

Geração Y nas organizações e os desafios para a gestão de pessoas

Jose Airton Mendonça de Melo¹
Leila de Fátima Souza²

Resumo

Este estudo pretende investigar qual é a percepção dos gestores de recursos humanos sobre o comportamento dos profissionais da Geração Y e propor algumas práticas de harmonização dos possíveis conflitos intergeracionais. Geração Y é um tema que vem ganhando cada vez mais espaço no contexto organizacional, tendo em vista a entrada maciça desses profissionais no mercado de trabalho. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratório-descritiva que empregou, além de uma pesquisa bibliográfica, uma *survey* com 49 gestores de médias e grandes organizações públicas e privadas, sediadas em Brasília, por meio de um questionário semiestruturado. Como conclusões do estudo, vale destacar que, primeiramente, os gestores atuais reconhecem que o perfil dos profissionais da geração Y está mais alinhado às exigências do ambiente corporativo atual e, em segundo, para a construção de um bom convívio entre as diferentes gerações, a gestão de pessoas deve atender às inúmeras expectativas dos profissionais dessa geração, tais como, ser tratados como colegas e não como subordinadas ou adolescentes, receber reconhecimento explícito por suas competências, aprender com os mentores e contribuir com o que sabem e ainda propiciar um clima organização de colaboração e aprendizagem recíproca.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Geração Y. Gestão de Pessoas.

Abstract

This study intends to investigate what is the perception of human resource managers about the behavior of Generation Y professionals and to propose some practical harmonization of possible intergenerational conflicts. Generation Y is a topic that is gaining more space in the organizational context, in view of the massive entry of these professionals in the job market. This an exploratory-descriptive research that employed, beyond a literature search, one survey of 49 managers of medium and large public and private organizations, headquartered in Brasilia, through a semi-structured questionnaire. As the study's findings, it is noteworthy that, first, the current managers recognize that the profile of Generation Y professionals are more aligned to the requirements of today's business environment, and second, to build a good relationship between different generations, people management must meet the expectations of numerous professionals that generation, such as being treated as colleagues and not as subordinate or adolescents receiving explicit recognition for their skills, learn

¹ Possui graduação em Economia pela Universidade de Brasília (1986), mestrado em Economia pela Universidade de Brasília (1991) e doutorado em Economia pela Universidade Federal do Ceará (2005). É funcionário do Banco do Nordeste e professor das Faculdades Projeção. Experiência acadêmica em disciplinas quantitativas e financeiras dos cursos de Economia, Administração e Ciências Contábeis. Experiência em elaboração e viabilidade socioeconômica de projetos de infraestrutura, de turismo e de meio ambiente. Publicações em turismo, saneamento básico e regulação

² Administradora, graduada pela Faculdade Projeção.

from mentors and contribute what they know and even encourage a climate organization collaboration and mutual learning.

Keywords: Human Resources. Generation Y. People Management.

1 Introdução

A realidade atual é marcada por mudanças. Em um curto espaço de tempo, faz-se necessário mudar uma estratégia ou até mesmo a missão de uma organização. Os avanços obtidos pelas novas tecnologias não somente resultaram em ganhos de produtividade como também trouxeram mudanças no modo de administrar o comportamento organizacional. Neste contexto surge a chamada Geração Y, que são as pessoas nascidas entre o início da década de 80 e o final dos anos 90, muito embora, não exista um consenso na literatura a respeito de quando começa ou termina uma geração.

De acordo com a literatura estudada, o contexto vivido pela geração Y determinou algumas características marcantes, tais como a familiaridade com a tecnologia; a rápida adaptação a mudanças; necessidade de respostas e resultados imediatos; preferência por valores individuais em relação aos sociais; expectativa de um direcionamento claro por parte dos líderes; autonomia na execução e reconhecimento pelo resultado; gosto pelo desafio; busca do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, dentre outras.

A compreensão desta questão poderá contribuir mais ainda para a ciência administração em buscar mais e melhores resultados para as organizações. O tema ainda é objeto de especulação entre os autores na delimitação de sua amplitude e no desenvolvimento de uma análise crítica das influências dessa geração no ambiente organizacional. Considerando-se que as outras gerações já determinavam as relações hierárquicas e os métodos de trabalho de uma empresa, a Geração Y surgiu redimensionando o entendimento dessas relações e métodos. Assim mais do que evitar conflitos, ter uma política de recursos humanos que harmonize as relações internas da organização pode resultar em ganhos de produtividade. O que se sabe é que, para extrair ao máximo as potencialidades dessa talentosa geração, é necessário abrir-se ao diálogo, sendo isto mais produtivo que se impor através do autoritarismo.

O objetivo geral do estudo consiste em investigar a percepção dos gestores de pessoas quanto ao comportamento de trabalho da Geração Y, como eles são afetados por esta geração e propor um grupo de práticas mais adequadas para que a organização alcance harmonia em seu quadro de pessoal e melhores resultados. E resposta almejada por este trabalho é como os gestores de recursos humanos (RH) percebem o comportamento da geração Y, como são afetados e quais as são melhores práticas de relações de trabalho para harmonizar conflitos de gerações.

Para atingir este objetivo, a pesquisa foi estruturada em quatro seções, além desta Introdução. A primeira é a Fundamentação Teórica, que aborda sobre as estruturas organizacionais anteriores a Geração Y, a gestão de pessoas e as gerações que estão por vir.

A segunda trata da metodologia da pesquisa. A terceira seção analisa os resultados do levantamento de campo, comparando-os com o que foi apresentado na revisão teórica. E na quarta e última são apresentadas as Conclusões e Considerações Finais do estudo.

2 Fundamentação

Este capítulo trata da revisão teórica necessária à fundamentação do tema. Compreende as estruturas organizacionais anteriores à Geração Y, a gestão de pessoas e em seguida, abordar mais especificamente esta geração em termos do perfil, atuação no Brasil, as características comportamentais entre as gerações anteriores e o comportamento desta geração no mercado de trabalho.

