

GERAÇÃO Y – DESAFIOS AO LIDERÁ-LA

Isabella Ananias Alves
 Larissa dos Reis Nóbrega
 Míriam Rodrigues
 Sherine Moumtaz Derbas
 Taísa Pacheco Ribeiro
 Tathiana Hei Mi Kang

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar e analisar os desafios encontrados pelos gestores em liderar a geração Y. Foram realizadas 12 entrevistas, mediante critério de acessibilidade, com gestores que lideram profissionais pertencentes à geração Y, atuantes em empresas de diversos segmentos, situadas na cidade de São Paulo. A análise dos dados permitiu observar que a geração Y diferencia-se das outras devido ao grande volume de informações a que tem acesso, conseguindo lidar com diversas tarefas ao mesmo tempo, e concomitantemente, sendo uma geração incansável, em busca de altos cargos em pouco tempo de empresa. Acima de tudo, almejam um equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal, se não encontrarem isso, não veem problema em buscar outras oportunidades. Diante deste cenário, foi identificado que os entrevistados, em sua maioria, compreendem quem é a geração Y e o que ela espera da empresa em que atua; os líderes ressaltaram que o grande desafio na gestão desses indivíduos é mantê-los constantemente satisfeitos, sendo eficientes na execução de suas tarefas. Para isso procuram oferecer os meios necessários para desenvolvê-los, como *feedbacks* constantes, *coaching*, autonomia na tomada de decisão, empoderamento e flexibilidade.

Palavras-chave: geração Y, liderança, gestão

1 INTRODUÇÃO

Diversos são os autores que pesquisam o fenômeno da liderança, dentre eles, destacam-se Blanchard e Blanchard (2011), que afirmam que nos últimos anos abandona-se a ênfase anterior em realização de objetivos e passa-se a definir liderança como a capacidade de influenciar os outros pela liberação de seu poder e potencial para impactar o bem maior.

Heller (2006) completa que o objetivo da liderança é fazer com que todos alcancem o melhor desempenho. Para isso, é preciso fixar metas elevadas - mas viáveis - para a sua equipe, criar meios de melhorar os procedimentos e buscar a qualidade total em suas áreas.

Com base nessas duas definições, entre tantas outras, nota-se que o papel da liderança é fundamental no desenvolvimento das equipes de trabalho e bom gerenciamento de estratégias, a fim de atingir os objetivos corporativos. Di Stéfano (2005) defende essa questão ao afirmar

que se vive um momento de alta concorrência no cenário econômico, no qual muitas oportunidades novas surgem, o que obriga as pessoas a acelerarem o desenvolvimento como seres humanos. O autor ainda afirma que o líder de hoje tem uma função mais importante do que simplesmente dar ordens, ele deve criar o clima organizacional necessário para obter o melhor de sua equipe e desenvolvê-la, para assim alcançar resultados cada vez melhores.

No ambiente corporativo é natural que o gestor lide com distintas gerações, o que pode trazer desafios. Para o presente estudo, surgiu o interesse de conhecer com maior profundidade quais são estes desafios na gestão de profissionais pertencentes e à geração Y, e como os líderes lidam com eles.

Conhecer o termo geração é o primeiro passo para administrá-la, sendo assim, pode-se dizer que seu conceito é amplo e com definições diversas. Forquim (2003) observa que uma geração não é formada apenas por pessoas nascidas em uma mesma época, mas sim por pessoas que passaram por um mesmo tipo de influência educativa, política, cultural, ou vivenciaram os mesmos eventos.

Forquim (2003) complementa as observações de Smola e Sutton (2002) ao relatar que pessoas nascidas em um mesmo período compartilham experiências históricas e sociais, e isso afeta de forma similar seu padrão de resposta a situações, seu padrão de trabalho, seus objetivos e aspirações na vida profissional e, acima de tudo, seu comportamento no ambiente organizacional.

Os estudos sobre gerações começaram a ser explorados recentemente e, de acordo com Perrone et al (2012), tal conceito tornou-se um agente teórico valorizado diante das mudanças sociais e do ambiente de trabalho e isso se dá uma vez que as novas gerações vêm impactando nas estruturas da sociedade e do mundo corporativo.

Barbosa (2012) afirma que, definidas histórica e culturalmente, juventude e geração são conceitos que ao longo do prazo variam de conteúdo, fronteiras e questões. A autora completa ao dizer que, do ponto de vista dos mercados, há as gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z, e sua convivência com outras faixas etárias é definida como conflito de gerações. Zemke (2008) retrocede um pouco mais nos estudos de gerações abordando a pioneira, Geração dos Veteranos, e Serrano (2010) começa a estudar o conceito mais recente de Geração Alfa, ainda em desenvolvimento.

