

A Geração Y e as Necessidades do Mercado de Trabalho Contemporâneo: “um Olhar sobre os Novos Talentos”

Fernanda Augusta de Oliveira Melo
fernanda.melo@foa.org.br
UniFOA

Daniele Cristina dos Santos
danielecrissantos@gmail.com
UniFOA

Cleiva Cristiane Mendes de Souza
cleivasousa@yahoo.com.br
UniFOA

Resumo: Desde o início da década de 90 as organizações estão se preparando para mudanças que poderiam refletir nos negócios. A possibilidade de um bug nos sistemas, a necessidade de inovação mais acentuada em produtos e serviços, a mulher ocupando, maior espaço no mercado de trabalho, a economia global acontecendo a todo vapor, entre outros fatores tornam a gestão das organizações cada vez mais dinâmica e desafiadora. A geração Y possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico distinto do que foi instituído pelos seus antecessores. Mais do que uma fonte econômica, o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado. A Geração Y gosta de ganhar dinheiro fazendo o que para muitos é um hobby. Esta transformação altera o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos relativos à vida organizacional apreciados pelas gerações anteriores. Diante deste cenário, os objetivos da pesquisa foram: identificar as características da geração y e analisar as perspectivas do mercado de trabalho contemporâneo na absorção e retenção destes talentos. Para atingir os objetivos propostos foi feita uma pesquisa caracterizada por exploratória e aplicada. Exploratória pelo pouco conhecimento acumulado e sistematizado e pela sua natureza de sondagem, não comportar hipóteses, que poderão surgir durante ou ao final da pesquisa; e aplicada, por ter finalidade prática.

Palavras Chave: Geração Y - mercado de trabalho - gestão estratégica - talentos - globalização

1. INTRODUÇÃO

Desde o início da década de 90 as organizações estão se preparando para mudanças que poderiam refletir nos negócios. A possibilidade de *bug* nos sistemas, a necessidade de inovação mais acentuada em produtos e serviços, a mulher ocupando, maior espaço no mercado de trabalho, a economia global acontecendo a todo vapor, entre outros fatores tornam a gestão das organizações cada vez mais dinâmica e desafiadora. Entre esses motivos encontra-se a entrada de um novo perfil de mão de obra nas organizações, identificado por geração Y (REISENWITZ, IYER, 2009). Essa geração hoje passa a ocupar espaço nas organizações, delineando o perfil do profissional que chega ao mercado trabalho.

A geração Y possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico distinto do que foi instituído pelos seus antecessores. Mais do que uma fonte econômica, o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado.

A Geração Y gosta de ganhar dinheiro fazendo o que para muitos é um hobby. Esta transformação altera o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos relativos à vida organizacional apreciados pelas gerações anteriores.

Diante deste cenário, as organizações enfrentam o desafio de lidar com grupos heterogêneos, que se formam em decorrência das diversidades no mercado de trabalho. Assim, exige-se das organizações o repensar de políticas e práticas de gestão de pessoas, o que inclui aquelas relacionadas à administração de carreiras, foco deste artigo, considerando a cultura e a estrutura oferecida pelas organizações.

O objetivo principal da pesquisa é iniciar uma linha de pesquisa focada na gestão estratégica de pessoas e motivar os docentes e discentes à prática da pesquisa. Como objetivos específicos: identificar as características da geração Y e analisar as perspectivas do mercado de trabalho contemporâneo na absorção e retenção destes talentos.

Para a classificação da pesquisa tomou-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2010), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e aplicada. Exploratória pelo pouco conhecimento acumulado e sistematizado e pela sua natureza de sondagem, não comportar hipóteses, que poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Aplicada, finalidade prática. Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, pois, se recorrerá ao uso de material acessível ao público em geral, como livros, artigos e balanços sociais já publicados, embora estes sejam apresentados de forma excessivamente agregada.

Diante do exposto torna-se necessário delinear e consolidar as temáticas investigativas na área de concentração do Curso Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos a inserção de linha de pesquisa voltada para a área de Gestão Estratégica de Pessoas devido às inovações no que tange a novos talentos, ou seja, a geração Y.

2. GLOBALIZAÇÃO

De acordo com Mariano e Mayer (2011), a palavra globalização é uma das mais polêmicas, pois, pode ser utilizada para explicar diversos fenômenos políticos, sociais e econômicos.

A Globalização é um processo de caráter social, econômico, cultural e político para todos os países. Assim, a globalização financeira e econômica é um processo que tem provocado transformações profundas na organização da produção e do trabalho. Os efeitos desse processo, tanto positivos quanto negativos, têm sido intensamente discutidos (AZEVEDO, 2007; KREMER e FARIA, 2005; CASACA, 2006).

