

# ESTUDO EXPLORATÓRIO DA GERAÇÃO Y: SEU IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES

**GIL, Simone Lourenço.**

Discente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

AZEVEDO, Brian Castelli

Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

## RESUMO

Atualmente as organizações convivem em um ambiente muito competitivo, onde os consumidores buscam qualidade e bom atendimento. A geração Y vem atuando cada vez mais no mercado; esta geração possui diversas características marcantes. Os empresários devem utilizar técnicas de gestão de pessoas para lapidar e manter a geração Y em seu quadro de funcionário. Uma forma de fazer com que esta geração se integre entre seus funcionários é através de treinamento e desenvolvimento de pessoas. A presente pesquisa tem como escopo analisar o perfil da geração Y e seu impacto no mercado atual. Os objetivos deste trabalho é conceituar as gerações existentes; verificar como os gestores caracterizam e reagem perante as atitudes dos profissionais da Geração Y; descrever as estratégias que o gestor de Recursos Humanos emprega na manutenção dos talentos da Geração Y.

**Palavras-chave:** Conflitos de geração, Geração Y, Treinamento, Desenvolvimento de pessoas.

## ABSTRACT

Currently the organizations coexist in a very competitive environment, where consumers seek quality and good service. Generation Y has been working more and more in the market; this generation have several outstanding characteristics. Entrepreneurs must possess fierce techniques of people management to stultify and keep generation Y in their staff. One way to make this generation end up among your employees is through training and developing people. The present research has as scope to analyze the profile of the generation Y and its impact in the current market. The objectives of this work is to conceptualize the existing generations; to verify how managers characterize and react to the attitudes of Generation Y professionals; describe how the Human Resources manager employs strategies that keep Generation Y in the market where they are inserted.

**Keywords:** Generation Conflicts, Generation Y, Training, People Development.

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas em geral estão inseridas em um ambiente competitivo onde os consumidores buscam qualidade dos produtos e serviços por elas ofertados. Com o mercado exigente as organizações têm como desafio motivar e desenvolver seus

colaboradores a cumprir a demanda de mercado e interagir as gerações distintas dentro do ambiente organizacional (LANCASTER, 2011).

Atualmente os jovens denominados Geração Y vem dominando o mercado de trabalho, com isso surge a necessidade de adequá-los dentro das organizações a que estão inseridos. (LANCASTER, 2011).

Os gestores da área de Recursos Humanos frisam que o sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho, o sucesso das pessoas depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades, nota-se, características estas da Geração Y (RIBEIRO, 2012).

## **2. MATERIAL E MÉTODO**

Em relação aos fins e objetivos a presente pesquisa se caracterizará como exploratória. As técnicas de pesquisas empregadas na elaboração do estudo será a pesquisa bibliográfica.

A técnica, denominada bibliográfica embasará a maior parte deste trabalho, visto que, nesta fase observam-se os conhecimentos específicos de cada área. Para Gil (2010, p. 29), “a pesquisa bibliográfica fundamenta-se em material elaborado por autores com o propósito específico de ser lido por públicos específicos”, os materiais utilizados serão artigos científicos retirados de sites seguros como SCIELO e UNSP, e serão descartados artigos produzidos em língua estrangeira.

A pesquisa se caracteriza como exploratória porque, segundo Gil (2008, p. 27) “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”, ou seja, serão investigados os autores e normas que poderão dar suporte para a pesquisa.

## **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A globalização modificou o mundo com rapidez e intensidade, mudanças sempre existem, mas não com a rapidez que ocorre atualmente, Chiavenato (1999)

afirma que diversos fatores cooperam para isso, sendo os culturais, demográficos, legais, políticos e outros.

“As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso” (CHIAVENATO, p.4, 1999). Para serem bem sucedidos muitos colaboradores dependem de seu crescimento dentro das organizações onde estão inseridos e conseqüentemente as empresas dependem das pessoas para sua continuidade.

De acordo com Chiavenato (1999), fica difícil uma separação entre o comportamento das pessoas e o das organizações. “As organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome”. (CHIAVENATO, p.4, 1999);

Atualmente a palavra chave que os gestores mais enfrentam dentro das empresas chama-se MUDAR, pois as organizações devem acompanhar o ritmo acelerado exigido pelo mercado atual, sendo este a tendência e exigência da globalização, o que está agregado à competitividade, tempo, continuidade da empresa, empresas que não se adequam podem vir a falência (RIBEIRO, 2012).

