

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**Lilian Paiva Pereira da Cunha**

**COMO GERIR A GERAÇÃO Y**

**São Paulo  
2013**

**Lilian Paiva Pereira da Cunha**

## **COMO GERIR A GERAÇÃO Y**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada para aprovação em ao Programa de Pós-graduação Lato Sensu da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Projetos.

Nome do orientador: Profa. Doutora  
Élida Jacomini Nunes

**São Paulo  
2013**

Agradeço a Deus. Dedico este trabalho aos meus pais, aos meus irmãos, ao meu sobrinho, aos amigos e em especial ao meu filho, me incentivaram em todos os momentos deste trajeto.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço também a Deus por me dar forças e proporcionar oportunidades, por me carregar no colo na hora das dificuldades.

Agradeço a todos aqueles que colaboraram para a elaboração desse trabalho, aos colegas de trabalho de me serviram de inspiração, aos amigos de sala de aula com quem compartilhei os momentos de descontração e a cima de tudo que deixou um pedaço de seu conhecimento em minha trajetória, aos professores e a orientadora Profa. Doutora Élide Jacomini Nunes, pela paciência e sabedoria.

Aos meus pais que com carinho sempre me disseram que eu seria capaz e que me acolheram por todos os anos.

Aos meus irmãos e ao meu sobrinho, que me prestaram todo apoio, que não permitiram que eu desistisse. E muitas vezes sem dizer ao menos uma palavra, mas somente estando por perto.

Ao meu filho que é meu companheiro, que enfrenta comigo as tristezas e alegrias, e que mesmo sem que ele saiba é a minha fortaleza, ele é o presente que Deus em enviou. O maior desejo é que consiga demonstrar a ele o que eu aprendi com meus pais, irmãos, familiares, amigos e com todos que passaram em minha vida.

## RESUMO

O objetivo deste estudo é abordar a gestão de pessoas com ênfase na geração Y, discutindo o impacto desta geração no ambiente de trabalho. O estudo foi baseado em uma revisão de literatura sobre o tema. O ingresso da geração Y no mercado de trabalho tornou o ambiente de trabalho mais dinâmico, em termos de comunicação e uso das tecnologias, sobretudo, de redes sociais. Para receber os jovens da geração Y e, posteriormente, os jovens da geração Z as empresas devem investir em tecnologia de ponta; melhoria dos processos de comunicação empresarial; gestão do conhecimento; gestão de talentos; motivação dos funcionários; e transição de carreiras como uma nova forma de gestão de pessoas para a geração Y. Concluiu-se que a gestão da geração Y deve ser dinâmica, voltada para a motivação dos funcionários, baseada em estratégias voltadas para as perspectivas da cultura organizacional; para as perspectivas dos trabalhadores; e para as perspectivas de liderança no ambiente organizacional. A empresa também deve manter um plano de transição de carreiras, para que o jovem da geração Y reconheça o compromisso da empresa para com seus funcionários.

**PALAVRAS-CHAVE:** Geração Y; Gestão de pessoas; Cultura organizacional.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to address the management of people with emphasis on generation Y, discussing the impact of this generation in the workplace. The study was based on a literature review on the topic. The entry of Generation Y in the labor market has made the working environment more dynamic in terms of communication and use of technology, especially social networking. To receive the youth of Generation Y, and later the young generation Z companies must invest in technology, process improvement business communication, knowledge management, talent management, employee motivation, and career transition as a new way of managing people for generation Y. We concluded that the management of Generation Y should be dynamic, focused on the motivation of employees, based on strategies for the prospects of organizational culture, to the views of employees, and the prospects for leadership in the organizational environment. The company must also maintain a career transition plan, so that the young generation Y recognizes the company's commitment to its employees.

**KEYWORDS:** Generation Y, People Management, Organizational Culture.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de relacionamento – desconexão com Geração Y .....	400
Figura 2: Estratégias para gestão – aspirações de carreira da geração Y .....	51

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução das gerações .....	21
Quadro 2: Culturas organizacionais de acordo com cada geração .....	25
Quadro 3: Potenciais efeitos negativos do conflito nos indivíduos, nas relações interpessoais e no comportamento .....	28
Quadro 4: Tipos de conflito no ambiente organizacional.....	28
Quadro 5: Respostas ao conflito .....	31



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	10
1 A EVOLUÇÃO DAS GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	13
1.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL .....	13
1.2 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL .....	17
1.3 AS GERAÇÕES.....	18
1.4 AS DIFERENÇAS CULTURAIS ENTRE AS GERAÇÕES.....	23
1.5 O CONFLITO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DEVIDO À MUDANÇA DE GERAÇÕES .....	26
2 HÁBITOS E EXPECTATIVAS DA GERAÇÃO Y .....	34
2.1 O PERFIL DA GERAÇÃO Y .....	34
2.2 OS CONSUMIDORES DA GERAÇÃO Y.....	39
3 COMO GERIR A GERAÇÃO Y .....	47
3.1 A GESTÃO DA GERAÇÃO Y .....	47
3.2 TRANSIÇÃO DE CARREIRA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	52
3.3 GERAÇÃO Y E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	57
CONCLUSÃO.....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	62
ANEXO 1: CONFLITO DE GERAÇÕES .....	65

## INTRODUÇÃO

Este estudo versa sobre como gerir a geração Y. A escolha do tema se justifica por se tratar de um assunto importante para o debate acadêmico e, também, para o ambiente de negócios organizacionais.

Ao longo dos anos, as gerações modificam seus hábitos, suas perspectivas e sua forma de viver de um modo geral. Isso também é uma realidade no contexto organizacional.

No âmbito administrativo e organizacional, as gerações foram classificadas conforme o ano de nascimento. A geração tradicional compreende as pessoas nascidas entre 1922 e 1945; a geração denominada baby boom ou boomers é formada pelas pessoas nascidas entre 1946 e 1964; a geração X é composta por pessoas que nasceram entre 1965 e 1979; a geração Y é formada por pessoas que nasceram entre 1980 e 1999; e a geração Z é constituída pelas pessoas que nasceram a partir do ano 2000.

A Geração Y é aquela nascida entre 1980 a 1995/1999 e, em alguns casos, o período de nascimento tem sido elevado até 2002, dependendo da fonte de pesquisa. Para fins deste estudo será considerada a informação apresentada por Oliveira (2010), de que a Geração Y é formada por pessoas nascidas entre 1980 e 1999.

Os membros da geração Y são considerados pessoas altamente relacionadas aos meios digitais, sendo denominados por alguns estudiosos como geração digital.

A Geração Y cresceu em meio aos avanços tecnológicos e é capaz de estar constantemente conectada via computadores, telefones celulares, internet. Muitas pessoas dessa geração cresceram em famílias monoparentais, tornando-se mais orientados para a família e com habilidades para lidar com situações caóticas. A mudança é norma para a Geração Y. Eles valorizam o trabalho em equipe e são mais capacitados para a multitarefa do que a Geração X (nascidos no período de 1965/1968-1979).

Por ser uma geração mais dinâmica, as pessoas da Geração Y apresentam períodos curtos de atenção e precisam ser estimulados constantemente.

Uma característica da Geração Y é a super proteção e excessos dos pais. Essa geração é caracterizada pelo conforto e pela tecnologia. Em geral, a Geração Y apresenta muitas características semelhantes com a Geração X: eles valorizam o trabalho em equipe e a ação coletiva; eles aceitam a diversidade; são otimistas e adaptáveis as mudanças. Além disso, eles buscam flexibilidade, são independentes e desejam uma vida mais saudável e equilibrada.

A Geração Y recebe maior nível educacional que as gerações anteriores; também valorizam a formação; e têm sido caracterizados como exigentes, pois é uma geração mais confiante. A geração Y também é empreendedora, mas são menos focados em processos, pois são multitarefa.

O problema de investigação deste estudo é o seguinte: como gerir a geração Y?

Muitas empresas já começaram a perceber uma mudança na cultura organizacional devido à contratação e integração de uma nova geração de trabalhadores. Estes funcionários representam as gerações X (1965/1968-1979) e Y (1980-1999) e, juntos trazem muitos valores e crenças diferentes para o contexto organizacional, principalmente quando comparados com a geração Baby Boom (1946-1964/1967). Mas, as gerações X e Y também apresentam valores e crenças diferentes entre si que podem implicar em conflitos no ambiente de trabalho.

As gerações X e Y têm idéias próprias e se esforçam para implementar novos padrões de comportamento dentro da empresa. As gerações X e Y buscam um ambiente de trabalho mais descontraído, com liberdade para equilibrar o trabalho e a vida pessoal. Essas gerações se preocupam com o reconhecimento pessoal e com os avanços na carreira, mas são mais dinâmicos e esperam recompensas imediatistas.

Fatores individuais, interpessoais e organizacionais determinam o comportamento e o principal valor das pessoas em uma organização. Para os indivíduos que pertencem a uma organização, fatores como capacidade de aprender, capacidade de se autoadministrar, habilidades técnicas, características de personalidade e valores pessoais são importantes.

Esses fatores deverão ser considerados na gestão de pessoas das novas gerações, como é o caso da geração Y.

O objetivo deste estudo é abordar a gestão de pessoas com ênfase na geração Y, discutindo o impacto desta geração no ambiente de trabalho.

O estudo foi baseado em uma revisão de literatura sobre o tema. O método de pesquisa caracteriza-se como dedutivo, no qual por meio da observação de um princípio geral, chega-se a conclusões particulares. Ou seja, parte-se de enunciados gerais, para se chegar a uma conclusão particular.

O desenho desta pesquisa pode ser classificado como pesquisa descritiva. Neste tipo de pesquisa é possível abordar as características do objeto de estudo (como gerir a geração Y).

A técnica de pesquisa caracteriza-se com pesquisa bibliográfica, que tem como objetivo reunir toda a bibliografia possível sobre o tema estudado.

Os dados obtidos com a pesquisa bibliográfica foram analisados pela técnica qualitativa. A pesquisa qualitativa não se baseia em dados quantitativos e análises estatísticas, apesar de não excluí-los, tem como referência as conclusões do pesquisador a partir dos dados obtidos na revisão de literatura.

Para facilitar a compreensão deste estudo, o texto foi dividido em três capítulos principais.

O primeiro capítulo aborda a evolução das gerações no ambiente organizacional e suas características.

O segundo capítulo apresenta as características, ou melhor, o perfil da geração Y.

Por fim, o terceiro capítulo discute como gerir a geração Y e como esta geração provoca mudanças no ambiente de trabalho, além de apresentar as considerações sobre a geração Y e o gerenciamento de projetos.

## 1 A EVOLUÇÃO DAS GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O objetivo deste capítulo é apresentar a evolução da cultura organizacional e das gerações no ambiente organizacional, com destaque para o impacto desse processo para as organizações.

### 1.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura está significativamente relacionada à maioria dos conceitos no ambiente organizacional, incluindo estrutura, liderança, comunicação, grupos, motivação, tomada de decisão e diferenças geracionais. A cultura de uma empresa pode afetar ou ser afetada por essas outras áreas do funcionamento organizacional, além de estar também relacionada com questões sociais, históricas e econômicas. Portanto, o conceito de cultura organizacional é importante e abrangente.

De acordo com Freitas (2007) os aspectos culturais, sobretudo os relacionados com os valores, histórias, heróis e normas, sempre estiveram presentes nos estudos organizacionais e na rotina diária das empresas de grande ou pequeno porte.

A cultura organizacional já existia antes da década de 1980, contudo de forma fragmentada e não relevante nas organizações. A partir dessa década, ocorreu a propagação e o agrupamento desses fragmentos. Segundo Freitas (2007, p. 14),

Os estudos sobre cultura organizacional surgiram de forma massiva na década de 1980, se popularizaram com muita rapidez. Parte de suas idéias esteve presente na produção acadêmica anterior a esta data, mas a nomenclatura básica e o seu aprofundamento podem ser reconhecidos como um produto dessa época.

A partir da década de 1980, portanto, o estudo da cultura organizacional tornou-se relevante para que seja possível compreender e desenvolver o comportamento organizacional. Atualmente, o estudo da cultura organizacional compreende diversas áreas da empresa e suas interações.

Jones (2010, p. 147) define cultura organizacional

Como o conjunto de valores e normas compartilhados que controlam as interações entre os membros da organização e seus fornecedores, clientes e outras pessoas de fora dela. Assim como uma estrutura da organização pode ser utilizada para alcançar uma vantagem competitiva e promover os

interesses dos stakeholders, uma cultura organizacional pode ser utilizada para aumentar a eficácia organizacional. Isso porque a cultura organizacional, o que fazem com a informação e como se comportam.

Portanto, a cultura organizacional pode afetar o desempenho e o posicionamento competitivo de uma empresa. Nesse sentido, Hitt et al. (2011, p. 403) afirmam que

A cultura organizacional representa valores compartilhados que influenciam o comportamento. O modelo de valores concorrentes para a cultura é uma estrutura importante e bem-aceita para se analisarem os fenômenos culturais nas organizações. O modelo é baseado em duas dimensões de valores (1) flexibilidade e liberdade de ação versus estabilidade e controle; e (2) foco interno combinado com integração versus um foco externo combinado com diferenciação no mercado. Com base nessas dimensões, surgem quatro tipos de cultura: clã, hierarquia, mercado e adhocracia.

Portanto, a partir das dimensões citadas por Hitt et al. (2011, p. 398):

- Clã: forte valor atribuído à flexibilidade e à liberdade de ação, com foco para dentro da organização.
- Hierarquia: forte valor atribuído ao controle e à estabilidade, com foco para dentro da organização.
- Mercado: forte valor atribuído ao controle e à estabilidade, com foco para fora da organização.
- Adhocracia: forte valor atribuído à flexibilidade e à liberdade de ação, com foco para fora da organização.

As organizações geralmente possuem elementos de todos os quatro tipos de cultura citados por Hitt et al. (2011). De fato, as organizações precisam de todos os quatro, uma vez que o moral, a inovação, o sucesso em relação os concorrentes no mercado de trabalho e a eficiência são importantes para o desempenho e para a sobrevivência de longo prazo. Na maioria dos casos, entretanto, uma organização enfatiza um determinado tipo de cultura em detrimento de outro. Cada tipo de cultura pode ser útil como um ponto de ênfase, conforme as circunstâncias e objetivos da empresa.

