

## 1 INTRODUÇÃO

Percebe-se que a discussão a respeito das diferentes gerações tem se intensificado nos últimos anos, contudo os pormenores de suas características ainda se fazem desconhecidos no dia a dia das organizações, onde, por outro lado, a demanda de colaboradores da geração Y, que é alvo desta discussão, tem aumentado consideravelmente.

Mobilizada pela percepção deste contexto e vivenciando tal realidade na prática da gestão de pessoas, este trabalho vem agregar conhecimentos a respeito desta exigente geração e buscar um ponto de equilíbrio no que diz respeito às expectativas e necessidades deste grupo e à atividade laboral tradicional, destacando a maneira como se estabelece a relação sujeito *versus* organização.

Desta forma, a partir do conhecimento a respeito das características desta nova geração, denominada Y, as organizações conseguirão usufruir melhor de seus potenciais e integrar as diversas gerações existentes em sua realidade, potencializando seu capital humano.

A fim de responder tal necessidade esta é uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo, feita através de um levantamento exploratório no que diz respeito aos atuais estudiosos da área e às percepções da realidade do mercado de trabalho.

## 2 A GERAÇÃO Y

Também conhecida como Geração Millennials ou Geração da Internet, este grupo nasceu entre o ano de 1980 e o ano 2000, chegando a cerca de setenta e quatro milhões de pessoas. Criadas com ideologias voltadas para autoestima, liberdade de expressão e acesso a tecnologias, essa geração é vista como multitalentosa, superestimada, socialmente consciente, criativa e exigente (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p.2).

Contudo, houve uma movimentação histórica para que esta geração se desenvolvesse com tais características, fruto do desejo de mudança existente em cada nova geração, ou seja, novas gerações surgem e lutam por mudanças de valores em relação à anterior e assim consecutivamente. Nos últimos sessenta anos, três gerações marcaram época e mudaram os valores até a chegada da Y.

Denominada como **Tradicionalis** (população nascida até o ano de 1945) esta geração enfrentou a guerra e a grande depressão<sup>1</sup>. Com características como praticidade, dedicação e hierarquização rígida, eles reconstruíram países arrasados e se superaram para sobreviver aos períodos difíceis. Já os **Baby-Boomers** (nascidos entre 1946 e 1964) são filhos do período pós-guerra, suas lutas e valores foram pautados na paz. Nasceram em um mundo mais otimista que possibilitou oportunidades como a educação. Em relação ao trabalho possuem um perfil mais focado e agem em consenso com os outros.

A partir de 1965 à 1977 nasce a **Geração X**, período em que houve desenvolvimento de tecnologias de comunicação possibilitando maior equilíbrio no âmbito da vida pessoal e profissional. No entanto, este grupo enfrentou crises de desemprego na década de oitenta, o que fez com que se tornasse superprotetor e apático aos interesses coletivos (LOIOLA, 2009).

Nos anos 80 nasce então a **Geração Y**. Com pais pertencentes às gerações de Baby-boomers e X, eles lutaram pela liberdade e educação de seus

---

<sup>1</sup> Crise que teve início nos Estados Unidos no ano de 1929, culminada pela quebra da bolsa de valores, superprodução agrícola e diminuição de consumo. A grande depressão é considerada o mais longo período de recessão econômica do século XX (WIKIPÉDIA; INFOESCOLA, 2012).

filhos. Dedicaram a eles tudo o que não lhes foram oferecido: atenção, força, incentivo e proteção incondicional. Com o mundo relativamente estável, houve a valorização da infância intensificada e acesso aos meios de comunicação cada vez mais desenvolvidos (LOIOLA, 2009).

Além das questões já levantadas, segundo Oliveira (2012), uma das diferenças fundamentais em relação a esses jovens é sua forma de interagir com o mundo. As principais são:

A conectividade – possuem intimidade com ferramentas de conexões e com novas tecnologias, utilizando-as como instrumentos de produtividade pessoal;

A colaboração – a fim de promoverem seus objetivos e sonhos, os jovens constroem alianças estratégicas e networks objetivando benefícios mútuos;

A inovação – com atitudes questionadoras, a geração Y contesta abertamente o *status quo* de forma contributiva, indagando possibilidades de mudanças e proporcionando um ambiente de aprendizado coletivo e individual;

O resultado – com foco em orientação para resultado, os jovens perseguem seus objetivos com energia e persistência. Superam obstáculos e buscam sempre altos níveis de performance individual;

A integridade – expondo suas opiniões de forma aberta primam pela coerência e transparência nas atitudes. Não se limitam a percepções diferentes e são fiéis aos seus próprios sentimentos;

O reconhecimento – buscando sempre novos desafios para seu desenvolvimento pessoal, o jovem da geração Y utiliza do feedback<sup>2</sup> como instrumento pessoal de alinhamento de resultados e performance.

