

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GEMINY LOPES DOS SANTOS

**GERÇÃO Y:
AS TRANSFORMAÇÕES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

**CURITIBA
2017**

GEMINY LOPES DOS SANTOS

**GERAÇÃO Y:
AS TRANSFORMAÇÕES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Carolina Valentini Toscani Kim

**CURITIBA
2017**

GERAÇÃO Y: AS TRANSFORMAÇÕES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Geminy Lopes dos Santos

RESUMO

Este artigo traz uma abordagem sobre a geração Y e o seu perfil, identifica quais as expectativas dessa geração em relação ao mercado de trabalho e, ainda, aponta as transformações ocorridas nas práticas de liderança quando este jovem profissional passou a ocupar um cargo de gestão. A metodologia utilizada foi a elaboração de uma pesquisa classificada como exploratória por ser realizada a revisão da literatura já publicada e comprovada em campo sobre o assunto. Como justificativa do projeto podemos citar que o modelo de gestão corporativo surgiu há décadas atrás e não reflete mais a realidade, levando em consideração que há uma quantidade considerável de pessoas desta nova geração adentrando nas organizações e reivindicando mudanças, melhor compreendê-las e analisar estas transformações é preciso. Os resultados do estudo apontam que estamos diante de um público com perfil questionador e imediatista, que cresceu junto à tecnologia, teve muitas facilidades em sua infância e que não está preparado para vivenciar e aceitar frustrações. Quanto às expectativas, estes jovens buscam trabalhar em empresas que possuem crenças e valores semelhantes aos seus, eles veem o trabalho como algo que deve ser prazeroso e buscam organizações que estão dispostas a ouvir suas opiniões e estejam adeptas a mudanças. As práticas de gestão sofreram transformações dentro das organizações, entre elas podemos citar que estão mais valorizadas a flexibilidade do horário de trabalho e na escolha dos benefícios oferecidos, a mobilidade através do home office, os feedbacks constantes e a informalidade na comunicação e no vestuário, itens estes, que permitem trazer aspectos pessoais para o trabalho pois o que de fato importa é o resultado final entregue e não as regras e os meios.

Palavras-chave: Geração Y. Jovem. Comportamento. Gestão. Organizações.

ABSTRACT

This article presents an approach to Generation Y and its profile, identifying the expectations of this generation in relation to the labor market, and pointing out the transformations that occurred in leadership practices when these young professionals began to occupy management positions. The methodology used was research classified as exploratory because it involved conducting a review of the published and

proven literature in this field. As a justification for the project we can mention that the corporate management model emerged decades ago and no longer reflects reality, as many people of this new generation are entering organizations and demanding changes. Therefore, it is necessary to understand them better and analyze these transformations. The results of the study indicate that we are dealing with people with a questioning and immediate profile that grew up with technology, had many facilities in their infancy, and are not prepared to experience and accept frustrations. As for expectations, these young people seek to work in companies that have similar beliefs and values, see work as something that should be enjoyable, and seek organizations that are willing to listen to their opinions and are committed to change. Management practices have undergone changes within organizations. These include flexible working hours and the choice of benefits offered, mobility through the home office, constant feedback and informality in communication and clothing are more valued, items that allow people to introduce personal aspects into their work because the results that are delivered are more important than the rules and the means.

Keywords: Y Generation. Young. Behavior. Management. Organizations.

1 INTRODUÇÃO

A geração Y é tema que tem sido muito discutido nos últimos anos, inclusive entre as empresas que estão de olho no futuro e se preocupam com a retenção de seus jovens talentos. Muitas mudanças aconteceram na área de recursos humanos ao longo do tempo, porém, com a entrada destas novas gerações no mercado de trabalho é possível observar uma rápida transformação nas suas estratégias, principalmente em relação às práticas de gestão e liderança que agora acontecem de forma mais flexível e dinâmica.

Com perfil questionador, esses jovens chegaram quebrando alguns paradigmas, fazendo com o que muitas regras fossem repensadas. Essa geração trouxe alguns benefícios para as organizações, como a inovação e a tecnologia, visto que já nasceram e cresceram junto com a internet.

Liderança exercida com mais flexibilidade, incentivo ao autodesenvolvimento e que proporcione motivação por desafios são algumas das diretrizes que mais tem sido bem aceitas e reconhecidas como boas práticas de gestão por essa nova geração.

Diante dessas mudanças, já não faz nenhum sentido continuarmos com os modelos de gestão antigos que não refletem mais a realidade do mundo

corporativo em que cada vez mais vida pessoal e profissional se misturam e o que realmente importa é o resultado alcançado na entrega final de um projeto.

