Y no trabalho: um desafio para gestores*. Jun. 2005. Disponível em: <<http://www.mtmaldonado.com.br/artigos/família.php>>. Acesso em: 15 set. 2012.

MCCRINDLE, Mark. *Understanding Generation Y*. Sydney: The Australian Leadership Foundation, 2002.

OLIVEIRA, Sidnei. *Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos*. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

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

PEREIRA, Rita de Cássia Faria; ALMEIDA, Stefânia Ordovás; LAUX, Fabiano Notti. *Marketing de gerações: construção e teste de escala para avaliação da marca de refrigerante coca-cola por jovens na fase de transição entre as gerações X e Y*. REAd, ed. 52, v. 12, n. 4, jul./ago. 2006.

POLETTI, Juarez. *Sete Dicas para Retenção de Talentos*. 2011. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/colunistas/colunas/952/juarez-poletti/03/03/2011/sete-dicas-para-retencao-de-talentos>>. Acesso em: 18 set. 2012.

RAINES, Claire. *Beyond Generation X: A practical guide for managers*. Course Technology: 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Luciana Santos dos. *Pertencer para Crescer: O endomarketing como estratégia de engajamento dos talentos Y*. 2011. Disponível em: <<http://www.holdenrh.com.br/resources/uploads/artigos/e97485c66e04c99a2e1bcc72783b6e56.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

SOARES, Angelita Cunha. *Novas Tecnologias e as Mudanças Comportamentais e Organizacionais*. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/novas-tecnologias-e-as-mudancas-comportamentais-e-organizacionais/2001/>>. Acesso em: 29 out. 2012;

SPECTOR, Paul Elliott. *Psicologia nas organizações*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, José Souza; NAKATA, Lina Eiko. *Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers*. In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação Em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

VENTURA, Gregório. *Seja um fera em vendas: dominando seu território com conhecimentos, habilidades e atitudes vencedoras*. São Paulo: Biblioteca 24x7, 2010.

ZANELLI, José Carlos. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.