De acordo com Drucker (2011, p. 247), “a globalização não é um evento econômico é um fenômeno. Significa que os valores de todo o ocidente desenvolvido – sua mentalidade, expectativas e aspirações – são vistos como a norma”.

A globalização teve como objetivo principal ajudar os países a buscarem novos mercados e novas maneiras de progredir e ter lucro. Iniciou-se depois da Segunda Guerra Mundial, em que muitos soldados voltaram para suas casas e com isso muitas mulheres engravidaram nascendo assim uma nova geração, chamada *baby boomers*.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson, *apud* Williamson e Zeng (2004, p. 9), “a globalização é a interdependência econômica cada vez maior entre os países e suas organizações, de acordo com o refletido no fluxo de bens e serviços, capital financeiro e conhecimento através das fronteiras dos países.”

Portanto, devido ao processo de globalização e as mudanças aceleradas, é importante conhecer como cada uma dessas gerações se constituiu na construção de cenário mundial, identificando quais as influências sócio-históricas que as constituíram. Não se trata apenas de fazer comparações, sendo que cada uma se vincula com diferentes circunstâncias e contextos e são provenientes de diferentes períodos e sociedades, mas, de concebê-las num processo de reconhecimento das alterações, vivenciado pela diversidade de gerações, beneficiando a gestão de pessoas no que se refere ao capital humano dentro das empresas.

3. GERAÇÕES

As gerações têm sido definidas a partir da delimitação etária e por um conjunto de comportamentos relacionados com o ritmo de mudança, elevada interatividade, rapidez no acesso à informação e o entendimento do mundo. Sendo relevante reconhecer que as mudanças provenientes das novas tecnologias e das relações de trabalho atualmente se refletem também no ciclo de vida dos indivíduos, acredita-se que a idéia de considerar todo um grupo cronológico pode ser simplista e arriscada.

Segundo Oliveira et al (2011), conceito de Geração ressalta que o aspecto cronológico é apenas um dos itens que deve ser considerado na delimitação de uma geração. É importante que se incorpore a idéia de classe, contexto histórico, vivências comuns, relações familiares e intergeracionais. (OLIVEIRA et al, 2011)

O mesmo autor ressalta que: as gerações formam produtos específicos que pela ação dos tempos históricos e biográficos podem produzir mudanças sociais, mas, pode ser também, o resultado de uma mudança influenciada pela geração anterior.

De acordo com Oliveira et al (2011) e Galland (2007), a relação entre juventude e trabalho é fundamental para a compreensão de uma sociedade, tanto nas relações estabelecidas naquele momento quanto das transformações futuras. Na sociedade ocidental o ingresso do jovem no mundo do trabalho está entre os marcos de passagem para a vida adulta.



As mudanças ocorridas na esfera do trabalho também impactam significativamente para os jovens: nos países desenvolvidos nota-se a ampliação do tempo de estudos e o adiamento do ingresso no mercado de trabalho (GALLAND, 2001; COHEN, 2007); e nos países periféricos esta tendência ocorre entre as famílias de maior poder aquisitivo, já os jovens mais pobres geralmente ingressam nas fileiras do desemprego (OIT, 2011).

Assim, constrói-se um duplo discurso: o primeiro de despadronização do curso de vida e a fragmentação das trajetórias biográficas (DIB; CASTRO, 2010); o segundo, o surgimento de uma nova geração, com comportamento diferente, que demanda uma mudança nas formas de gestão (OLIVEIRA et al, 2011; VELOSO; DUTRA, 2008; VASCONCELOS, 2010; POUGET, 2010).

De acordo com Pinho et al (2011), a distinção das gerações que atualmente ocupam as organizações se dá pela diferença forte que existe na característica e jeito de ser de cada pessoa de geração diferente.

As organizações ainda possuem hoje o alinhamento de três perfis de mão de obra no mesmo espaço de trabalho: os *baby boomers*, a geração X ou *baby busters*; e mais recentemente a geração Y.

A geração *baby boomers*, são as pessoas nascidas entre 1948 e 1963, revolucionou o mundo lutando pelos seus ideais, transgredindo velhos costumes, lutando para fortalecer as minorias e protestando contra injustiças. É a geração que mudou o mundo com a música, com seu modo de pensar jogado em melodias. Eles queriam mudar o mundo, não queriam trabalhar apenas por trabalhar e ganhar dinheiro para se sustentar, queriam ter prazer no que faziam. Assim os valores foram questionados e os costumes foram redefinidos. Eles conquistaram o direito de ser jovens e revolucionaram o jeito de pensar e agir de todos. Na década de 60 os *baby boomers* começaram a ter seus próprios filhos e assim surgiu a geração X que causou muito mais polêmica.

De acordo com Oliveira (2009), a geração *Baby boomers* são consideradas “pessoas motivadas, otimistas e *workaholics* (pessoas viciadas em trabalho). Nasceram no período de crescimento econômico, no final e após a segunda Guerra Mundial, por isso idealizavam atuar na reconstrução de um novo mundo pós-guerra”.

