

GERAÇÃO Y E AS MUDANÇAS QUE ESTÃO INOVANDO O AMBIENTE CORPORATIVO

Daniela Brito da Fonseca Conti¹

Maria Regina Silveira²

RESUMO

a proposta central deste trabalho é, apresentar o conceitos básicos das gerações que foram se construindo por meio de um contexto histórico. Estas causaram interferências no desenvolvimento do ambiente organizacional, trazendo benefícios e também desafios nos relacionamentos interpessoais. Com o intuito de contextualizar melhor esta temática, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, exploratória, neste sentido, visto como um instrumento capaz de ampliar o conhecimento das pessoas, visando esclarecer as influências da geração Y, na mediação de conflitos no meio corporativo, bem como aumentando a produtividade e proporcionando maior agilidade na execução das atividades. Pretende-se repensar as estratégias de intervenções que envolvem principalmente a geração Y, na construção de um ambiente corporativo mais saudável, proporcionando assim, uma melhor qualidade de vida. Através da obtenção de dados extraídos no levantamento bibliográfico, foi possível perceber a existência de conflitos entre as gerações, porém podemos minimizá-los por meio de ações que serão relacionadas ao longo do trabalho.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Geração y, Conflito de gerações.

INTRODUÇÃO

O contexto organizacional tem passado por diversas mudanças ao longo dos anos, dando origem a necessidade de entender melhor como se dão as relações no ambiente de trabalho. É importante verificar as diferenças na maneira de agir e pensar das várias gerações que hoje, se relacionam e compartilham de um mesmo espaço corporativo. As diferenças encontradas neste meio justificam-se, não só pelas diversas gerações que foram se construindo, mas também pela cultura, valores, ideologias e níveis intelectuais de cada indivíduo. De acordo com Santos *et al* (2011), nas organizações existem constantes transformações e cada dia, pessoas de diferentes gerações são selecionadas para fazer parte do organograma das empresas. Essas gerações são conhecidas como *Baby Boomers*, *X* e *Y* que apresentam diversas diferenças entre si.

Alguns autores se divergem, quanto à variação das datas, mas pode-se considerar que os *Baby Boomers* são as pessoas nascidas em 1948 a 1963; a geração *X*, entre 1964 e 1977 e a geração *Y*, entre 1978 e 1994. Não podemos deixar de mencionar a geração dos veteranos, nascidos até 1945 e a mais recente geração *Z*, nascidos em meados da década de noventa até os dias atuais.

Para melhor definir esta temática trazemos como principal objetivo, analisar a importância da realização de uma reflexão teórica sobre os conflitos de gerações no ambiente organizacional, ou seja, entender como se estabelecem as divergências entre as gerações no contexto corporativo e quais as possíveis intervenções a serem implantadas. Tal geração de indivíduos, necessitam de aperfeiçoamento profissional, que visem melhorar o seu desempenho nas empresas. Na atual situação e que se encontra o mercado de trabalho, nota-se uma grande quantidade de empresas existentes, recrutando profissionais qualificados, que possam desenvolver um trabalho ágil e eficaz. Trabalhar esta temática se tornou um

¹ Aluna do curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Faculdade Araguaia

² Coordenadora do curso de Especialização em Direito da Faculdade Araguaia

requisito essencial para a maximização dos resultados na empresa e conseqüentemente sua manutenção neste mercado altamente competitivo.

Quantos aos objetivos específicos, pretende-se discorrer sobre o processo histórico, conceituando cada geração. Busca-se também identificar as dificuldades mais comuns no relacionamentos que envolvem a geração y, repensando as estratégias de intervenções na busca por uma equipe mais preparada para os desafios que possam emergir. Desta forma, é reforçada a importância deste processo de intervenção no desenvolvimento de competências, além de contribuir para o alcance dos bons resultados na empresa.

A pesquisa apresentada justifica-se pela necessidade das organizações em conquistar e manter de forma produtiva indivíduos que pertençam às gerações X e Y, no quadro de colaboradores, já que essa interação tornou-se uma realidade no meio corporativo. Aproveitar as características de cada geração, diminuindo a emergência de conflitos, significa maximizar a produtividade nas empresas. Almeja-se também, proporcionar uma visão mais ampla e assertiva das intervenções que possam ser implantadas, para que as diferenças de gerações sejam vistas como um fator positivo. Situação esta que, contribuirá para o crescimento da empresa e a plena satisfação do colaborador.

Realizaremos uma pesquisa bibliográfica que segundo LAKATOS (1992), é entendida como um processo formal, com método de pensamento reflexivo que demanda um tratamento científico. Configura-se em um caminho que visa encontrar alternativas de intervenções adequadas a problemática levantada, utilizando-se de métodos científicos. A pesquisa realizada é de caráter teórico conceitual que, de acordo com FABRI, José. *et al* (2005) é classificada como um método fundamentado em percepções e discussões conceituais, originadas a partir de revisões bibliográficas. LAKATOS (1992) vem complementar este conceito ressaltando que a pesquisa bibliográfica tem como finalidade colocar o pesquisador inteirado sobre as publicações referentes a um determinado assunto. A mesma oferece meios para definir, solucionar não somente problemas existentes, mas também explorar novas áreas. A pesquisa será realizada utilizando-se de livros, artigos científicos, revistas eletrônicas e sites que abordam o assunto.