1.1 Problema de pesquisa

Qual o perfil da geração Y e quais as transformações nas práticas de gestão nas organizações?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer o perfil da geração Y e identificar quais as transformações nas práticas de gestão nas organizações.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir o que é a geração Y e qual o seu perfil.
- Levantar quais as expectativas desse jovem em relação ao mercado de trabalho
- Identificar quais as transformações nas práticas de gestão nas organizações.

1.3 Justificativa do Projeto

De acordo com Branco (2013, p. 1) “Nos últimos 20 anos, um novo cenário configura o mundo corporativo”, isso porque pessoas que possuem um novo perfil, diferente daquilo que se estava habituado a se relacionar, entraram nas organizações e mudaram alguns conceitos através de seus questionamentos sobre o motivo pelo qual as coisas ainda aconteciam daquele mesmo jeito há tanto tempo até aquele momento.

Para Lancaster e Stillman (2011, p. 19), a geração Y “conta com 76 milhões de pessoas e compõe o segmento de trabalho que mais cresce hoje em dia. [...]” É o maior grupo de pessoas que invadiu o mercado de trabalho de uma só vez ao longo da história ocasionando um grande impacto comportamental e não há previsão de que isso volte a ocorrer ao longo dos próximos anos nestas mesmas proporções. Isso porque, nas gerações anteriores não eram todos os membros da família que trabalhavam fora de casa, sendo em sua maioria, apenas a figura do pai que tinha a responsabilidade pelas finanças da casa. Já nas gerações posteriores, as

taxas de natalidade caíram ou se estagnaram, tendo um número menor de pessoas com perfis distintos adentrando nas empresas, ou seja, o choque comportamental e cultural no mundo corporativo já não será tão grande, mesmo porque o fator que mais implica na grande diferenciação entre a geração Y e as anteriores foi a invasão da tecnologia, o que não será mais novidade perante as gerações sucessoras visto que já estaremos mais preparados para recebê-los.

De acordo com Lancaster e Stillman (2011), essa geração chegou nas organizações questionando tudo e reivindicando mudanças. Sabemos que quando se mexe na zona de conforto de uma pessoa dentro de uma empresa, ou até mesmo fora dela, isso traz um clima de insegurança e um grande receio de que estes novos e modernos colaboradores tomem os seus lugares com suas ideias inovadoras, fazendo com o que gerações mais antigas criassem uma espécie de aversão e antipatia, tornando o assunto algo tão polêmico e discutido nos últimos anos.

Talvez essa geração não possua um perfil difícil de lidar como foi afirmado por alguns autores anos atrás quando o tema começou a ser difundido, talvez eles possuam apenas um perfil diferente do que estávamos acostumados a conviver, por isso conhecê-los e melhor compreendê-los é preciso, visto que se trata de um caminho sem volta, pois, para Oliveira (2011) estamos falando de uma geração que nasceu junto com a tecnologia e que as gerações que vem posteriores a esta estarão ainda mais ligadas no mundo digital o qual se transforma de modo muito ágil e estes jovens acabam compartilhando desse mesmo perfil mutante e inconstante.

Diante do exposto acima, verifica-se a importância de se conhecer mais sobre o perfil da geração Y e as transformações nas práticas de liderança que vem ocorrendo nos últimos anos para acompanhá-los.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A geração Y

O primeiro passo para darmos sequência a abordagem do tema, é descobrir quem é essa geração que quebrou algumas normas e padrões ao entrarem no mercado de trabalho, qual o seu perfil e quais as principais características que os descrevem. A Geração Y recebe várias denominações devido ao seu precoce envolvimento com a tecnologia, afinal, essa geração e a internet nasceram e cresceram praticamente juntas e por isso ela é “também chamada de Geração do

Milênio, GenNext, Geração Google, Echo Boom e até Geração Tech”. (LANCASTER; STILLMAN, 2011, p. 19)

Os autores Lipkin e Perrymore (2010, p. 2) definem a geração Y como “também conhecida como Geração Millennials, Geração da Internet e iGeração. Embora haja pouco consenso em relação ao nome da geração nascida entre o ano de 1980 e o ano de 2000 [...] essa geração é multitalentosa, superestimulada, socialmente consciente, exigente e criativa”. Estamos lidando com uma geração capaz de discutir sobre qualquer assunto devido a facilidade de acesso a informação, e, justamente por ter o domínio de infinitos assuntos de maneira ágil ou instantânea, é muito imediatista, se tornou muito exigente e começou a se preocupar mais fortemente com questões sociais e ambientais por entender as consequências futuras de não ter essa consciência nas atitudes que tomamos hoje.