No ambiente organizacional a cultura é transmitida por meio da socialização, ou seja, a comunicação sobre os valores da organização. A socialização é alcançada ao se exporem os indivíduos a experiências que enfatizam os valores organizacionais. Ao desenvolverem as atividades de socialização, gestores e

funcionários devem levar em conta o contexto (coletivo e formal *versus* individual e informal), o conteúdo (sequencial e fixo *versus* variável e aleatório) e a dinâmica social (serial e de investidura *versus* disjuntiva e de desligamento) (HITT ET AL., 2011).

As atividades de socialização implicam na interação dos indivíduos no ambiente organizacional e é nesse momento que podem surgir os conflitos geracionais, uma vez que cada tipo de geração possui valores diferentes.

De acordo com Robbins (2005) a cultura organizacional está diretamente relacionada ao desenvolvimento comportamental dos indivíduos, delineando as ações no ambiente de trabalho.

O comportamento organizacional compreende as ações de indivíduos e grupos em um contexto organizacional. O desenvolvimento comportamental tem como objetivo a conquista, desenvolvimento e aplicação do conhecimento e as competências das pessoas.

O comportamento organizacional investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o objetivo de empregar tais conhecimentos para melhorar a eficácia organizacional – desenvolvimento comportamental (ROBBINS, 2005).

Segundo Robbins (2005), o desenvolvimento comportamental analisa o que as pessoas fazem nas organizações e como seu comportamento pode afetar o desempenho das empresas.

De acordo com Galvão (2006 *apud* EL-KOUBA ET AL., 2009, p. 299):

Desenvolvimento comportamental é um processo de reflexão e ação. Jogos, vivências, treinamentos ao ar livre (outdoor training), técnicas de meditação e relaxamento, teatro, musicoterapia, vídeos, entre outros recursos, métodos e técnicas de desenvolvimento comportamental são utilizados pelas empresas para otimizar a efetivação dos objetivos estratégicos.

Portanto, o desenvolvimento comportamental é empregado pelas empresas com o objetivo de otimizar a efetivação dos objetivos estratégicos (GALVÃO, 2006; EL-KOUBA ET AL., 2009).

De acordo com Galvão (2006), o aprendizado em uma organização pode ser mensurado e rastreado por meio de três estágios. O primeiro estágio é cognitivo. Os membros da organização são expostos a novas idéias, ampliam seus conhecimentos e começam a pensar de modo diferente. O segundo estágio é o comportamental. Os empregados passam a internalizar novas idéias e a alterar seu

comportamento. Quanto ao terceiro estágio, refere-se à melhoria do desempenho com mudanças de comportamento que acarretam melhorias quantificáveis nos resultados: qualidade superior e melhor entrega, aumento de participação no mercado ou outros ganhos tangíveis.

O desenvolvimento comportamental é um processo, uma construção social que transforma o conhecimento criado pelo indivíduo em ações institucionalizadas em direção aos objetivos organizacionais. O resultado do processo de aprendizagem é a criação de conhecimento individual, grupal e organizacional (TARAPANOFF, 2011).

Segundo El-Kouba et al. (2009, p. 299),

Ao promover programas de desenvolvimento e incentivos para o trabalho em equipe, para a motivação e para a melhoria das relações no trabalho, as organizações clarificam a premissa de conciliar produtividade e bons resultados com qualidade de vida e desenvolvimento de seus colaboradores. Os programas promovidos pelas organizações que apresentam essas características visam a desenvolver competências comportamentais que levem os indivíduos, os grupos e as organizações ao desenvolvimento e à conquista dos objetivos.

O desenvolvimento comportamental apresenta resultados relacionados à produtividade, satisfação, e sucesso organizacional. Segundo Hitt et al. (2011, p. 5):

Produtividade refere-se ao resultado de indivíduos e grupos, enquanto satisfação está relacionada aos sentimentos que os indivíduos e os grupos apresentam em relação a seu trabalho e seu ambiente de trabalho. Sucesso organizacional é definido em termos de vantagem competitiva e, em última instância, do desempenho financeiro (sucesso). Essencialmente, portanto, uma abordagem estratégica do comportamento organizacional requer a compreensão da maneira como os fatores individuais, interpessoais e organizacionais influenciam o comportamento e o valor das pessoas dentro de uma determinada organização, na qual valor se reflete na produtividade, na satisfação e, em última instância, nas vantagens competitivas e no sucesso financeiro da organização.

Portanto, o desenvolvimento comportamental focaliza a aprendizagem como processo de mudança em uma perspectiva multinível. Esse processo gera como produto o conhecimento organizacional, que, por sua vez, influencia novos processos de aprendizagem na organização e influencia a cultura organizacional.



## 1.2 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

Os primeiros conceitos de cultura organizacional surgiram na década de 1980. E a questão ganhou ênfase no ambiente empresarial a partir da década de 1990.

Na década de 1980 a preocupação com a cultura parecia ser um modismo. A maior parte das empresas que tentou mudar as respectivas culturas, promovendo soluções superficiais, acabou descobrindo que mudar a cultura não era nada fácil (BATEMAN; SNELL, 1998).

Mas, no século XXI as empresas aprenderam a melhorar a qualidade, adotar uma orientação voltada para o cliente e outras atitudes necessárias para se tornarem competitivas, reconhecendo que essas estratégias são importantes e exigem mudanças culturais profundas (HITT ET AL., 2011).

Segundo Bateman e Snell (1998), as culturas podem ser fortes ou fracas. As culturas são consideradas fortes quando todos entendem e acreditam nas metas, prioridades e práticas da empresa. Uma cultura forte pode ser uma verdadeira vantagem competitiva para a organização.

Por sua vez, uma cultura fraca é aquela em que as pessoas possuem valores diferentes, existe uma confusão a respeito das metas da empresa e não está claro quais são os princípios que balizam as decisões organizacionais. Esse tipo de cultura gera confusão, conflito e baixo desempenho (BATEMAN; SNELL, 1998).

A cultura organizacional evoluiu de acordo com o pensamento de cada geração em sua época (KOVARY; BUAHENE, 2005):

- Para a geração tradicionalista (antes de 1946): a história e o legado da empresa, bem como as opções de trabalho são importantes.
- Para o baby boom: o importante é o sucesso da empresa e as provas de liderança da mesma no seu segmento de mercado.
- Para a geração X: o que importa é uma política de trabalho flexível, com possibilidade de equilibrar a vida pessoal e a profissional. Também é importante a aprendizagem formal e informal.
- Para a geração Y: o importante é a utilização de tecnologia de ponta, com responsabilidade socioambiental a nível regional, nacional e global.

Todas as gerações se interessam por um trabalho desafiador e motivador, com suporte da administração e em um excelente ambiente de trabalho.

A partir do ano 2000 e, sobretudo, a partir de 2010 a cultura organizacional está voltada para a sustentabilidade dos negócios, investindo em valores e ações socioambientais, com investimentos sustentáveis.

### 1.3 AS GERAÇÕES

A geração tradicional é àquela mais antiga no local de trabalho, em sua maioria já estão aposentadas, pois constituem as pessoas nascidas antes de 1945. Os membros desta geração foram influenciados pela grande depressão e a Segunda Guerra Mundial, entre outros eventos, caracterizando esses indivíduos como conservadores e disciplinados, como tendo um senso de obrigação e observação da contenção orçamental (TOLBIZE, 2008).

A geração tradicional é descrita como formal, e compreende uma cadeia de comando de cima para baixo, havendo a necessidade de respeito, e a tomada de decisões é baseada em experiências passadas (KERSTEN, 2002).

A geração *baby boom* é formada por aquelas pessoas que nasceram entre 1946 e 1964 até 1967. O nome *baby boom* se deve ao grande número de bebês nascido no período em relação ao censo anterior (HITT ET AL., 2011).

A geração *baby boom* costuma respeitar as figuras de autoridade; cresceram em uma época de prosperidade e otimismo, reforçada pela sensação de que eles eram uma geração especial capaz de mudar o mundo. Esta geração aliou trabalho com autoestima, contribuição e realização pessoa (YANG; GUY, 2006).

Atualmente, geração *baby boom* está na fase final de sua carreira e a totalidade desta geração vai chegar à idade de aposentadoria tradicional de 65 anos, nos próximos 20 a 25 anos (TOLBIZE, 2008).

Essa geração tem sido caracterizada como pessoas que acreditam que o trabalho duro e o sacrifício são o preço a pagar para o sucesso. Geralmente, são pessoas viciadas em trabalho, e acreditam que a promoção deve vir passo a passo. Essa geração também valoriza o trabalho em equipe; a tomada de decisão em grupo; são competitivos; acreditam na lealdade; e valorizam a relação com os empregadores (TOLBIZE, 2008).

A Geração X é formada por indivíduos que nasceram entre 1968 e 1979 e, em alguns casos, o período de nascimento tem sido elevado até 1982 dependendo da fonte de pesquisa. Os membros da geração X são filhos dos membros da geração *baby boom*, e cresceram em um período de insegurança financeira, familiar e social. Eles testemunharam seus pais serem demitidos; cresceram em um mercado de trabalho estagnado; assistiram ao *downsizing* corporativo; a mobilidade e salário limitado (TOLBIZE, 2008).

A maioria dos indivíduos da geração X cresceu em lares onde os dois pais trabalhavam, ou são filhos de mães solteiras, ou ainda, de pais divorciados e, portanto, crianças autosuficientes, uma vez que precisavam cuidar de si mesmos. Essa geração foi influenciada pela mídia, pela AIDS, pelo avanço da tecnologia da informação e da comunicação e estão acostumados ao *feedback* instantâneo (TOLBIZE, 2008).

Entre as características atribuídas à geração X, é possível destacar as seguintes (TOLBIZE, 2008):

- Eles aspiram mais do que as gerações anteriores em alcançar um equilíbrio entre o trabalho e a vida;
- Eles são mais independentes, autônomos e autosuficientes do que as gerações anteriores;
- Eles não são muito leais aos seus empregadores, embora tenham fortes sentimentos de lealdade para com sua família e amigos;
- Eles valorizam o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de competências, são focados em resultados e não são regidos por um sentimento de realização a longo prazo, buscando resultados mais imediatos do que as gerações anteriores;
- Eles geralmente questionam as figuras de autoridade e não são intimidados por elas;
- O dinheiro não é necessariamente um motivador para os membros da geração X, mas a falta de dinheiro pode levá-los a perder a motivação;
- Eles gostam de receber *feedback*, são adaptáveis à mudança e preferem horários flexíveis;
- Eles podem tolerar o trabalho, desde que seja divertido;
- Eles são empreendedores, pragmáticos, e criativos;

- Embora sejam individualistas, valorizam mais o trabalho em equipe do que a geração *baby boom*.

A geração Y é aquela nascida entre 1980 a 1999 e, em alguns casos, o período de nascimento tem sido elevado até 2002, dependendo da fonte de pesquisa. Os membros da geração Y são considerados pessoas altamente relacionadas aos meios digitais, sendo denominados por alguns estudiosos como geração digital (TOLBIZE, 2008).

Uma característica da geração Y é a super proteção e excessos dos pais. Essa geração é caracterizada pelo conforto e pela tecnologia. Em geral a geração Y apresenta muitas características semelhantes com a geração X: eles valorizam o trabalho em equipe e a ação coletiva; eles aceitam a diversidade; são otimistas e adaptáveis as mudanças. Além disso, eles buscam flexibilidade, são independentes e desejam uma vida mais saudável e equilibrada. Essa geração recebe maior nível educacional que as gerações anteriores; também valorizam a formação; e têm sido caracterizados como exigentes, pois é uma geração mais confiante. A geração Y também é empreendedora, mas são menos focados em processos, pois são multitarefa (TOLBIZE, 2008).

No estudo realizado por Renn (2008), o autor argumenta que o grande problema entre as gerações X e Y é o rótulo imposto, pois em muitos casos, as gerações são rotuladas, classificadas e até estereotipadas simplesmente devido a data de nascimento. O autor também argumenta que se tornou comum atribuir pontos de vista, valores e comportamentos às diferenças geracionais, independentemente, de isto estar ocorrendo na rotina organizacional.

Apesar dos argumentos realizados por Renn (2008), outros estudos (DAY, 2007; WILSON ET AL., 2008; BUSCH, 2008) afirmam que realmente existem diferenças geracionais no ambiente organizacional, e que tais diferenças geram conflitos no ambiente organizacional, evidenciando a necessidade de um estudo da cultura organizacional para que seja possível apresentar soluções o problema.


Alguns autores definem a geração Y como os nascidos entre 1980 e 1999, e a geração Z como as pessoas que nasceram a partir do ano 2000 (YANG; GUY, 2006; DU, 2012). Mas, alguns autores, sobretudo brasileiros, consideram que a geração Z é formada por pessoas que nasceram no período entre 1995 e 2010; e as pessoas

nascidas a partir de 2011 até 2025 são consideradas pertencentes à geração Alpha ( $\alpha$ ) (GRAIL RESEARCH, 2011).

Mas, a maioria dos estudiosos classifica a geração Z como a geração do século XXI, ou seja, as pessoas nascidas neste novo milênio. Deste modo, a geração Z atualmente ainda está na infância e na adolescência. Mas, a partir de 2018-2019 estarão ingressando no mercado de trabalho e novas estratégias serão necessárias para atender às demandas impostas por essa nova geração de profissionais. O quadro 1 apresenta uma linha do tempo da evolução das gerações.

Quadro 1: Evolução das gerações

PERÍODO	GERAÇÃO	COMPORTAMENTO
De 1945 – 1960/1965	Baby boom	
De 1966/1970 – 1979	Geração X	
De 1980 – 1995/2000	Geração Y	
De 1995/2000 – 2009	Geração Z	

PERÍODO	GERAÇÃO	COMPORTAMENTO
De 2010 – 2025	Geração $\alpha$	

Fonte: Grail Research, 2011 adaptação da pesquisadora.

Segundo Wein (2012), a geração Z é formada por qualquer pessoa que tenha nascido entre 2001 e hoje. Esta geração que nunca conheceu um mundo sem Internet. Crianças da geração Z são principalmente filhos de pais da Geração X e, em alguns casos, da Geração Y. As crianças da geração Z vivem em um ambiente dinâmico, rápido, e estão acostumadas com a gratificação instantânea.