2.1 Estruturas organizacionais anteriores à geração Y

Para iniciar o estudo é importante compreender o processo de mudança que ocorreu no mercado empresarial entre os anos 1940 a 1990, período que engloba as três gerações destacadas neste trabalho, *Baby Boomer*, X e Y,

De acordo com Chiavenato (2008), as mudanças no mundo empresarial advêm desde os tempos imemoriais. Ainda para Chiavenato (1998), na época da Industrialização Clássica, que vigorou de 1900 a 1950, a estrutura organizacional era funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível, a cultura organizacional era baseada na teoria X, que tem uma visão tradicional em que a administração devia controlar os recursos humanos e motivá-los exclusivamente com incentivos financeiros, onde os interesses pessoais não deviam ser considerados; o ambiente organizacional era totalmente estático e pouco desafiador, as pessoas eram consideradas recursos da produção, sujeitas as regras rígidas.

A Industrialização Neoclássica, de acordo com Chiavenato (1998), vigorou de 1950 a 1990 e teve seu início no final da Segunda Guerra Mundial, exatamente quando as mudanças mundiais começaram a ser rápidas e intensas. A competitividade entre as organizações aumentou e o mercado passou de local para regional e, por conseguinte, mundial, e como o modelo piramidal de administração não atendia as necessidades do mercado em constante expansão e evolução, se fez necessário flexibilizar para competir com igualdade. Então passa a estrutura a ser matricial, modelo que enfatizava a departamentalização por produtos e serviços, com intuito de diminuir a burocracia que o processo piramidal impunha e com isso ganharem dinamismo, gerando uma grande vantagem competitiva.

O final do Século XX foi marcado pela era da informação, caracterizada pelas inúmeras mudanças que ocorriam rapidamente, a tecnologia da informação avançava, e a nova riqueza passava a ser o conhecimento como recurso administrativo mais importante, a economia tornou-se global, o mercado dinâmico e altamente competitivo.

A cultura organizacional viveu um mercado de transição deixando de lado paradigmas do passado na busca de inovação, surgindo então a Administração de Recursos Humanos que

passa a observar as pessoas não como peças da produção, mas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.

A estrutura organizacional hoje está sendo flexível, descentralizada, baseada na formação de equipes e redes de trabalho. A cultura organizacional é baseada na Teoria Y, “que defende uma administração participativa e democrática, preocupa-se com os valores humanos, busca descentralização e delegação das tarefas, proporcionando menos controle e mais liberdade.” (KNAPIK, 2006, p. 31)

O ambiente organizacional tornou-se mutável, imprevisível, cargos e funções são redesenhados constantemente, o foco principal são os clientes, que se tornaram mais exigentes e conhecedores dos seus direitos.

2.2 Gestão de pessoas

O processo de gestão de pessoas passou por diversas fases de evolução, tanto suas denominações como seus objetivos foram se transformando a cada período organizacional. Segundo Chiavenato (1998), sua origem vem do início do Século XX, após a Revolução Industrial, quando as pessoas eram consideradas apêndices das máquinas, a chamada relações industriais tinha função intermediária entre as pessoas e as organizações, buscando reduzir os conflitos gerados pelos objetivos antagônicos das organizações e das pessoas.

A partir de 1950, alguns países passaram por um processo de reconstrução e outros cresceram significativamente, nesse período, as mudanças passaram a ocorrer com mais intensidade. Em virtude desses acontecimentos, a denominada de Administração de Recursos Humanos passou por um processo de adaptação à nova realidade, os modelos usados anteriormente começaram a não mais acompanhar as transformações do ambiente. A estrutura piramidal cedeu lugar a estrutura funcional, que visava a uma articulação maior entre os departamentos, para alcançar maior produtividade. Entretanto, esse modelo ainda era baseado em técnicas fundamentadas pela teoria da burocracia, o que deixava mais lento o processo para atingir a versatilidade requerida.

Em 1970, surgiu a denominação Recursos Humanos e as organizações começaram a perceber as pessoas como recursos essenciais para o seu sucesso, com inteligência e capazes de interferir na produtividade das empresas. Consequentemente, as empresas passaram a utilizar processos mais humanísticos, sendo este processo estendido até a década de 1990.

2.3 Gerações

O termo geração é definido por Ferreira (1999, p. 983) como “conjunto de indivíduos nascidos pela mesma época”, no entanto, as diferenças de gerações vão muito além de idade. Compreendem as experiências que vivenciaram no período em que nasceram e cresceram. A classificação das pessoas em gerações é apenas uma forma de realizar agrupamentos de características semelhantes.

Cada geração tem suas características, valores e ideais próprios, conforme Oliveira (2009), essas semelhanças existentes são fruto de uma vivência dos acontecimentos mundiais, onde acabaram influenciando a vida e o modo de pensar das pessoas nascidas na mesma época.

Outro dado importante é a criação, educação que receberam dos pais, de outra geração, que querendo proporcionar a eles outra realidade para que os filhos não pudessem passar pelas mesmas dificuldades vividas por eles. Para Maciel (2010, p. 13),

Este aspecto constitui a própria natureza humana, pois os pais que tiveram sempre o instinto de proteger seus filhos, mas torna-se mais evidente no caso dos pais da Geração X, que viveram em contexto singular e buscam proteger seus descendentes, de modo que não venham a vivenciar dificuldades por eles enfrentadas, inclusive no mercado de trabalho.

As gerações anteriores influenciam as próximas e sofrem influência por aqueles que os criaram, no caso da Geração Y, essa influência não necessariamente é feita pela Geração X, uma vez que muitos jovens dessa Geração Y são filhos também da Geração anterior, a *Baby Boomer*, que protegem os filhos mais que as outras e os jovens acabam ficando por mais tempo nas casas dos pais e com isso tendo deles o apoio nas decisões tomadas tanto na vida pessoal como profissional. A pesquisa Fator M de Lancaster e Stillman (2010, p. 41) revela que:

Ao perguntarem um jovem da Geração Y, como eles se sentiriam se os pais os tivessem acompanhado da faculdade ao trabalho foi ouvido que: “Por que não”? Mais de 10% deles relataram que “sentiriam confortáveis se os pais ligassem para o chefe, caso houvesse um problema” comparado com apenas 1% de *Baby Boomers* e X.

Antes de passar para abordagem sobre a Geração Y, esta seção apresenta as gerações anteriores e conclui, de forma breve, com geração subsequente, a Z.