Com tanta evolução tecnológica surgem novas gerações e há a necessidade do gestor de pessoas lapidá-los para atender aos objetivos da empresa, Ribeiro (2012) afirma que:

“Existem muitas maneiras de se definir uma geração, como o modo de se vestir, de se comportar, maneiras de raciocinar, comunicar e interagir, a década do nascimento, modo de se relacionar e de como viver a vida, no entanto o mais importante para delimitarmos uma geração da outra são os princípios de vida, valores, visão, como agem na vida e no trabalho e em seus relacionamentos” (RIBEIRO, N.P, 2012).

Chiavenato (2008) conceitua de Gestão de Pessoas (GP) como uma associação de habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

Muitas pessoas confundem Gestão de Pessoas com Recursos Humanos (RH), mas os dois não são a mesma coisa. O RH trata de treinamentos,

remuneração, comunicação, benefícios. Enquanto que Gestão de Pessoas trata com a motivação do colaborador, com a organização de profissionais, liderança e o desenvolvimento de equipe. Tudo isso na intenção de fazer os colaboradores serem a maior vantagem dentro de uma empresa. (BRASIL, Portal Educação, 2016).

De acordo com Chiavenato (2008) o capital humano é o principal bem que uma empresa pode ter este bem é considerado intangível e é a principal ferramenta para o sucesso da empresa. Destacam-se quatro pontos essenciais para uma boa Gestão de Pessoas: participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de pessoas.

Com o surgimento de novas gerações crescem a necessidade de inserir estas novas gerações no mercado de trabalho a fim de garantir as expectativas da empresa. Com o fim da segunda guerra mundial em meados dos anos 40, nasce uma geração denominada Baby Boomers, geração esta que surgiu com a volta dos soldados para suas casas onde muitas mulheres engravidaram e houve um Boomers de bebês, assim então ficou denominada esta geração. Esta geração tende a construir uma carreira sólida na qual se tem fidelização do trabalho, uma carreira onde os mesmos se realizam e não necessariamente se oferece um aporte material, esta geração é preocupada com o dever, segurança e em permanecer muito tempo dentro da organização (BRITTES, 2012).

De acordo com Oliveira (p. 27, 2009), “pertencem à geração "Baby Boomer" os nascidos entre 1940 e 1960. Esse nome veio do crescimento da taxa natalidade após o final da segunda guerra mundial em todo o mundo”.

Aos empregados atualmente desta geração provavelmente estão em posições de chefia, diretoria e presidência. Estabilidade é a característica mais marcante desta geração (BRITTES, 2012).

Quem nasceu na geração X conheceu a AIDS e ficou com muito medo, na década de 70 no Brasil sobre o comando do regime militar o qual era um país censurado pela ditadura, foi então que a partir daí em meados dos anos 80 quando ocorreu as Diretas Já pintou seu rosto para derrubar o presidente, esta geração viu a tecnologia invadir suas casas, pagou suas despesas com cruzeiro, cruzado, cruzado novo (BRITTES, et all, 2012).

É caracterizada a Geração X as pessoas nascidas entre os anos 1960 e 1980. Essa Geração possui uma visão definitivamente contrária à visão das gerações anteriores, a ponto de rebelarem diante a tudo que havia sido estabelecido, (OLIVEIRA, p. 34, 2009).

Destaca-se nesta geração o componente em que se trabalha mais para ganhar mais e possuir uma reserva para suprir uma crise econômica. Está geração é apegada a títulos, a cargos, gosta de deixar clara a posição em que está para esta geração isso é um mérito de muito esforço. Nota-se também que esta geração ainda possui resistência a tecnologia, não é de buscar inovações e possui resistência até na forma de trabalhar (COMAZZETTO, et all. 2016).

A geração seguinte cresceu em um país que já era uma democracia e detinha uma economia aberta, foi então nos anos 90 que o Brasil foi se estabilizando e sendo respeitado após a implantação do plano real. A internet nesta época abriu as “portas” do mundo para a Geração Y. A Geração Y é constituída por pessoas nascidas na década de 80 e 90 (OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Oliveira (2010) o nome Geração Y surgiu de um fato muito curioso.