Entende-se que liderança e geração são temas que vêm sendo abordados ao longo dos anos, suas teorias e discussões são amplas, sendo fundamental o desenvolvimento de pesquisas que congreguem estas duas temáticas, tendo em vista sua importância para a obtenção de bons resultados no ambiente empresarial.

Neste sentido, o objetivo geral deste estudo é compreender quais são os desafios percebidos por quem lidera profissionais que pertencem à geração Y. A partir daí, são definidos os seguintes objetivos específicos: identificar as diferenças entre as gerações, definir quais são as características dos profissionais da geração Y e compreender o relacionamento entre líderes e profissionais de diferentes gerações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o atingimento do objetivo proposto para este estudo, faz-se necessário o conhecimento das características das diferentes gerações, com ênfase na geração Y, bem como aspectos relacionados à liderança de equipes, temáticas que serão abordadas na sequência.

2.1 O estudo das diferentes gerações

Nos últimos vinte anos, o conceito de gerações vem sendo bastante estudado. Segundo Perrone et al (2012), estudar as diferentes gerações tornou-se um agente teórico valorizado diante das mudanças sociais e do ambiente de trabalho.

Em seu estudo, Forquim (2003) atesta que uma geração não é formada somente por pessoas de mesma idade ou nascidas na mesma época, mas sim por pessoas que foram modeladas em uma época dada, seja por um mesmo tipo de educação, política ou cultura, ou que vivenciou os mesmos eventos.

Para identificar e analisar os desafios percebidos por quem lidera a geração Y é preciso compreender e diferenciar cada uma das gerações existentes. É importante salientar que as diferentes gerações apresentam inconsistências na literatura quando se fala das datas exatas para sua caracterização, mas de forma geral, os autores Smola e Sutton (2002) as enquadram da seguinte maneira: nascidos entre o final da década de 1940 e início da década de 1960 como *Baby Boomers*; nascidos entre meados da década de 1960 e final da década de 1970 como Geração X, e a partir da década de 1980, como Geração Y.

Zemke (2008) acrescenta que anteriormente a essas, pode-se citar a geração *Belle Epoque* ou Veteranos, representados pelas pessoas nascidas entre 1922 a 1943, antes, e durante a Grande Depressão e a II Guerra Mundial.

Com base em Zemke (2008), Pekala (2001), Oliveira (2009), Elgelmann (2009), Robbins, Judge e Sobral (2012), Barbosa e Cerbasi (2009) e Velloso (2012), o Quadro 1 foi elaborado, visando sintetizar as características de cada geração.

Quadro 1: Características das gerações

GERAÇÃO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
VETERANOS / BELLE EPOQUE	Não questionam a autoridade; alheios às tecnologias; experimentaram circunstâncias complexas; valorizam o trabalho duro; conservadores; conformistas; leais às organizações.
BABY BOOMERS	Não valorizam a tecnologia, são envolvidos com o trabalho, valorizam o sucesso, são ambiciosos, rejeitam o autoritarismo, respeitam os valores familiares, leais às organizações, cooperativos, participativos, otimistas com relação ao trabalho.
X	Independentes, autoconfiantes, questionam a autoridade, adaptam-se com rapidez, proficientes em tecnologia, consumistas, valorizam a flexibilidade, valorizam estilo de vida equilibrado e qualidade de vida, gostam do trabalho em equipe, possuem visão crítica da organização.
Y	Proficientes em tecnologia, bem informados, valorizam pouco a permanência em uma única empresa, mais leais a si mesmos que à empresa, no trabalho, buscam liberdade, flexibilidade, criatividade e feedback contínuo, valorizam sucesso financeiro, buscam um significado em seu trabalho, ambicionam qualidade de vida, possuem visão crítica da organização.
Z	Ainda não ingressaram no mercado de trabalho, são muito ligados à internet.

Fonte: Organizado pelos autores

Tendo em vista que este estudo trata sobre a geração Y, este será o tema abordado no próximo tópico.

2.2 Geração Y

Também denominada Echoboomers, Geração Net, N-Gen, Geração Digital ou Millennials de acordo com Coimbra e Schikmann (2001), a geração Y é definida por Bitencourt, Oliveira e Piccinini (2012), como um grupo formado a partir de uma restrição etária (nascidos a partir de 1978) e por um conjunto de comportamentos relacionados ao ritmo de mudança, interação, agilidade no acesso à informação e compreensão do mundo.