A geração Z não está familiarizada com discos, cd's, e coisas desse tipo, pois utiliza a Internet, conexão sem fio, Facebook, Twitter, Youtube, coisas que não existiam quando as gerações X e Y tinham essa idade. Ao contrário do tempo das gerações X e Y, membros da geração Z nem sempre valorizam a privacidade, pois estão acostumados a expor suas vidas (fotos, fatos, etc.) nas redes sociais (WEIN, 2012).

As crianças da geração Z estão acostumadas a realizar suas pesquisas na Internet, por meio de sites, blogs, e-books e redes sociais, é mais fácil e prático, ler o que chega em seu Ipad ou tablet do que folhear um livro. Esse tipo de conhecimento é mais dinâmico, exige uma compreensão mais rápida, pois logo não estará mais disponível, não será mais assunto, não interessa mais (WEIN, 2012).

Isso se deve ao fato de a comunicação realizada pelos membros da geração Z ser baseada em comunicação eletrônica. A tecnologia atual permite que as pessoas mantenham e adquiram amizades de uma forma que nunca foi possível anteriormente. Até mesmo o ambiente político tem sido afetado pela evolução da tecnologia entre a geração Z e as demais gerações (WEIN, 2012).

Atualmente, as redes sociais têm o poder de influenciar nas decisões políticas, nas formas de gestão de organizações, e no ambiente econômico. As crianças e adolescentes da geração Z acompanham as mídias sociais e estão envolvidos nos diversos contextos sociais, tendo conhecimento dos fatos que acontecem no mundo quase que imediatamente (WEIN, 2012).

A Geração Y e a Geração Z provocarão fortes impactos nas relações de consumo, implicando em novas formas de abordagem dos consumidores, novas atuações das empresas implicando em uma mudança cultural.

#### **1.4 AS DIFERENÇAS CULTURAIS ENTRE AS GERAÇÕES**

A geração tradicionalista é considerada uma geração com falta de iniciativa, que valoriza a autoridade, justiça, e procedimentos legais. Não são ousados, preferem não correr riscos. Essa geração se compromete com o emprego e, muitas vezes, permanecem no mesmo emprego ao longo da vida. As pessoas dessa geração são muitas vezes resistentes à tecnologia, e esperam uma valorização de sua história profissional e de seu conhecimento (DU, 2011; TOLBIZE, 2008).

A geração baby boom tende a ser mais esforçada para obter prosperidade econômica e são aprendizes ao longo da vida. Durante a maior parte de suas vidas, as pessoas da geração baby boom têm constituído o maior grupo demográfico e seus debates mudaram governos e culturas. As pessoas dessa geração respeitam a autoridade e acreditam que as gerações mais jovens são rudes. Eles acreditam no trabalho em equipe, mas buscam a liderança da equipe. A geração baby boom valoriza a ética no ambiente de trabalho (DU, 2011; TOLBIZE, 2008).

As pessoas da geração X passaram muito tempo sozinhas em suas casas, porque suas mães trabalhavam ou porque seus pais eram separados. Esta geração está familiarizada com a informação. A geração X é independente e não se intimida pela autoridade, é criativa e cautelosa (DU, 2011).

As pessoas da geração X estão comprometidas com os valores da família e com causas comunitárias e, também, pensam nos problemas globais. Esta geração busca menos estrutura e mais diálogo. Os membros da geração X são sérios nos assuntos relacionados à vida e, também, são autosuficientes, além de procurar um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (TOLBIZE, 2008; DU, 2011).

A geração X valoriza a ética no trabalho como uma forma de obter o sucesso profissional. As pessoas desta geração são multitarefa e lidam com mudanças rapidamente. Essa geração questiona não apenas como fazer o trabalho, mas o motivo daquele trabalho. São pessoas orientadas para resultados e precisam de feedback para melhorar sua performance no trabalho (TOLBIZE, 2008; DU, 2011).

A geração Y cresceu em meio aos avanços tecnológicos e é capaz de estar constantemente conectada via computadores, telefones celulares, internet. Muitas pessoas dessa geração cresceram em famílias monoparentais, tornando-se mais orientados para a família e com habilidades para lidar com situações caóticas. A mudança é norma para a geração Y. Eles valorizam o trabalho em equipe e são mais capacitados para a multitarefa do que a geração X. Por ser uma geração mais dinâmica, essas pessoas apresentam períodos cursos de atenção e precisam ser estimulados constantemente (TOLBIZE, 2008; DU, 2011).

Com base nas características supracitadas, é possível observar que a geração X apresenta muitas diferenças da geração Y. Apesar de a cultura organizacional ainda estar se adaptando às características da geração X e da geração Y, ambas as gerações trazem características únicas e têm potencial impacto no ambiente de trabalho da empresa que atuam.

Segundo Du (2011), as organizações devem estar cientes das diferenças entre as gerações. E, com a partir dessas diferenças, o comportamento organizacional seria muito diferente entre esses grupos.

Por exemplo: os funcionários da geração X preferem ser parte de uma cultura baseada no desempenho, que enfatiza o compromisso de curto prazo e altos níveis de produção; enquanto os funcionários da geração baby boom preferem participar de uma cultura de trabalho baseada em níveis hierárquicos (DU, 2011).

De acordo com Tolbize (2008) o percebido declínio na ética de trabalho é, provavelmente, um dos principais conflitos de gerações no ambiente de trabalho. A geração X, por exemplo, tem sido rotulada como uma geração “preguiçosa”, e os empregadores se queixam de que os trabalhadores mais jovens (geração Y) estão descompromissados com seu emprego e trabalham apenas as horas necessárias ou pouco mais. Por outro lado, a geração baby boom pode ser classificada como *workholic* e teria dado início a essa tendência, enquanto a geração tradicional foi classificada como a mais trabalhadora. Na verdade, o estereótipo que prevalece é que os trabalhadores mais jovens não são tão trabalhadores como os de outras gerações passadas.

Outro ponto de discórdia entre as gerações está relacionado com a lealdade para com os empregadores. Enquanto a geração tradicional e a geração baby boom foram caracterizadas como sendo extremamente leais para com seus empregadores, a falta de lealdade dos trabalhadores da geração X foi percebida. A



geração X valoriza o relacionamento com colegas de trabalho acima do que o relacionamento com a empresa (TOLBIZE, 2008).

O quadro 2 apresenta as culturas organizacionais em cada uma das gerações supracitadas.

Quadro 2: Culturas organizacionais de acordo com cada geração<sup>1</sup>

<b>GERAÇÃO</b>	<b>TRADICIONALISTAS 1922-1945</b>	<b>BABY BOOM 1946- 1964/1967</b>	<b>GERAÇÃO X 1965/1968-1979</b>	<b>GERAÇÃO Y 1980-1999</b>
<b>Eventos que definem a vida</b>	Grande depressão; 2ª Guerra Mundial; Guerra da Coréia; Origem dos sindicatos.	Movimentos dos direitos civis; Guerra Fria.	Computadores pessoais; AIDS; redimensionamento de empresas; queda do comunismo.	Era digital; TV; ataques terroristas; escândalos governamentais.
<b>Atitudes e valores</b>	Lealdade; dedicação; sacrifício; honra; respeito; trabalho.	Crescimento pessoal; jovialidade; igualdade; ambição; colaboração.	Independência; pragmatismo; resultados concretos; flexibilidade; adaptativo.	Confidente; otimista; espírito cívico; inovador; foco na diversidade; conhecimento tecnológico.
<b>Objetivos</b>	Construir um legado.	Deixar a sua marca.	Manter a independência em todas as áreas da vida.	Encontrar um trabalho que dê sentido para a vida.
<b>Expectativas de recrutamento</b>	Formais; métodos tradicionais; empregador orientado para negociações.	Construção de relacionamentos; negociações equilibradas.	Reuniões in loco com os funcionários; empregador aberto as negociações.	Análise/avaliação da reputação da organização. Empregador valoriza negociação.
<b>Proposta</b>	Legado da organização; estabilidade e forte lealdade para com os funcionários.	Liderança da organização no mercado; e estratégia de crescimento.	Oportunidade de crescimento na organização; plano de carreira; aprendizagem e desenvolvimento.	Organização com responsabilidade social, diversidade e criatividade.
<b>Mensagens-chave</b>	Sua experiência será valorizada aqui. Você receberá apoio para aprender a cultura organizacional.	Você pode obter sucesso aqui. O seu crescimento pessoal é importante para nós.	Você vai trabalhar de forma independente. Incentivo a ter uma vida fora do trabalho.	Você vai trabalhar com especialistas em todas as áreas. Você terá uma variedade de experiências.

Fonte: Kovary e Buahene, 2005.

As diferenças nas culturas organizacionais em cada uma das gerações supracitadas podem trazer diversos conflitos no ambiente organizacional.

<sup>1</sup> A geração Z e  $\alpha$  não foram incluídas no quadro 2, porque a geração Z é formada por crianças e adolescentes, enquanto a geração  $\alpha$  é formada por bebês e crianças que ainda irão nascer.

Todas as gerações valorizam o desafio no trabalho e as ações sustentáveis. Mas, as gerações mais jovens (geração X e Y) são muito mais propensas a analisar a organização sobre suas ações sustentáveis. Além disso, as gerações X e Y querem saber se as promessas da organização tendem a se tornar realidade.

Os candidatos a um emprego (geração X e Y) podem pedir para falar com os atuais funcionários para avaliar a reputação do gestor, e rever as políticas e procedimentos relacionados com o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, as licenças nos finais de semana e a gestão de desempenho.

Para a geração X e Y é crucial que exista um alinhamento entre as mensagens transmitidas pela empresa e as oportunidades propostas pelo empregador. Caso contrário os candidatos da geração X e Y podem sentir uma desconexão e vão questionar a capacidade da organização para cumprir o acordo de trabalho.

Todas essas exigências e a falta de lealdade para com o empregador causam conflitos entre as gerações X e Y e as demais gerações. Além disso, a necessidade de estar o tempo todo conectado e utilizar freneticamente os meios tecnológicos disponíveis trazem conflitos entre a geração Y e as demais gerações.

## **1.5 O CONFLITO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DEVIDO À MUDANÇA DE GERAÇÕES**

O conflito é algo que se faz presente nas relações interpessoais cotidianas, os indivíduos não vão concordar em tudo, o tempo todo. Contudo, o desenvolvimento comportamental pode facilitar a solução dos conflitos de modo mais produtivo e eficaz.

Quando os comportamentos ou crenças de um membro da equipe são inaceitáveis para os outros membros da equipe, ocorre conflito. Existem vários tipos de conflito intergrupo (dentro da equipe); eles incluem o conflito pessoal, o conflito substantivo, e o conflito processual (HITT ET AL., 2011).

O conflito pessoal (de relacionamento) ocorre quando os membros da equipe simplesmente não gostam uns dos outros. As pessoas designadas para uma equipe são mais propensas a apresentarem esse tipo de conflito do que as pessoas que escolhem pertencer ao mesmo grupo informal (BORGES-ANDRADE, 2006).

O conflito pessoal pode apresentar choques de personalidade, em diferenças de valores e em diferenças de gostos e aversões. Não é preciso qualquer tipo de desacordo em relação a uma questão específica para que ocorra conflito pessoal.

Os conflitos substantivos ocorrem quando um membro de uma equipe discorda das idéias de outra pessoa em relação à tarefa, ou da análise dos problemas ou dos planos da equipe feitos por outra pessoa (HITT ET AL., 2011).

Por fim, os conflitos processuais estão relacionados às discordâncias dos membros da equipe em relação a políticas e procedimentos (BORGES-ANDRADE, 2006).

É importante relevar que os conflitos nem sempre são ruins, pois podem ser o primeiro passo para melhorar uma situação. O conflito pode ter consequências positivas para a eficácia de uma equipe, sobretudo se for solucionado por meio da cooperação entre os membros da equipe. Além de levar a criatividade e inovação, o conflito pode também ajudar as equipes a desenvolverem a coesão ao identificarem as diferenças a serem solucionadas. O conflito também pode ser benéfico quando as equipes trabalham com base nele para desenvolver normas e um modelo mental consistente para a equipe.

O conflito é caracterizado pela contraposição de interesses das partes envolvidas, ou ainda, quando os interesses estão sendo negativamente afetados por outra parte. Hitt et al. (2011) afirmam que o conflito é o processo onde uma das partes percebe que seus interesses estão sendo contrapostos ou negativamente afetados por outra parte. O conflito pode ser disfuncional ou funcional.

O conflito disfuncional é aquele que interfere no desempenho. O conflito pode ser disfuncional por diversos motivos. Em primeiro lugar, o conflito entre importantes grupos de interesse pode gerar na mente dos acionistas dúvidas quanto ao futuro desempenho da organização, fazendo com que caiam os preços das ações da empresa (BORGES-ANDRADE, 2006).

O conflito funcional é aquele que traz resultados benéficos tanto para a organização quanto para o indivíduo. Uma organização sem conflito funcional frequentemente carece de energia e de idéias para criar inovações eficazes.

O conflito pode ter uma série de consequências funcionais para as organizações, incluindo as seguintes: facilitação de mudanças; melhor resolução dos problemas, ou melhor, tomada de decisão; moral mais elevado e coesão dentro de

um grupo; maior espontaneidade na comunicação; o estímulo da criatividade e, por conseguinte, da produtividade (RIBEIRO, 2010).

O quadro 3 apresenta os potenciais efeitos do conflito nos indivíduos, nas relações interpessoais e no comportamento.

*Quadro 3: Potenciais efeitos negativos do conflito nos indivíduos, nas relações interpessoais e no comportamento*

<b>Efeitos nos indivíduos</b>	<b>Efeitos no comportamento</b>	<b>Efeitos nas relações interpessoais</b>
Raiva Hostilidade Frustração Estresse Culpa Baixa satisfação no emprego Constrangimentos	Reduz a motivação e a produtividade Evita contato com a outra parte Desabafo emocional Ameaças Agressão (psicológica ou física) Pedidos de demissão Absenteísmo Percepções sobre vieses Pensamento estereotipado Aumenta o comprometimento com a posição ocupada pela pessoa Enfurecimento de outras partes	Falta de confiança Mal entendidos Incapacidade de perceber as perspectivas dos outros Questionamentos sobre as intenções das outras pessoas Modifica as atitudes em relação a outras pessoas Mudanças na quantidade de poder Mudanças na qualidade da comunicação Mudanças na quantidade de comunicação

Fonte: Hitt et al., 2011, p. 348.