Essa facilidade de acesso a informação se dá pelo uso habitual da internet, algo tão comum a eles que faz parte de seu cotidiano e está presente em quase todas as atividades que desenvolvem. Como estão sempre conectados, a internet é a sua principal fonte de informação e de busca de referências para suas argumentações. Tudo se tornou mais simples para este jovem que tem o mundo em suas mãos através de um simples e rápido acesso à internet. Para o autor Santos (2013, p. 142) que realizou uma pesquisa na cidade de Londrina-PR, abordando jovens mulheres que possuem entre 18 a 30 anos de idade:

Dentre os canais de informação mais utilizados pelas jovens, está a internet (71%), que, sem dúvida, é um meio de informação que chama muito a atenção das jovens, pois ela permite uma maior interação com o seu usuário, ou seja, é a única ferramenta que proporciona reciprocidade imediata entre aquele que divulga e aquele que está do outro lado da tela acessando tais informações.

Ainda de acordo com o autor, “A televisão vem em segundo lugar como fonte de informação das respondentes (23%). É interessante analisar que o público que indica a televisão como principal fonte de informação é, na grande maioria, as mulheres de idade entre 26 e 30 anos”. (SANTOS, 2013, p. 143). Diante disto podemos verificar que quanto mais jovem, mais próximo se está da internet, no caso da pesquisa foi unânime entre os que tinham entre 18 e 25 anos, e que esta é uma tendência crescente para as próximas gerações ainda mais jovens.

2.1.1 A formação de valores da Geração Y

A formação de valores de qualquer pessoa se dá em sua infância. É logo nos primeiros anos de vida que acontece a construção de algumas características encontradas na personalidade de um adulto. O autor Jay (2013, p. 29) trata do tema o denominando de “Capital de Identidade” e o esclarece:

Capital de identidade é nossa coleção de bens pessoais. É o repertório de recursos que reunimos com o tempo [...] que se tornam parte de quem somos. Uma parcela do que o constitui vai para o currículo como diplomas, empregos, notas em provas. Outra parte é mais pessoal, por exemplo, como falamos, de onde somos, como resolvemos problemas, qual a nossa aparência. O capital de identidade é como construímos a nós mesmos - parte por parte ao longo do tempo. Mais importante, ele é o que levamos para o mercado adulto. (JAY, 2013, p. 29)

A fase da infância é o período em que ocorre a formação de caráter de uma pessoa, isso é possível a partir da convivência com os costumes e crenças da comunidade onde se vive ou do núcleo familiar o qual se está inserido. Grande parte da culpa pela geração Y possuir as suas marcantes características é de responsabilidade de seus pais e da forma como foram criados, pois, não souberam impor limites na educação que proporcionaram a estas crianças que conseguiram tudo o que desejavam de forma rápida, ou até mesmo imediata para serem mais específicos, sem que precisassem atribuir muitos esforços para alcançar estas conquistas como meio de sanar uma falha ou ausência. De acordo com Lancaster e Stillman (2011, p. 18). “A geração Y é composta por filhos protegidos vistos como as melhores criações de seus pais”. Os pais tomaram o hábito de compensar seus erros, proporcionando facilidades e muito conforto a essa criança que cresce tendo tudo aquilo que quiser possuir e não sabe o que é ter limitações. Os autores Lipkin e Perrymore (2010, p. 2) exemplificam:

“A geração Y foi criada com uma dose saudável de autoestima e dentro da mentalidade *“você pode ser o que quiser”*. [...] Os pais da geração Y procuraram se concentrar em desenvolver um bom relacionamento com seus filhos, dando-lhes apoio, força e compreensão incondicional, além de proporcionar os meios para que eles crescessem e se expressassem livremente”.

Os autores Lancaster e Stillman (2011, p. 20) esclarecem que “os membros dessa turma foram criados durante o movimento de valorização da autoestima, ouvindo muito elogios e viraram adolescentes que se julgam capazes de

conquistar tudo o que quiserem na vida”. Com famílias menores, os pais podem dar mais atenção a menos filhos e com isso acabam os superprotegendo é o que menciona Lancaster e Stillman (2011) quando chama a atenção para pais que, de certa forma, influenciam o desenvolvimento de seus filhos lendo os livros para estas crianças em seu lugar ao invés de estimulá-los a leitura, ajudando no dever de casa fazendo parte das lições ao invés de ensiná-los a fazer e até mesmo bancando o treinador do esporte que gostaria que o filho praticasse.