2.3.1 Belle Époque

Também conhecida como geração tradicionalista ou de veteranos, compreende os filhos nascidos entre os anos 1920 e 1940, que cresceram vendo o mundo mergulhado em uma grande depressão econômica, com famílias imigrando em busca de trabalho ou fugindo da intolerância provocada pela primeira Guerra Mundial. Havia poucas alternativas para o desenvolvimento dos jovens, porém ofereciam-se melhores possibilidades na carreira militar ou como operários de indústrias que precisavam abastecer uma nova guerra que se aproximava.

As crises e catástrofes, guerras e destruição, associadas às separações de famílias provocadas pelas perdas na guerra ou pelas imigrações em busca de trabalho desenvolveram fortes valores de compaixão e solidariedade nos jovens dessa geração.

Para Oliveira (2010, p. 49), os conceitos de fidelidade ao trabalho e de fidelidade matrimonial, vistos por essa geração, fundiram-se e tornaram-se dogmas sociais nos quais a dissolução do relacionamento não era considerada em nenhuma circunstância. Ser diligente no trabalho é outra característica marcante dessa geração.

2.3.2 Baby Boomers

A segunda geração é a dos nascidos entre 1945 e 1960. Segundo Oliveira (2010), o *Baby Boom* expressa o grande número de nascimentos decorrente do cenário positivo do Pós-Guerra, quando as esperanças de um novo momento de reconstrução estavam aflorando.

Os membros dessa geração são consideradas pessoas motivadas, otimistas e viciadas em trabalho. Essa geração foi educada para competir, criada com muita disciplina, ordem e respeito pelos outros.

A Geração Baby Boomer aprendeu muito cedo a respeitar os valores familiares e a disciplina nos estudos e no trabalho, nenhum jovem jamais deveria contestar qualquer autoridade estabelecida, contestar significava, sempre, receber duras punições dos pais e dos chefes. (OLIVEIRA 2010 p. 50),

2.3.3. Geração X

É a geração dos nascidos entre 1960 e 1980 (OLIVEIRA 2009), também conhecida por “geração da crise”. Distingue-se de outras gerações, especialmente, por seu tamanho reduzido. Passou a dar mais valor à família e ao relacionamento do que as gerações que a antecederam, mas diminuiu a ênfase à disciplina e à autoridade. São pessoas mais conservadoras, contam com mais resistência à tecnologia e gostam de regras nas suas vidas profissionais.

A Geração X teve sua adolescência entre os anos 80 e 90, sendo este período de real formação das opiniões e percepções, período este, que contou com várias situações mundialmente marcantes, entre elas os assassinatos de diversos líderes importantes, economia estagnada, reengenharia nas organizações, Guerra Fria e queda do muro de Berlim, epidemia da AIDS, surgimento do videogame, movimento pelos direitos das mulheres, mães ausentes, aumento da taxa de divórcio entre outros acontecimentos.

O vivenciar desses acontecimentos provocou na Geração X um sentimento de descrença em relação a diversas instituições sociais já estabelecidas, o ingresso das mulheres no mercado de trabalho, por exemplo, desencadeou um desequilíbrio na estrutura familiar não conhecido anteriormente. Como consequência, o jovem da geração X desenvolveu uma atitude mais egocêntrica e cética, buscando no universo de fantasia apresentado pela TV, em seriados, desenhos e novelas, as famílias com problemas semelhantes, mas com final feliz.

Oliveira (2010, p. 57) ressalta que a autossuficiência levou esses jovens a priorizar mais o trabalho, usando a relação familiar apenas como pretexto para justificar seu forte desejo de autorrealização.

2.3.4. Geração Y

A Geração Y, também conhecida com a geração milênio, geração *Google*, *EchoBoom* e até geração *Tech*, representa as pessoas nascidas entre 1980 e 1999. Para Oliveira (2010), esses indivíduos cresceram em uma época em que a economia já estava estabilizada, época que foi marcada principalmente por dois acontecimentos mundiais: a globalização e a internet.

São pessoas extremamente bem informadas, vivem conectadas com o mundo virtual, estão acostumados a viverem com a tecnologia tendo acesso à informação na velocidade da luz, estão acostumados com o novo, com equipamentos cada vez mais modernos e com isso,

com a prática do descarte, que logo os equipamentos ficam obsoletos precisando assim, na visão deles, serem substituídos por outro mais moderno, aumentando assim o consumismo dessa geração. As pessoas dessa geração são consideradas ambiciosas, individualistas, instáveis, todavia preocupadas com o meio ambiente e com os direitos humanos, são identificadas como esperançosas, decididas, coletivas e com um nível de formação elevado. Tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de variedade, desafios e oportunidades. Outra característica marcante é que eles aceitam bem a diversidade, convive muito bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relação (LOIOLA, 2009).

Segundo Raines (2000, *apud* DINIZ, *et al*, 2011, p.5), são filhos de geração de mães independentes emocional e financeiramente e possuem uma vida profissional ativa, por isso acabaram sendo criados por profissionais das creches ou pelos avôs. Enquanto Oliveira (2010, p. 42) acrescenta que:

As mães procuraram compensar sua ausência oferecendo instrumentos educacionais que levassem os filhos a se tornar mais competitivos no futuro e, apesar de ter a figura materna menos presente, nenhuma geração anterior recebeu tantos cuidados, tantos estímulos e tantas informações que pudessem levar os jovens a uma qualificação mais elevada.

2.3.5 A Geração Y e o Mercado de Trabalho

A Geração Y está chegando ao mercado de trabalho com força máxima de pessoas ocupando vagas em todos os níveis de dentro das organizações. Trouxe consigo um perfil que em primeiro momento assustou o mercado, pois ao contrário da Geração X, são totalmente questionadores e impulsivos. Estão buscando cada vez mais rápida ascensão profissional. Segundo Oliveira (2011), a Geração Y está cada vez mais preocupada em ser bem sucedida profissionalmente do que as gerações anteriores. O autor ainda cita que:

No passado se valorizava muito a construção de relações estáveis e duradouras que pudessem servir como suporte para a pessoa no fim da vida. Os relacionamentos tinham como expectativa principal os benefícios mútuos e eram baseados na confiança na reciprocidade e, sobretudo na fidelidade aos termos que promoveram a relação. (OLIVEIRA, 2011, p. 108).

Esta geração conta com profissionais que não encaram o trabalho como apenas fonte de renda, desejam ter prazer naquilo que fazem e também ter acesso aos bens de consumo com o que ganham, está em constante mutação, o que facilita sua adaptabilidade a novos mercados, produtos e tendências que o crescimento e avanço da economia conseguem prover, deixando as relações humanas em segundo plano.