Portanto, realizar um levantamento bibliográfico para entender as conseqüências desta interação entre gerações, torna-se inerente à prática de qualquer profissional da área de gestão de pessoas, que ao contrário do quadro de colaboradores de uma empresa, tem um olhar diferenciado da situação. Cabe mencionar que esta problemática deve ser percebida também como uma provocação, à prática do profissional atuante desta área, para o surgimento de novas possibilidades de intervenção.

Origens das Gerações

Conforme Calliari e Motta (2012), a geração Y, também conhecida como “millennials”, geração 2.0, geração internet e/ou digital, é constituída por jovens nascidos entre os anos de 1980 e 1995. Antes dos ípsilons, duas gerações tiveram destaque, são elas: *baby boomers*, nascidos entre os anos 1946 e 1964, que se estabeleceram no período pós-guerra mundial. E os chamados geração X, conhecidos por geração Jeans ou coca-cola, nascidos entre os anos 1965 e 1979. O autor informa que estas datas são meras convenções, pois alguns pesquisadores adotam outras idades, considerando por base, dados demográficos e históricos.

De acordo com Reis *et al* (2013), houve ainda no processo evolutivo, a geração veterana ou tradicional, nascidos entre os anos 1922 e 1944, não integrando mais o mercado de trabalho. E a mais atual, conhecida como geração Z que são indivíduos, nascidos a partir de 1990, jovens que ainda não estão inseridos no mundo empresarial.

A geração *baby boomers*, foi considerada um fenômeno característico dos Estados Unidos que receberam um grande número de soldados em um território poupado pelas bombas e batalhas da segunda guerra mundial, influenciando profundamente na estrutura norte-americana. Na Europa surge em plena guerra fria, a geração X, incluindo a guerra do Vietnã, o qual desencadeou profundas mudanças comportamentais e culturais que já vinham acontecendo desde a geração *baby boomers*, abrindo caminho para os ípsilons. Estes por sua vez, testemunharam a aproximação entre norte-americanos e soviéticos, que conseqüentemente levaria ao fim da guerra fria e desencadearia todas as mudanças globais que aconteceram à revelia. Como os Estados Unidos era considerado uma potência mundial em termos econômicos, militares e culturais, acabou exportando para o mundo, características geracionais das pessoas do hemisfério norte, impulsionados pelo processo de globalização que perduram até os dias atuais. Destarte, se avaliarmos a linha do tempo é possível identificar como uma geração determina a outra. Calliari e Motta (2012)

Posto assim, *baby boomers*, X e finalmente os ípsilons. Não importa a origem: são os ípsilons os protagonistas do mundo em que residimos e agora são as gerações precedentes que precisam correr para alcançá-los. Esta geração se diferencia de todas que já surgiram e nunca foi tão representativa em termos qualitativos. Nossa produtividade está em alta e são eles que hoje consomem, trabalham, pensam, discutem, enfim, influenciam o perfil do nosso planeta. Calliari e Motta (2012)

Geração Veterana ou Tradicional

Para Andrade et al (2012), esta geração é constituída por pessoas que nasceram até 1945, o qual estão próximos de ou já completaram 70 anos. Acompanharam mudanças de forma gradativa, integrando um ambiente que vivenciou duas intensas guerras mundiais. Presenciaram crises no sistema

econômico, considerando como destaque a de 1929 e também de 2008 e já estão fora do mercado de trabalho. O autor cita (CARVALHO; NASCIMENTO, SERAFIM, 2012) para enfatizar as características determinantes desta geração. Normalmente são pessoas mais rígidas e seguidoras de regras, justificadas pelas dificuldades vivenciadas ao longo da vida.

Cara (2008) ressalta que, os veteranos sempre se revelaram bastante dedicados e fiéis ao trabalho, almejando frequentemente estabilidade, respeito à hierarquia, bem como as regras predeterminadas pelos superiores. Esta geração esperava com tranquilidade, promoções, melhorias salariais, aposentadoria e acreditavam que nada poderiam conseguir sem investimento árduo de muito trabalho. A liderança era caracterizada pelo autoritarismo, utilizando-se dos princípios clássicos da Administração. Desta maneira essa época foi marcada pelos sacrifícios, onde o dever estava acima do prazer.

Geração Baby Boomers

Santos *et al* (2011), cita Oliveira (2009) para descrever esta geração de pessoas que nasceram entre as décadas 40 e 60, durante o Baby Boom. Termo popularizado após a segunda guerra mundial devido a um aumento importante da taxa de natalidade nos Estados Unidos. São pessoas viciadas em trabalho (*workaholics*), motivadas e otimistas. Vivenciaram um forte período de crescimento econômico, e potencializaram ideais, visando à construção de um mundo pós-guerra. Ao longo dos anos esta geração foi treinada com muita disciplina para competir. Nesta época houve o surgimento dos anticoncepcionais e os movimentos feministas, estes trouxeram conquistas trabalhistas às mulheres, como a flexibilidade na carga horária de trabalho, aumento do período de licença maternidade e preparo do cenário para futuras gerações. Devido à rigidez da disciplina as pessoas que naturalmente tendenciavam a rebeldia, expressavam-se por meio da música. Foi quando surgiu o *Rock And Roll*, e grandes nomes da música, como por exemplo: Elvis Presley, Bob Dylan, Beatles e Rolling Stones.