Já a geração X, nascidos entre 1960 e 1980, viveu num momento de revolução e de luta política e social, presenciando escândalos políticos como o assassinato de Martin Luther King. Presenciaram a Guerra Fria, a queda do muro de Berlin, a AIDS e a modificação de conceitos impostos pela sociedade anterior, o que promoveu a adoção de um sentimento de patriotismo.

Segundo Lombardia (2008), as inovações tecnológicas avançaram significativamente deixando grandes marcas na juventude da época, favorecendo a aceleração das atividades diárias, promovendo manifestações revolucionárias e qualificando estilos diferenciados nos modos de viver desses jovens.

Quanto à estrutura familiar, são filhos de mães que trabalhavam fora, pais separados, provocando grande sentimento de culpa das mulheres por se ausentarem de seus lares, dificuldade na colocação de limites e estruturar a disciplina. Essa convivência promoveu a quebra de padrões considerados arcaicos sociais e morais.

Oliveira (2009) afirma que essa geração foi totalmente influenciada por programas de televisão, tanto no que diz respeito à educação, quanto à rotina familiar. Tal influência

também envolveu um aumento exacerbado dos apelos consumistas, reordenando e orientando o modo de viver e agir das pessoas.

Nos anos 80 começou a nascer a geração seguinte que revolucionou e entrou muito mais na era da tecnologia, essa geração é chamada de geração Y, que será abordada mais detalhadamente no próximo item.

Na Tabela 1 são apresentadas as gerações que atualmente ocupam a sociedade e suas características.

Tabela 1: Tipos de gerações e suas características

Tipos de Gerações	Características
<i>Baby Boomers</i>	Nascidos entre 1946 a 1964; maior nível educacional; denominados pela explosão de bebês que aconteceu na década após a Segunda Guerra Mundial; são motivados e otimistas; valorizam o <i>status</i> e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais; focados na família e na saúde; são poupadores de dinheiro; gostam de viagens e estão cada vez mais preocupados com o bem estar e a qualidade de vida; no Brasil, correspondem a 34 % da população econômica ativa (IBGE ¹). Os baby

boomers são a pior geração para delegar .Eles odeiam abrir mão de coisas que lhes renderam a posição em que estão.

Geração X ou Baby Busters Nascidos por volta de 1960 e 1980. Viveram no período da Guerra Fria; Postura de ceticismo e defendem ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa; surgimento da AIDS; Início da inserção da mulher no mercado de trabalho; autoconfiante e individualista ao extremo; inflexíveis; não sentem obrigação de compartilhar conceitos. Florescimento do *dowsizing* corporativo, o qual afetava a segurança no emprego; Maior acesso à computadores usar o computador com mais freqüência. A geração X começou a usar a tecnologia e foi responsabilizada pela disseminação da comunicação. No Brasil, correspondem a 34 % da população econômica ativa (IBGE¹).Para a geração x delegar a um deles pode parecer tomar muito tempo. Quanto mais você dá, mais terá de ensinar e orientar.

Geração Y; Nets”, “Geração do Milênio”, “Nexters” e “Nativos Digitais Nascido a partir de 1978 em diante. Cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas. Defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Quando começaram a nascer, o país enfrentava uma grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia. No cenário mundial, a cultura da impermanência e a falta de garantias, com mercados voláteis. No Brasil, correspondem a 33 % da população econômica ativa (IBGE¹). Não são muito amigos da hierarquização, almejam salários significativos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

¹Os dados demográficos disponíveis no IBGE ([HTTP://www.ibge.org.br](http://www.ibge.org.br)) foram levantados pelos autores e categorizados de acordo com as gerações.

4 GERAÇÃO Y

Para Lombardia (2008) a Geração Y são “as pessoas nascidas entre 1980 a 2000, conhecida como a geração dos resultados, tendo em vista que nasceu na época das tecnologias, da Internet e do excesso de segurança”. Oliveira (2009) observa que “ela não viveu nenhuma grande ruptura social, vive a democracia, a liberdade política e a prosperidade econômica”.

Raines (2000) acrescenta que a Geração Y é filho de geração de mães independentes emocional e financeiramente e possuem uma vida profissional ativa, em que o modelo de família padrão também foi substituído por uma organização que não necessariamente é representada pelo pai ou pela mãe presente. O modelo familiar mais acentuado é o flexível, muitos são filhos de pais separados, convivem com irmãos de pais diferentes, madrastas, padrastos, namorados de pais e mães. São pertencentes a famílias que objetivam preparar seus filhos para o futuro, por isso a “agenda” da infância era determinada por muitos afazeres, como cursos de idiomas, esportes e outras tarefas para preencherem o dia a dia, esquecendo-se de acharem um tempo para o ser criança.