De maneira geral, exibindo uma postura questionadora, impaciente e direta, a geração Y também se destaca por ser qualificada e informada. Por esses motivos, eventualmente ganha rótulos de arrogante. É neste contexto que se faz

---

<sup>2</sup> Feedback é uma ferramenta utilizada nas organizações para o desenvolvimento pessoal através da ação de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre alguma coisa pessoal ou profissional (ADMINISTRADORES; CATHO, 2012).

necessária a atuação das demais gerações auxiliando esses jovens a direcionar e dar significado a esses comportamentos de forma produtiva.

Feito este levantamento cronológico e sócio cultural é possível perceber o movimento e comportamento que fizeram surgir esta nova geração da forma como ela se apresenta hoje. Evidentemente este perfil irrigado de valores tão diferenciados das demais gerações também se apresenta na vida organizacional, causando um choque cultural no que diz respeito a atividades laborais até então formais e padronizadas.

### **3 GERAÇÃO Y *VERSUS* TRABALHO**

Assim como esta nova geração tem seu impacto na sociedade, suas influências e perfis também passam a estar presentes nas organizações e a gestão desta mistura de gerações torna-se assunto de discussões e alerta para todos que devem gerir pessoas e, principalmente, ao setor de recursos humanos (RH) que dá suporte e gerencia o desenvolvimento nas organizações.

Então eis que se apresenta ao RH um novo desafio: formar líderes que desenvolvam a maturidade de suas equipes e apresentem projetos desafiadores, a fim de promover um eficiente processo de formação de sucessores e motivar o ímpeto da nova geração. Esta inovação constante e a flexibilidade aparecem como aspectos motivacionais na maneira de trabalhar com este público (OLIVEIRA, 2012).

Uma pesquisa da Fundação Instituto de Administração (FIA/USP) realizada com cerca de 200 jovens de São Paulo revelou que 99% dos nascidos entre 1980 e 1993 só se mantêm envolvidos em atividades que gostam, e 96% acreditam que o objetivo do trabalho é a realização pessoal. Na questão "qual pessoa gostariam de ser?", a resposta "equilibrado entre vida profissional e pessoal" alcançou o topo, seguida de perto por "fazer o que gosta e dá prazer" (LOIOLA, 2012).

A convicção de que trabalho deve ser uma atividade prazerosa e que faz parte da vida e não que é a própria vida, diferencia toda a postura do jovem em sua conduta profissional, fazendo com que ele se dedique a realizar atividades que

agreguem significado, ao passo que possibilite a qualidade de vida determinada por ele.

Também no âmbito da motivação, Lipkin e Perrymore (2010, p. 67) afirmam que esta nova geração possui exacerbada necessidade de motivação externa, o que significa que suas atividades, em sua grande maioria, são motivadas pelo reconhecimento externo, como um elogio ou recompensa, resultado de uma infância irrigada de estímulos distorcidos ocasionando a autoinflação. Diferente da motivação interna onde há entusiasmo e realização pessoal na execução da atividade, o desempenho da mesma representa por si só o prazer esperado.

Devido a autoinflação<sup>3</sup>, a motivação por fatores internos foi afetada. Estes jovens cresceram ouvindo elogios em todos os contextos que pertenceram, inclusive sem o merecimento, ao invés de críticas construtivas e de aprendizados. “Não poder ‘perder’ significa não ter a oportunidade de aprender com os erros”. Ou seja, o não ganhar recompensas na infância teria o papel de mostrar à criança a forma correta de agir, proporcionando aprendizagens. (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p 69).

Todavia, na realidade corporativa esta necessidade de reconhecimento externo pode ser aproveitada a partir da criação de um plano de recompensas. A gratificação financeira pode motivar qualquer geração, mas principalmente a Y. O que as diferencia é que a geração Y vê tal critério como imprescindível e porventura motivo para uma possível troca de companhia, diferentemente das demais gerações.

Porém, no que diz respeito ao desenvolvimento desses jovens, cabe dizer que tal fonte de motivação não deve ser a única, pois pode piorar sua necessidade de receber retribuições e atrapalhar seu desempenho laboral.