Brito (2013) retrata que esta geração é identificada também como os inventores da era “paz e amor” e como instrumento de evolução utilizam-se de princípios pautados pela arte, música e todas as outras formas de cultura, demonstrando aversão a conflitos.

Para Macedo (2009) os *Baby Boomers* incorporavam facilmente valores e regras das empresas, se sentiam parte de algo maior que eles, identificavam-se com o meio organizacional e carregavam identidade corporativa. Alimentavam ideias, onde a lealdade seria recompensada pela empresa, e não vislumbravam a concorrência como um fator de impedimento. Havia muitas oportunidades de trabalho e a ascensão profissional era determinada pela ambição, pelo talento e pela dedicação.

Geração X

Calliari e Motta (2012) informa que surgiu em meados da década de 60, estendendo-se até o final de 70. Conhecida também como geração Jeans ou Coca-Cola. Como coloca Britto (2013) vivenciou no Brasil acontecimentos como as “Diretas já” e o fim da ditadura. Caracterizados por apresentar uma certa resistência ao novo, revelando insegurança quanto ao medo de perder o emprego para pessoas mais jovens.

Andrade *et al* (2012), cita Oliveira (2008), para mencionar que as mulheres dessa geração passaram a desempenhar papéis mais autônomos. Desse modo, a educação de seus filhos sofreu forte influência da televisão e conseqüentemente transformou a rotina familiar. Como meio de controle e educação dos filhos, os pais utilizavam-se de castigos que limitavam o acesso aos programas favoritos e desenhos. Tiveram um amplo contato com as inovações tecnológicas, acompanhou o surgimento do vídeo-cassete, do computador pessoal, da internet, continuando num ritmo acelerado até os dias atuais.

O autor ainda revela que se trata de uma geração egoísta e autossuficiente, almejando por meio do trabalho, a plena realização dos desejos materiais e pessoais. Marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, trabalha em prol da igualdade de direitos e de justiça em suas decisões. Caracterizadas também por inventar as ferramentas dominantes de comunicação na atualidade.

Andrade *et al* (2012), cita as principais características da geração X:

- *Busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo;
- *Maturidade e escolha de produtos de qualidade;
- *Ruptura com as gerações anteriores;
- *Maior valor a indivíduos do sexo oposto;
- *Busca por seus direitos;
- *Respeito à família menor que o de outras gerações;
- *Procura por maior liberdade;

Completando as particularidades apresentadas Santos *et al* (2011), cita Oliveira (2009) para mencionar o quanto as pessoas nesta geração são conservadoras, materialistas e possuem aversão a supervisão. São criativos, cumprem objetivos e não prazos, são positivistas e desconfiam de verdades absolutas. No ambiente corporativo, almejam trabalhar em ambientes menos formais, com uma hierarquia mais flexível e buscam o desenvolvimento de habilidades que favoreçam a empregabilidade.

Geração Y

Na década de 80 nasce a geração Y, que presenciou os maiores progressos na tecnologia, bem como inúmeras mudanças no ambiente de trabalho. Demonstrem uma privilegiada capacidade de realizar várias atividades ao mesmo tempo como por exemplo: ouvir música, navegar na internet, ler e-mails, que em tese não atrapalham seu desempenho profissional. Almejam rápida ascensão profissional, desejam inovar a qualquer custo, diferente da geração X que prefere estabilidade e equilíbrio. Tais divergências geram situações embaraçosas nas empresas, já que frequentemente nos deparamos com colaboradores da geração X, sendo subordinados aos da geração Y. Esta ideia não costuma ser aceita pelos mais velhos, porém nos dias de hoje o que se leva em consideração é a capacidade de cada profissional e não mais o tempo de trabalho. BRITO (2013)

Bispo (2009) revela as principais competências desta geração iniciando por aquelas que despertam interesse por parte das empresas, são elas:

- *Velocidade;
- * Desprendimentos às regras;
- *Vontade de realização maior do que a de proteção;
- *Afinidade com novas tecnologias;

Como característica também podemos citar:

- *São velozes, obtém tudo rápido;
- *Não são orientados por valores locais e regionais e menos ainda por valores corporativos;
- *São imediatistas;
- *São pouco abertos a compartilhar experiências, aprendizados e convívio social;

Não há como falar desta geração sem mencionar o quão consumistas são. Frequentemente surgem comentários de pessoas mais velhas atestando que os jovens não tem mais sonhos e ideias, o que não se confirma. Afinal, não há espaço para discursos vagos, não foram os sonhos que acabaram, mas os sonhadores que mudaram. Esses profissionais têm uma grande capacidade de gerar riquezas, na mesma velocidade de gastá-las. Vislumbrando essa nova maneira de ver o mundo, pode-se dizer que são mais ecléticos e familiarizados com as diferenças. Dando continuidade ao pensamento de Calliari e Motta (2012, pag. 17) :

Informação é a melhor arma contra o preconceito, e a rede expõe muito mais os diferentes estilos de vida e culturas. Se seus pais são separados, se a mãe se descobriu homossexual e se os dois continuam amigos, tudo bem. Isso não é mais o fim do mundo que foi no passado. Agora, o fim do mundo é explicar para o ípsilon por que, diabos, seus pais se casaram.