Estes jovens são grandes formadores de opinião, defendem aquilo que acreditam explanando e argumentando suas ideias para que sejam sempre bem aceitas e seguidas. O autor Branco (2013, p. 1) deixa isso bem claro ao mencionar que “eles possuem uma ética e valores próprios” quando se refere ao público que chama de “Geração Y ou Geração Millenium”. Estas pessoas não estão acostumadas a serem desapontadas e não conseguem lidar muito bem com esse tipo de situação. De acordo com Oliveira (2011) estamos diante de uma geração formada por pessoas interessantes e ao mesmo tempo intrigantes, pois, não aceitam frustrações facilmente. Eles possuem a necessidade de serem ouvidos, estão sempre defendendo o seu ponto de vista e são capazes até mesmo de gerar conflitos para que suas opiniões sejam bem acolhidas.

2.2 A geração Y e as expectativas em relação ao mercado de trabalho

Para Oliveira (2011, p. 27) “descobrir quais são as expectativas dos jovens se tornou um grande desafio para as gerações veteranas”. A geração Y nasceu e se desenvolveu junto com a tecnologia, cujas evoluções ocorrem de forma muito rápida, assim como suas crenças e desejos que de uma hora para outra já não são mais os mesmos.

Uma das características dessa geração é o fato de serem questionadores, reivindicando mudanças de algumas regras estabelecidas há tempos. Isso causou desconforto entre os mais velhos, os quais já faziam parte das organizações muito antes deles chegarem. “A Geração Y mal tinha iniciado a carreira quando os chefes começaram a se perguntar: “Quem é essa gente?”. De repente, eles pareciam questionar tudo [...]”. (LANCASTER; STILLMAN, 2011, p. 19)

Essa geração possui algumas características marcantes. De acordo com Lipkin e Perrymore (2010, p. 3) “A geração Y valoriza o tempo livre, a energia e

a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida, não a própria vida”. Ou seja, estamos lidando com um grupo de pessoas que vê o trabalho como algo que deve ser saudável e prazeroso.

Um grande diferencial entre a geração Y e as anteriores está no fato de que as anteriores trabalhavam incessantemente durante a juventude e somente pensavam no merecido descanso e se planejavam para que ele acontecesse ao se aposentarem, ou seja, na velhice. Já a geração Y busca aproveitar cada minuto da vida enquanto ainda tem a juventude e a disposição física a seu favor. Porém, quando as suas expectativas não são facilmente alcançadas e suas ideias não são aceitas, a frustração é um fator que implica na desmotivação e desinteresse por determinada organização. “As frustrações da geração Y também são evidentes porque as pessoas dessa geração querem viver a vida agora” (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 3).

Para se sentirem motivados, essa geração busca trabalhar em empresas que possuem valores e crenças muito semelhantes às suas e não ficarão por muito tempo se as transformações que sugeriram não ocorrem de forma breve. “Ao ingressar nas organizações, tendem a questionar os valores, as normas e os padrões de comportamento vigentes, exigindo mudanças na cultura e na realidade organizacional”. (BRANCO, 2013, p. 2).

Lancaster e Stillman (2011, p. 20) aborda sobre as grandes expectativas presentes nessa geração em relação ao mercado de trabalho:

Grandes Expectativas: A Geração Y começa a trabalhar com grandes expectativas de realização e sucesso. Infelizmente a experiência de trabalho nem sempre é o que ela esperava e seus membros mudam de emprego em busca de um outro que tenha mais a ver com eles. [...]”.

Não é apenas um salário compatível com o mercado e dentro da faixa que acreditam ser justo que irá segurar estas pessoas por muito tempo dentro de uma empresa, para Branham (2012), na hora de serem contratados, os jovens levam em consideração mais os fatores intangíveis do que os tangíveis oferecidos por uma empresa. Para mensurar esses fatores intangíveis, os seguintes aspectos são investigados:

- Benefícios trabalho – vida
- Práticas de contratação
- Motivação dos contratados

- Atmosfera cultural do trabalho
- Comportamento do supervisor
- Confiança nos líderes

Na abordagem mencionada acima sobre os itens que os jovens dão mais importância em relação a um futuro emprego, o que chama a atenção é o fato do papel desenvolvido pelo líder estar diretamente relacionado com todos os itens, ficando muito explícito, principalmente nos dois últimos tópicos.