“Quando a antiga União Soviética exercia forte influência sobre países de regime comunista, chegava a definir a primeira letra dos nomes que deveriam ser dados aos bebês nascidos em determinados períodos. Nos anos 1980 e 1990 a principal letra era a Y. [...] muitos estudiosos adotaram essa letra para designar os jovens nascidos nesse período. Surgia então o termo Geração Y” (OLIVEIRA, p. 41, 2010).

Esta geração está ocupando o mercado de trabalho atualmente o que interfere diretamente o destino da sociedade, são bem informados, dominam as tecnologias, porém não estão aptos a lidar com toda esta “bagagem” de forma produtiva (OLIVEIRA, 2010).

Brites et. all (2012) afirma que a geração Y é um profissional mais voltado para ele, para o seu prazer, não quer um trabalho fechado, não quer um chefe que apenas ordene, esta geração quer ser participativa dando ideias, buscam uma evolução imediata, é impulsivo, impaciente; pretendem subir de carreira rapidamente e constantemente.

Crianças e adolescentes que nasceram em contato direto com a internet, velocidade da informação e as novas tecnologias, nascidos estes a partir de 2000 fazem parte de uma nova geração chamada de Geração Z (COSTA, 2014).

Diferentes autores classificam as gerações em anos distintos. Para Oliveira (2011) Baby Boomer são os nascidos entre 1950 até meados de 1960, Geração X são os que nasceram em meados de 1960 até meados de 1980, já a Geração Y são os nascidos em fim dos anos 70 e início dos anos 90 e a Geração Z compreende os nascidos entre 1992 a 2010.

Quando estas gerações se cruzam no mercado de trabalho surgem dificuldades porque uma geração não sabe que a outra possui um modelo mental diferenciado, uma educação e história diferente. Brittes et all. (p. 150, 2012) alega que: “As diferenças entre as gerações X e Y acabam tornando o mercado de trabalho alvo de competição”.

No mercado atualmente a geração Y dominando e sendo até mesmo chefe das gerações que a antecede o que causa conflitos diversos, pois as gerações antecedentes possuem dificuldade de aceitar a ser comandada por uma geração mais jovem (BRITTES, et all, 2012).

“Diversas mídias vêm tratando a questão da gestão do capital intelectual como a referência e diferencial entre as empresas, mas temos que olhar para o centro deste cenário, pois dentro das empresas ainda existe os diferentes estilos de liderança: autocrático, democrático e o situacional, junto com os três tipos de gerações, baby bommer, X e Y, que estão dentro da mesma empresa e que pode tornar difícil a motivação e a produtividade ou por outro lado, esta mistura pode ser muito produtiva somando conhecimento entre estas gerações tornando o ambiente de trabalho próprio e propicio para o aumento da produtividade” (BRITTES, p. 153, 2012).

Quando existem conflitos de gerações em uma empresa normalmente a geração Y está envolvida, esses “caçulas” do mercado de trabalho possui energia, desenvoltura e intimidade com as tecnologias, com isso as demais gerações sentem insegurança (SANTANA, 2014).

A geração X foi treinada a trabalhar e esperar o momento em que seria reconhecido e iria “subir um degrau” na organização, atualmente está geração tem

medo de perder o emprego justamente por pessoas que aparentemente possui mais energia que a si próprio (OLIVEIRA, 2009).

Santana (2014) diz que o mercado atualmente prefere trabalhar com a geração Y, pois estão mais abertos a novos modelos de trabalho.

A geração Y vive de costumes, como ouvir música, rede social, amigos e levam consigo isto para seu ambiente de trabalho, pois é a extensão deles no dia a dia, é o que faz com que ele sinta prazer, diante deste contexto é fácil identificar esta geração no mercado de trabalho, pois eles executam mais de uma tarefa ao mesmo tempo como: escutar música e fazer sua tarefa no computador (COMAZZETTO, et all. 2016).

“Talvez a maior característica da Geração Y que a difere perante as anteriores seja a contínua busca por uma vida prazerosa e agradável. A vida profissional e particular congruem cada vez mais, sendo impulsionadas e exercidas pelas expectativas das auto realizações. Trabalhar para eles é como brincar – e as empresas precisam entender que isso é bem lucrativo” (BRITTES, p. 155, 2012).

Outra característica para a geração Y é a pouca paciência para reuniões longas, nota-se que nestas reuniões esta geração sempre mexe no celular para passar o tempo e as gerações anteriores acham esta atitude falta de educação (OLIVEIRA, 2009).