O autor ainda coloca que os ípsilons são interpretados como agentes de mudanças. Aos poucos conquistam cargos de destaque nas empresas, na política, nas instituições de ensino e evidentemente

haverá consequências. O futuro passa a ser entendido de acordo com as características desta geração. Até mesmo as famílias tem dificuldade de lidar com esse jeito Y de ser.

O ípsilon nascido no Brasil tornou os cursos de nível superior, mais influentes, no meio familiar, visto que, muitos vieram de grupos menos favorecidos economicamente, onde a maioria não teve a oportunidade de estudar. Pais, avôs, irmãos mais velhos se quer tiveram tal oportunidade. Fato que justifica a explosão universitária. Dados do INEP revelam que as matrículas no ensino superior brasileiro mais que dobraram em 2010. Doravante, as empresas obrigatoriamente precisam acompanhar essa geração, implantando medidas para vencer os desafios. CALLIARI e MOTTA (2012)

Geração Z

São jovens nascidos a partir dos anos noventa. Considerados ainda fora do ambiente de trabalho, mas já apresentando características de individualismo e até mesmo dificuldades com o convívio social. Trata-se de uma geração contemporânea, constantemente conectada a internet. Alguns valores já começam a perder força, como por exemplo: sentar-se à mesa e conversar com os pais. Estes ainda estão em fase de decisão, quanto à carreira profissional, destacando-se pela sua excentricidade. Devido ao imediatismo/individualismo, supõe-se que estes jovens terão dificuldades ao ingressar no mercado de trabalho, já que certamente, serão exigidas habilidades para se trabalhar em equipe. O trabalho coletivo necessita de respeito e paciência, características não pertencentes aos jovens desta geração. (BRITO, 2013)

Desafios Enfrentados pelas Organizações

Morgado (2010) em sua publicação destaca alguns exemplos dos desafios enfrentados pelas empresas, oriundos da geração Gen Y:

“Fazê-los entender que falar no celular ou mandar mensagens durante o expediente ou durante reuniões não é conveniente; Dificuldades em convencer os Gen Y que nem todo mundo pode ter horário flexível; Necessidade de ajuda-los a entender porque não ocuparão posições de liderança no 01º ano de emprego; Necessidade de ensiná-los que não se fala com Supervisores, Gerentes e CEO’S, como se fala com amigos; Controlar os “ataques de fúria” diante de feedbacks negativos.”

Conforme o autor os exemplos apresentados revelam uma grande diferença, em relação a ética profissional das gerações anteriores. Estando em constante interação, abalam a estrutura das empresas. Os ípsolons se frustram por que querem imediatismo, enquanto as gerações anteriores precisaram trabalhar muito para conquistar promoções. Entretanto, precisamos buscar os pontos positivos, já que este contato tornou-se uma realidade presente em todas as organizações. A auto-estima neste contexto

é apresentada como uma boa qualidade desse perfil de profissional (maior produtividade e criatividade). Contudo como revela o autor torna-se um problema, visto que: “a forma como os Gen Y foram criados, gera um tipo de auto-estima “inflacionado” e leva as expectativas pouco realistas, com uma grande rejeição ao feedback, tendência a culpar os outros pelos seus erros e dificuldades...”. Desse modo, o desempenho insuficiente também era elogiado, fato que levou a degradação do autoconhecimento e humildade deste público. Esses jovens cresceram ouvindo dos pais “meu filho está certo”, mesmo estando errado, gerando um sentimento de vitimização. Como consequência dessas ocorrências, eliminou-se a competição, fazendo com que os jovens tenham mais dificuldades de lidar com o fracasso, assumir os próprios erros, reconhecer suas limitações e estabelecer um sistema realista de auto-avaliação e de expectativas.

Com a finalidade de melhor descrever como se dão as relações envolvendo esta geração, segue abaixo desafios e vantagens de se trabalhar com os Gyn Y:

<i>Desvantagens / Desafios</i>	<i>Vantagens</i>
Dificuldades em aceitar críticas construtivas e feedback.	É confiante e acredita em capacidade de prosperar em novas áreas.
Foca a carreira deseja a custo da carreira atual.	É aberto. Podemos perguntar a ele o que está pensando, em vez de nos basear em hipóteses.
Não assume responsabilidades e se responsabiliza pelos seus erros e fraquezas.	Se arrisca, o que pode levar ao sucesso inesperado
É extremamente sensível ao que chama de fracasso.	Trabalha bem com expectativas claras e definidas.
Precisa de gratificação instantânea.	Tem muito jeito para tecnologia e pode criar novas possibilidades de comunicação
É impaciente ao tempo de resposta dos outros.	Sabe trabalhar em equipe.
Prefere a comunicação virtual à comunicação pessoal.	Sabe utilizar várias ferramentas de comunicação ao mesmo tempo.
Expressa-se de forma pouco clara, devido a informalidade da comunicação digital.	Tem uma ampla rede de comunicação na internet.
Espera-se que a empresa se adapte às suas necessidades.	Valoriza a integração entre a vida profissional e pessoal.
É fiel aos amigos e companheiros de	Exige condições de trabalho que

trabalho e não a empresa.	beneficia todo mundo, com menos formalidades.
Dá maior valor a comunicação com amigos do que às responsabilidades profissionais.	Tem muita iniciativa.
Fala da vida pessoal mais do que estamos dispostos a escutar	Sabe fazer o social e se relacionar com os outros.
Usa questões/reações emocionais como desculpa no trabalho.	Valoriza muito os relacionamentos no trabalho.
Tem expectativas pouco realistas e apresenta alterações de humo.	Tem consciência social, influenciando as empresas a serem mais conscientes e ativas também.
Quer ser promovido antes do tempo.	Tem facilidade de pedir ajuda e orientação.
	Não discrimina quem é diferente.