Com a chegada da Geração Y nas organizações, muitos conceitos que eram considerados regras foram sendo descartados. Antigamente se era valorizado o emprego em longo prazo em uma só empresa. Entrava-se em uma empresa e se aposentava nela. Com a Geração Y invadindo as organizações e tomando conta de tudo, esse conceito foi um dos que



mudaram. São valorizadas atualmente pessoas que buscam inovar e crescer, mesmo que com isso tenha que trocar de emprego quantas vezes precisar.

Não obstante de dominarem as tecnologias não se contentam com os desafios propostos, sempre querendo mais, motivo para não permanecerem nas empresas em que trabalham. Segundo Gonçalves (2011, p.4) “precisam de razões e estímulos para se manterem no emprego”.

Lombardia (2008, p.4) explicita que as pessoas pertinentes a essa geração são “conservadores, materialistas e possuem aversão a supervisão. Desconfiam de verdades absolutas, são positivistas, autoconfiantes, cumprem objetivos e não os prazos, além de serem muito criativos”.

Segundo Lancaster e Stillman (2010, p.76), Meghan Bromert, que participou da pesquisa Arquivos da Geração y, comentou: “o que eles não entendem é por que estamos mudando de emprego. É mais por causa da chatice ou por não nos sentirmos desafiados. Quando éramos crianças, fazíamos três esportes, aulas avançadas e trabalho voluntário. Éramos bons assumindo múltiplas tarefas.” (LANCASTER E STILLMAN, 2010, p.76)

A Geração Y gosta de inovar, por isso sempre procura um lugar que se sinta satisfeito e tenha oportunidades de crescimento. Essa geração mudou até o jeito de se trabalhar nas empresas, exemplo disso são as empresas Google e Face book. Empresas que são dirigidas pela Geração Y e que dão valor aos seus colaboradores.

De acordo com Luiz (2011, p.127), “o Google também acredita que é necessária alguma estrutura para facilitar a gestão das equipes e alcançar os objetivos propostos. Entretanto, a liberdade e a criatividade não podem ser estranguladas por isso. Assim, a empresa implementa uma estrutura hierárquica de poucos níveis e estimula a livre comunicação entre pessoas, independentemente do cargo. Nessa cultura de informalidade, a relação entre os profissionais permite, por exemplo, que alguém recém-contratado possa conversar facilmente com um diretor de outra área que não a sua.” (LUIZ, 2011, p.127)

Para empresas que são comandadas por essa geração, os colaboradores devem se sentir motivados e precisam trabalhar felizes, se sentindo bem. Para isso, elas deixam seus colaboradores trabalharem como e quando quiserem e tem espaços dentro da empresa até para brincarem, se divertirem e serem criativos basta atingir suas metas. E, se alcançarem suas metas, ganham premiações para se sentirem valorizados. Segundo Moraes (2011, p.111), “podemos ver que a geração Y em sua maioria é mais bem sucedidos, comparando-se as gerações anterior”.

5 ORGANIZAÇÕES

De acordo com Chiavenato (2005), “a organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas numa criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum.

Para o mesmo autor, “as organizações perseguem metas e objetivos que somente podem ser alcançados de modo mais eficiente e eficaz pela ação conjunta de indivíduos. As organizações são instrumentos vitais para a sociedade”.

Neste cenário atual as empresas buscam pessoas que estejam cada vez mais conectadas com as novas tecnologias de maneira a contribuir para a organização.



Fazer uso da comunicação eletrônica, por exemplo, facilita e diminuem o tempo trazendo assim vantagem competitiva para as empresas. O mercado hoje busca profissionais que se identifiquem com a cultura da organização. antenado as novas tecnologia.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.10) *apud* Inkpen e Tsang (2005), “o conhecimento (informação, inteligência expertise) é a base da tecnologia e da sua aplicação. No cenário competitivo do século XXI, o conhecimento é um recurso organizacional fundamental e está se tornando cada vez mais uma fonte valiosa de vantagem competitiva.”

Hoje o mercado do trabalho está se transformando devido aos novos tempos que tem exigido cada vez mais da organização por isso a importância de ter colaboradores cada vez mais dotado de múltiplas qualificações.