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

2.3.6 Geração Y no Brasil

Segundo Rosseto (2009), diferentemente do contexto americano, a Geração Y no Brasil se expressa somente em algumas regiões do país. Mas começam a ocupar cargos executivos em grandes organizações ou criando empreendimentos. Contudo, ressalta Rosseto (2009) que não se pode considerar que a principal fonte de novos executivos para estrutura corporativa brasileira seja a dos jovens da geração Y, ainda são poucos quando se consideram toda a população e o potencial brasileiro. Antes da geração Y, os quais chegam ao mercado buscando o conhecimento e o reconhecimento por seu trabalho e pela sua formação acadêmica.

Nogueira (2010) defende que a Geração Y brasileira não é semelhante à americana, pois, enquanto nos países desenvolvidos sentiam-se as ameaças da Guerra Fria, no Brasil vivia-se o fim da ditadura, o neoliberalismo e o crescimento das telecomunicações. Segundo ele, a Geração Y passou por um período de proliferação de tecnologias, sendo influenciado pela escassez da década de 90. Levando em conta outras características, a realidade do uso da *internet* no Brasil ser muito menor que nos Estados Unidos.

2.3.7 Geração Z

Vem chegando uma nova denominação ao mercado, à chamada Geração Z, que são indivíduos nascidos ao final do Século XX, entre 1990 e 2009. Ao contrário do que possa parecer, a Geração Z não é só formada pelos filhos da Geração Y, são muitas das vezes filhos da Geração X ou até *Baby Boomer* com os filhos Ys.

A Geração Z indica uma geração de indivíduos preocupados, cada vez mais com a conectividade com os demais indivíduos de forma permanente, assim as pessoas da geração Z acabam trazendo traços de comportamento das gerações anteriores, aliado a uma forte responsabilidade social e preocupação com o meio ambiente e a sustentabilidade do planeta.

Semelhante a Geração Y, a Geração Z não é fiel a marcas, vivem em função das inovações tecnológicas e prefere o mundo virtual ao real para o diálogo em geral. Esta geração se parece mais com a Geração Y que os próprios indivíduos da Geração Y. Para Geração Z a conexão deve ser em todo tempo e lugar.

3. Metodologia

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é o da pesquisa exploratória. Esta pesquisa, segundo Gil (1999, p.49), permite maior familiaridade com o tema e também a consideração de vários aspectos relacionados aos fatos que serão estudados como fonte primária e bibliográfica.

Os procedimentos técnicos de coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica e um levantamento de campo na forma de uma *survey* junto aos gestores de diversas organizações sediadas no Distrito Federal, conforme relacionadas na seção a seguir. Conforme Oliveira (2007, p. 69), a principal finalidade de uma pesquisa bibliográfica é levar o pesquisador a entrar em contato direto com obras, artigos ou documentos que tratem do tema em estudo. E entende-se por *survey* um levantamento sistematizado de informações no qual se pede ao entrevistado descrever, comparar ou explicar seu conhecimento,

atitudes ou comportamento sobre determinado fenômeno em estudo, no caso, desta pesquisa o comportamento da Geração Y.

3.1 O Público-alvo do levantamento de campo

O público-alvo da *survey* foram gestores de empresas públicas e privadas dos seguintes segmentos: segurança pública (Polícia Militar do DF, Secretaria de Estado de Segurança Pública do DF, Corpo de Bombeiros do DF, Secretaria de Justiça do DF, entre outros órgãos), Indústria de bebidas (Brasal Refrigerantes), construção Civil (EMSA e Brasal Incorporadora), panificação (Panificadora Águas Claras e Prima Pão), varejo (Shopping Conjunto Nacional), prestadora de serviços médicos (Promed), clínica médica (Instituto Ortopédico de Taguatinga), escritório de advocacia (Associação de Praças da PMDF) telemarketing (Matriz Filtros), aviação civil (Agência Nacional de Aviação Civil), empresa pública (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), banco público (Caixa Econômica Federal), concessionária de carros (Milauto Veículos).

3.2 instrumentos de Coleta de Dados

O instrumento utilizado foi um questionário semiestruturado de múltiplas respostas fechadas. Em sua versão final foi incorporado o conceito da Geração Y e sua faixa etária. As perguntas se referiam às características dos pesquisados; conhecimentos existentes sobre a Geração Y e suas características; procedimentos administrativos em relação à Geração Y; estratégias em relação às expectativas dos profissionais dessa geração, administração dos conflitos com outras gerações e alinhamento das expectativas da Geração Y às necessidades da empresa.

A aplicação dos questionários se deu no período de 10 a 16 de outubro de 2012. Foram elaborados e enviados, através da ferramenta *Google Docs*³, aos chefes e diretores previamente acordados das empresas anteriormente mencionadas. Soube-se depois que alguns superintendentes e gerentes gerais designaram aos seus substitutos imediatos que respondessem o formulário, o que não prejudicou a pesquisa considerando-se que tais substitutos também exerciam funções de gestão.

O convite aos gestores para participar da *survey* foi realizado por *e-mail*, contato telefônico e contato pessoal. A escolha dos entrevistados partiu do princípio de que todos exerciam função de gestão de pessoas junto a suas empresas, na qualidade de superintendentes, gerente, coordenador, autônomo com quadro de empregados. Mas além dos gestores, participaram também consultores e analistas seniores de Recursos Humanos.

Quando o formulário por e-mail não era respondido pelos respondentes, fez-se um contato telefônico clamando a resposta. Todas as empresas convidadas aceitaram participar, porém não houve adesão de todos os envolvidos indicados para responder os questionários. Dos duzentos *e-mails* enviados foram respondidos 49, no período de 09 a 16 de outubro de 2012.

³O *Google Docs* é um pacote de aplicativos do [Google](#) baseado em [AJAX](#). Funciona totalmente on-line diretamente no [browser](#).