Fonte: Morgado, (2011)

Gestão de pessoas e o mercado de trabalho

O processo de gestão de pessoas passou por muitos contextos evolutivos. O autor cita Chiavenato (1998) para elucidar a revolução industrial, quando as pessoas eram vistas apenas como mão-de-obra, consideradas apêndices das máquinas. Somente na década de 70 surgiu a denominação Recursos humanos e as organizações começaram a visualizar as pessoas de outra maneira, ou seja, como recursos essenciais para o sucesso, capazes de interferir na produtividade das empresas.

Melo (2014), revela em suas publicação que os empregadores ainda não conseguem compreender a geração Y, e portanto encontram-se despreparados para lidar com uma força de trabalho diversificada. A empresa de consultoria Oxford Economics e SAP revela em uma pesquisa recente que 51% dos executivos, consideram que a geração y provoca grandes impactos, mais que menos de um terço diz está dando a devida atenção a ela. Talvez pelas poucas opções de estratégias de intervenções que realmente tragam resultados. Assim, os profissionais da área Gestão de Pessoas são instigados a todo momento a repensar ações que provoquem resultados.

Atualmente o Gestor de RH passou a desempenhar o papel de facilitador de todo esse processo, pois orienta o líder na obtenção de objetivos estratégicos, mostrando outra dimensão que reflete diretamente na forma de trabalhar com os processos de recursos humanos. Assim para este profissional, as funções operacionais ficam de lado e passam assumir a missão de desenvolver pessoas

e promover mudanças. O gestor deve atrair, manter, motivar talentos e ainda desenvolver políticas de intervenção. (LERAY, 2011)

Em uma entrevista do site Valor com a sócia sênior da consultoria Booz e Company, DeAnne Aguirre, que realizou estudos sobre novos modelos de gestão para a geração y, é importante destacar o modelo de gestão de talentos que está sendo usado. DeAnne, revela que nesse mundo das empresas ainda está sendo utilizado modelos que foram implantados há 20 ou 30 anos, que atendiam a necessidade daquela época e valorizavam a hierarquia que se resume em uma escada corporativa. As pessoas trabalhavam em tempo integral, muitas horas por dia para terem o reconhecimento do seu ofício. Tais fatores divergem dos motivos que movem a geração y, que vislumbram a possibilidade de se ter muitas experiências diferentes.

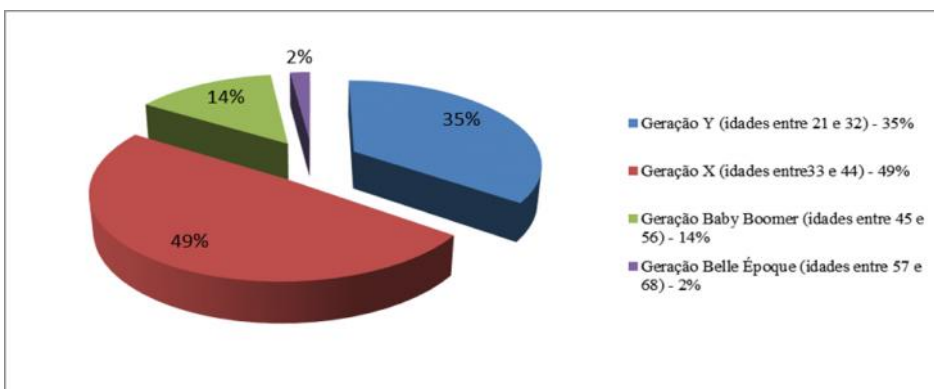
Nessa mesma entrevista cabe mencionar que 74% da geração y gostaria muito de se conectar aos baby Boomers, numa relação de ensino-aprendizagem, que conseqüentemente deveriam ocorrer em ambas as partes. Fazê-los trabalhar juntos é um caminho promissor para o departamento Gestão de Pessoas.

Observando os dados apresentados, podemos aludir que nossa realidade é marcada por mudanças que necessitam de inovação e até mesmo a modificação da missão de uma organização. Os avanços trouxeram ganhos tecnológicos e produtividade, mas por outro lado instigaram também o surgimento de um novo modelo de administrar o comportamento organizacional. (MELO E SOUZA, 2012)