De acordo com Moraes e Soraiya.(2011,p 22), “esses requisitos impostos pelas empresas e pela sociedade foram diretamente influenciados pela nova geração de trabalhadores, cujas características específicas obrigam as empresas a promover mudanças em sua cultura organizacional.” (Moraes e Soraiya, 2011,p 22)

6. RELAÇÃO DA GERAÇÃO Y COM A VIDA PROFISSIONAL

Com o *mix* de profissionais de gerações distintas, com talentos tão diferenciados pode contribuir para o sucesso organizacional em meio a um mercado tão competitivo

No que se referem às questões profissionais, os participantes da geração *Baby Boomers* foram educados em um ambiente corporativo no qual a liderança era sinônimo de controle. Demonstravam lealdade, focando sempre os resultados e mantendo um alinhamento e um compromisso com a missão da empresa que trabalhavam, valorizando o status e a ascensão profissional. De acordo com Kanaame (1999), aplicavam as habilidades e competências escolares em carreiras que oportunizavam posições elevadas ou mesmo garantias e/ou segurança para o futuro. A questão da empregabilidade representava uma afirmação de identidade, porém, a qualidade de vida não era muito preservada, uma vez que a ansiedade gerada pela necessidade de se construir um mundo diferente acabava por intensificar o trabalho, já que esse era entendido como o ponto mais importante para o momento histórico.

Atualmente, presencia um estágio maduro, contradizendo as tendências tradicionais no que se refere ao seu poder de compra e, por tal condição, está recebendo um tratamento especial novamente, todavia ainda trata-se de uma geração resistente às mudanças, pois devido à bagagem e vivência de experiências relevantes demonstram resistência em conciliar ações em um ambiente cooperativo.

Para Kanname (1999) essa geração tornou-se mais saudável e instruída que sua antecessora, uma vez que a motivação favorece uma aposentadoria mais tardia, por variados motivos, como a necessidade de complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a necessidade de continuar produzindo.

Conforme Lombardia (2008), a geração Y são “as pessoas nascidas entre 1980 a 2000, conhecida como a geração dos resultados, tendo em vista que nasceu na época das tecnologias, da Internet e do excesso de segurança”. Oliveira (2009, p 15) observa que “ela não viveu nenhuma grande ruptura social, vive a democracia, a liberdade política e a prosperidade econômica”.

Ressalta-se que com a chegada da geração Y nas organizações, muitos conceitos que eram considerados regras foram sendo descartados, como o emprego em longo prazo em uma só empresa. Assim, com a geração Y invadindo as organizações e dominando, esse conceito foi um dos que mudaram. São valorizadas atualmente pessoas que buscam inovar e crescer, mesmo que com isso tenham que trocar de emprego, aumentando a rotatividade nas empresas.

Portanto, não obstante de dominarem as tecnologias não se contentam com os desafios propostos, sempre querendo mais, motivo para não permanecerem nas empresas em que trabalham. Segundo Gonçalves (2011, p.1) “precisam de razões e estímulos para se manterem no emprego”.

Lipkin e Perrymore reforçam, os jovens da Geração Y exigiram que o conceito de equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal fosse substituído pelo conceito de integração entre vida profissional e vida pessoal. Os jovens Y não enxergam o tempo de trabalho e o tempo pessoal como entidades separadas. Ao contrário, para eles, o trabalho deve integrar-se à vida, não englobar tudo. Essa geração é a primeira a rejeitar o termo *workaholic* (LIPKIN; PERRYMORE, 2010,p.130).

Lombardia (2008, p. 4) explicita que as pessoas pertencentes a essa geração são “conservadores, materialistas e possuem aversão a supervisão. Desconfiam de verdades absolutas, são positivistas, autoconfiantes, cumprem objetivos e não os prazos, além de serem muito criativos”.

A geração Y gosta de inovar, por isso sempre procura um lugar que se sinta satisfeito e tenha oportunidades de crescimento. Essa geração mudou até o jeito de se trabalhar nas empresas, exemplo disso são as empresas *Google* e *Facebook*, dirigidas pela geração Y.

De acordo com Serafim, o *Google* também acredita que é necessária alguma estrutura para facilitar a gestão das equipes e alcançar os objetivos propostos. Entretanto, a liberdade e a criatividade não podem ser estranguladas por isso. Assim, a empresa implementa uma estrutura hierárquica de poucos níveis e estimula a livre comunicação entre pessoas, independentemente do cargo. Nessa cultura de informalidade, a relação entre os profissionais permite, por exemplo, que alguém recém contratado possa conversar facilmente com um diretor de outra área que não a sua (SERAFIM, 2011, p.127).

A presença da geração Y no ambiente de trabalho vem influenciando também, o modo como o mundo profissional encara a gestão de pessoas. Joias, meia-calça, pastas e reuniões presenciais, a geração Y se rebelou contra elas e está defendendo o *piercing*, as bolsas a tiracolo e as mensagens de texto conforme Lipkin e Perrymore (2010).

Ainda de acordo com Lipkin e Perrymore, os jovens Y não veem o chefe como uma figura que está lá para ser respeitada, mas alguém cujo dever é ajudá-las e orientá-las – uma pessoa que merece respeito como qualquer outra. Os funcionários Y não querem ser vistos apenas como funcionários. Eles querem ser valorizados. Não querem apenas ter um chefe. Querem um mentor (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 48).