3.3 Análise dos resultados

Dentre os respondentes da pesquisa, observou-se que 51% eram do sexo masculino. Quanto à idade, o Gráfico 1 mostra que quase a metade (49%) é da Geração X. Em segundo lugar aparece a Geração Y com 35%. O que reforça a

importância de estudos entre possíveis conflitos intergeracionais, pois a maioria dos gestores pertence a estas duas gerações

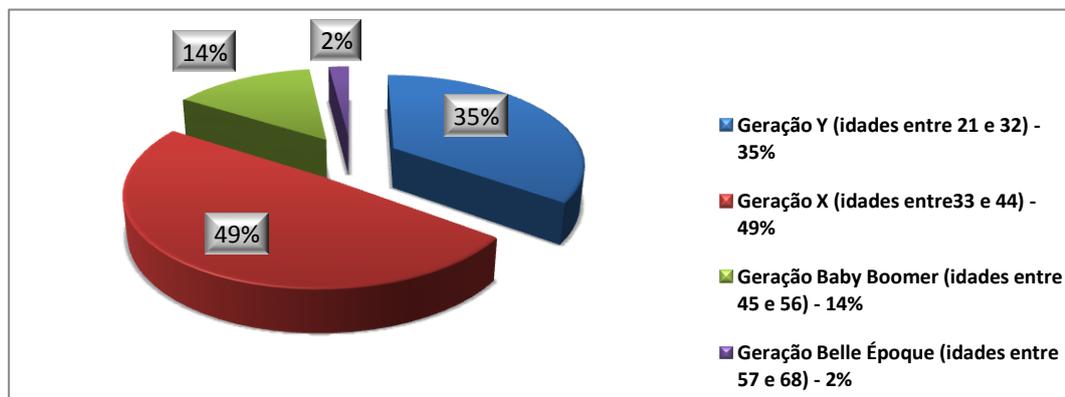


Gráfico 1: Idade dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao setor econômico de atuação das empresas pesquisadas, o Gráfico 2 mostra que prevalece o de prestação de serviços, com 37%, o que era esperado, considerando-se a alta participação deste setor no Produto Interno Bruto, PIB, do país e mais ainda no PIB de Brasília. Com relação ao número de funcionários, o Gráfico 3 mostra que mais da metade (63%) das empresas é de pelo menos porte médio já que cada uma emprega mais de 40 pessoas

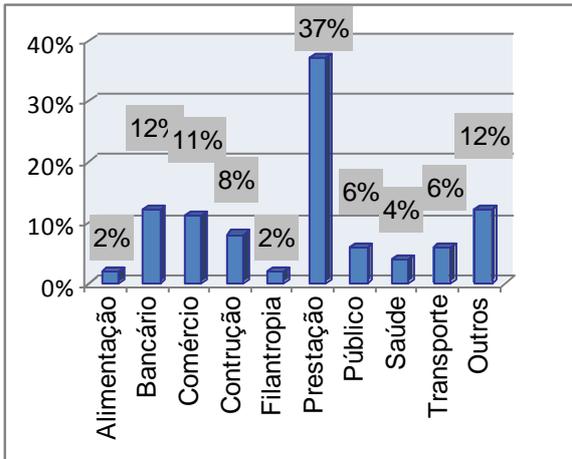


Gráfico 2: Setor de atuação

Fonte: Elaborados pelos autores

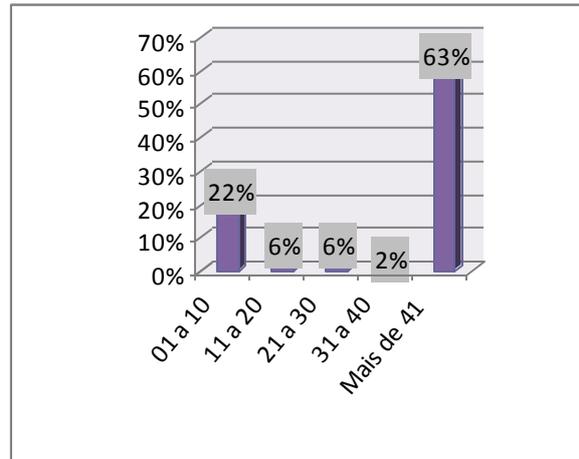


Gráfico 3: Número de funcionários

Fonte: Elaborados pelos autores

Quanto à área de atuação dos gestores, o Gráfico 4 mostra que a maioria atua na diretoria das empresas, com 27%. Quanto ao conhecimento prévio da expressão Geração Y pelos gestores, o Gráfico 5 revela que 61% responderam positivamente. O que denota que esta expressão tem-se disseminado amplamente. Segundo Oliveira (2010), os profissionais da Geração Y vêm construindo uma identidade nas organizações que deseja tudo e no seu tempo, possuindo características como impaciência na espera para a promoção, fidelidade a projetos, em oposição à organização empregadora em si, além de prezar pela informalidade e contatos mais íntimos sem consideração a *status* hierárquicos historicamente construídos. Estes aspectos da identidade ou estereotipo desta geração também devem ser considerados pelas empresas, transformando o que seria um aspecto negativo em virtudes.

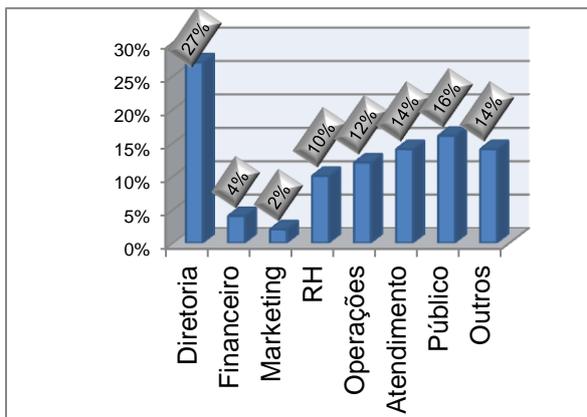


Gráfico 4: Áreas de atuação do gestor

Fonte: Elaborados pelos autores pelos

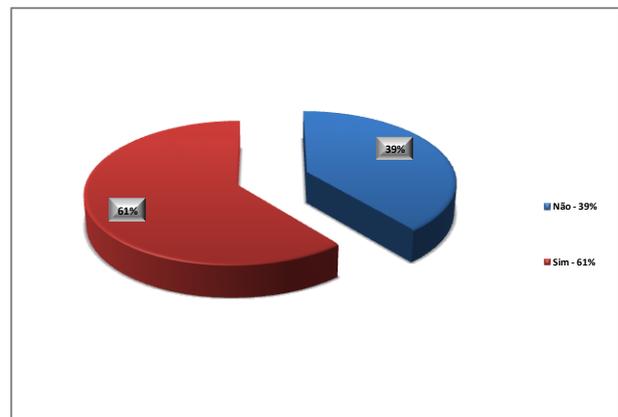


Gráfico 5: Conhecimento da expressão Geração Y

Fonte: Elaborados pelos autores

autores

Os resultados da percepção dos gestores sobre a qualificação e comprometimento dos profissionais da Geração Y com a empresa estão ilustrados no Gráfico 6. Para 85% dos gestores, estes profissionais são altamente qualificados, mas 32% avaliaram essa geração como descomprometida com o trabalho. O que significa que as empresas devem estimular mudanças de atitude entre esses profissionais, a fim de alcançar suas metas pretendidas.