Coimbra e Schikmann (2001) ainda afirmam que os jovens da Geração Net presenciaram a explosão da Tecnologia da Informação e participam de sua constante e rápida evolução, sentem-se confortáveis com a tecnologia e são mais qualificados do que seus pais neste quesito.

Essa geração enxerga o computador com o acesso à internet mais como um aparelho doméstico, utilizando a mídia digital para entretenimento, comunicação, aprendizado, compras e também para administração de suas finanças, é o que afirma Tapscott (1998). Eles são considerados filhos da tecnologia por simbolizarem a primeira geração da história que foi "totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital" (TAPSCOTT, 2008, p. 1). Por isso, os jovens desta geração não se assustam com as rápidas e constantes mudanças nos meios de comunicação.

A geração em questão, de acordo com Coimbra e Schikmann (2001), faz parte de uma grande revolução na qual está sendo tudo transformado. Quando os profissionais desta geração entram para a força de trabalho, trazem consigo uma cultura bastante diferente, com visões de autoridade, hierarquia e inovação. Tapscott (1998) complementa que o nível de conforto que esta geração tem com a *internet* poderá reajustar os negócios, já que eles influenciam as compras de seus pais por meio do uso da *internet*.

Lombardia, Stein e Pin (2008) e Tapscott (2008) destacam que a geração é mais bem informada e possui um nível mais alto de educação do que suas antecessoras. Coimbra e Schikmann (2001) complementam que esta geração compreende que necessita se atualizar e manter seu treinamento de ponta para assegurar sua empregabilidade, eles aceitam e reconhecem que vão passar por inúmeros trabalhos e empregos em sua vida.

Existem inúmeras características que são atribuídas a esse público em relação ao trabalho, as mais frequentes tem sido: a habilidade de fazer diversas coisas ao mesmo tempo, a capacidade de absorver um grande número de informações, o prazer em aprender coisas novas, o rápido raciocínio, a necessidade em prosperar rapidamente em termos profissionais e a forte orientação para seus próprios valores.

Entretanto, Braga (2013) destaca que quando esses jovens se deparam em situações em que não conseguem satisfazer suas próprias expectativas, isto é, quando a atividade é monótona ou quando precisam lidar com valores distintos dos seus, eles não enxergam perspectivas de evolução na carreira, o que os faz optar por outra organização. Assim, a característica da falta de comprometimento também lhes é atribuída.

O conjunto de todas essas características leva a entender que ao chegar às empresas, os profissionais da geração Y tendem a levar consigo um novo conceito de trabalho, tendo como base um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus ascendentes. Segundo Coimbra e Schikmann (2001), a geração Y sempre busca organizações que não coloquem obstáculos à sua liberdade e ao uso de seus conhecimentos e habilidades.

Portanto, essa situação desafiadora exigirá que as organizações repensem em suas práticas de gestão de pessoas que estavam baseadas nos valores e anseios das outras gerações.

E para essa nova geração, conforme Lombardia, Stein e Pin (2008), o trabalho a ser realizado necessita ser por objetivos e, a remuneração deve estar vinculada ao alcance de metas para que possam harmonizar a vida pessoal com a profissional.

Realizou-se, conforme aponta Meister (2015), uma pesquisa com 2200 profissionais de uma ampla gama de setores, a fim de saber mais sobre seus valores, seu comportamento no trabalho e o que esperavam da empresa. Observou-se que a geração do milênio, exigia, sim, um fluxo constante de *feedback*, e que tinham pressa para crescer. Mas não tinham expectativas tão exageradas quanto muitos supõem.

Em seu trabalho, Meister (2015) completa que essa geração quer o mapa para o sucesso e espera que a empresa o forneça, e isso pode esgotar os gestores. Em seu estudo foram identificados três tipos de orientações, ou *mentoring*, à geração Y: o *mentoring* reverso, em grupo e anônimo, cada um com características próprias que facilitam a vida de quem os treina.

No *mentoring* reverso, segundo a autora há transferência da responsabilidade pela organização aos funcionários do escalão inferior, que aprendem dando orientação a altos executivos, por exemplo, um jovem da geração Y tem a missão de ensinar um executivo a usar redes sociais para se conectar com clientes.

Já no *mentoring* em grupo, há menor exigência de recursos, e é um jeito eficaz de dar à geração Y o *feedback* que ela tanto deseja, podendo ser conduzida por um gerente mais graduado.