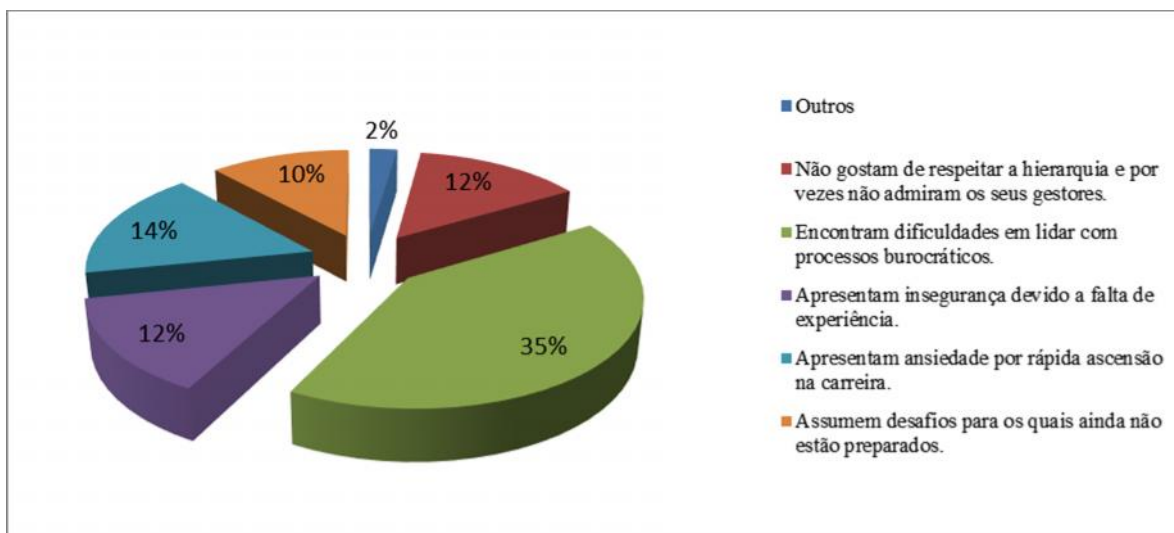
Possíveis Intervenções

Melo e Souza (2012) realizaram uma pesquisa e revelaram alguns pontos que merecem destaque. São eles:

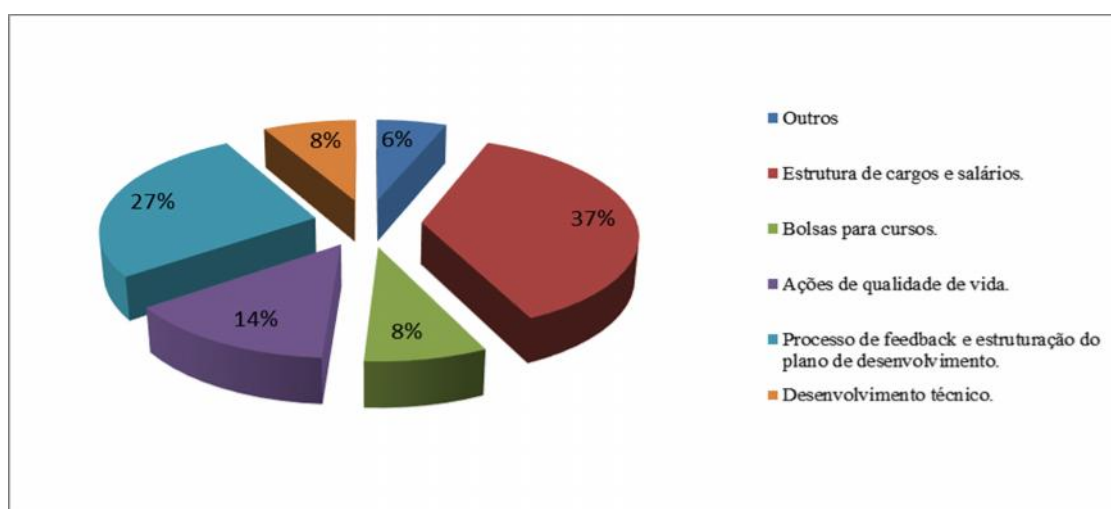
1 – A maioria dos gestores, pertencem à geração X (49%) e Y (35%). Esses dados apenas reforçam a importância dos estudos entre possíveis conflitos intergeracionais.



2 – Características mais difíceis de ser administradas na geração Y. 35% dos entrevistados revelam dificuldades em lidar com processos burocráticos e 14% apresentam ansiedade por uma rápida ascensão profissional. Esses fatores mostram a necessidade de repensar as ações que são utilizadas no mercado de trabalho, para que este público seja melhor assistido.