Três tipos de conflitos ocorrem no ambiente organizacional: conflito de relacionamento (pessoal); conflito de tarefas; e conflito de processo (vide quadro 4).

*Quadro 4: Tipos de conflito no ambiente organizacional*

<b>Tipo de conflito</b>	<b>Conceito</b>
Conflito de relacionamento	Conflito que surge de diferenças pessoais entre pessoas, tais como diferentes objetivos, valores ou personalidades.
Conflito de tarefas	Conflito que envolve o conteúdo e os objetivos do trabalho.
Conflito de processo	Conflito que surge em relação a responsabilidades e ao modo como o trabalho deve ser realizado.

Fonte: Hitt et al., 2011, p. 349 adaptação do pesquisador.

O conflito dentro das organizações pode ser causado por inúmeros fatores, os quais muitas vezes estão interligados. Para administrar o conflito de modo eficaz, os líderes devem entender as causas do conflito e ser capazes de diagnosticá-las. Algumas causas mais comuns são fatores estruturais, fatores de comunicação,

fatores cognitivos, características individuais e o histórico das relações entre as partes (HITT ET AL., 2011).

Entre os fatores estruturais que podem gerar conflito estão maior especialização, interdependência entre as partes, disposição física do ambiente e centralização *versus* descentralização (RIBEIRO, 2010).

O aumento da especialização no ambiente organizacional traz muitos benefícios, embora também crie um grande potencial de conflito, pois unidades especializadas frequentemente vêem as questões de diferentes perspectivas. Os especialistas também diferem, de modo geral, com relação a perspectivas e objetivos relacionados ao tempo e a produtividade, entre outros. Tudo isso pode gerar conflito de relacionamento entre as partes especializadas e as demais.

A interdependência pode resultar de recursos limitados ou da coordenação necessária no escalonamento de tempo e no sequenciamento de atividades. Todas as organizações têm recursos limitados, e buscam encontrar o modo mais eficiente de dividir recursos e concluir tarefas, esse processo pode gerar conflitos.

No que se refere à disposição física do ambiente, o conflito passa a ser especialmente provável se os funcionários não estiverem atentos ao efeito que seu comportamento pode estar exercendo sobre outras pessoas à sua volta. Assim, os ambientes de trabalho devem permitir que funcionários tratem de questões delicadas com privacidade, situação que pode fazer crescer ainda mais o conflito.

Tanto a centralização como a descentralização da autoridade podem gerar conflitos, mas cada uma delas causa diferente forma de conflito.

A centralização pode reduzir o conflito entre as unidades, uma vez que, em um sistema centralizado, todas as unidades ficam mais propensas a compartilhar os mesmos objetivos e as mesmas perspectivas. Entretanto, podem surgir conflitos entre funcionários individuais e seus supervisores, ou entre unidades individuais e a unidade responsável pela tomada de decisão, uma vez que os indivíduos e unidades têm menor controle sobre suas próprias situações de trabalho (BORGES-ANDRADE, 2006).

A descentralização é mais comum em organizações grandes e diversificadas, que têm muitas unidades altamente especializadas. A autoridade descentralizada, embora possa reduzir o conflito entre superiores e subordinados têm maior controle sobre suas situações de trabalho, também cria potencial para um maior conflito entre unidades, uma vez que as decisões tomadas por uma unidade podem entrar em

conflito com decisões tomadas por outra unidade. Além disso, essas decisões podem refletir percepções contaminadas por vieses, associadas às especialidades das unidades em separado (HITT ET AL., 2011).

O conflito relacionado à comunicação se mostra tanto na falta como no excesso de comunicação. Por um lado, quando ocorre a falta de comunicação, os funcionários não sabem o suficiente sobre as intenções, os objetivos ou os planos uns dos outros. A coordenação torna-se difícil, e aumenta a probabilidade de ocorrerem desentendimentos, o que pode resultar em conflitos. Por outro lado, a comunicação em demasia também pode causar mal entendidos que levem aos conflitos (RIBEIRO, 2010).

No que se refere aos fatores cognitivos, dois podem gerar conflitos: diferentes expectativas e percepções de outra parte (HITT ET AL., 2011).

Se as diferenças de expectativas forem elevadas e existir um conflito, os funcionários podem até mesmo deixar a organização. Portanto, os líderes devem estar atentos a esse problema potencial e trabalhar para reduzir as diferenças em termos de expectativas entre os grupos.

As percepções que uma parte mantém em relação à outra podem montar um cenário de conflito quando, por exemplo: as intenções de outra parte são prejudiciais, violam normas de justiça, são desonestas ou estão em contraposição com as próprias intenções de uma pessoa.

Os conflitos relacionados às características individuais referem-se à personalidade, diferenças em termos de valores e objetivos (BORGES-ANDRADE, 2006).

Os conflitos relativos ao histórico ocorrem quando relacionamentos anteriores entre duas partes podem influir na possibilidade de conflitos no futuro. O desempenho do passado e interações anteriores são dois desses fatores de relacionamento (HITT ET AL., 2011).

É importante destacar que as pessoas respondem ao conflito de diferentes modos. Uma pessoa pode tentar vencer a todo custo, enquanto outra pode tentar assegurar que tanto as suas questões quanto as questões da outra parte sejam atendidas (vide quadro 5).

Quadro 5: Respostas ao conflito

Tipo de resposta ao conflito	Descrição
Competição	Alta assertividade, baixa cooperação. Uma parte com uma resposta de competição tenta vencer à custa da outra parte.
Acomodação	Baixa assertividade, alta cooperação. Uma resposta de acomodação abrirá mão de suas próprias questões a fim de que as questões da outra parte sejam atendidas.
Não-enfrentamento	Baixa assertividade, baixa cooperação. Uma parte que dê uma resposta de não-enfrentamento deixa de lado tanto as suas próprias reivindicações quanto as reivindicações da outra parte.
Conciliação	Média assertividade, média cooperação. Respostas de conciliação são aquelas nas quais, uma das partes tenta entender em parte tanto as suas próprias reivindicações quanto as reivindicações da outra parte.
Colaboração	Alta assertividade, alta cooperação. Respostas de colaboração são tentativas de atender as partes. Para que seja utilizada uma resposta de colaboração, as partes precisam trabalhar em conjunto para identificar soluções nas quais ambas as partes possam ganhar.

Fonte: Hitt et al., 2011, p. 349 adaptação do pesquisador.

No relacionamento/conflito interpessoal nas organizações, o objetivo do líder deve ser buscar a colaboração entre as partes.

Uma matéria publicada na Revista IstoÉ Dinheiro (2012) demonstra os diversos casos em que o conflito de gerações se torna evidente na cultura organizacional (anexo 1). De acordo com o Editorial da Revista IstoÉ Dinheiro (2012, p. 1), “as empresas enfrentam o desafio de conciliar o conservadorismo de executivos veteranos com a ousadia dos jovens talentos”.

A referida matéria descreve alguns casos em que o conflito de gerações se torna evidente:

Pegue a geração de executivos que cresceu no pós-guerra e que teve a formação permeada pela hierarquia e pelo desconhecimento do significado do verbo questionar. Depois, junte um grupo de profissionais nascidos entre as décadas de 60 e 80 que, por sua vez, via na contestação a melhor forma de se manifestar. A seguir, acrescente os jovens dos anos 80, criados sob a ótica do videogame - eles valorizam a agilidade e a habilidade para superar fases e alcançar o prêmio final, seja ele qual for. Misture tudo isso e leve para dentro de uma empresa. Você certamente terá um conflito de idéias e visões de mundo que pode afetar o funcionamento de uma corporação.

A geração Y tem dificuldade em reconhecer a liderança e isso é prejudicial para uma cultura organizacional onde imperam os valores de outras gerações que valorizam a liderança, como é o caso da geração X e da geração baby boom.

Um estudo realizado pela Companhia de Talentos, edição 2009, sobre a Empresa dos Sonhos dos Jovens, contou com a participação de 26.000 brasileiros, 1.300 argentinos e 1.500 mexicanos. Os resultados mostraram que 20% dos participantes escolheram a profissão influenciados por alguma matéria que fazia parte do currículo escolar. A geração Y busca crescimento profissional; estabilidade financeira e um bom ambiente de trabalho. Mas, não existe lealdade com a organização, surgindo um emprego mais interessante o atual seria facilmente substituído (REVISTA ISTOÉ DINHEIRO, 2012).

É importante conhecer o perfil de cada geração e a forma como cada uma vê o trabalho, e sua relação com a organização.

Segundo Kovary e Buahene (2005), houve um caso, em uma empresa global de produtos de consumo, em que o candidato da geração Y questionou, no momento do recrutamento, qual seria sua próxima missão e quando poderia esperar uma mudança de carreira. O recrutador da geração baby boom achou que o questionamento foi ousado e inadequado – o candidato ainda não tinha revelado seu talento e, no entanto, ele já queria saber o próximo passo.

Contudo, para o candidato da geração Y as oportunidades de carreira e a velocidade em que o crescimento profissional poderia ocorrer, constituem critérios válidos para avaliar a oferta de emprego.

É importante que os profissionais de recursos humanos, sobretudo no processo de recrutamento, compreendam como as diferentes gerações respondem ao processo e a cultura organizacional. As gerações mais jovens frequentemente definem os termos de emprego de forma mais pragmática.

A lealdade à organização não é um conceito inválido para as gerações mais jovens. Porém, enquanto os tradicionalistas definem a lealdade como um compromisso de longo prazo para com uma organização, as gerações X e Y definem como sua capacidade de angariar resultados para a organização durante o tempo em que lá estiverem.

O problema é que a maioria das práticas e processos de recursos humanos são baseados em valores das gerações tradicionalistas e baby boom. Deste modo, o convívio com as gerações mais jovens pode ser uma oportunidade de adaptação e evolução dos processos organizacionais.

Apesar das dificuldades em compreender as gerações mais jovens e vice-versa, uma cultura organizacional voltada para os avanços tecnológicos, para a



sustentabilidade e para a cooperação pode ser o ponto de partida para solucionar os conflitos organizacionais oriundos das divergências entre gerações.

Uma vez apresentadas as considerações sobre a evolução das gerações no ambiente organizacional, o capítulo a seguir apresenta o perfil da geração Y.

## 2 HÁBITOS E EXPECTATIVAS DA GERAÇÃO Y

O objetivo deste capítulo é abordar o perfil da geração Y, inclusive no que se refere aos hábitos de consumo. Uma vez que são considerados consumidores mais conscientes das questões ecológicas e sociais, a geração Y também é mais consciente em relação à empresa em que trabalha. Portanto, empresas que valorizam as questões socioambientais estão mais alinhadas com as expectativas desses jovens que buscam o mercado de trabalho.

### 2.1 O PERFIL DA GERAÇÃO Y

As pessoas nascidas no período entre 1980 e 1999 são consideradas pertencentes à Geração Y (OLIVEIRA, 2010).

A Geração Y ainda é jovem e está chegando agora à vida adulta e ao mercado de trabalho, influenciando diretamente nos padrões sociais. Essa geração é extremamente informada e dinâmica.

As pessoas da Geração Y nasceram de famílias estruturadas em um modelo mais flexível, onde o convívio com os pais é bastante diferente do que havia nas gerações anteriores. Nessa geração é comum ter pais separados, bem como ter irmãos de pais diferentes não é um fato absurdo (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Oliveira (2010, p. 42),

Agora, um jovem pode ter em sua formação influências múltiplas de pais, tios e avós diversos, não mais apenas de sua estrutura familiar original. E, mesmo quando não tem pais separados, esse jovem tem de aprender a lidar com a situação: a ausência não apenas do pai mas também da mãe em seu dia a dia.

A Geração Y sofre com a ausência da mãe e do pai, que trabalham e, conseqüentemente, como uma forma de superar essa ausência, os pais passaram a proporcionar para os filhos a melhor escola, o melhor curso de línguas, a melhor escola de natação ou futebol, e diversas outras atividades dessa natureza.

De acordo com Oliveira (2010, p. 43),

Uma novidade nessa geração justamente com os cursos de línguas, que antes eram quase que exclusivamente de inglês. Hoje vemos uma grande procura por outras línguas, algumas até exóticas, como o mandarim da China. E se isso acontece não é porque o inglês saiu de moda, mas porque de alguma forma os jovens da Geração Y desenvolveram, espontaneamente, uma grande intimidade com a língua inglesa por outros

meios, como os videogames (que em sua maioria apresentam comandos nessa língua), os filmes e as músicas que tocam nos aparelhos domésticos e pessoais. A impressão mais forte que temos é que eles já nascem sabendo falar inglês.

Quanto maior a capacidade financeira dos pais, maiores são os investimentos realizados nos filhos da Geração Y.

A seguir são descritas algumas das principais características que podem ser atribuídas à Geração Y (OLIVEIRA, 2010):

- Reconhecimento: essa geração aprendeu desde cedo a receber feedback de tudo o que fazia, sendo incentivada a superar suas próprias realizações e a se diferenciar das demais crianças. Isso com certeza afeta o desempenho da Geração Y no ambiente de trabalho, onde ela encontra gestores que se desenvolveram sem receber feedback e, portanto, nem sempre estão dispostos a dá-lo, pois acreditam que o jovem não precisa disso para trabalhar bem.
- Informalidade: essa geração considera a informalidade de maneira diferente das gerações anteriores, substituindo a valorização da liberdade por flexibilidade e conveniência em seu comportamento.
- Individualidade: a decisão de focar cada vez mais a realização profissional, sob o pretexto de proporcionar condições melhores que as vividas na própria infância, levou os pais a optar por uma quantidade pequena de filhos e a buscar constantemente condições financeiras mais favoráveis. Foi assim que grande parte dos jovens da Geração Y teve à sua disposição quartos individuais com muitas facilidades tecnológicas como TV, videogame, telefone e, mais recentemente, computador e internet. Um paradoxo criado por toda essa ampla tecnologia foi que, ao privilegiar a ação individual e não a coletiva, os jovens da Geração Y desenvolveram uma necessidade de compartilhar parte de sua vida por meio das redes sociais.
- Relacionamentos: a Geração Y é a mais conectada da história da humanidade e sabe usufruir de toda tecnologia para obter relacionamentos mais numerosos e intensos. Não se trata de estabelecer comparação entre relacionamentos profundos ou superficiais, mas sim de amplitude.