A autora finaliza falando sobre o *mentoring* anônimo, que emprega testes psicológicos e uma avaliação do perfil dos participantes para casar o orientando com um mentor qualificado de fora da organização. A interação nesse caso é eletrônica e tanto o orientando como o orientador (geralmente um executivo experiente) permanecem anônimos. A duração desse método é de seis a doze meses aproximadamente.

Ainda segundo aponta Meister (2015), a geração Y quer do chefe: uma ajuda para evoluir pelo plano de carreira, um *feedback* honesto, orientação e *coaching*, recomendações para programas formais de desenvolvimento e abertura a horários flexíveis. Da empresa, essa geração busca: desenvolvimento de habilidades para o futuro, valores sólidos, opções personalizáveis em pacote de benefícios/recompensas, capacidade de mesclar trabalho com outras esferas da vida e um plano de carreira. Para finalizar, a geração tecnológica, busca desenvolver habilidades técnicas em sua área de conhecimento, técnicas de autogestão e produtividade pessoal, liderança, conhecimento do setor ou da função e criatividade e estratégias de inovação.

2.2 Liderança

Após analisar as características das diferentes gerações, com ênfase na geração Y, é necessário compreender também o fenômeno da liderança à luz da contemporaneidade.

Os líderes na atualidade, pelo fato de se encontrarem em um ambiente de total imprevisibilidade e sob a influência de rápidas mudanças, tornam-se obrigados a modificar seus modos de liderança. Inversamente ao que ocorria no passado, onde a liderança era baseada na autoridade, hoje em dia os funcionários questionam e desafiam a autoridade de seu líder, fazendo assim, com que este deva construir sua credibilidade, de modo que lhe respeitem e sejam por ele influenciados (CASTRO, 2014).

Para Di Stéfano (2005), vive-se um momento de alta concorrência no cenário econômico, no qual muitas oportunidades novas surgem, o que nos obriga a acelerar o nosso desenvolvimento como seres humanos. O líder de hoje tem uma função mais importante do que

simplesmente dar ordens, ele deve criar o clima organizacional necessário para obter o melhor de sua equipe e desenvolvê-la, para assim alcançar resultados cada vez melhores.

O autor ainda afirma que hoje o objetivo é gerar equipes autossuficientes, efetivas e que tenham capacidade de liderança. Para isso, é preciso que o líder seja um mobilizador, que use sua posição privilegiada de poder de forma mais humana, motivando o aprendizado e crescimento de sua equipe.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como exploratório, em função da incipiente literatura científica sobre o tema abordado, principalmente no Brasil.

Optou-se pela abordagem qualitativa, utilizada para descobrir e refinar as questões de pesquisa. Soares (2003) explica que a abordagem qualitativa não emprega procedimentos estatísticos como centro da resolução dos problemas. Os principais usos da abordagem qualitativa são: analisar a interação entre variáveis, compreender processos vivenciados por grupos sociais e interpretar, em níveis mais profundos, as particularidades dos comportamentos e atitudes dos indivíduos.

Os dados foram coletados mediante a realização de 12 entrevistas, considerando-se a adequação desta técnica de coleta de dados ao objetivo proposto para este estudo.

Como observa Gil (1999), a entrevista é uma forma de interação social adequada para obtenção de informações acerca das pessoas. Tem como vantagem a sua eficiência para coleta de dados de forma mais profunda, além de fornecer uma maior flexibilidade ao entrevistado.

Optou-se pela entrevista semiestruturada, uma vez que esta permitiu uma maior abertura do entrevistado e do entrevistador também, podendo colher informações mais variadas e profundas para o estudo.

Os entrevistados foram profissionais que exercem posição de liderança de indivíduos pertencentes à geração Y. Os autores entrevistaram 12 profissionais – aos quais tiveram facilidade de acesso – utilizando-se de roteiro pré-definido formado por sete questões abertas, com o intuito de obter diferentes visões e formas de liderança. As questões feitas aos entrevistados foram baseadas nos objetivos estabelecidos para a pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise é um processo de ordenação dos dados, organizando-os em padrões, categorias e unidades básicas descritivas. Já a interpretação envolve a atribuição de significado à análise, explicando os padrões encontrados e procurando por relacionamentos entre as dimensões descritivas (PATTON, 1980). Sua importância reside, conforme Markoni e Lakatos (2007), no fato de proporcionar respostas à investigação do fenômeno estudado.