“Descobrir o que motiva as pessoas da geração Y é indispensável para retenção de talentos nas empresas” (MALDONADO, 2005). Além da questão financeira eles também esperam alguns tratamentos manifestados como evidentes, como: receber reconhecimento explícito por suas competências e atividades

---

<sup>3</sup> Autoinflação é resultado de uma criação baseada no reconhecimento mesmo com desempenho insuficiente e superproteção incondicional, o que gera um comportamento de vitimização constante por parte dos jovens da geração Y. Resultando na incapacidade de aceitar o erro e conseqüentemente aprender com eles (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p. 16).

realizadas, contribuir com o que sabem e aprender com seus mentores, trabalhar em um ambiente informal, flexibilidade na hierarquização, comunicação clara.

Uma das características marcantes desta geração é o convívio íntimo com a tecnologia e a forma diferenciada de comunicação que ela proporciona. Contudo, esta maneira de comunicar gera alguns impactos não só no meio corporativo como socialmente. Primeiramente porque a influência eletrônica interfere precocemente no processo de aprendizagem da linguística que é passada pelos pais e escola para as crianças e esta interferência torna-se enviesada pela informalidade desta comunicação.

Tal afirmação não seria uma problemática se os jovens tivessem a habilidade de transitar entre os diferentes mundos: da formalidade e informalidade da comunicação, assim como as outras gerações que se apropriaram do conhecimento da tecnologia. Porém, é justamente o contato precoce com esta tecnologia que não permite isso e faz com que o jovem compreenda sua forma de comunicar-se como absoluta e eficiente em qualquer circunstância de seu dia a dia (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p. 96).

Por outro lado, assim como as demais características peculiares desta geração esta também possui seu lado positivo. Possibilitar que o jovem utilize sua intuição e autonomia no âmbito das tecnologias na organização ele pode deixá-la mais criativa.

Além da criatividade desenvolvida por essa possibilidade ilimitada na comunicação, as organizações podem vir a ganhar utilizando disso e disponibilizando ferramentas e autonomia para que o jovem faça o que gosta. Não ter limitações em relação a meios e formas de comunicação resulta em grande criatividade neste âmbito.

Com tantas diferenças na forma de se comportar em ambientes determinados tão formais pergunta-se: Onde está a ética profissional desses jovens?

Ética profissional é evidenciada, de forma geral, conjuntamente com as seguintes características: confiabilidade, motivação, responsabilidade e trabalho

duro. Os jovens podem apresentar características como essas as que diferenciam é que como o trabalho é visto como parte de sua vida, responsabilidade, lealdade e confiabilidade, podem estar presentes em seus relacionamentos e compromissos pessoais, enquanto dedicação e busca da realização são demonstradas em horário de trabalho.

Para Lipkin e Perrymore (2010, p. 127) ética não deve ser comparada de geração para geração, mas sim julgada em relação ao grupo em questão. Ética profissional é desenvolvida de acordo com as influências, culturas e estilos de vida. Os baby-boomers trabalham a partir das necessidades da organização e trabalham dentro dos limites e padrões estabelecidos, enquanto os jovens da geração Y não se restringem aos limites das organizações, falam o que pensam e esperam que o contexto mude de acordo com as suas necessidades.

Os tradicionais e os baby-boomers são os responsáveis por este conceito de ética profissional e pelo cenário corporativo atual. Contudo a geração Y já caminha para se tornar a maior força de trabalho da atualidade e exige que a organização também reflita seus valores e sua forma de se relacionar com o trabalho.

À medida que os líderes atuais, pertencentes às gerações tradicionais e baby-boomers estão se preparando para deixar o mercado e dar seus lugares para os sucessores da geração Y as tensões e inseguranças estão se instalando. Esta dinâmica acontece, pois os mais velhos têm conhecimento das dificuldades que os jovens possuem ao lidar com tomadas de decisões, frustrações, situações que exigem perseverança, equilíbrio saudável e aceitação a mudanças. Isto porque tais defasagens foram estimuladas justamente por seus pais ao demandarem os comportamentos superprotetores já citados.

Problemáticas como estas, afetivas/comportamentais, não sendo resolvidas na esfera dos gestores corporativos são invariavelmente encaminhadas para o setor especializado em pessoas, o Recursos Humanos e passa a ser dele a demanda de conduzir e desenvolver a imaturidade desta geração sob um processo de mentoria.

Para Oliveira (2012) o mentor pode ser visto da seguinte maneira: “Ele orienta, guia, mostra o caminho e as opções possíveis, deixando o mentorado fazer a escolha que julgar ser a melhor.” Nessa perspectiva o mentor vai mediar as expectativas da organização em relação à execução do planejamento estratégico e também o plano de carreira individual do mentorado. Além disso, “O mentor tem a perícia de descobrir jovens talentos, para tê-los como aprendizes e juntos cuidarem com extrema profundidade do crescimento pessoal e profissional.”.