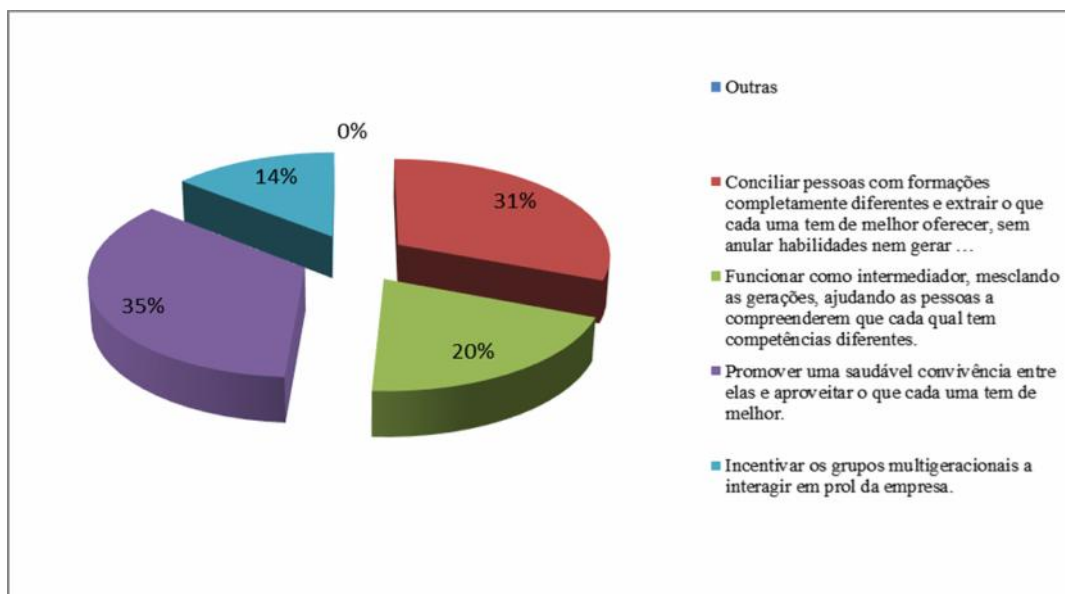


3 – Estratégias de alinhamento da Geração Y, às necessidades organizacionais. 37% dos entrevistados almejam a implantação da estrutura de cargos e salários e em segundo lugar com 27%, estão as ações relacionadas ao processo de feedback e estruturação do plano de desenvolvimento. Podemos observar a necessidade da utilização de recursos mais inovadores.



4 – Estratégias indicadas pelos gestores para os conflitos entre gerações. 35% visam promover uma saudável convivência, aproveitando o que cada um tem de melhor. 31% almejam conciliar pessoas com formações completamente diferentes e extrair o que cada uma tem de melhor, sem anular

habilidades...Desse modo nota-se que tais estratégias vislumbram o trabalho em equipe, o respeito as diferenças e a construção de um canal de comunicação na busca por ideias sugeridas em todos os escalões da empresas. O modelo de hierarquia vai se desconstruindo para dar início a uma nova era dentro da gestão de pessoas.



Oliveira (2011), manifesta outra estratégia que abrange 03 conceitos básicos para simplificar a linguagem Y, e nos fazem refletir sobre as mudanças que, naturalmente precisam acontecer no ambiente corporativo. As empresas precisam rever sua forma de pensar e principalmente seus mecanismos de relacionamento. Como essa geração nasceu de forma paralela com o surgimento da internet, é natural que eles pensem que sabem tudo. De fato, talvez esta seja a mais bem preparada de todas as que chegaram ao mercado, pois se trata de jovens altamente bem informados e que dominam todos os recursos da tecnologia. Para esse perfil de profissional o mundo da internet não tem limites e assim são no ambiente de trabalho. Normalmente são desapegados da empresa, configurando um distanciamento que assusta os gestores de recursos humanos. Surge aqui a necessidade da primeira grande mudança nas organizações.

Morgado (2011) afirma que a geração Y chega a 74 milhões de pessoas, enquanto a geração X não ultrapassa 54 milhões. Diante desses dados, é inelutável sua forte inclusão nos ambientes corporativos, o que leva os departamentos de gestão de pessoas a repensar suas estratégias de intervenção. Dando seguimento as considerações de Oliveira (2011), os três conceitos apresentados são: desenvolver, potencializar e conectar.

Desenvolver – necessita conhecer e identificar, quais os déficits trazidos ao sair do meio acadêmico. É de extrema importância descobrir quais competências precisam ser desenvolvidas, para melhor

gerenciar as expectativas desse profissional. Ferramentas como o *e-learning* e a própria prática diária podem contribuir nesse momento em que é possível criar e estimular os recém-chegados.

Potencializar – identificado e desenvolvido o conhecimento e as habilidades dessa geração, faz-se necessário potencializá-las. O jovem é estimulado a pensar e descobrir como pode ajudar a organização dentro de sua estrutura. É necessário que haja espaço de atuação dentro da empresa, assim caso o profissional não consiga se adaptar a alguma área, ele terá a opção de assumir outras atividades, podendo realizar seu trabalho com mais produtividade.

Conexão – refere-se não apenas ao conceito tecnológico, mas essencialmente a interação com outras pessoas, ou seja, profissionais com ou sem experiência, que estejam desenvolvendo ideias, implantando projetos e solucionando os problemas. Os jovens precisam se comunicar com gerentes, líderes e compartilhar de ideias utilizando-se de recursos tecnológicos. Estar conectado é fundamental na atuação dessa geração.

Outro fator importante que deve ser considerado neste contexto é a motivação interna: quando realizamos atividades por entusiasmo e nos sentimos bem e a externa: quando fazemos algo visando reconhecimento de terceiros. Os Gen Y se desenvolvem por meio de recompensas e elogios e são movidos pela motivação externa, influenciando de forma significativa os resultados apresentados dentro do ambiente de trabalho. Como estratégia de intervenção os gestores precisam encontrar uma maneira de elevar a motivação interna para aumentar sua capacidade de serem bem sucedidos, produtivos e autossuficientes, minimizando a dependência de tais recompensas. Adotar um trabalho em equipe é imprescindível, uma vez que, trata-se de uma característica marcante dessa geração. Assim sendo, é mais fácil reconhecer equipes ao invés de pessoas. (MORGADO, 2011).

A realização de atividades que proporcionem integração, pode se tornar uma forte ferramenta à gestão de pessoas, no sentido de revelar talentos e também dificuldades para que os conflitos sejam minimizados. Valorizar o ser humano independente de qual geração pertença é fundamental para a construção de um ambiente com mais harmonia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do levantamento bibliográfico realizado, foi possível identificar que as gerações foram se construindo, mediante acontecimentos históricos que marcaram épocas. Essa gama de perfis profissionais que se relacionam hoje no mercado de trabalho sofreu forte influência na maneira de agir e pensar. Hoje tais diferenças carregam fatores positivos e negativos que acabam interferindo nas relações interpessoais. Muitos conflitos emergiram, e as empresas muitas vezes precisam repensar suas estratégias de intervenções, a fim de aproveitar o que cada geração traz de melhor.