As 12 entrevistas foram gravadas, transcritas e interpretadas pelos pesquisadores foram realizadas com gestores que lideram pessoas da geração Y de áreas e empresas distintas e ocorreram nos locais de trabalho de cada entrevistado.

No Quadro 2 são apresentados os dados demográficos dos entrevistados, identificados pela letra L (líder), seguido de numeral que representa cada um dos entrevistados.

É possível observar que a proporção do gênero dos entrevistados variou de cinco líderes do sexo feminino para sete do sexo masculino, conseguindo-se assim manter um equilíbrio entre os gestores de gêneros distintos.

As faixas etárias mantiveram um padrão de líderes nascidos entre os anos de 1970 a 1990 em sua maioria, sendo que a maior oscilação, de acordo com os dados fornecidos, foi a diferença entre o gestor mais novo, nascido em 1988, e o mais velho, nascido em 1964.

A maior parte dos líderes apresenta formação em áreas administrativas ou de engenharia e o número de subordinados diferenciou-se de acordo com a estrutura organizacional da empresa e cargo ocupado, variando de três a 58 subordinados.

Para o propósito do presente estudo, destaca-se que mediante o número de subordinados relatados pelos entrevistados, sua grande maioria faz parte da geração Y.

Quadro 2: Dados demográficos dos entrevistados

	Gênero	Ano de nascimento	Formação	Cargo/área de atuação	Número de subordinados	Subordinados da geração Y
L1	Masculino	1988	Engenharia de Produção	Supervisor Logístico	3	3
L2	Feminino	1980	Hotelaria/Pós graduação em	Gerente Geral	58	22
L3	Feminino	1984	Adm/Comex	Head of business excellence	3	2
L4	Masculino	1964	Desenhista Industrial	Gerente Supply Chain Brasil	5	1
L5	Masculino	1973	Engenharia Elétrica	Gerente Compras	10	10
L6	Feminino	1986	Administração	Supervisora Planejamento	3	3
L7	Masculino	1968	Engenharia Civil	Coordenador de Projetos	15	4
L8	Masculino	1969	Engenharia Agrônômica	Diretor Compras	50	25
L9	Masculino	1982	Bussiness Administration	Gerente de Compras LATAN	11	4
L10	Masculino	1966	Engenharia Elétrico	Diretor Compras	50	43
L11	Feminino	1965		Gerente Comercial	20	5
L12	Feminino	1984	Gestão em RH	Gerente RH	50	8

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com Miles e Huberman (1984), a apresentação dos dados, antecedida pela redução dos mesmos e seguida pelo delineamento e verificação da conclusão, é uma das três atividades interativas e contínuas exploradas em seu estudo, que possibilita ao pesquisador a organização das informações de tal forma que ele consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir dos dados (textos narrativos, matrizes, gráficos, esquemas etc.).

Baseando-se nesses autores, os pesquisadores optaram por agrupar as questões aplicadas aos líderes em três categorias de estudo que têm a finalidade de responder ao objetivo geral proposto para este estudo, que é compreender quais são os desafios percebidos por quem lidera jovens da geração Y e também atender aos objetivos específicos: identificar as diferenças entre as gerações, definir quais são as características dos profissionais da geração Y e compreender o relacionamento entre líderes e profissionais de diferentes gerações .

Levando-se em consideração a importância de discorrer sobre o conhecimento que os gestores têm acerca da geração Y, do ponto de vista dos objetivos dessa geração, as questões propostas aos entrevistados (Quadro 3) foram baseadas em aspectos representativos para a análise sobre os desafios - percebidos ou não - pelos entrevistados, em liderar a geração Y, a fim de identificar na prática empresarial elementos que surgiram nos aspectos teóricos pesquisados. Tais aspectos foram analisados de forma exploratória interpretativa (PATTON, 1980).

Quadro 3 - Categorias de Análise

Categorias de análise	Questionário aplicado
1. A percepção dos líderes sobre a geração Y	1) Qual o seu conhecimento sobre a geração Y? 3) De acordo com seu convívio com a geração em questão, o que eles buscam?
2. Liderando a geração Y	4) Como você motiva os profissionais da geração Y? 6) Como é seu relacionamento, como gestor, com essa geração? 7) A geração Y afeta a sua forma de gestão? Se sim, de que maneira?
3. A gestão de diferentes gerações	2) Como você descreveria sua experiência em geri-la? 5) Você poderia descrever sua percepção ao liderar a geração Y em relação as demais?

Fonte: Organizado pelos autores

A seguir, são apresentadas e discutidas as categorias e análise.