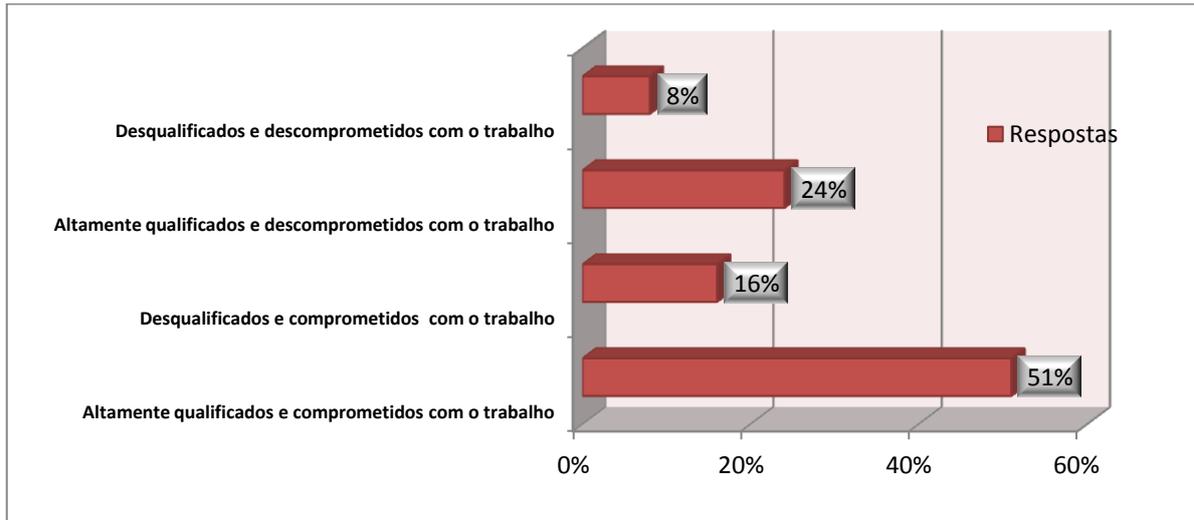


Gráfico 6: Perfil dos funcionários das empresa dos respondentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

A Geração Y é analisada dentro do convívio em grupo ou individualizada a partir de projetos dentro das missões da empresa, são observados os valores e os comportamentos que serão aceitos, desejados ou rejeitados dentro de um grupo que compartilha uma mesma cultura.

Dentre as características mais importantes no processo de recrutamento dos profissionais da Geração Y, as mais citada pelos gestores foram a “adaptabilidade a mudanças”, e o “dinamismo e a pró-atividade” que, de acordo com o Gráfico 7 alcançaram 29% e 22% de preferência, respectivamente. Um sinal claro que se exigem novos perfis de pessoas para enfrentar as constantes condições adversas no cenário organizacional, tais como possuir a capacidade de sobrepujar adversidades, ter flexibilidade, superação, resistência, enfrentamento das adversidades e reequilibrar-se, transcender diante do inesperado, tanto pessoalmente no aspecto do individuo como em grupo.

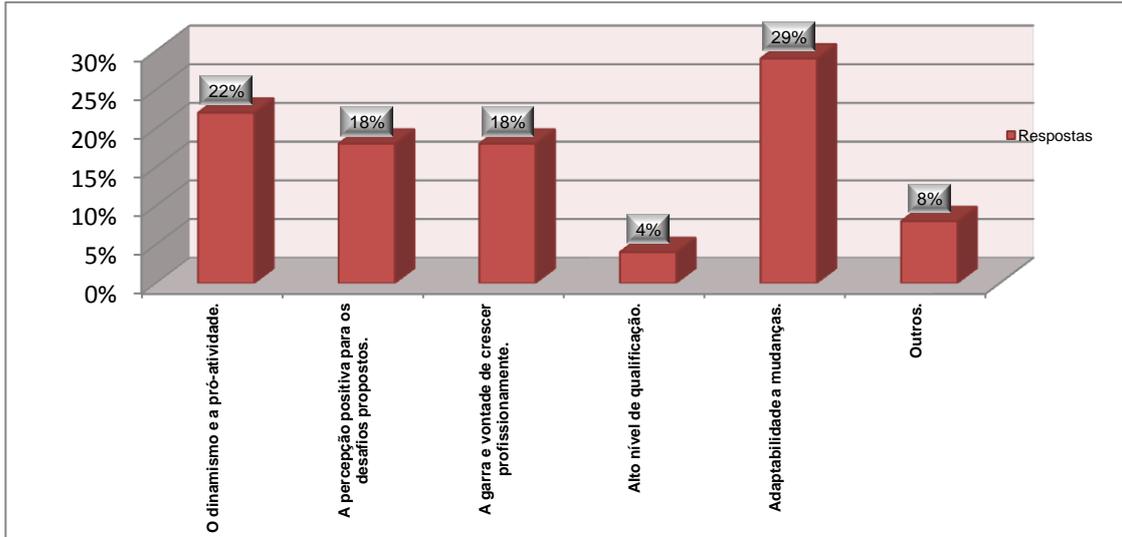


Gráfico 7: Características mais importantes da Geração Y

Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre as características dos profissionais da Geração Y mais difíceis de ser administradas, o Gráfico 8 mostra que, em primeiro lugar, são as “dificuldades em lidar com processos burocráticos”, com 35% de citações, em segundo, a “ansiedade por rápida ascensão na carreira”, com 14% das indicações.