- Expectativas: as grandes expectativas dos pais em ver os resultados de todo investimento realizado em seus filhos, a maior exigência de formação acadêmica feita pelas empresas e a pouca disposição dos gestores em aceitar os comportamentos dos jovens da Geração Y têm provocado uma pressão intensa, refletindo no aumento considerável de rotatividade nos empregos e na redução significativa na formação de líderes.

Sobre os motivos de escolha de uma empresa, o perfil da Geração Y é o seguinte (OLIVEIRA, 2010):

- Crescimento de carreira: reconhecimento; melhores posições; estabilidade financeira e emocional; assumir desafios.
- Desenvolvimento profissional: conhecimento; experiência; aprendizado de novas técnicas; tornar-se mais capacitado; assumir grandes responsabilidades.
- Ambiente de trabalho agradável: não intimidada; proporciona bem-estar; trabalho é quase um lazer; constante criação; respeito; bom relacionamento com os colegas.
- Bons salários e benefícios: maior responsabilidade, maior salário; salário compatível com o cargo; estabilidade financeira e segurança; reconhecimento pelo que faz.
- Oferece cursos e treinamentos: crescer junto com a empresa; melhor ferramenta para o crescimento; aperfeiçoamento na área de trabalho.
- Sobre as principais características que esperam de um gestor: conhecer o negócio da empresa; oferecer feedback constante; saber definir prioridades; desenvolver os profissionais de sua equipe; respeitar e estimular o talento individual; ser objetivo e claro em suas diretrizes.

Os jovens da Geração Y cresceram na Era das Conexões, alavancada por toda tecnologia proporcionada pelo crescimento dos meios de comunicação, principalmente a telefonia e a internet (OLIVEIRA, 2010).

A Geração Y cresceu em um momento de mudança acelerada, incluindo oportunidades de emprego para as mulheres, dupla renda familiar, mudança no padrão familiar, maior consciência socioambiental, ampla utilização das tecnologias da informação e comunicação.

Os indivíduos da Geração Y nasceram em uma sociedade tecnológica, com equipamentos eletrônicos avançados, com a tecnologia sem fio, com a transparência de assuntos e limites globais. Essa geração está acostumada a um universo diversificado onde tudo parece possível. As características do estilo de vida e atitudes da Geração Y incluem adolescentes e jovens adultos.

A Geração Y é autosuficiente com forte senso de independência e autonomia. Essa geração quer resultados; e está orientada a fazer declarações pessoais utilizando inclusive a sua imagem. Conseqüentemente, a Geração Y necessita de aceitação de seus pares, conectando com os mesmos em redes sociais. Os indivíduos da Geração Y têm a mente aberta, objetiva, otimista, e são altamente motivados para o sucesso.

Sanderson (2010) destacou algumas características importantes que diferem a Geração Y das gerações anteriores:

- Eles são mais autosuficientes, responsáveis, maduros do que as gerações anteriores. É uma ocorrência comum, pois ambos os pais trabalham fora de casa na sociedade contemporânea. Isso fez com que os jovens que compõem a Geração Y adquirissem responsabilidades que anteriormente eram detidas pelos pais. Por exemplo: muitos adolescentes realizam compras semanais para a casa; o que impacta diretamente no perfil de consumo no segmento varejista.
- A maturidade da Geração Y tem levado a maior credibilidade com seus pais, muito mais do ocorria com a geração Boomers e com a Geração X. Os pais de hoje tratam seus filhos quase como iguais e a opinião deles tem forte peso em relação ao consumo. Como resultado, os adolescentes da Geração Y têm entrada direta em praticamente todas as decisões de consumo da família, acrescentando seu impacto no mercado de consumo.
- No mercado de trabalho, a Geração Y empreendeu uma abordagem colaborativa para seus empregos, obrigando as organizações a modificarem a forma de atrair, desenvolver, gerenciar e recompensar

os seus funcionários. A cultura rígida na estrutura hierárquica organizacional foi substituída por uma estrutura horizontal, que flui mais livremente.

- No mercado, a Geração Y tem sido referida como “consumidores profissionais” – co-inovadores de produtos e serviços, em vez de simplesmente consumidores. Essa geração cresceu na Era da Informação, tornando-se especialista no uso de ferramentas como internet e redes de relacionamento para procurar qualquer informação de que necessitam em relação a um determinado produto ou serviço. O próprio conceito da marca está mudando para atender à Geração Y.
- A Geração Y é absolutamente confortável em relação à tecnologia. Tendo crescido com a tecnologia em casa e na escola, eles são muito mais familiarizados com ela do que os membros das gerações anteriores, inclusive os pertencentes à geração X. O advento da internet e das redes sociais criou uma lacuna entre o conhecimento e uso da tecnologia entre as Geração Y e Z e as gerações anteriores.
- A Geração Y aprende de modo diferente das gerações passadas, forçando uma mudança baseada na substituição do professor que ensina para uma abordagem do estudante colaborativo.
- A Geração Y é menos cínica para publicidade do que as gerações passadas; pois são consumidores conscientes e, via de regra, são leais a algumas marcas que agregam valores sustentáveis ou responsabilidade socioambiental.
- A Geração Y é politicamente engajada, especificamente no empenho de alcançar mudanças sociais e ambientais. Essa geração é politicamente mais ativa do que as gerações anteriores.

Identificar as diferenças entre a Geração Y e as gerações anteriores é extremamente importante para os profissionais de Recursos Humanos compreenderem as expectativas da geração Y e implementar melhorias no processo de gestão de pessoas.

## 2.2 OS CONSUMIDORES DA GERAÇÃO Y

A Geração Y possui uma postura totalmente diferente das gerações que a precederam. Segundo Williams e Page (2011), a Geração Y possui alguns valores fundamentais: poder de escolha; personalização; integridade; colaboração; velocidade; entretenimento; e inovação. Além disso, essa geração é multitarefa o que faz com que esses indivíduos sejam bem sucedidos.

Desse modo, o marketing voltado para a Geração Y não pode ser o mesmo que o marketing realizado para as gerações anteriores. Mesmo porque essa geração é mais consciente das demandas socioambientais e valorizam empresas que investem em sustentabilidade e responsabilidade socioambiental.

Williams e Page (2011) afirmaram que o marketing para a Geração Y pode ser melhorado por intermédio das seguintes possibilidades. O segmento adolescente da Geração Y recebe atenção de marketing demasiada. Indivíduos da Geração Y auxiliam na gestão doméstica e comercial com as preferências e gostos importantes sendo desenvolvidos durante a fase da adolescência.

Os comerciantes querem atrair a Geração Y precocemente e ganhar sua confiabilidade e lealdade. Apelar para a crença de que eles podem fazer um futuro melhor é um fato motivador para a Geração Y (WILLIAMS; PAGE, 2011).

A Geração Y é voltada para o consumo consciente. As empresas devem se certificar de que essa geração conheça a missão da organização voltada para a responsabilidade socioambiental e a sustentabilidade. A empresa deve ser vista como um instrumento de mudança para um futuro melhor (WILLIAMS; PAGE, 2011).

A Geração Y precisa receber feedback sistemático porque valorizam o reforço positivo e querem participar mais de todas as atividades. Essa geração é capaz de captar novos conceitos e aprende muito rápido. Muitos estão na faculdade ou já ingressaram no mercado de trabalho, e a maioria está planejando experiências de aprendizagem ao longo da vida. No entanto, as abordagens tradicionais de marketing não funcionam bem com esses consumidores. A Geração Y reage fortemente a exemplos realísticos, favorecem a verdade e o que é real. Em essência, essa geração se preocupa com a experiência (WILLIAMS; PAGE, 2011).

Segundo Oliveira (2010), algumas características marcantes da Geração Y devem ser vistas como ações positivas, portanto é preciso que os profissionais de marketing:

- Considerem que os questionamentos são formas de integração, não desafios ao conhecimento.
- Aceitem que eles possuem mais e melhores informações ou, pelo menos, têm mais habilidade em alcançá-las.
- Valorizem as expectativas e idéias que eles apresentam, sem preconceitos.

A figura 1 apresenta a matriz de relacionamento para uma desconexão com a Geração Y.



Figura 1: Matriz de relacionamento – desconexão com Geração Y  
Fonte: Oliveira, 2010 adaptação do pesquisador.

Ações positivas tais como: questionamentos; informações; expectativas; e idéias constituem uma oportunidade de conexão com a Geração Y (OLIVEIRA, 2010).

Valorizar a diversidade, a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental é importante para atrair o consumidor consciente da Geração Y. O



marketing voltado para essa geração deve ser dinâmico, honesto, bem humorado, original e informativo.

O marketing para a Geração Y deve incentivá-los a explorar novos caminhos ou opções, pois essa geração anseia por desafios. Essa geração é influenciada pela orientação de amigos na escolha de produtos ou de uma marca. Quando uma rede social apresenta resultados favoráveis a uma marca ou produto, e ao mesmo tempo atribuído valores voltados para a responsabilidade socioambiental e sustentabilidade, certamente a Geração Y será influenciada por esse tipo de marketing.

A Geração Y é impulsionada pela imagem e por tirar o máximo proveito da tecnologia. As palavras chave para essa geração são: colaborar; relacionar; co-criar; controlar (WILLIAMS; PAGE, 2011).

Em termos de produtos e serviços para a Geração Y, as principais áreas são vestuário, acessório, calçados, mobiliário, equipamentos esportivos, e entretenimento. Os adolescentes da Geração Y gastam atualmente \$ 150 bilhões por ano para consumo pessoal, mais bilhões em compras para a casa, e influenciam a família na compra de itens como carros, viagem de férias, entre outros (WILLIAMS; PAGE, 2011).

A Geração Y é de suma importância para o mercado de automóveis (cerca de 40% do mercado de automóveis em 10 anos). A Geração Y gosta de produtos personalizados para suas necessidades exclusivas e marcas são importantes. Os profissionais de marketing precisam criar produtos mais realistas tendo em mente que a música e a moda são os pontos principais. Essa geração responde bem ao marketing verde, social e produtos com características energéticas (SANDERSON, 2010).

Os indivíduos da Geração Y constituem uma fatia de mercado inexplorada para as organizações sem fins lucrativos e causas socioambientais. Eles querem produtos e serviços com um propósito maior, que vai além do que os produtos/serviços têm para oferecer literalmente. Por exemplo: um sabão serve apenas para lavar roupas; mas um sabão ecologicamente correto, lava roupas e protege o meio ambiente. É esse tipo de produto que a Geração Y procura.

Segundo Williams e Page (2011), a Geração Y presta pouca atenção à qualidade, a sustentabilidade é o ponto primordial. Em sentido contrário à afirmação de Williams e Page (2011), Sanderson (2010) afirmou que a Geração Y exige alta

qualidade de produtos e serviços. O pesquisador deste estudo concorda com a opinião de Sanderson (2010) de que a Geração Y exige alta qualidade nos produtos e serviços, além de valorizar a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental.

Embora o potencial de expansão de mercado para a Geração Y seja claro, descobrir como atingir esse público não está tão claro assim. Segundo Sanderson (2010), uma estratégia de mercado eficaz para atingir a Geração Y deve compreender quatro áreas:

- Preço competitivo;
- Alta qualidade;
- Serviço rápido;
- Experiência positiva.

Os indivíduos dessa geração esperam preços competitivos e podem querer negociar com base no preço anunciado pelo concorrente ou em resultados de pesquisas realizadas na Internet. No entanto, eles são mais propensos a comprar produtos de prestígio ou ecologicamente corretos. Eles experimentam um alto grau de satisfação nas compras. Uma estratégia de marketing eficaz para esta geração é a rotina de introduzir novos produtos e serviços.

Os varejistas precisam ajustar constantemente e atualizar suas ofertas para direcionar o tráfego entre os clientes da Geração Y, que se sentem entediados com facilidade. Frequentemente, a Geração Y espera novidades ou prestígio para escolher um produto. No entanto, esta geração está se deslocando do materialismo da geração Boomers para a busca de paz interior e um significado mais profundo na vida.

Em termos de comunicação, as empresas devem continuamente ser criativas com a mídia e os temas promocionais para capturar o público consumidor da Geração Y. As pessoas dessa geração são susceptíveis a responder ao marketing. Anúncios segmentados para esta geração devem ser colocados em revistas e sites apropriados, programas de TV e rádio, além de jogos de vídeo-game (SANDERSON, 2010).

A Geração Y está habituada com mídia e programas de TV destinados a ela, tais como a MTV, American Idol, CSI, entre outros. Uma combinação de canais online, offline e boca-a-boca, provavelmente são a melhor opção para se chegar ao consumidor da Geração Y (SANDERSON, 2010).

Uma forma de atingir a Geração Y é por meio de opiniões favoráveis, ou seja, referências de pessoas que sabem influenciá-la. Além disso, os varejistas precisam fazer suas campanhas de marketing de modo mais sutil e localizado, com o objetivo de emitir uma mensagem personalizada para a Geração Y. É importante identificar os gatilhos para a Geração Y e depois usar esses gatilhos nos anúncios de marketing (WILLIAMS; PAGE, 2011).

Segundo Sanderson (2010) e Williams e Page (2011), os profissionais de marketing precisam usar a música apropriada, linguagem e imagens. Os varejistas precisam identificar as motivações de compra da Geração Y. A abordagem dessa Geração Y deve ser realizada por intermédio de e-mail, correio de voz, comunicação visual, redes sociais (Facebook; Twitter; YouTube, etc.). O humor deve ser empregado para mostrar descontração e entretenimento. Os eventos familiares, sociais e encontros devem ser utilizados como formas de comunicação.

É importante acompanhar a evolução de mercado da Geração Y para realizar mudanças visando melhorar a forma de comunicação com esse público, tornando um anúncio memorável para esse tipo de consumidor.

Segundo Sanderson (2010), os produtos que eram considerados artigo de luxo para as gerações anteriores, atualmente, são considerados produtos de primeira necessidade para a Geração Y.

A Geração Y tem sido caracterizada como a tecno-geração e está na vanguarda da revolução das tecnologias da informação e comunicação. Portanto, as estratégias de marketing para a Geração Y devem incluir, prioritariamente, as redes sociais.