4.1 A percepção dos líderes sobre a geração Y

A partir da análise dos dados coletados a partir das entrevistas, foi possível perceber que os 12 líderes possuem consciência das características dos profissionais que pertencem à geração Y, quem são e o que querem.

Dentre os diferentes posicionamentos dos gestores sobre sua percepção acerca da geração Y, destaca-se a observação do gestor L3, que destaca os aspectos relacionados às diferenças pessoais, em suas palavras: "... a geração Y, na verdade, ela tem diversas categorias e diferenciações dependendo do que a pessoa, ou o autor no caso, vai classificar...". Essa assertiva evidencia que o conhecimento que o gestor tem acerca do tema, no que diz respeito aos períodos de nascimentos de cada geração, varia de acordo com o autor que o embasa, sendo assim, as características que ele admite à geração que lidera, podem se assemelhar a apenas alguns autores da teoria estudada e diferir dos demais autores.

A fim de demonstrar qual a percepção dos líderes entrevistados quanto ao seu domínio da temática geração Y, foi elaborado o Quadro 4, que aponta as características descritas pelos autores que embasaram essa pesquisa e o número de gestores que corroboram com aspectos mencionados pelos autores pesquisados.

Quadro 4- Características corroboradas pelos líderes entrevistados

Características	Nº Líderes que corroboram
Conciliar trabalho e vida pessoal	3
Grandes expectativas e buscam significado no trabalho	9
Altamente tecnológicos, vinculados a comunicação , adaptam-se a mudanças e grande acesso a informação	9
Autoconfiantes, sucesso financeiro, leais a si mesmo, reconhecimento, necessidade de prosperar rapidamente no trabalho	12
Valorizam menos a permanência em uma única empresa	4
Buscam liberdade, flexibilidade, valor no que executam criatividade e avaliações contínuas	7
Trabalho em equipe	
Executam diversas tarefas ao mesmo tempo	1
Falta de comprometimento = Se as atividades tornam-se monótonas, se não vêem perspectiva de crescimento ou deparam-se com valores distintos dos seus trocam facilmente	3

Fonte: Quadro elaborado com base nos autores Coimbra e Schikmann (2001), Oliveira (2009), Robbins, Judge e Sobral (2012), Barbosa (2012), Bitencourt, Oliveira e Piccinini (2012), Braga (2013) e Meister (2015).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2012) - assim como outros autores citados previamente - os representantes da geração Y possuem grandes expectativas e buscam por um significado em seu trabalho, além de serem autoconfiantes, desejarem o sucesso financeiro, independência pessoal junto com trabalho em equipe, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos.

A análise dos dados permitiu observar que a maioria dos entrevistados fez afirmações que vão ao encontro destes aspectos, o que pode ser exemplificado na fala de L2, que afirmou que: “eles migram para o reconhecimento, possuem foco na carreira, querem resultados rápidos, eles são muito seguros, eles têm um auto reconhecimento que é real, porque eles têm mais acesso a informação, então são mais preparados”.

O entrevistado L3 acrescentou “Não almejam apenas o reconhecimento na empresa, mas sim o reconhecimento pelo seu talento, pelo desenvolvimento, pelo trabalho e buscam muito a qualidade de vida, buscam o balanceamento profissional versus pessoal, buscam ter o balanço da qualidade de vida para as coisas particulares, o que é mais prazeroso....Satisfazer essa geração é mais difícil , ela tem acesso a tudo quanto é tipo de informação, de comunicação, então você ter uma pessoa desmotivada, equivale à ter uma rede de amigos desmotivados, com aquela posição, com aquela empresa, com aquela marca”.

Sobre as características dos profissionais da geração Y, L10 afirmou: “muito inteligentes, com muita informação então são pessoas que tem acesso à informação muito grande, então tem uma bagagem grande e também tem uma impetuosidade muito grande, querem as coisas sempre pra ontem, querem as coisas muito rápidas, é uma característica de uma... nunca estão contentes com algo... com a rotina, querem sempre coisas novas, coisas pra ontem, mas por outro lado, tem uma inteligência muito grande, muita informação e bem diferente da geração anterior”.