Segundo Lancaster e Stillman (2010, p.76), Meghan Bromert que participou da pesquisa Arquivos da Geração Y, comentou: o que eles não entendem é por que estamos mudando de emprego. É mais por causa da chatice ou por não nos sentirmos desafiados. Quando éramos crianças, fazíamos três esportes, aulas avançadas e trabalho voluntário. Éramos bons assumindo múltiplas tarefas. (LANCASTER; STILLMAN, 2010, p.76)

É necessário que as organizações aprendam a extrair o melhor da geração Y, para obter um diferencial competitivo com seu capital humano. Com uma mão de obra mais qualificada, as organizações poderão fazer frente ao mercado competitivo.

A importância do trabalhador intelectual – o *knowledge worker* capaz de trabalhar com a cabeça e participar ativa e proativamente na condução dos negócios da empresa – é o divisor de águas entre as empresas bem-sucedidas e aquelas que ainda pretendem sê-lo. (CHIAVENATO, 2009 p.3).

Percebe-se que as empresas que contam com essa geração no seu quadro de funcionários, possuem a vantagem da comunicação, uma vez que os jovens Y, desde muito cedo se habituaram a possuir o domínio da tecnologia.

De um modo geral, entende-se por mercado de trabalho as relações de procura e oferta entre pessoas e organizações e vice versa, um espaço de negociação e troca.



De acordo com Dutra, o mercado de trabalho é constituído por relações complexas entre pessoas que ofertam sua capacidade de trabalho e organizações que oferecem oportunidades de trabalho. Essas relações são dinâmicas em si, já que as partes têm suas necessidades e expectativas alteradas pela relação estabelecida e são influenciadas pela dinâmica do contexto em que se inserem, como mudanças tecnológicas, globalização e transformação econômicas, sociais, culturais e demográficas. (DUTRA, 2002, p. 71)

Ele abrange diversos pontos, como: condições do trabalho, exigências do trabalho, capacidade das pessoas para o trabalho e as necessidades das pessoas (sociais, físicas e psicológicas). Pontos estes, que formam as relações de trabalho e se conciliam em interesses mútuos conforme Dutra (2002).

Moraes afirma que, o mercado de trabalho está se adaptando aos padrões mínimos de uma sociedade global. Isso significa dizer que as instituições estão mais preocupadas em gerar valor, buscando uma força de trabalho qualificada, profissionais multitarefa e que prezam pelo conceito de empregabilidade. Esses requisitos impostos pelas empresas e pela sociedade foram diretamente influenciados pela nova geração de trabalhadores, cujas características específicas obrigam as empresas a promover mudanças em sua cultura organizacional (MORAES, 2011, p. 22).

Ao unir os problemas e expectativas da geração Y, encontra-se uma nova visão de trabalho, uma nova forma de trabalho, onde interesses dos trabalhadores e empregadores tomam uma nova perspectiva.

A geração Y se frustra com ambientes pouco inovadores, com rígido controle e que oferecem pouca autonomia. Conforme Rumblesperger, Sinem e Pinto (2012, p.5) “o representante da geração Y mostra-se interessado em atuar em projetos, ou seja, estruturas de ação pontual e com fim determinado, o que se traduz em uma maior possibilidade de liberdade para rearranjar as relações sociais e profissionais futuramente”.

Mas há desafios a serem observados no trato com esta geração. Seu comportamento no ambiente de trabalho muitas vezes não é o apropriado por terem sido criados, “para falar o que pensa, na hora que quiser e como quiser” (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 33). E as mensagens do tipo “você pode ser o que quiser”, não favoreceram o desenvolvimento adequado da autoestima e isso fez com que os jovens da geração Y, crescessem sem a experiência da vida, os benefícios de se aprender com erros, uma vez que tudo que eles faziam eram elogiados, estando certo ou não de acordo com Lipkin e Perrymore (2010).

No ambiente de trabalho, esta super autoestima causou um impacto, pois essa geração, criada desse modo, quer fazer tudo ao seu modo e ser tratado de forma especial, não tem paciência para aguardar resultados, tem grandes expectativas e grandes exigências.

Entretanto, essa autoestima faz com que a geração Y, tenha um dinamismo

que no ambiente de trabalho assessora as organizações, pois com uma mão de obra mais qualificada, elas poderão fazer frente ao mercado competitivo.