Meios de comunicação como televisão, rádio e jornal não atingem a Geração Y como fez com seus antecessores. A maneira mais eficaz de alcançar a Geração Y é a internet, porque ao contrário da TV, é algo sobre o qual eles sentem que têm controle. Graças a esta geração, a internet continuará a ser uma ferramenta cada vez mais importante na criação e manutenção de relacionamentos com a Geração Y e, também, com a Geração Z (SANDERSON, 2010).

Os consumidores da Geração Y são mais dominados pela mídia do que nunca e preferem conduzir pesquisas de informações extensas quando consideram a compra de um determinado produto ou serviço. Para os comerciantes serem bem-sucedidos em atingir esse público consumidor, é preciso tornar-se transparentes e acessíveis online.

Com base nos valores da Geração Y e seus interesses, Sanderson (2010) apresentou uma lista de algumas ferramentas eficazes para atingir a Geração Y na internet:

- Mídia social: esta é a forma mais eficaz de alcançar a Geração Y na internet. Facebook, MySpace, Twitter, YouTube, Second Life, Flickr, Digg, são todos excelentes exemplos de sites de redes sociais que a Geração Y frequenta na web. A mídia social pode ser aproveitada em um grande número de formas. Por exemplo: a Dell computadores tem representantes de serviço ao cliente que monitoram o Twitter para encontrar e resolver reclamações sobre seus produtos.
- TV: A Geração Y assiste TV online e por meio de dispositivos portáteis, portanto, os anúncios televisivos não podem ser descartados. Entretanto, devem ser realizados com características específicas dessa geração, que valoriza os valores socioambientais, ética, verdade e participação.
- Blogs: os blogs são uma ótima maneira de comunicar informações sobre um produto sem que pareça um anúncio. Um blog geralmente surge com maior credibilidade do que anúncios diretos. O conteúdo credível e informativo de um blog pode convencer um consumidor a comprar um produto através de um anúncio online. Por exemplo: a Sony tem blogs separados para muitos de seus produtos que incluem lista de produtos novos, prêmios, e outras informações diversas nas quais o consumidor consciente da Geração Y pode estar potencialmente interessado.

Devido ao caráter seletivo da Geração Y, a Internet por si só não é suficiente para sustentar a atenção desse tipo de consumidor. A Geração Y valoriza a cultura da experiência. Essa geração quer experimentar em primeira mão e expressar o seu próprio julgamento, transmitindo essa experiência de consumo com seus amigos, sobretudo, nas redes sociais. Os profissionais de marketing devem se envolver com experiências da Geração Y, a fim de serem levadas a sério e respeitadas o suficiente para realizar a compra de um produto/serviço.

Sanderson (2010) apresentou algumas sugestões para interagir com os consumidores da Geração Y:

- Eventos musicais com shows e concertos: a Geração Y é uma cultura que tem sido fortemente influenciada pela música. Eventos musicais, concertos e shows são locais eficazes para alcançar esse público.
- Eventos de esportes radicais como skate, snowboard, e BMX: estes são considerados esportes radicais e empolgantes pela Geração Y, portanto, é outra importante fonte para atingir esse público.
- Filmes: a Geração Y vai ao cinema, assiste filmes e séries pela internet, e comenta-os nas redes sociais.
- Atividades ao ar livre: por terem sido criados frente à TV e computadores, a Geração Y valoriza atividades ao ar livre.
- Vídeo games: a Geração Y cresceu com jogos de vídeo, gerando mais um de seus slogans.
- Sites de redes sociais: as redes sociais fornecem diversas experiências, inclusive de consumo, para a Geração Y. Facebook, Twitter, MySpace, YouTube, Second Life são importantes fontes de informações para cativar os consumidores da Geração Y.
- A Geração Y foi criada em um ambiente onde a conscientização é um atributo importante, que lhes foi implantado por seus próprios pais e pela forma como foram criados. Isso levou essa geração a responder a anúncios publicitários de forma diferente, preferindo encontrar esses anúncios em lugares diferentes dos tradicionais (TV, jornais, rádio). Os profissionais de marketing passaram a investir em anúncios inesperados, encontrados nos locais onde os jovens Geração Y se reúnem, inclusive na Internet por meio de blogs e redes sociais.

A Geração Y é imprevisível e um produto que é popular num mês pode ser totalmente desprezado no outro, ou ainda, ser considerado fora de estilo caso venha sofrer uma forte crítica nas redes sociais. Essa geração é fortemente influenciada pelas mídias sociais, podendo mudar seus hábitos de consumo devido a essa influência.

O típico consumidor da Geração Y é interessado em comprar quase tudo o que se relaciona com seu estilo de vida a partir de um único local. Por esse motivo, os varejistas estão fazendo todo o possível para expandir suas marcas para incluir

música, desportos, livros, e praticamente todos os outros aspectos importantes para os consumidores da Geração Y, a fim de tornarem-se altamente envolvidos com esses jovens consumidores. Todo esse processo gera a fidelização de clientes entre os membros da Geração Y e uma organização, fazer uma conexão com o estilo de vida da Geração Y é fundamental para o segmento varejista.

Como é possível observar neste tópico, o comportamento dos consumidores da Geração Y é diferente do comportamento das gerações anteriores; essa diferença de comportamento também é percebida no ambiente organizacional e exige novas formas de gestão.

Uma vez apresentadas as considerações sobre este capítulo, a seguir apresenta-se uma discussão sobre como gerir a geração Y.

### **3 COMO GERIR A GERAÇÃO Y**

O objetivo deste capítulo é discutir como gerir a geração Y e o impacto provocado pelo ingresso desta geração no ambiente organizacional.

#### **3.1 A GESTÃO DA GERAÇÃO Y**

Os jovens da geração Y possuem hábitos diferentes das pessoas das gerações anteriores, portanto, não podem ser motivados da mesma forma. As formas de gestão empregadas para as gerações anteriores à geração Y não servem para esta geração.

Saxena e Jain (2012) afirmaram que a geração Y ingressou no mercado de trabalho trazendo consigo um conjunto de valores distintos, suposições e comportamentos diferenciados das gerações anteriores. Esta geração tem provocado uma preocupação generalizada no ambiente organizacional com relação a gestão de pessoas. A chegada da geração Y ao ambiente laboral tem forçado as organizações a reverem suas estratégias de como atrair e reter talentos como vantagem competitiva em um mercado que diminui cada vez mais.

Ao ingressar no ambiente organizacional, a geração Y se faz presente, forçando os gestores a repensar suas práticas de trabalho e adaptar o seu ambiente de trabalho para essa nova geração de funcionários. A geração Y é percebida como uma invasão no local de trabalho, em alguns casos eles são vistos como convidados “indisciplinados em uma festa, chocando os demais convidados” (SAXENA; JAIN, 2012, p.114). Além disso, a geração Y traz uma bagagem desmedida na forma de múltiplas tecnologias digitais, redes sociais, contemplando novas formas de gestão.

Segundo Saxena e Jain (2012), em tempos de globalização, as empresas têm de competir para atrair, desenvolver, implantar e manter os serviços de pessoas qualificadas. É fundamental entender o que importa para os funcionários. Em particular, as empresas precisam entender o que é importante para a geração Y, que são os participantes mais jovens e recém-chegados ao ambiente de trabalho.

Wynn (2013) apresentou algumas maneiras em que as organizações podem obter resultados no processo de gestão da geração Y:

- Primeiramente, é preciso compreender que os jovens da geração Y cresceram na época mais rica da história mundial, com a globalização e avanços tecnológicos, conseqüentemente, aprenderam a esperar mais da vida. Eles herdaram um mundo de abundância material, mas, também um ambiente de trabalho onde as possibilidades podem ser ilimitadas.
- Para a geração Y o sucesso do trabalho não é medido apenas pela remuneração, mas, também pelo reconhecimento.
- A geração Y não vai respeitar alguém só porque essa pessoa é mais velha ou ocupa uma posição superior. Essa geração exige ser respeitada, portanto aquele chefe que tem por hábito humilhar seus funcionários, não serve para atuar junto a geração Y.
- É preciso estabelecer metas bem planejadas e que sejam funcionais. As pessoas da geração Y respondem a pequenas metas com prazos apertados e querem o caminho mais rápido para o sucesso e, de preferência, recebendo louvores ao longo do caminho.
- A geração Y precisa estar motivada com os planos da empresa, não basta ter um trabalho, eles têm um projeto de vida, com responsabilidade socioambiental e tudo é muito divulgado. A geração Y acredita que a empresa não é a sua vida, é apenas um meio para atingir seus objetivos de sucesso profissional, portanto, não valorizam o emprego a longo prazo.
- A geração Y cresceu com videogames, computadores, filmes de ação, conseqüentemente, a paciência não é uma de suas qualidades. Esses jovens são multitarefa e podem se tornar facilmente entediados com os processos que se movem lentamente ou não têm flexibilidade.
- A geração Y exige que o gestor se preocupe com ela e a empresa também; querem ser encorajados e apoiados, pois aprenderam a ter respaldo sobre todos os seus atos.
- A grande maioria dos jovens da geração Y são filhos da geração X. A geração, em sua maioria, tem seus pais na geração Baby boom, que foi uma geração que privilegiou a sua independência. Conseqüentemente, a geração X procurou criar seus filhos de modo



diferente, com mais regalias e atenção. Apesar de a grande maioria da geração X ter optado pela carreira e pela remuneração, transmitiu para seus filhos a idéia de que a qualidade de vida e a satisfação pessoal devem vir em primeiro lugar. É justamente isso que a geração Y prioriza.

Ainda segundo Wynn (2013), para aqueles que acham as pessoas da geração Y mimadas, é importante considerar que a cada geração naturalmente as pessoas passam a ter mais privilégios, esse é o resultado de uma sociedade em ascensão. O importante é que o jovem da geração Y, quando devidamente motivado, pode ser um profissional de alto nível, que sempre procura melhorar e ampliar os seus conhecimentos. O ponto central da gestão da geração Y é respeitar as individualidades e o modo de ser dessa geração e não querer transformá-los nas gerações anteriores.

Em termos de aspirações de carreira, a geração Y possui valores sustentáveis. Eles são flexíveis, móveis, colaborativos e não convencionais. A geração Y prioriza oportunidades para aprendizagem, e prefere locais de trabalho em um local urbanizado, com acesso a equipamentos sociais e comerciais. Esta geração prioriza a colaboração e a interação no ambiente de trabalho e requer acesso a espaços dedicados da equipe, assim como amplos espaços de *breakout*. A geração Y vê o trabalho como um fator muito importante e valoriza-o como um lugar de aprendizagem e desenvolvimento. Eles preferem um ambiente de trabalho onde possam se envolver emocionalmente, um espaço onde se socializar com outros colegas de trabalho; e um espaço voltado para a saúde, lazer e bem-estar (SAXENA; JAIN, 2012).

Segundo Saxena e Jain (2012), algumas das aspirações de carreiras mais proeminentes da geração Y são:

- Forte ética de trabalho quando estão motivados com seu emprego;
- O trabalho deve ser interessante e divertido;
- Baixa fidelidade – estão sempre prontos a buscar algo mais motivador e interessante;
- Ansiosos para obter promoções e resultados positivos em sua carreira;
- Esperam mais de seus empregadores do que as gerações anteriores.

Todos esses fatores fazem da geração Y um tipo diferente de trabalhador, que exige mais de seus empregadores, portanto, exige inovação nas formas de gestão.

A geração Y possui uma forte ética de trabalho, quando acredita que está no trabalho “certo”; e uma capacidade de aprender e adaptar-se rapidamente, o que faz dessa geração funcionários ativos e importantes para as empresas. Mas, o trabalho “certo” para a geração Y possui alguns parâmetros específicos: deve ser interessante e divertido; proporcionar horários flexíveis e localização que permita a socialização; deve unir trabalho e recreação; e proporcionar oportunidades de crescimento e reconhecimento (SAXENA; JAIN, 2012).

Os funcionários da geração Y também podem ser ambiciosos e estão ansiosos para ocupar espaços importantes na empresa rapidamente, mas eles estão menos dispostos a pagar o ônus desse processo do que as gerações anteriores. Esta geração pode até ser leal aos seus empregadores, mas espera e exige mais deles. Os empregadores têm de prestar atenção a geração Y e suas necessidades específicas para que possam atrair, reter e motivar os melhores talentos. Os empregadores estão começando a perceber que a geração Y não hesita em ocupar melhores posições em sua carreira. Essa geração está se tornando cada vez mais consciente de como gerir sua carreira e o que esperar/exigir de seus empregadores (SAXENA; JAIN, 2012).

A figura 2 apresenta as estratégias para gerir a geração Y e suas aspirações de carreira no ambiente organizacional.



Figura 2: Estratégias para gestão – aspirações de carreira da geração Y  
 Fonte: adaptado de Saxena e Jain, 2012, p. 118.

Sobre a figura 2 (supracitada), Saxena e Jain (2012) explicam as novas formas de gestão para gerir a geração Y:

- **Perspectivas da cultura organizacional:**

- a) A cultura organizacional é a chave;
- b) A empresa deve possuir boa reputação e responsabilidade corporativa;
- c) A organização deve ter compromisso com as questões socioambientais.

- **Perspectivas dos trabalhadores:**

- a) Maior flexibilidade no ambiente de trabalho;
- b) Oferece de oportunidades de especialização e desenvolvimento;
- c) Atribuir de tarefas desafiadoras;
- d) Remuneração competitiva e lucrativa;
- e) Fornecer um plano de carreira internacional com viagens ao exterior;
- f) Flexibilidade para transição de carreira.

- **Perspectivas de liderança:**

- a) Incentivar o desenvolvimento de competências – para necessidades futuras;
- b) Facilitar a indução de velocidade e integração por intermédio de mentores;
- c) Proporcionar um ambiente de trabalho colaborativo e participativo;
- d) Incentivar a liderança empática por meio de *feedback* constante de *coaching* e *mentoring*;
- e) Promover ambientes de trabalho flexíveis e personalizados;
- f) Desenvolver a comunicação obrigatória;
- g) Criar planos de carreira personalizados.

É importante observar que a transição de carreiras é um assunto importante para os jovens da geração Y. Essa geração não pretende passar um longo período na empresa esperando por uma possível promoção. Mas, visa um plano de carreira de rápida evolução, que possibilite a transição de carreira.