É evidente que as organizações visam obter lucro, independente da geração em que o profissional pertença. No entanto foi identificado que o trabalho em equipe é tido como fator determinante no alcance deste objetivo. Todas as gerações possuem contribuições relevantes ao ambiente de trabalho e juntas é possível manter um equilíbrio. As gerações mais antigas tem a capacidade de elaborar estratégias mais assertivas, enquanto as gerações mais recentes dominam as tecnologias, ou seja, uma completa a outra.

Quanto aos conflitos, nota-se que naturalmente eles se faz presente em qualquer ambiente de trabalho, o que não significa que sejam todos ruins. Eles nos impulsionam a encontrar maneiras de driblar as diferenças e repensar intervenções que sejam mais eficazes. Contudo a geração de maior destaque é a geração y, talvez justificado pelo quantitativo de jovens com este perfil. Ela possui um considerável número de informações além de serem muito criativos.

Destarte, a geração y possui um potencial imenso, porém as expectativas destes jovens demandam por parte dos gestores, um gerenciamento mais efetivo. A gestão de pessoas também exerce o papel de propiciar situações de integração para dinamizar mecanismos, identificar dificuldades e talentos de cada profissional e proporcionar a construção de um clima mais favorável à satisfação pessoal. Trabalhar com esse público, ainda é um grande desafio.

Levando em consideração a pesquisa bibliográfica realizada, pode-se destacar como estratégia de intervenção a implantação de projetos que sejam mais desafiadores e com resultados mais rápidos. Pois, trata-se de uma geração totalmente voltada para o imediatismo, fator este que pode ser muito lucrativo para as empresas, se bem aproveitado.

No contexto empresarial observa-se que há uma extrema necessidade de aprofundar estudos e ações que de fato estejam direcionadas para esse foco. Nota-se que nem mesmo as empresas tem sabido o que fazer diante das dificuldades em se trabalhar com essa geração. A Gestão de Pessoas ainda possui uma carência imensa no que diz respeito aos recursos que podemos utilizar, com poucas opções de intervenção. Porém, manter uma aproximação entre os níveis hierárquicos pode ser um ótimo caminho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, S. I. e (Org.). **Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública**. Disponível em: < <http://www.sedb.br/seget/artigos12/10416476.pdf> > Acesso em 31 de Jul. de 2014.

BRITTO, M. P. Valeriano. **Origens e conflitos das diferentes gerações no contexto profissional**. Disponível em: < <http://advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x-y-z> > Acesso em 29 de Agosto de 2014.

CALLIARI, Marcos; MOTTA, Alfredo. **Código y: decifrando a geração que está mudando o país.** São Paulo: Évora, 2012.

CARA, Mariane. **Gerações juvenis e a moda: das subculturas à materialização da imagem virtual.** 2008. Disponível em: < http://www.ceart.idesc.br/modapalavra/files/geracoes_juvenis-mariane_cara.pdf > Acesso em 31 de Jul. de 2014.

FABRI, José; TRINDADE, André L. P.; OLIVEIRA, Ana C. M. T. G.; OLIVEIRA, José C. G.; Pessoa, S. P.; SPINOLA, Mauro, M. **A Importância da Abordagem dos Conceitos de Metodologia de Pesquisa para os Cursos de Ciências da Computação.** In: XIII Congresso Iberoamericano de Educación Superior em Computación, 2005, Cali.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina, A. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 1992.

LERAY, M. **Os novos desafios para a área de RH, quanto à Gestão estratégica de recursos humanos, atração, desenvolvimento, e retenção de talentos da geração y.** disponível em < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/novos-desafios-para-a-area-de-rh-geracao-y/60019/> > Acesso em: 16 de Set. de 2014.

MACEDO, Gutemberg B. **Um misto de gerações com diferenciais e valores.** Disponível em: < http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/6286/um-misto-de-geracoes-com-diferenciais-e-valores.html > Acesso em 29 de Setembro de 2014.

MELO, J. A. M.; SOUZA, L.F. Geração y nas organizações e os desafios para a gestão de pessoas. Revista negócios em projeção. Disponível em: < <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/257/174> > Acesso em: 16 de Set. de 2014.

MELO, L. **Jovens da Geração y: o que eles buscam nao é muito diferente do que anseiam os mais velhos.** Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresas-ainda-nao-compreendem-a-geracao-y-diz-estudo> > Acesso em: 16 de Set. de 2014.

MORGADO, Eduardo Martins, (2011). Resenha comentada do livro – LIPKIN, N; PERRYMORE, A, 2010. A geração y no trabalho. São Paulo: Elsevier, 2010. Disponível em: < http://wwwp.fc.unesp.br/~emorgado/Res_Coment_GenY_no_Trabalho.pdf > Acesso em 31 de Jul. de 2014.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer.** São Paulo: Integrare Editora, 2011.

SANTOS, C. F. e (Org.) *et al.* **O processo evolutivo entre as gerações X, Y, e baby boomers.** 2011. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf> > Acesso em: 31 de Jul. de 2014.