Scanavez e Alves (2010, p. 2) afirmam que: a facilidade com a que geração Y lida com a tecnologia, tornou-se um dos instrumentos mais valiosos de sobrevivência; valorizam menos a permanência em uma única empresa, e mais a lealdade a si mesmos, são considerados fáceis de recrutar, mas difíceis de manter, no ambiente de trabalho, gostam de variedade, desafios e



oportunidades, querem trabalhar com liberdade, flexibilidade e criatividade, sentem necessidade de avaliações contínuas. (SCANAVEZ; ALVES, 2010, p. 2)

Para empresas que são comandadas por essa geração, os colaboradores devem se sentir motivados e precisam trabalhar felizes, se sentindo bem. Para isso, elas deixam seus colaboradores trabalharem como e quando quiserem e tem espaços dentro da empresa até para brincarem, se divertirem e serem criativos, basta atingir suas metas. E, se alcançarem suas metas, ganham premiações para se sentirem valorizados. Segundo MORAES (2011, p.111), “podemos ver que a geração Y em sua maioria é mais bem sucedida, comparando-se com as gerações anteriores.

Um desafio que as organizações enfrentam é fazer com as gerações interajam de forma que o ambiente de trabalho seja harmonioso e proveitoso.

Verifica-se então, a necessidade de se refletir sobre melhores práticas para o relacionamento interpessoal entre essas gerações, já que a velocidade tem sido palavra chave nas organizações. Por isso as organizações devem estar preparadas para este mix de gerações, alinhando as experiências da geração *Baby Boomers*, com a geração X que inseriu a mulher no mercado de trabalho e que hoje ocupa a posição mais alta em nosso país, com aquela que vive atenta em tudo que acontece no mundo, a geração Y.

Assim, de acordo com Scanavez e Alves, o resultado almejado no convívio das diferentes gerações é descobrir as áreas comuns que podem uní-las e não apenas as diferenças que as separa. As pessoas de todas as gerações querem ser gerenciadas com respeito, clareza de metas e liberdade de fazer as tarefas a seu modo (SCANAVEZ; ALVES, 2010, p. 2).

A geração Y, assim como a outras gerações, trouxe desafios específicos e maravilhosas oportunidades ao mercado de trabalho, então faz-se necessário um meio-termo entre os valores e postura das organizações e entre os valores e postura da mesma segundo Lipkin e Perrymore (2010).

Segundo Vasconcelos *et al* (2009, p. 230) “este cenário desafiador exigirá das organizações o repensar das práticas de gestão de pessoas, que até então estavam baseadas nos valores e anseios de outras gerações”.

Quando todas as gerações chegam ao mercado de trabalho, sempre haverá reformulações a fazer, pois nenhuma geração é como a outra. A geração Y, assim como as outras tem muito a oferecer, modernizando o processo, sugerindo inovações e suas características fazem com que seja uma geração mais bem sucedida do que as anteriores segundo Lancaster e Stillman (2010).

7. METODOLOGIA

O conhecimento deve ser dominado por todas as pessoas para que possam agir sobre sua realidade e para concretizar essa ação, tornasse condição básica na busca por uma formação que ofereça maior subsídio em relação ao assunto em questão.

Neste contexto, o método selecionado para a consumação desta pesquisa foi do tipo Explicativa. Quanto aos procedimentos técnicos, optou-se pela pesquisa bibliográfica constituída principalmente de livros e artigos científicos, e um estudo de caso, para melhor fundamentar a pesquisa.

Para Lakatos e Marconi (2012), a pesquisa bibliográfica deve conter o maior número de informações – convergentes ou não – publicadas sobre determinado assunto, devendo servir como diretrizes para novas análises e possíveis conclusões.

No intuito de colaborar para a pesquisa bibliográfica elenca-se o método descritivo analítico que, de acordo com Minayo (2010), visa descrever e analisar situações ou causas, objetivando-se identificar, comparar e discutir o foco do tema abordado.

Diante do exposto, essa pesquisa comporta um referencial teórico, como forma de gerir um processo sistemático de construção e/ou ampliação de conhecimento enfocando as gerações *Baby Boomers*, X e Y, abordando o método descritivo analítico a fim de identificar as comparações entre essas gerações e a atuação das mesmas no que se refere à gestão de pessoas.

9. CONCLUSÃO

Conclui-se com esta pesquisa que a globalização impacta de forma significativa as gerações, pois melhora a velocidade com que as informações chegam às pessoas, influenciando o modo de pensar, agir e se relacionar.

A Geração Y procura novas oportunidades de crescimento onde possam expressar-se e mostrar seus talentos. Essa geração se caracteriza por não perder o passo diante das oportunidades e carregar seus sonhos com muita adrenalina. São pessoas que cresceram com muita informação e ligadas a tecnologias. São ambiciosos e responsáveis por mudanças de conceitos no mercado de trabalho.

São respeitosas, mas não tem medo de trocar opiniões buscando assim um elo com os seus superiores, trazendo novas idéias, contribuindo assim para o desenvolvimento da organização.

Assim, um dos principais desafios das organizações é fazer com que o convívio entre as gerações seja harmonioso e produtivo. Cada uma dessas gerações *Baby Boomers*, X e Y, traz consigo características distintas, remanescentes de sua forma de criação e experiências em outros relacionamentos.