Quando um jovem da geração Y deseja apontar ideias, ele passa pelo seu gerente que geralmente é da geração X e vai logo na sala do diretor que é geração Baby Boomers, o gerente da geração X não aprova esta atitude e reclama que a geração Y não respeita a hierarquia da empresa, para a geração X a hierarquia é o que consolida seu poder e neste caso geram grandes conflitos na organização (SANTANA, 2014).

O conflito entre as gerações atrapalha a produção da empresa, o clima fica ruim e chega ao extremo em que o jovem da geração Y é demitido ou até mesmo pede demissão, neste caso a organização tem gastos com o dispêndio do colaborador, perde talento e fica com a vaga aberta enquanto procura outro para o lugar. Isto tumultua e acaba fazendo com que o objetivo da empresa que é “olhar”

para o mercado e para o cliente se transforme em resolver conflito interno (COMAZZETTO, et all. 2016).

De acordo com Brittes, et all, (2012) a empresa do futuro é aquela que consegue conciliar todas estas gerações em um mesmo ambiente de trabalho.

Surge então a necessidade do gestor de recursos humanos treinar e desenvolver seus colaboradores para manter a produtividade e consequentemente a continuidade do seu negócio (CHIAVENATO, 1999).

“Os gestores têm que administrar os conflitos e conduzir seus colaboradores para o mesmo objetivo, visto que o fator humano é fundamental para a execução de qualquer atividade dentro da empresa. Na Geração Y é a sucessora da X e suas atitudes e comportamento são reflexos do que vivenciaram durante sua formação, por isso é importante a colaboração mútua destes perfis, para que juntos possam atingir os objetivos da empresa” (SANTANA, N.P, 2014).

“Para a empresa fica o desafio de manter os bons colaboradores oferecendo a eles mais do que um salário e benefícios, pois as empresas estão encontrando dificuldades em lidar com as novas gerações que estão entrando no mercado” (BRITTES, et all. p. 151, 2012)

Em um mercado competitivo onde cada dia uma nova tecnologia é inserida nos processos são necessárias pessoas altamente qualificadas para o desempenho de funções, e é neste momento que o gestor deve iniciar o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores (CHIAVENATO, 1999).

Souza e Gonçalves (2012) afirmam ser necessário que as organizações forneçam a estrutura e os recursos necessários para desenvolvimento de pessoas, ampliando suas aptidões intelectuais e atenuando erros através da aprendizagem contraída em treinamentos.

“Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de um cargo. O treinamento pode desenvolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem como eles trabalham suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor” (CHIAVENATO, 1999).



O setor de Gestão de Pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais que a instituição deseja, com o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição como o do próprio profissional, ou seja, este setor capacita seus colaboradores para que atenda a necessidade da empresa. (CHIAVENATO, 2008).

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e as motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Treinar e desenvolver auxiliam as organizações e seus colaboradores para as mudanças exigidas pelo mercado, desenvolvendo a cultura para o aprendizado com certeza atingirá seus objetivos e todo este processo cabe a área de gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2008).

Afirma Oliveira (p.106, 2010), "que a Geração Y tem mais habilidades de absorver informações". Assim sendo, basta aos gestores adaptar-se à melhor forma de treinar e desenvolver estes jovens a fim de obter o seu melhor resultado. Esta geração "é bastante prodigiosa em sua capacidade criativa, apresentando uma infinidade de ideias e propostas para modificar as circunstancia do mundo a sua volta" (OLIVEIRA, p. 118, 2010).

O setor de Gestão de Pessoas possui uma grande responsabilidade na formação destes profissionais que a instituição deseja, com o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição como o do próprio profissional, ou seja, este setor capacita seus colaboradores para que atenda as necessidades da empresa. (CHIAVENATO, 1999).

Os profissionais contratados pelas organizações que tiverem a oportunidade de progredir certamente eles irão contribuir com o melhor de si, gerando resultados positivos para a entidade. Uma boa gestão dentro de uma organização causa um crescimento contínuo onde todos contribuem para um ambiente eficiente e eficaz (SOUZA; GONÇALVES, 2012).

Para os empresários o sucesso de sua organização começa na seleção de sua equipe, pois colaboradores desmotivados que não estejam aptos em

desenvolver suas rotinas devem ser descartados. Para que isso não aconteça é importante ter uma boa assessoria de RH na hora de selecionar e contratar os profissionais, considerando que não basta o talento natural, as pessoas precisam ser treinadas e motivadas constantemente, ou elas cairão na rotina e acabarão se esquecendo da importância da reciclagem, pois o mercado se modifica intensamente (SOUZA; GONÇALVES, 2012).