### **3.2 TRANSIÇÃO DE CARREIRA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de carreiras está entre as questões mais lúdicas da gestão de pessoas e da administração em geral, porque trabalha o imaginário em relação ao futuro e as possibilidades. Nesse sentido, Dutra (2012, p. xvi-xvii) afirmou que:

A gestão da carreira na perspectiva da pessoa tem sido negligenciada no Brasil. Na primeira década dos anos dois mil, entretanto, as pessoas começaram a ter que encarar situações novas, como a transição profissional. Minha geração, das pessoas que nasceram entre 1946 e 1965, viveu um processo de aposentadoria precoce. Estimo que na primeira metade da primeira década dos anos dois mil as pessoas estavam sendo aposentadas pelas grandes organizações em média aos 55 anos de idade, ainda com muita vitalidade. Essas pessoas acabaram encontrando diferentes rumos para permanecer no mercado de trabalho, fato que gerou, na minha geração, a necessidade de viver transições. Essa aposentadoria precoce se deveu à entrada no mercado, na década de 1990, de uma população jovem que assumiu posições de liderança e forçou as organizações a um dilema: ficar com pessoas mais maduras e perder as mais jovens ou abrir mão das pessoas maduras e dar oportunidade para as mais jovens. Naturalmente, as organizações fizeram a segunda opção.

Com base nos argumentos apresentados por Dutra (2012), para que seja possível compreender o ambiente da transição de carreiras, é importante conhecer a

evolução da cultura organizacional e o papel das diversas gerações no ambiente organizacional (assunto abordado no primeiro capítulo deste estudo).

A transição de carreira, também denominada como transição profissional, pode ser considerada um processo (VELOSO, 2012, p. 63):

- Que se concretiza na passagem pelos seguintes estágios de carreira: entrada, avanço, reavaliação, reforço e nova entrada precedida por uma ruptura;
- Em que ocorre a passagem do indivíduo pelas fases: pré-transição, descontentamento crescente, crise, redirecionamento e reestabilização;
- Em que ocorre a percepção de mudanças comportamentais, na natureza, nos relacionamentos, no trabalho e no autoconceito profissional.

A transição consiste numa fase em que o indivíduo está mudando e redirecionando suas funções, papéis profissionais ou orientações. A transição de carreira pode ocorrer em termos objetivos ou subjetivos, sendo que as mudanças objetivas são perceptíveis socialmente e as subjetivas apenas pela própria pessoa.

A transição pode ocorrer entre funções (VELOSO, 2012, p. 64):

- Transição de entrada e reentrada: exemplos: estudantes que entram no mercado de trabalho; donas de casa que retornam ao trabalho depois que os filhos crescem.
- Transição intracompanhia: exemplos: movimento entre departamentos da mesma empresa; mudanças de colegas, de tarefa, de tecnologia, de local físico de trabalho.
- Transição intercompanhia: exemplos: *turnover*; movimento voluntário entre companhias, em funções similares.
- Transição interprofissão: exemplos: um dentista que se torna advogado; um empregado que se torna empregador; um empresário que se torna acadêmico.
- Transição de saída: exemplos: uma mulher que deixa o trabalho para cuidar dos filhos até que eles cresçam; afastamento temporário para o sabático; aposentadoria; desemprego.

A transição também pode ocorrer dentro da mesma função (VELOSO, 2012, p. 65):

- Ajustes intrafunção: exemplos: experiências práticas em empresas que levam alunos de administração a ajustar suas orientações e escolhas na universidade; uma mudança de chefe que melhora o comprometimento dos trabalhadores da área.
- Ajustes extrafunção: exemplos: quando um casal tem o primeiro filho, ambos ajustam as novas funções como pais às funções do trabalho; um professor que aceita ser editor da revista da universidade onde atua passa a ter menos tempo para suas antigas funções, relacionadas aos alunos e à família.
- Transição de função/estágio da carreira: exemplos: progressão normal na carreira como resultado do esforço de um trabalhador; transição típica entre o começo e o meio da carreira em que o indivíduo se move, gradualmente, de uma função periférica para uma central.
- Transição no cenário pessoal: exemplos: uma pessoa que a partir do seu amadurecimento psicológico progride em estágios da carreira; indivíduos que, quando ficam mais velhos, passam a ajudar outros a crescerem em suas carreiras.

Atualmente, a preocupação com a transição de carreira está relacionada com a tendência de que os trabalhadores contemporâneos, sobretudo os jovens da geração Y, estejam mais voltados ao planejamento pessoal de suas carreiras.

Segundo Veloso (2012), o número de pessoas em transição de carreiras completamente diferentes da anterior tem aumentado significativamente:

O processo de transição inicia-se na ação. A autorreflexão não substitui a experiência direta, as decisões entre alternativas evoluem durante a ação. Apesar de o planejamento da mudança ser essencial, transições de carreira não seguem métodos convencionais. As pessoas aprendem sobre si mesmas na prática, testando a realidade, e não nas teorias, que, normalmente, sugerem a autorreflexão e a introspecção.

No processo de transição ocorre uma lenta e gradual troca de grupos de referência e, geralmente, conforme ocorre o envolvimento em novas atividades e

relações, a pessoa é deslocada para novos círculos sociais e os antigos grupos, por sua vez, passam a solicitar menos dessa pessoa ao longo do tempo.

Segundo Hitt et al. (2011), a princípio as mudanças observadas na transição de carreira são superficiais, mas, com o passar do tempo, o acúmulo de novas informações ocasiona uma mudança mais profunda. Em processos de transição de carreira, as concepções básicas que tipicamente mostram mais resistência a mudanças são relações emocionais com instituições, as referências de sucesso e as noções preconcebidas sobre arranjos de trabalho.

Nem todas as transições de carreira começam da mesma forma, pois os eventos que impulsionam as decisões na transição costumam ser mais um efeito que uma causa de mudanças internas.

Para que a transição de carreira possa ser empregada como uma ferramenta da gestão de pessoas da geração Y, é preciso que a organização tenha uma cultura voltada para as pessoas, que considere a motivação pessoal de seus empregados e invista na gestão dos talentos organizacionais.

Mas, em algumas empresas, o processo de transição de carreira pode enfrentar alguns problemas. Segundo Charan et al. (2009), a identificação de pessoas que estão tendo dificuldades com essa passagem requer observação atenta. Os sinais e sintomas não são evidentes. As pessoas que estão tendo dificuldades de lidar com a complexidade de um negócio, por exemplo, não andam pela empresa reclamando de como as coisas são complicadas. As dificuldades ocorrem de modo velado.

Charan et al. (2009, p. 69-71) apresentaram alguns indicativos mais comuns dos problemas da transição de liderança:

- Comunicação sem inspiração: é como se a complexidade inerente a esse novo nível de liderança deixasse os gestores sem saber o que dizer. Mesmo as pessoas que costumavam se comunicar de forma intensa e convincente na posição de líderes funcionais passam a ter dificuldades de inspirar e energizar suas equipes. Elas podem estar tendo dificuldades com o “jargão”, já que estavam acostumadas a se expressar em uma linguagem funcional compartilhada, e não em uma linguagem multifuncional. A raiz do problema nesse caso é que esses gestores ainda não mudaram a forma de pensar em relação ao negócio e, portanto, não aprenderam a falar a respeito de um jeito novo e

empolgante. Tanto em comunicações para grupos quanto no contato interpessoal, eles ainda não encontraram o quadro de referência estratégico para transmitir a mensagem.

- Incapacidade de reunir uma equipe forte: montar a equipe certa é fundamental nesse nível devido à complexidade, ao desconhecido e ao volume do trabalho. Mesmo assim, alguns gerentes de negócios insistem na atuação solitária. Um sintoma comum dessa mentalidade é uma equipe ineficaz de subordinados diretos. Geralmente, o gerente de negócios demonstra favoritismo em relação a uma função, o que aliena os outros membros da equipe. Também é possível que esse gestor de negócios simplesmente não consiga incentivar e desenvolver o entendimento necessário para que os gerentes funcionais, juntos, trabalhem bem; um clima de desconfiança prevalece quando esses gestores se reúnem. Em alguns casos, a guerra entre os gestores é aberta. Quando as equipes de gerentes funcionais são belicosas, desconfiadas e ineficazes, esse é um sinal de que o gestor de negócios não está realizando bem a transição. E, por fim, alguns gestores simplesmente não sabem como recrutar fora de sua função para assegurar as pessoas necessárias para montar uma equipe forte.
- Não entender como o negócio pode ganhar dinheiro: a responsabilidade nesse nível é gerar lucros com alto nível de eficiência de capital, e muitos gestores simplesmente não sabem quais são os requisitos para aumentar os lucros. Apesar de poderem ter conhecimento sobre esses requisitos, não são capazes de traduzir esse conhecimento em comportamentos apropriados.
- Problemas com a administração do tempo: os gerentes de negócios muitas vezes têm problemas com a administração de tempo e não conseguem encontrar o equilíbrio correto entre alocar tempo para avançar na organização, visitar clientes externamente e assim por diante. Pelo fato de eles ainda estarem presos na mentalidade funcional do nível de liderança anterior, tentam fazer demais. Em vez de criarem uma equipe forte e lhe permitir realizar a maior parte do trabalho tático, os gerentes de negócios se decidem a solucionar eles mesmo os problemas. Nesse caso, a chave do sucesso é priorizar o



ponto de vista do negócio como um modo de entregar resultados no equilíbrio correto entre o curto e o longo prazo.

- Desprezar as questões *soft*: os gestores que ignoram questões culturais não aprenderam a valorizar a cultura, o feedback, as crenças organizacionais e assim por diante. Conseqüentemente, deliberadamente evitam alocar tempo, energia emocional ou recursos financeiros à avaliação ou ao ajuste de suas culturas de negócios ou na definição dos valores de suas unidades.

Para que a transição entre os vários níveis de liderança, ou seja, para que a transição de carreira seja algo viável e que favoreça a gestão de pessoas da geração Y, é preciso que a organização tenha uma cultura voltada para tal processo.

### 3.3 GERAÇÃO Y E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A geração Y exige uma nova postura das empresas, conseqüentemente, um novo perfil de gestão. Desse modo, o gerenciamento de projetos pode ser a ferramenta adequada para gerir a geração Y.

Segundo Lima (2010, p. 46), o projeto pode ser definido como:

(...) Um empreendimento único e não repetitivo, que tem como objetivo um novo produto. O processo tem início, meio e fim, é organizado e reúne e investe recursos para cumprir objetivos predefinidos, além de ser um instrumento de mudanças e contribuir com a obtenção de resultados empresariais a curto e longo prazos.

O gerenciamento de projetos oferece as seguintes vantagens que são atraentes para a gestão da geração Y (ANANTATMULA; SHRIVASTAV, 2012):

- Inovação: trata-se de um empreendimento único e não repetitivo, com começo, meio e fim, fatores atraentes para a geração Y.
- Flexibilidade: o projeto pode ser gerenciado de qualquer lugar por intermédio das tecnologias da informação e comunicação. Esse fato possibilita que a geração Y tenha horários flexíveis.
- Responsabilidade: em um projeto, cada membro da equipe tem sua atribuição de responsabilidade, não é necessário que um supervisor fique o tempo todo cobrando o funcionário. Desse modo, o trabalho com a geração Y é facilitado, pois as tarefas serão delegadas e devem

ser cumpridas até a data estabelecida. Além disso, existe o desafio de cumprir o prazo o que é uma motivação para a geração Y.

- Trabalho significativo: um projeto exige uma postura proativa da equipe. Sempre que um projeto é realizado trata-se de um trabalho significativo. Isso motiva a geração Y.
- Crédito apropriado: a geração Y é aquela que exige reconhecimento e, conseqüentemente, a gestão de projetos possibilita que cada membro da equipe receba o crédito pelo trabalho cumprido.

A geração Y traz para o mercado de trabalho uma atitude diferente sobre ética no trabalho, percepção e conjunto de habilidades. Como tal, os gerentes de projetos são desafiados a construir uma equipe de projeto coesa, uma vez que os projetos são realizados por meio de equipes que não são formadas por uma única geração, ao contrário são um misto da geração X e Y e, em alguns casos, contam até com membros da geração Baby boom. Essas gerações não diferem apenas em suas idades, mas em seus hábitos, ideias e formas de atuação no ambiente de trabalho. Cada projeto é único e as condições de seleção de uma equipe nem sempre são ideais. Além disso, o gerente de projeto pode não ter o poder de escolha da equipe do projeto em muitas organizações isso ocorre com frequência: o gestor recebe o projeto e uma equipe formatada, nem sempre é possível escolher a melhor equipe para um determinado projeto, pois a estrutura organizacional pode influenciar na seleção da equipe. Outro fato que pode ocorrer é que um ou mais membros da equipe pode estar envolvido em mais de um projeto. Além de todos esses fatores, o gestor de projetos ainda terá que lidar com as diferenças de gerações (ANANTATMULA; SHRIVASTAV, 2012).

Mas, a futura geração do mercado de trabalho é a geração Y, agora essa geração está apenas iniciando sua vida profissional, mas, em breve, será a maioria nas organizações. Portanto, a gestão de projetos precisa ser pensada para esse público e para a geração Z, que ingressará no mercado de trabalho daqui há alguns anos, exigindo novas reformulações dos gestores (ANANTATMULA; SHRIVASTAV, 2012).

O gestor de projetos precisa estar aberto às preocupações da geração Y: como eles aprendem a cultura da organização e como melhorar o seu conhecimento de domínio específico – pode ser uma proposição de valor agregado, mas

especificamente no âmbito dos projetos em que, pelo projeto, o desenvolvimento da equipe e sua eficácia são de fundamental importância. A atribuição de um mentor para auxiliar a geração Y para adquirir os conhecimentos necessários para atuar na organização assume posição crítica no desenvolvimento e gestão de equipes de projetos (ANANTATMULA; SHRIVASTAV, 2012).

O gestor de projetos precisa estar ciente e resolver os problemas potenciais associados com a diversidade de gerações no ambiente organizacional. A inclusão de informações específicas sobre as diversas gerações em seminários de liderança ajudaria os gestores aprender a gerenciar equipes compostas por pessoas de diferentes gerações (ANANTATMULA; SHRIVASTAV, 2012).