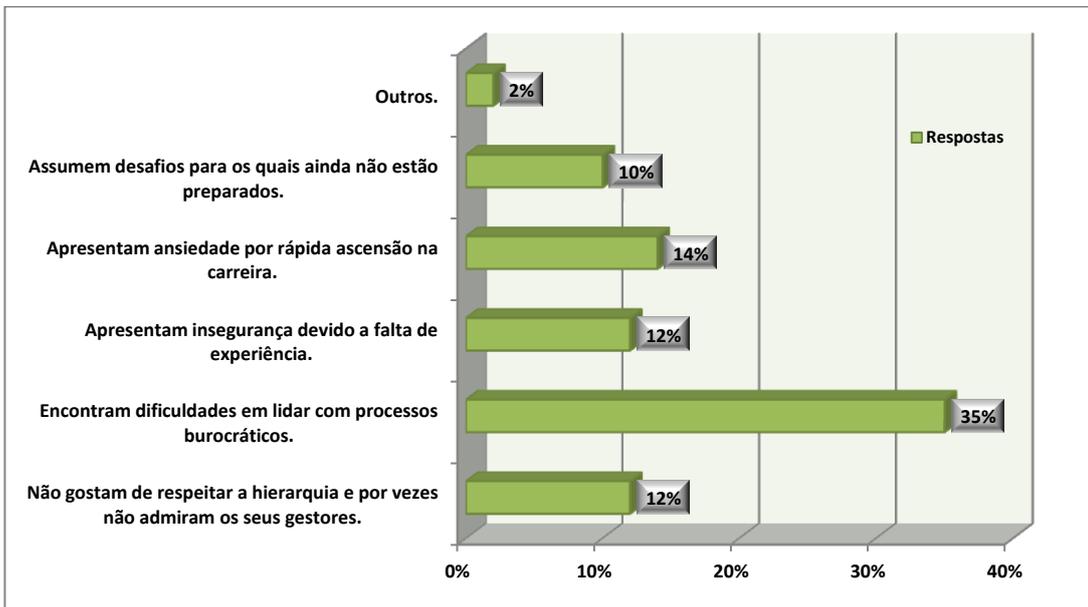


Gráfico 8: Características mais difíceis para o gerenciamento da Geração Y

Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre as estratégias de gestão que as empresas devem adotar com vistas ao alinhamento das expectativas da Geração Y às necessidades das empresas, o Gráfico 9 mostra que a adoção de estrutura de cargos e salários constitui a mais importante, com 37% das respostas. Em segundo lugar estão as ações relacionadas ao processo de *feedback* e a

estruturação de um plano de desenvolvimento que contemple pontos como oferta de vagas internas para promoções; modelos com critérios definidos para a seleção dos candidatos a promoções, com prevalência da meritocracia; cargos e salários compatíveis com as funções desempenhadas e com o posicionamento dentro da hierarquia da empresa; manutenção dos melhores quadros, através de incentivos aos talentos existentes, esta preocupação deve ocorrer tanto na fase de recrutamento como na retenção dos melhores.

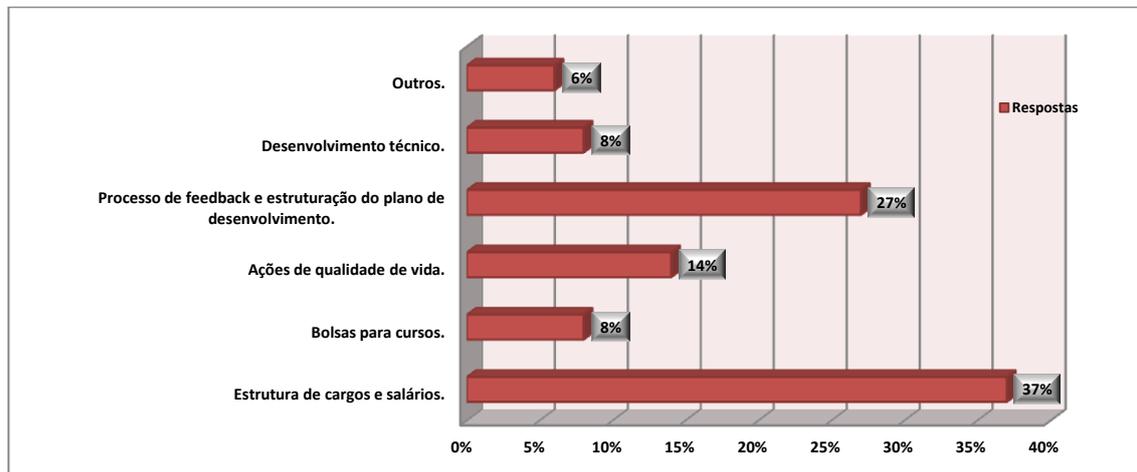


Gráfico 9: Estratégias de alinhamento da Geração Y às necessidades organizacionais.

Fonte: Elaborado pela autora.

As diferenças de valores, de ambições e de pontos de vista são algumas das causas dos conflitos intergeracionais. Estas diferenças surgem por motivações diferentes, como a velocidade das mudanças no cenário mundial e a influência de diversos fatores históricos, sociais e geográficos. Por conta disso, foram apresentadas aos gestores as alternativas ilustradas no Gráfico 10 a partir das quais as empresas poderiam utilizá-las na resolução de conflitos. As soluções que mais se destacaram foram “conciliar pessoas com formações completamente diferentes e extrair o que cada uma tem de melhor a oferecer, sem anular habilidades nem gerar frustrações”, com 31% das respostas e “Promover uma saudável convivência entre elas e aproveitar o que cada uma tem de melhor” com 35% das respostas.