Para Lancaster e Stillman (2011, p. 20) os membros da geração Y “se veem como alguém que merece tratamento especial quando entra no mercado de trabalho. Eles têm muito a oferecer, mas também esperam muitas coisas, de benefícios a promoções”.

Lancaster e Stillman (2011, p. 20) trazem uma abordagem sobre o que a geração Y espera de um emprego:

“Significado: O sonho está deixando de ser “ter um emprego” e passando a ser “ter um emprego que signifique alguma coisa”. A geração Y quer ter uma vida boa graças a um emprego que tenha valor e contribua para a empresa, o país, uma causa ou uma comunidade. [...]

Se desconsiderarmos alguns fatores, como a situação econômica e a necessidade por emprego devido à crise financeira de uma determinada região, para Branco (2013, p. 3) “Quando estes jovens ingressam em uma determinada Organização, é porque percebem que nela existe algo que para eles representam um valor importante, e não por serem obrigados”. Um dado interessante é que uma pesquisa recente realizada pelo jornal Infomoney revelou que 14% dos membros da geração Y se recusaria a trabalhar em empresas do segmento de petróleo “devido a conotação negativa atrelada a ela. Entre os adolescentes esse número sobe para dois terços do total” (ZOGBI, 2017). Ou seja, empresas que não possuem uma boa imagem seja ela relacionada a parte social, ambiental ou política, que ganharam mídia pelas suas ações envolvendo corrupção terão dificuldades em contratar jovens dessa geração que tem seus valores e opiniões muito fortes.

Jay (2013, p. 75) afirma que “Não dá para chutar o balde aos 20 anos e ficar apenas curtindo. É neles que se forma a base de tudo o que está por vir”. Muitos não medem as consequências das atitudes que são tomadas hoje e acabam sofrendo no futuro por terem deixado passar algumas oportunidades de trabalho em empresas sólidas e bem-conceituadas por pura vaidade ou devido a ocorrência de um

desentendimento que poderia ser melhor esclarecido se tivessem a paciência e a sabedoria de aguardar a solução.

Adultos com mais de 30 anos que pularam de empresa em empresa em sua juventude “tem a sensação de que acabaram pagando um preço surpreendentemente alto por uma sequência de empregos aleatórios aos 20 e poucos anos. É na meia-idade que conseguimos perceber que nossas opções na juventude não podem ser desfeitas”. (JAY, 2013, p. 35).

2.3 A geração Y as mudanças nas práticas de gestão das organizações

As organizações estão em constante evolução com o intuito de acompanharem as transformações que ocorrem no mercado de trabalho ao longo dos anos. O fato é que com a entrada da geração Y, isso aconteceu de forma mais veloz e visível.

“As estratégias atuais de gestão de pessoas, ou seja, as formas vigentes para ambientar, motivar, desenvolver, reconhecer, reter os funcionários e os modelos de liderança tornaram-se ineficazes para atender as demandas que o jovem da geração Y nos apresentam, assim como o gerenciamento de conflitos interpessoais” (BRANCO, 2013, p. 2).

O modelo atual de gestão surgiu há décadas atrás e não reflete mais a realidade da rotina de trabalho dos dias atuais. Já não faz mais sentido avaliar subordinados pelo tempo em que ele passa dentro da empresa ou pelo horário que chega para trabalhar pela manhã, mas sim, pela qualidade das entregas que ele realiza.

Para Lancaster e Stillman (2011, p. 18), essa geração trouxe consigo muitas mudanças e quebra de paradigmas, pois, “ela não apenas se fez notar, como continuará sendo uma força que não poderá ser ignorada ao longo da próxima década”. O jovem da geração Y ao se tornar um líder e ter a responsabilidade da condução de uma equipe, tem em suas mãos a oportunidade de colocar em prática tudo aquilo que pensava ser ideal dentro de uma empresa em relação às práticas de gestão.

Como consequência disso, Oliveira (2011, p. 37) menciona que:

“No ambiente de trabalho estão mais valorizadas a flexibilidade e a informalidade que permitam trazer aspectos pessoais para a rotina no trabalho. Também se espera dos chefes um comportamento coerente que promova o autodesenvolvimento por meio de desafios”

Em 2017 ouvimos falar muito sobre a Reforma Trabalhista, que propõe grandes mudanças na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), inclusive em relação ao controle de jornada que traz em um de seus tópicos a questão da legislação para trabalho desenvolvido em *home office*.