Diante dessas diversidades, as empresas necessitam investir na capacitação dos seus colaboradores, gestores e líderes, pois, hoje são fatores críticos de sucesso, para empresas e pessoas, assim, desenvolvendo habilidades necessárias com foco nos objetivos da empresa, buscando melhor gerenciamento dos conflitos decorrentes das diferentes gerações e primando pela sua imagem e sustentabilidade frente ao mercado competitivo.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, MARCIA CARVALHO de. A globalização e o perfil do trabalho feminino em países do Cone Sul - Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. In: XXI Encontro da ANPAD. 2007, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. *Online*



CASACA, S. F. Flexibilidade, precariedade e relações de gênero nos novos sectores dos serviços. In: Piccinini, V; et al. (Org.) **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea**. Porto Alegre: Editora da UFRG, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração recursos humanos: fundamentos básicos**. Ed. Manole, São Paulo, 2009.

COHEN, Daniel. **Une jeunesse difficile**: portrait économique et social de La jeunesse française. Paris: D'ULM. 2007.

DIB, Sandra K.; CASTRO, Lucia R. **O trabalho é projeto de vida para os jovens?** In: **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v.13, n.1, p. 1-15, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. Ed. Atlas, São Paulo, 2012.

GALLAND, Olivier. Adolescence, post-adolescence, jeunesse : retour sur quelques interprétations, **Revue Française de Sociologie**, 2001. 42, 4, p. 611-640.

GALLAND, Olivier. **Sociologie de la jeunesse**. Paris: A. Colin, 2007. **OIT (Organização Internacional do Trabalho)**. Tendances mondiales de l'emploi 2011: ledéfi d'une reprise de l'emploi. Genebra: OIT. 2011. Acesso em: 05/07/ 2012. Disponível em: http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/orderonline/books/WCMS_150441/lang--fr/index.htm

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKINSSON, Robert E. **Administração Estratégia**: Competitividade e globalização. 2a.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KREMER, A.; FARIA, J. H. Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. **RAUSP**, São Paulo. v. 40, n. 3, jul./set. 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª. Edição: São Paulo. Editora: Atlas, 2010.

LANCASTER e STILMAN, Lynne e David. **O Y da questão: como a geração Y esta transformando o mercado de trabalho**; Tradução Leandro Woyakoski, ed. Saraiva, São Paulo, 2010.

LIPKIN e PERRYMORE, Nicole e April. **A geração y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**; Tradução Bruno Alexander, ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2010.

MARIANO, Sandra Regina de Holanda; Mayer, Verônica Feder. **Empreendedorismo**: Fundamentos e técnicas para a criatividade. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 25ª. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010. 80 p.

MORAES, Soraya Lódola. **Geração Y**: Quem são, onde estão e o que compram. São Paulo, Clube dos Autores, 2011. 111p.



Gestão e Tecnologia para a Competitividade

23.24.25 de Outubro de 2013

OLIVEIRA, SIDINEI ROCHA DE; PICCININI, VALMÍRIA CAROLINA; BITENCOURT, BETINA MAGALHÃES. **Juventudes, Gerações e Trabalho: (re)situando a discussão sobre a Geração Y no Brasil.** In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 2011, João Pessoa/PB. **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 2012. *Online.*

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

POUGET, Pouget . **Intégrer et Manager la Génération Y.** Paris : Editions Vuibert, 2010.

VASCONCELOS, K. C. A. ; MERHI, D. Q ; LOPES, V. M. G ; LEITE-DA-SILVA, A. R. A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. **Gestão.Org**, v. 8, p. 226-244, 2010

VELOSO, ELZA FÁTIMA ROSA; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes:** diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: XXXII Enanpad., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

Serafim, Luiz. **O poder da inovação.** Ed saraiva ,São Paulo,2011, p 126.

Eletrônico:

LOMBARDIA, Pilar Garcia; STEIN, Guido.; PIN, José Ramon. Políticas para dirigir a los nuevos Profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y. Disponível em: <<http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratuitos/R130.pdf>> acesso em 21/06/2012.

RUMBLESBERGER, Fernanda, SINEM, Mônica Boldrini, PINTO, Rodrigo Amantea de Andrade. Comportamento da Geração Net no ambiente organizacional: contribuições e possibilidades da perspectiva interpretacionista para compreensão do indivíduo. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/318.pdf>> acesso em 30/07/2012.

SCANAVEZ, Silvia Maria; ALVES, Rozane. As organizações e o novo perfil dos colaboradores. Disponível em: <planetaadm.cariri.ufc.br/index.php?option=com_docman> acesso em 20/09/2012

VASCONSCÉLOS, Kátia C. de Araujo; MERHI, Daniele Quintanilha; GOULART, Vania Maria; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. A Geração Y e suas âncoras de carreira. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/197/178>> acesso em 03/10/2012