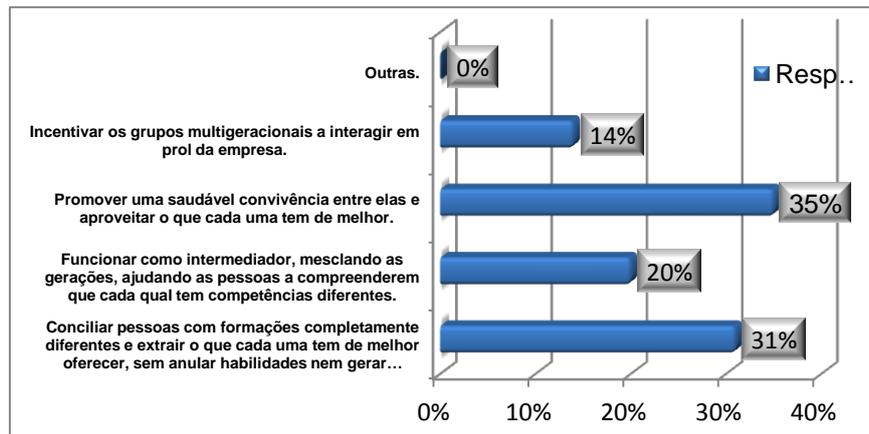


Gráfico 10: Estratégias indicadas para os conflitos entre gerações.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A fim de possibilitar esta convivência saudável e conciliar as formações para extrair o que cada uma tem de melhor sugere-se a seguir algumas práticas a serem adotadas pelas empresas:

- Respeitar às diferenças entre as gerações, criando-se mecanismos que resultem em satisfação efetiva.
- Saber lidar com diversidade geracional, com a informalidade, a flexibilidade e a espontaneidade, em contraponto às normas rígidas.
- Ceder espaço a todos, possibilitando a conversa franca e evitando os jogos de poder e as conversas de bastidores.
- Conceder autonomia aos subordinados e garantir tratamento igualitário a todos, do mais novo ao mais antigo colaborador.
- Por fim, construir um canal de comunicação, que possa absorver as boas idéias surgidas em todos os escalões da empresas.

4. Conclusões e considerações finais

Este estudo teve como intuito, por um lado, analisar a percepção dos gestores de pessoas quanto ao comportamento de trabalho da Geração Y e como eles são afetados por esta geração, e, por outro, propor um grupo de práticas mais adequadas para que as organizações alcancem harmonia em seu quadro de pessoal e melhores resultados.

Embora baseados em poucas publicações existentes sobre o tema no Brasil, foi possível neste estudo identificar e traçar o perfil dos novos profissionais pertencentes a denominada Geração Y, que estão chegando ao mercado de trabalho. Para chegar a resultados como este, além do levantamento bibliográfico, foi muito importante a realização da pesquisa de campo (*survey*) com profissionais qualificados, que atuam como gestores de organizações e que demandam profissionais da Geração Y.

Em que pese a relevância da discussão do perfil da Geração Y no contexto atual do mercado de trabalho, deu para perceber, através do levantamento teórico, que há diversas correntes contrárias ao tema, o que, de certa forma, prejudica chegar a um consenso da sua importância. Sabe-se que alguns gestores ainda apresentam dificuldades para lidar com os profissionais dessa geração, mas o certo é que as discussões relacionadas à Geração Y são relevantes e estão bem disseminadas no mundo corporativo.

Percebe-se claramente que a gestão e retenção de novos talentos são fundamentais para as organizações em pelo menos dois aspectos: Primeiramente, porque são os novos talentos da Geração Y que vão garantir a continuidade das organizações ao longo do tempo. E segundo, por que, a partir da percepção do mercado de trabalho que fazem os gestores atuais, estes reconhecem que o perfil dos profissionais da geração Y está mais alinhado às exigências do ambiente altamente competitivo atualmente vivido pelas corporações.

Descobrir o que motiva os profissionais da geração Y é indispensável para a gestão e retenção de talentos nas empresas. O que eles esperam é ser tratados como colegas, e não como subordinadas ou adolescentes; receber reconhecimento explícito por suas competências; aprender com os mentores e contribuir com o que sabem, trocando conhecimentos num clima de colaboração o que facilitará a aprendizagem recíproca e a construção do bom convívio entre as diferentes gerações.

A aproximação entre os níveis hierárquicos, tais como café da manhã com a diretoria, comunicação via *e-mail*, escuta atenta de opiniões e ideias, incentivo para opiniões inovadoras que tragam bons resultados, são ações úteis para a retenção de talentos. Os superiores que atuam mais como líderes do que como chefes são mais respeitados e admirados pelas pessoas da Geração Y. As estratégias de fracionar metas com prazos curtos e oferecer maior responsabilidade como recompensa pelo bom desempenho são eficazes. A comunicação clara sobre a visão e a missão da empresa para alinhar o trabalho de cada um no conjunto aumenta a motivação para o trabalho.

Portanto, o desafio essencial dos gestores é descobrir que gerenciar pessoas, na atual realidade, é um processo diuturno de negociação e de aprendizagem recíproca. É um cenário de mercado que ainda não está concluído, pois com a mesma velocidade com que chegou a Geração Y às organizações, chegará, em menos de uma década, a denominada Geração Z, compartilhando do mesmo espaço dos Ys nas empresas.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Campus, 2008.

_____. **Recursos humanos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DINIZ, Marcos Vinicius Cardoso; Cristiane Ferreira dos Santos; Marina Ariento; Aline Aparecida Dovigo: O processo evolutivo entre as gerações X, Y e baby boomers. *In FEA USP: XIV Seminários em Administração*, outubro, 2011.

FERREIRA, Aurelio Buarque de Holanda. **Novo Aurelio Seculo XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex: 2006.

LANCASTER, Lyanne C. **O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho** / Lyanne C. Lancaster , David Stillman ; [tradução Leandro Woyakoski ; revisão técnica Adriano Nunes]. – São Paulo: Saraiva, 2011.

LOIOLA, Rita. Geração Y. **Revista galileu**. São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.

MACIEL, Natalia Bertuol. **Valores que influenciam a retenção dos profissionais da geração Y nas organizações**. 2010. 69 f. Trabalho de Conclusão de curso em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

NOGUEIRA, T. **A geração Y brasileira 2010**. Disponível em: [HTTP://www.webdialogos.com/2010/cibercultura/a-geracao-y-brasileira/](http://www.webdialogos.com/2010/cibercultura/a-geracao-y-brasileira/) acessado em 25 de setembro 2012.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. (coord); Alberto Issao Sugo... [et. AL]. **Profissão líder: desafios e perspectivas**– São Paulo: Saraiva 2006.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

_____. **Geração Y: era das conexões – tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

_____. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes** / Sidney Oliveira . – São Paulo : Integrare Editora, 2010.

Rosseto. F. Brasil: **nem X, nem Y. Geração XY**. 2009. HSM Online. Disponível em <<http://www.hsm.com.br/editorias/gestao-e-lideranca/brasil-nem-x-nem-y-geracao-xy>>, acessado em set. 2012.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.