“Trabalhar em casa já não é um absurdo, sobretudo depois do surgimento dos *notebooks*, celulares e *e-mails*. Conceitos como “dia útil” e “horário comercial” estão completamente alterados com toda tecnologia digital, por isso o jovem líder deverá desenvolver-se na gestão de prioridades”. OLIVEIRA (2011, p. 96).

Muita coisa mudou dentro das organizações a partir da chegada desse jovem, que vão desde as políticas de vestimenta até programas de incentivos, remuneração e mais flexibilidade de horários. As empresas sofreram para entender o que estava acontecendo e para tomar medidas pois havia a necessidade de se adaptar a esse caminho sem volta (LANCASTER; STILLMAN, 2011).

Muitas empresas já estão partindo para este viés e estão dando mais importância ao resultado final entregue por seus colaboradores e deixando de lado algumas regras em relação a:

✓ Horário de Trabalho:

As organizações estão permitindo flexibilidade de horário de entrada e saída, desde que cumpram a carga horária diária ou até mesmo semanal previamente acordada, assim o colaborador tem liberdade de poder chegar mais tarde para poder cumprir algum compromisso ou sair mais cedo algum dia da semana para poder assistir a uma apresentação do filho na escola. Desde que suas entregas estejam em ordem, não há nenhum problema em flexibilizar a sua jornada de trabalho.

✓ Vestuário:

Os colaboradores são incentivados a se apresentem ao ambiente de trabalho vestindo roupas mais confortáveis e que os deixem mais à vontade para desenvolver as suas atividades no dia a dia, deixando de lado a necessidade de utilizarem roupas sociais. Claro que, há um limite imposto em que decotes e roupas muito curtas continuam não sendo aceitas até mesmo por uma questão de respeito, porém, a intenção é que se vistam de acordo com a sua personalidade a fim de que isso possa trazer mais liberdade para que se preocupem mais com a criação e inovação nas atividades que desenvolvem no trabalho do que com a formalidade na hora de se vestir.

✓ Mobilidade:

Durante, pelo menos um dia da semana, os colaboradores são liberados para que realizem suas atividades em casa, ação mais conhecida como *home office*. É preciso respeitar uma escala dentro da equipe para nem todos saiam no mesmo dia. Esta prática tem sido bem desejada pelos colaboradores pois alegam que desta forma não precisam enfrentar o trânsito presente nas grandes cidades para se deslocarem até o trabalho e afirmam, ainda, que tem maior rendimento pois não sofrem tantas interrupções quanto quando estão no escritório. Para que esta liberação ocorra, o colaborador passa por uma prévia avaliação em que são analisados alguns critérios que precisam ser seguidos como possuir notebook e celular corporativos, acesso à internet em sua residência de boa velocidade, o suficiente para realizar as suas demandas, ter um ambiente calmo e tranquilo em casa, propício para o trabalho. É importante ressaltar que este colaborador precisa necessariamente ter disciplina e ter em mente que estará em casa para trabalhar e não estará em um dia de folga pois as metas e as cobranças são as mesmas passadas a um outro funcionário que realizará suas atividades nas dependências da empresa em um dia normal de trabalho.

✓ Comunicação:

Algumas empresas estão incentivando que durante a comunicação interna utilizem linguagens mais coloquiais e menos formais com o intuito de trazer mais personalidade e proximidade entre as pessoas e equipes que trabalham juntas. Hoje, muitos assuntos são tratados por aplicativos e mensagens de celular, neste caso já não faz mais sentido utilizar termos como “Prezado Senhor” ao iniciar uma conversa com um colega de trabalho. Com colaboradores sendo mais próximos um dos outros, algumas questões podem ser mais facilmente e rapidamente resolvidas. Sem a necessidade de se agendar reuniões e enviar ofícios para tratar de assuntos que poderiam ser desenrolados e solucionados de forma mais simples e ágil.

✓ Avaliações:

As avaliações ocorrem de forma mais constante. Não se espera mais até o final de um ano ou a entrega de um projeto para se dizer a um colaborador quais são os seus pontos fortes e quais são os pontos que ele precisa desenvolver e melhorar. Isso já não faz nenhum sentido, afinal, do que adianta receber feedbacks depois que o ciclo de trabalho com aquela equipe já se encerrou. É preciso ter colaboradores em linha com o que se espera dele o tempo todo, por isso, as

avaliações são mais constantes e diretas, não é preciso e nem mais possível se esperar chegar o momento da ação anual promovida pelo RH para que isso se realize. A nova geração também tem essa necessidade de receber feedbacks constantes e isso não é mais visto com maus olhos pelos gestores, que indicam que aquele colaborador está preocupado com o seu desempenho e tem a intenção de ouvir aquilo que se tem para falar a respeito de seu comportamento.