A geração Y gosta do aspecto social do trabalho e de conhecer seus colegas de trabalho. Eles também gostam de reuniões frequentes, para receber feedback construtivo de seus superiores e colegas de trabalho. Portanto, seria uma boa ideia criar essas oportunidades para a geração Y (ANANTATMULA; SHRIVASTAV, 2012).

## CONCLUSÃO

O ingresso da geração Y no mercado de trabalho tornou o ambiente de trabalho mais dinâmico, em termos de comunicação e uso das tecnologias, sobretudo, de redes sociais. Para receber os jovens da geração Y e, posteriormente, os jovens da geração Z as empresas devem investir em tecnologia de ponta; melhoria dos processos de comunicação empresarial; gestão do conhecimento; gestão de talentos; motivação dos funcionários; e transição de carreiras como uma nova forma de gestão de pessoas para a geração Y.

Cada geração no ambiente empresarial teve um valor, para a geração X a informação era o valor primordial. Por sua vez, o principal valor da geração Y é o relacionamento. Esses jovens estão constantemente conectados às redes sociais, em alguns casos a mais de uma rede social.

O perfil do jovem da geração Y é ser multitarefa, imediatista, dinâmico, carismático, porém esses jovens apresentam pouca concentração, pouca paciência, pouca organização e são, em sua maioria, inquietos. Todas essas características provocaram fortes impactos no ambiente empresarial, fazendo com que as empresas tenham que se adaptar a esse novo perfil de funcionários.

Com a elaboração do presente estudo foi possível observar as mudanças que ocorreram no cenário mundial que, conseqüentemente, provocaram transformações nas carreiras. As transformações nas carreiras ocorreram tanto em âmbito organizacional, quanto no âmbito individual. Estas transformações chegaram ao ambiente de trabalho juntamente com a geração Y que exige mais de seus empregadores.

Assim, os gerentes de projetos precisaram agir nas estruturas burocráticas, tornando-se mais flexíveis. De modo semelhante, os trabalhadores passaram a adotar uma postura mais autônoma e flexível. Todas essas mudanças exigem das organizações um processo de reestruturação que passe a contemplar a implementação de programas de transição de carreira visando à minimização dos impactos negativos, tanto para a empresa como para os trabalhadores.

Portanto, concluiu-se que a transição de carreira é de suma importância para a gestão de pessoas da geração Y. Para isso, é preciso que ocorra a implementação de programas de transição de carreira com o objetivo de minimizar os impactos

negativos para a organização e para o profissional. A implementação desses programas exige uma mudança na cultura organizacional dos negócios, para as pessoas.

A cultura organizacional voltada para as pessoas possibilita ações que facilitam a transição de carreira, promove a motivação dos funcionários da geração Y e constitui um fator de sucesso para a organização e para os trabalhadores, independentemente da geração a que pertençam.

Sobre o problema de pesquisa que indagou como gerir a geração Y, concluiu-se que a gestão da geração Y deve ser dinâmica, voltada para a motivação dos funcionários, baseada em estratégias voltadas para as perspectivas da cultura organizacional; para as perspectivas dos trabalhadores; e para as perspectivas de liderança no ambiente organizacional. A empresa também deve manter um plano de transição de carreiras, para que o jovem da geração Y reconheça o compromisso da empresa para com seus funcionários.

Sobre a geração Y no ambiente de gestão de projetos, a inclusão e reconhecimento da geração Y no ambiente de projetos podem ser úteis do ponto de vista do desenvolvimento da equipe. Esses fatores incentivariam uma identidade individual e valores pessoais quando a força de trabalho multigeracional estivesse envolvida em equipes; e esta abordagem também pode ser um sinal de boas-vindas para a geração Y.

Os gestores de projetos devem estar cientes em relação às características da geração Y e, portanto, devem definir os papéis e as responsabilidades dos indivíduos nas equipes. Além disso, a interdependência, o consenso sobre a tomada de decisão e a colaboração, são considerados fatores importantes na gestão de projetos com a geração Y.

O papel do gerente de projeto é fazer o elo dentro da equipe absorvendo a dinâmica da Geração Y e a constância das Gerações anteriores, fazendo com que uma complemente a outra e minimizar as diferenças, respeitando os aspectos individuais.

Por fim, cumpre observar que a elaboração deste estudo foi de grande valia para o enriquecimento acadêmico da pesquisadora, que pode entrar em contato com uma bibliografia nova e entusiástica, permitindo uma reflexão sobre a importância de adotar novas formas de gestão para gerir a geração Y.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANANTATMULA, V.S.; SHRIVASTAV, B. Evolution of project team for generation Y workforce. **International Journal of Managing Projects in Business**, 5(1):9-26, 2012.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

BORGES-ANDRADE, J.E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Orgs.), **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: Fundamentos para gestão de pessoas (pp. 343-358). Porto Alegre: Artmed, 2006.

BUSCH, P. Generational differences in soft knowledge situations: Status, need for recognition, workplace commitment and idealism. **Knowledge & Process**, 2008. Disponível em <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.298/abstract>>, acesso em abril, 2012.

CARVALHO, F.C.A. **Gestão de projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança: como criar e gerir uma empresa líder**. Tradução: Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAY, A. M. Trading places: Problematizing the reverse ranking discourse of older worker-younger boss relationships. **Florida Communication Journal**, 36(2):77-89, 2007.

DU, Y. **Communication Disconnect: generational stereotypes between generation X/Y and baby boomers in american and chinese organizational communication**. 2012. Disponível em <<http://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1168>>, acesso em março, 2013.

DUTRA, J.S. In: VELOSO, E.F.R. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

EL-KOUBA, A.; ROGLIO, K.D.; CORSO, J.M.D.; SILVA, W.V. Programas de desenvolvimento comportamental sobre os objetivos estratégicos. **RAE**, São Paulo, 3(49):295-308, 2009.

FREITAS, M.E. **Cultura organizacional**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007.

GALVÃO, M. O ser humano como ser que aprende: o treinamento comportamental. In: BOOG, G. G; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

GRAIL RESEARCH. **Consumers of tomorrow insights and observations about Generation Z**, November 2011. Disponível em <[http://www.grailresearch.com/pdf/ContentPodsPdf/Consumers\\_of\\_Tomorrow\\_Insights\\_and\\_Observations\\_About\\_Generation\\_Z.pdf](http://www.grailresearch.com/pdf/ContentPodsPdf/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z.pdf)>, acesso em fevereiro, 2013.

HITT, M.A.; MILLER, C.C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

JONES, G.R. **Teoria das organizações**. Tradução: Luciene Pauleti e Daniel Vieira. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KERSTEN, D. **Today's generations face new communication gaps**. 2002. Disponível em <[http://usatoday30.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communication/2002-11-15-communication-gap\\_x.htm](http://usatoday30.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communication/2002-11-15-communication-gap_x.htm)>, acesso em fevereiro, 2013.

KOVARY, G.; BUAHENE, A. Recruiting the four generations. Reporto n Recruitment & Staffing, **Canadian HR Reporter**, may 23, 2005. Disponível em <<http://www.ngenperformance.com/pdf/articles/RecruitingTheFourGens.pdf>>, acesso em fevereiro, 2013.

LIMA, R.J.B. **Gestão de projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: ser potencial ou ser talento?** São Paulo: Integrare Editora, 2010.

RENN, M. Issues & observations—Debunking generational differences. **Leadership in Action**, 28(1): 23-24, 2008. Disponível em <[http://pubget.com/paper/pgtmp\\_0154ef6f697a3d3698bfb998983e7eeb/Issues\\_\\_\\_observations\\_\\_\\_Debunking\\_generational\\_differences](http://pubget.com/paper/pgtmp_0154ef6f697a3d3698bfb998983e7eeb/Issues___observations___Debunking_generational_differences)>, acesso em fevereiro, 2013.

REVISTA ISTOÉ DINHEIRO. Conflito de gerações: empresas enfrentam o desafio de conciliar o conservadorismo de executivos veteranos com a ousadia de jovens talentos. **Edição 633**. Disponível em <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/335\\_CONFLITO+DE+GERACOES](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/335_CONFLITO+DE+GERACOES)>, acesso em fevereiro, 2013.

RIBEIRO, A.E.A. **Pedagogia empresarial**: atuação do pedagogo na empresa. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2010.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANDERSON, C. Marketing to generation Y: understanding and appealing to the millennial generation. **Marketing to Gen-Y**, sep, 2010. Disponível <<http://www.slideslounge.com/wp-content/uploads/2010/10/White-Paper-Gen-Y.pdf>>, acesso em fevereiro, 2013.

SAXENA, P.; JAIN, R. Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place. **International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering**, 2(7):114-118, jul, 2012. Disponível em <[http://www.ijarcsse.com/docs/papers/July2012/Volume\\_2\\_issue\\_7/V2I700156.pdf](http://www.ijarcsse.com/docs/papers/July2012/Volume_2_issue_7/V2I700156.pdf)>, acesso em fevereiro, 2013.

TARAPANOFF, K. (org.). **Aprendizado organizacional**: fundamentos e abordagens multidisciplinares, volume 1. Curitiba: Ibpex, 2011.

TOLBIZE, A. Generational differences in the workplace. **Research and Training Center on Community Living**, August, 2008. Disponível em <[http://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)>, acesso em fevereiro, 2013.

VELOSO, E.F.R. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

WEIN, J.A. **A definition of generation Z**. Disponível em <<http://www.helium.com/items/2206695-generation-z-internet-technology>>, acesso em fevereiro, 2013.

WILLIAMS, K.C.; PAGE, R.A. Marketing to the generations. **Journal of Behavioral Studies in Business**, 2011. Disponível em <<http://www.aabri.com/manuscripts/10575.pdf>>, acesso em fevereiro, 2013.

WILSON, B.; SQUIRES, M.; WIDGER, K.; CRANLEY, L.; TOURANGEAU, A. Job satisfaction among a multigenerational nursing workforce. **Journal of Nursing Management**, 16:716-723, 2008. Disponível em <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18808466>>, acesso fevereiro, 2013.

WYNN, G. **Generation Y Article**: How to deal with motivationally challenged younger workers. Disponível em <<http://www.managing-generation-y.com/article-motivating-younger-workers.htm>>, acesso em fevereiro, 2013.

YANG, S.M.; GUY, M.E. Gen Xers versus boomers: Work motivators and management implications. **Public Performance & Management Review**, 29:267-284, 2006. Disponível em <[http://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)>, acesso em fevereiro, 2013.



## ANEXO 1: CONFLITO DE GERAÇÕES

ECONOMIA

Revista Época | 23.03.2011 | 10:00 | Atualizado em 19.03 - 08:31

### Conflito de gerações

Empresas enfrentam o desafio de conciliar o conservadorismo de executivos veteranos com a ousadia de jovens talentos



#### Pegue a geração de executivos

que cresceu no pós-guerra e que teve a formação permeada pela hierarquia e pelo desconhecimento do significado do verbo questionar. Depois, junto um grupo de profissionais nascidos entre as décadas de 60 e 80 que, por sua vez, via na contestação a melhor forma de se manifestar. A seguir, acrescenta os jovens dos anos 80, criados sob a ótica do videogame - eles valorizam a agilidade e a habilidade para superar fases e alcançar o prêmio final, seja ele qual for. Misture tudo isso e leve para dentro de uma empresa. Você certamente terá um conflito de ideias e visões de mundo que pode afetar o funcionamento de uma corporação. "Se antes o modelo organizacional era baseado na rigidez hierárquica, hoje os jovens têm mais dificuldade de reconhecer uma liderança e isso pode ser prejudicial para todos", diz Gilberto Guimarães, diretor-geral da BPI do Brasil, consultoria francesa especializada em gestão de carreiras. "Os jovens têm muita pressa para crescer e, como num jogo de videogame, às vezes só falta perguntar qual é o monstro que precisam matar para ser promovidos", afirma Maíra Habimorad, diretora de desenvolvimento da consultoria Companhia de Talentos.

Pesquisa com 26 mil brasileiros mostra que, ao contrário dos executivos da velha geração, os novatos não pretendem ficar muito tempo na mesma empresa

O desafio das empresas é evitar que o embate geracional contamine os negócios. Para a consultora Maíra, ao detectar esse tipo de conflito, a companhia não pode cair na tentação de dizer quem está certo ou errado. "Na verdade, o ideal é conciliar pessoas com formações completamente diferentes e extrair o que cada uma tem de melhor a oferecer, sem anular habilidades nem gerar frustrações", diz ela. Quanto aos jovens, é preciso baixar a elevada expectativa de quem ingressa numa empresa acreditando que, de uma hora para outra, vai se tornar um líder. Do lado dos veteranos, a dificuldade é fazê-los entender que os iniciantes podem representar a renovação que ajudará a empresa a se manter sincronizada com o mundo atual.

Para saber o que pensam os novatos de hoje que serão os executivos de amanhã, a Companhia de Talentos acaba de tirar do forno a edição de 2009 da pesquisa Empresa dos Sonhos dos Jovens. O estudo, que está em sua oitava edição, entrevistou 26 mil brasileiros, 1,3 mil argentinos e 1,5 mil mexicanos. De acordo com o levantamento, 20% escolheram a profissão influenciados por alguma matéria que fazia parte do currículo escolar. Quando a pergunta é sobre o que buscam na profissão, aparecem com destaque respostas como possibilidade de crescimento, estabilidade financeira e bom ambiente de trabalho. A maioria dos entrevistados considera que o tempo adequado para trabalhar na mesma companhia é entre seis e dez anos.

Trata-se de uma grande transformação. As gerações anteriores, conforme atestam pesquisas antigas realizadas pela própria Companhia de Talentos, esperavam ficar décadas, às vezes toda a carreira, em uma única empresa. Hoje, os jovens querem circular mais e, se possível, passar por setores diferentes. A pesquisa também quis saber quem estes jovens admiram e identificam como líderes. No Brasil, os mais citados foram o presidente americano Barack Obama, o animador de televisão Roberto Justus e o presidente Lula. Nomes como Steve Jobs, Bill Gates e até Hillary Clinton foram citados pelos entrevistados dos três países, por serem considerados determinados,

terem visão estratégica, serem inovadores e carismáticos. "São esses os valores e habilidades que os jovens usam como parâmetro para admirar alguém e não a posição que a pessoa ocupa na vida ou na hierarquia da empresa", resume Maíra.