Percebe-se que os líderes compreendem quem é a geração Y e grande maioria tem um conhecimento sobre que ela almeja, mas alguns ainda duvidam que a geração Y saiba o que ela realmente busca, como foi citado por L10: “eles não sabem direito ainda o que querem buscar, esse eu acho que é um problema porque eu vejo que eles receberam uma educação antes de que... por ter acesso a informação, eles podem crescer muito rápido, então eles querem esse crescimento muito rápido mas como eu disse, como não tem experiência então eu acho que tem um pouco de frustração nisso porque não tem espaço pra crescer, acho que esse anseio deles de todos crescerem, crescerem muito rápido é o grande dificultador da geração, mas eles querem crescer, crescer muito rápido”.

É importante salientar o trabalho em equipe, citado por Robbins, Judge e Sobral (2012) não foi mencionado por nenhum dos líderes entrevistados.

Alguns entrevistados falaram a respeito das dificuldades em manter pessoas dessa geração por muito tempo na empresa, nas palavras de L12: “A motivação é uma busca constante na verdade, a gente tem que estar sempre inovando para ver se a gente consegue mantê-los”, L8 acrescentou “A gente precisa sempre dar desafios novos... quando eles começam a ficar muito tempo numa mesma função, que já dominam bem, já conhecem tudo, e isso a gente percebe que desmotiva bastante. Então, acho que o principal ponto aqui é manter o desafio constante para eles, senão, eles irão atrás de outra coisa”.

Alguns entrevistados citaram questões sobre o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a busca pela flexibilidade no trabalho, como L8, que afirmou “... Muitas vezes o principal objetivo deles, o que eu pelo menos tenho observado, é um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Então, é um pessoal que tem uma ambição muito grande, quer crescer rápido na empresa, mas não quer abrir mão da qualidade de vida, de poder ter uma vida em família, com os amigos. É, não quer obviamente trocar isso por uma carga de trabalho muito pesada” e L6 falou a respeito da importância da liberdade e flexibilidade “...ela busca muito essa liberdade, o conhecimento nos traz isso, nos traz essa liberdade, e ela quer essa liberdade para tudo aqui dentro da empresa. A questão de comportamento, horário flexível...”

A respeito do acesso a informação, é muito claro, para a maioria dos gestores, que essa geração é aquela que cresceu com as mudanças tecnológicas e são extremamente ligados a mudança rápida das informações, e se adaptam rapidamente a elas. Acerca desse tema L9 diz: “A geração Y é bem diferente das outras gerações anteriores, tem essa influência das mídias, da internet, conectando sempre 24 horas”. L12 completou: “nesse âmbito, nessa ânsia de buscar o melhor, o mais, e essa era de tecnologia, informática, eles estão sempre conectados, ligados com o mundo”.

Cabe o destaque, como apontado por L6, sobre relevância do *feedback* e *coaching* na gestão da geração Y, pois isso motiva os integrantes dessa geração a se comprometerem com a empresa: “Dar um direcionamento, explicar como que você vai chegar naquele objetivo e também explicar a questão dos times também. O *feedback* ocorre mais olhando o passado, o que que você fez, o que você pode continuar fazendo igual né, dar um direcionamento. Mas eu acho que o *coach* que é a parte de desenvolvimento, que é mais, é, que eu acho que é a mais importante, que é onde você dá um direcionamento futuro, é onde você consegue estipular metas, prazos, que é justamente aonde a gente alinha as expectativas né, porque às vezes a expectativa de um não é a realidade do outro, a empresa, então assim, tem que casar tudo”.

De acordo com os gestores entrevistados, foi possível observar que eles conhecem seus subordinados e o que eles buscam de suas carreiras nas empresas. Cabe analisar, porém, se os

líderes estão executando suas funções da forma como essa geração espera, motivando-os a alcançar os objetivos da organização e ao mesmo tempo atendendo suas expectativas profissionais e pessoais.

4.2 Liderando a geração Y

Para Blanchard e Blanchard (2011), o empoderamento é a chave para alcançar melhores resultados nas organizações. Os autores expõem que ao permitir que os funcionários usem seus conhecimentos e experiências para aprimorar as atividades organizações, proporcionando maior flexibilidade nas atividades, o líder aumenta a motivação dos liderados e alcança resultados robustos.

Diante do exposto por Blanchard e Blanchard (2011) e das respostas de L2, L9 e L11 nota-se que tais líderes utilizam empoderamento e flexibilidade para motivarem seus subordinados.

Tal afirmação pode ser exemplificada pela fala de L2, que afirmou que “... a gente motiva dando liberdade... A gente esclarece muito, dá as ferramentas, o conhecimento”; e também pela resposta de L9: “... eu acho melhor dar muita autonomia para eles poderem pensar sozinhos, tentar fazer as coisas sozinhos, e eu também gostaria de já dar responsabilidade bem cedo para eles terem esse sentimento que eles podem crescer”.