Chiavenato (2008) alega que as entidades estão implantando gradativamente setores na empresa para gerir a prática de treinamentos, pois as organizações verificarão que o treinamento é a ferramenta essencial para seu desenvolvimento. Os empresários e gerentes também devem ser treinados, pois eles são a base para motivar sua equipe, prepará-la para qualquer mudança que venha ocorrer assim criar um melhor clima organizacional e identificar as melhores formas de recompensas.

#### **4. CONCLUSÃO**

As organizações têm encontrado conflitos diariamente em relação à satisfação e realização dos seus colaboradores em geral. Sabe-se que as mudanças estão ocorrendo rapidamente e as informações mudam a todo o tempo em um mercado cada vez mais competitivo. É necessário preparar-se para elas, afinal é recomendado se estruturar de forma a aplicar e conseqüentemente atingir os resultados almejados.

Treinar e desenvolver colaboradores é de suma importância para conquistar o mercado atualmente, considerando este cenário nota-se que as organizações estão se empenhando ao máximo para chegar no que foi planejado para atingir seus objetivos, e que além de garantir o bem estar de seus colaboradores o treinamento e o desenvolvimento contínuo garantem o máximo de aplicação de cada empregado envolvido em seus negócios.

Para isso o uso da ferramenta treinamento, como forma de qualificar as a Geração Y, visa minimizar os conflitos entre as gerações, as ações de Treinamento e Desenvolvimento estão diretamente ligadas ao sucesso empresarial contribuindo significativamente para a melhora na qualidade da gestão empresarial, pois com a

aplicação de métodos de treinamento e desenvolvimento as organizações garantem o aumento da produtividade e desempenho dos colaboradores.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Gestão de pessoas não é o mesmo que recursos humanos**. Portal Educação. 2016. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/recursos-humanos/artigos/72736/gestao-de-pessoas-nao-e-o-mesmo-que-recursos-humanos>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

BRITTES, Antônio da Silva, et all. **Conflito de gerações**. ANAIS CESUCA v.1, n. 6, 2012. Disponível em <<ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostrac/article/view/145/239>>. Acesso em: 25 jun. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Elsevier, 1 ed. Rio de Janeiro, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Elsevier, 3 ed. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=5XUALBIDdQwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=chiavenato+2008&ots=5vPQ4lcXKK&sig=A-CDnX3efO-HnAorMZSJqb\\_vLI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=5XUALBIDdQwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=chiavenato+2008&ots=5vPQ4lcXKK&sig=A-CDnX3efO-HnAorMZSJqb_vLI#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 24 jun. 2017.

COMAZZETTO, Leticia R. **A Geração Y no Mercado de Trabalho: Um Estudo Comparativo entre Gerações**. Revista Psicologia: Ciência e Profissão. vol.36, n. 1, p.145-157, 2016). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v36n1/1982-3703-pcp-36-1-0145.pdf>>. Acesso em 24 jun. 2017.

COSTA, L.F.L.G. **Conflitos organizacionais entre gerações: um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN**. Revista Holos 2014.898. Ano 30, vol.4, p.361-374. 2014.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Atlas, São Paulo, 2008.

LANCASTER, Lynne C. **O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho**. São Paulo, Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George T. e BAUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**; tradução Reynaldo C. Marcondes, São Paulo, Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Sidinei. **Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo, Integrare Editora, 2010.

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

RIBEIRO, Jamille de Sena. **Mudança organizacional e os impactos nas gerações X e Y: uma abordagem reflexiva**. Brasil, 2012. Disponível em: <<http://portal.ftc.br/eventos/wie/2012/artigos/5%20-%20Mudan%C3%A7a%20organizacional%20e%20os%20impactos%20nas%20gera%C3%A7%C3%B5es%20X%20e%20Y%20uma%20abordagem%20reflexiva.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

SANTANA, Peri da Silva. **Comportamento das gerações X e Y**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/comportamento-das-geracoes-x-e-y/81940/>>. Acesso em 07 jul. 2017.

SOUZA, Camila G. Ferreira; GONÇALVES, Renata Ruiz. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: Fator de sucesso em vendas**, Instituto de Ciências Sociais e Comunicação – ICSC, São José dos Campos, 2012.