✓ Benefícios:

Muitas empresas já oferecem pacotes de benefícios flexíveis aos seus colaboradores por entender que cada pessoa é diferente uma das outras e tem necessidades distintas também. Todos os funcionários recebem os benefícios básicos tanto para eles quanto para os seus dependentes conforme legislação prevista em Acordo Coletivo de Trabalho vigente que é imposto pelos sindicatos ou CLT, porém, os colaboradores recebem valores excedentes a este pacote básico de benefícios que podem ser distribuídos conforme suas necessidades e seu estilo de vida. Desta forma, podem optar por ter um plano de saúde com melhor acomodação ou acesso a academias para práticas de atividades físicas, ainda podem preferir ter plano odontológico com cobertura mais ampla ou cartão alimentação mais generoso, entre outras alternativas permitidas e definidas por cada empresa, possibilitando que seus colaboradores possuam pacotes personalizados.

Por mais que a tecnologia traga consigo modelos de gestão modernos e distintos dos até então praticados, o jovem líder dessa nova geração ainda tem a necessidade de desenvolver os seus relacionamentos interpessoais usando o que Oliveira (2011, p. 96) chama de “ferramentas analógicas” como as conversas “olho no olho” para complementar a forma de comunicação que ele domina com facilidade – a comunicação virtual”. Para Oliveira (2013, p. 96) “na prática, é fundamental ao jovem líder uma intensa formação em Gestão de Pessoas”. Para auxiliar nesse desenvolvimento é de extrema importância que o líder se especialize em gerenciamento de pessoas o quanto antes visto que ao assumir uma equipe, ela poderá ser formada por antigos colegas de trabalho acostumados a não receberem suas orientações até então, e ainda por veteranos que podem ter chegado à empresa muito antes que você, porém, a partir de agora, de uma hora para outra precisam acatar suas demandas e é aí que você se depara com um grande desafio.

O autor Oliveira (2011, p. 97) resume bem aquilo que as organizações esperam de um bom líder, independentemente de sua idade, geração a que pertence,

área de atuação ou tamanho da equipe a qual está à frente: “A expectativa é que você tenha uma atuação exemplar e possa exercer a mais nobre das funções de um líder, que é a de inspirar outras pessoas”.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação Geral da Pesquisa

Este estudo trata-se de um artigo científico. A presente pesquisa se classifica quanto ao seu nível como do tipo exploratória, que para Gil (2008, p. 27) apresenta as seguintes características:

Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental. [...] Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Considera-se uma pesquisa exploratória porque será realizado a revisão da literatura já publicada sobre o assunto, onde é possível encontrar discussão de especialistas e realizar a análise de levantamentos já elaborados e comprovados em campo.

3.2 Coleta de Dados

A pesquisa bibliográfica foi adotada como método de coleta de dados para o desenvolvimento deste estudo, que, de acordo com Marconi e Lakatos (2009, p. 185) “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. [...] Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”.

Para Gil (2008, p; 50) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Na realidade, é essencial que toda pesquisa acadêmica possua uma fundamentação teórica baseada, ao menos em alguns pontos, em estudos já realizados a fim de se comprovar aquilo que se esteja afirmando.

A pesquisa bibliográfica apresenta algumas vantagens:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do

que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. [...] A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados senão com base em dados secundários. (GIL, 2008, p. 50).

É impossível voltar ao tempo para realizar levantamento sobre fatos ocorridos no passado, desta forma, a pesquisa bibliográfica tem um papel fundamental no desenvolvimento deste estudo.

3.3 Limitações metodológicas

Uma das grandes dificuldades é encontrar estudos confiáveis sobre o assunto. Encontra-se muito material sem fundamento, porém, poucos livros, artigos e pesquisas publicadas com conteúdo e embasamentos confiáveis e que tenham como tema central a liderança exercida pela geração Y.

Isso ocorre por se tratar de um tema relativamente recente. Sempre ocorrerá transformações entre as gerações e com elas vem as alterações no perfil e comportamento visto que estamos em constante evolução. Quando conseguimos definir e entender os gestores da geração Y, as atenções já começarão a se voltar para as gerações subsequentes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As gerações que antecedem a geração Y tinham em mente entrar em uma empresa logo em sua juventude e permanecer nesta mesma companhia pelo resto de suas vidas, tendo oportunidades de aprendizagem, crescimento, alcançando cargos de chefia ou não. Trabalhavam incessantemente e só pensavam no merecido descanso ao se aposentarem. Tal situação passa longe das expectativas da grande maioria dos membros da geração Y, pois, se o resultado de seu trabalho não é reconhecido pela empresa em pouco tempo, já estão de olho no mercado de trabalho novamente a fim de atingir os seus objetivos pessoais e profissionais o mais breve possível devido a personalidade impaciente e inquieta que possui.