Tal ação passa a ser uma das formas de se auxiliar o desenvolvimento desses talentos inegáveis ao passo que também se deve incluir a alta gestão das organizações desses processos, pois é fato que esta geração assumirá a grande maioria no mercado de trabalho e suas influências passarão a fazer parte da cultura organizacional agregando um novo frescor e perspectiva as contribuições das tantas outras gerações.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há poucos anos se vem discutindo a respeito da geração Y, suas características e influências na sociedade e organizações. Contudo apesar das discussões, pouco se vê em relação a mudanças ou preparativos para receber esses jovens em companhias com estrutura e processos burocratizadas. Segmentos industriais, por exemplo, que trabalham com padrões rígidos de produção e porque não dizer de comportamento, necessitam flexibilizar suas políticas de conduta para conseguirem integrar a geração Y em seu quadro de mão de obra.

Vivendo a realidade de participar de um subsetor da área de recursos humanos, vejo a demanda cada vez maior de jovens que buscam integrar uma grande indústria, mas ao mesmo tempo seu perfil está cada vez mais distante do que a organização desejaria contratar. O tão sonhado colaborador de 25 anos de dedicação tornou-se relíquia, assombrando treinadores e controladores de processos.

Como manter qualidade e produtividade com uma equipe sempre nova e constantemente em treinamento? Esta é a questão a ser resolvida neste cenário.

O mentorado pode ser considerado uma possibilidade bastante eficaz para envolver o jovem no desenvolvimento de suas competências profissionais, no âmbito do que a organização espera dele, e também pessoais, pois o desenvolvimento deve abranger tópicos como maturidade e inteligência afetiva. Mas ainda assim esbarramos em questões como o processo de trabalho engessado e padronizado.

Contudo, em outros contextos como escritórios, fica mais fácil trabalhar com esta interação entre gerações e possibilitar a troca de conhecimentos e experiências. O bom humor e a disponibilidade destes jovens sempre estão nos ensinando e encorajando na busca por novidades e o diferencial criativo. Claro que isso acontece em conjunto com as necessárias cobranças em relação a prazos e importância de determinadas burocracias. Esta repetição constante é o preço a se pagar por tamanha interatividade.

Tais levantamentos apresentados em relação a esta nova geração que nos rodeia trás a generalização de como a maior parte deste grupo se comporta, porém é importante destacar mais uma vez que tudo isso varia de acordo com as influências de criação e do contexto. É possível encontrar uma pessoa da geração X com demasiadas características da geração Y. Uma pessoa da geração Y com influência da X e assim sucessivamente. O fundamental seja profissional de RH ou qualquer profissional que gere pessoas é mapear sua equipe a fim de identificar características marcantes com o intuito de facilitar a miscigenação das gerações nos ambientes de trabalho e mediar a troca e desenvolvimento dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

**A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores** disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html>> acessado em 08 Fev 2012

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

**Como se adaptar ao jovem da Geração Y?** disponível em <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/blog-do-management/2012/02/01/como-se-adaptar-ao-jovem-da-geracao-y/>> acessado em 05 Fev 2012

**Feedback** disponível em <<http://www.catho.com.br/cursos/feedback>> acessado em 05 Fev 2012

**Feedback** disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/feedback/2878/>> acessado em 05 Fev 2012

**Grande Depressão** disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Grande\\_Depress%C3%A3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Grande_Depress%C3%A3o)> acessado em 05 Fev 2012

**Grande Depressão** disponível em <<http://www.infoescola.com/historia/crise-de-1929-grande-depressao/>> acessado em 05 Fev 2012

**Geração Y** disponível em <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>> acessado em 12 Dez 2011

**Geração Y - atrair, enquadrar, reter ...ou só entender** disponível em <<http://www.sidneioliveira.com.br/samba/Artigos/geracao-y-atrair-enquadrar-reter-ou-so-entender.html>> acessado em 20 Dez 2011

**Liderar a geração Y? Como?** disponível em <<http://www.sidneioliveira.com.br/samba/Artigos/liderar-a-geracao-y-como.html>> acessado em 20 Dez 2011

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A geração Y no trabalho: Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa.**

[tradução Bruno Alexander]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html> - acessado em 05/02/2012 - Geração Y - Rita Loiola, 2012

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Saraiva, 2011.

**O desafio de construir o futuro dos Jovens** disponível em <<http://www.sidneioliveira.com.br/samba/Artigos/o-desafio-de-construir-o-futuro-dos-jovens.html>> acessado em 20 Dez 2011