Estamos diante de um público que, por ter tudo aquilo que deseja de forma muito fácil, e grande culpa disso se dá pela superproteção de seus pais em sua infância, esse jovem não está acostumado a ser desapontado e por isso não sabe lidar com frustrações. Esse jovem utiliza a internet como principal meio de

comunicação e está acostumado com a velocidade que essa tecnologia traz. Possui um perfil muito dinâmico, questionador e imediatista.

Líderes bem-sucedidos estão apostando no autodesenvolvimento de sua equipe que é cada vez mais jovem e movida a superar desafios. Esse jovem, por ser conectado, pode trazer bastante inovação a empresa, portanto, saber ouvi-lo e compreendê-lo é preciso. As práticas de gestão já não se enquadram mais no que acontece no dia a dia do mundo corporativo, já não faz mais sentido medir funcionários pelo horário que passam dentro das organizações.

Hoje, são mais bem aceitos os modelos de gestão mais flexíveis, com menos regras, imposições e que visam o resultado final entregue. Algumas práticas organizacionais vêm sofrendo transformações nos últimos tempos, entre elas estão alguns fatores:

- Horário de trabalho
- Vestuário
- Mobilidade
- Comunicação
- Avaliações
- Benefícios

Podemos observar algumas mudanças quanto ao horário de trabalho visto que as jornadas estão mais flexíveis. As normas sobre vestimentas permitem mais conforto para que os colaboradores se sintam mais à vontade para criação e inovação. Ocorreu um grande avanço em relação à mobilidade através da autorização do home office que atualmente já é até previsto em lei.

Também há transformações na comunicação interna que passou a ser realizada com mais uso da tecnologia e menos formalidades na escrita a fim de proporcionar mais proximidade entre as equipes. A forma e a frequência da realização de avaliações e feedbacks que agora são mais constantes e diretas traz mais agilidade nos resultados desejados pela liderança e também maior saciedade para o jovem subordinado que necessita que esse retorno ocorra de forma mais ágil. Um outro ponto abordado neste estudo foi a liberdade para a escolha de benefícios, isso permite que optem por pacotes de benefícios personalizados que melhor se enquadrem às necessidades de cada colaborador, os tornando mais satisfeitos com aquilo que a empresa tem a oferecer.

REFERÊNCIAS

BRANCO, Viviane Formosinho Castello. **A Gestão da Geração Y nas organizações**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

BRANHAM, Leigh. **Porque seus funcionários mais talentosos não querem ficar?** Descubra as sutilezas que provocam a fuga de seus melhores profissionais. Tradução de: LOUZADA, Janiece. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Título original: The seven hidden reasons employees leave, 2nd ed.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JEY, Meg. **A idade decisiva**. Descubra porque a fase dos 20 aos 30 anos vai definir seu futuro e como tirar melhor proveito dela. Tradução de: KORYTOWSKI, Ivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2014. Título original: The defining decade.

LANCASTER, Linnie C.; STILLMAN, David. **O Y da Questão**: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011

LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, Apryl J. **A Geração Y no Trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: ser potencial ou ser talentoso? Faça por merecer. 3 ed. São Paulo: Integre, 2011.

SANTOS, Geminy Lopes dos et al. O PERFIL DO CONSUMIDOR FEMININO JOVEM DE LONDRINA - PR. **Norte Científico**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 115-146, dez. 2013. ISSN 2236-2940. Disponível em: <https://www.ifrr.edu.br/index.php/norte_cientifico/article/view/265>. Acesso em: 02 nov. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA (UFPR). Sistema de Bibliotecas. Portal da Informação. **Orientação para Normalização de Trabalhos Acadêmicos**. Curitiba, 2016. Disponível em: <https://www.portal.ufpr.br/tutoriais_normaliza/modelo_artigo_periodico.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2017.

ZOGBI, Paula. 10 indústrias que a Geração Y pode "matar" em breve. **Infomoney**. São Paulo: 01 nov 2017. Disponível em: < <http://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/7047548/industrias-que-geracao-pode-matar-breve>>. Acesso em 02 nov. 2017.