Outro aspecto observado é que, segundo Weber (2011), é importante que os líderes no contexto brasileiro tenham habilidade no processo de decisório. Segundo o autor, os líderes necessitam mostrar rapidez na tomada de decisões para, assim, serem considerados eficientes pelos seguidores.

Diante das respostas das entrevistas, nota-se que L3, L6, L10 e L11 entendem que possuem a habilidade de poder de decisão proposta por Weber (2011). Tais entrevistados afirmam que, os liderados da geração Y, os inspiram a terem maior agilidade, rapidez e dinamismo na sua forma de liderança. Tal aspecto pode ser ilustrado pelo seguinte trecho da fala de L5: “... a geração Y tem o ponto positivo, porque ela é muito mais rápida nas respostas, então, da mesma forma que ela também quer alguma coisa rápido, ela também faz coisas rápidas”.

Outra ideia complementada pelas entrevistas foi a de Beckhard (1996), que afirma que a explosão tecnológica foi um dos grandes motivos do desgaste da autonomia dos líderes. Os entrevistados L2, L7 e L9 afirmam que precisaram adequar sua maneira de gestão para satisfazer a geração Y devido ao acesso rápido que os liderados têm a todos os tipos de informação e comunicação. L2 afirma que a explosão tecnológica existente, levou a maior necessidade de cautela com suas palavras, visto que a informação se expande com grande rapidez.

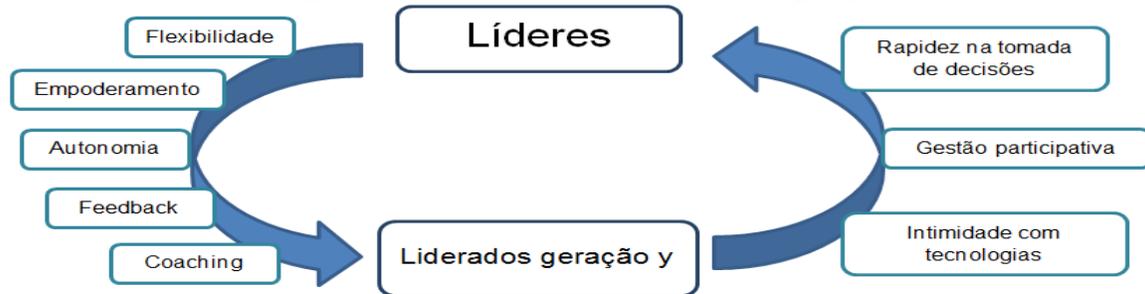
Também é importante ressaltar que, segundo por Castro (2014), os líderes na atualidade tornaram-se obrigados a modificar seu modo de liderança, sendo esta não mais baseada na autoridade, como era no passado. Diante dos resultados apresentados nas entrevistas, nota-se que todos os entrevistados corroboram a ideia apresentada por este autor e utilizam uma gestão participativa.

Outra ideia importante para a análise é a proposta por Meister (2015), que afirma que a geração Y quer do chefe: uma ajuda para evoluir pelo plano de carreira, um *feedback* honesto, orientação e *coaching*. Tal visão é corroborada pelos entrevistados L3, L5 e L6, que utilizam o *feedback* e *coaching* para promover maior motivação dos subordinados da geração Y. A fala de L5 ilustra esta visão: “A motivação é diária, vendo os *feedbacks*, vendo o *coach*, vendo o

trabalho diário. Mas eu acho que essa parte de *coach* seria mais forte, porque o *feedback* é mais olhando o passado, o que que você fez, o que que você pode continuar fazendo igual, dar um direcionamento. Eu acho que o *coach*, que é a parte de desenvolvimento, é que eu acho que é a mais importante, é onde você dá um direcionamento futuro, é onde você consegue estipular metas, prazos, é justamente onde a gente alinha as expectativas, porque às vezes a expectativa de um não é a realidade do outro, a empresa tem que casar tudo”.

Os aspectos apontados nesta categoria são elucidados pela Figura 1.

Figura 1: Os líderes e seus liderados da geração Y



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 1 demonstra a maneira pela qual os entrevistados afirmaram que lideram os subordinados da geração Y: promovendo flexibilidade na gestão, empoderamento dos subordinados, proporcionando autonomia, *feedback* constantes e *coaching* para desenvolvimentos dos liderados.

A figura em questão apresenta também, a influência na maneira de gestão que os liderados da geração Y influenciam sob os líderes entrevistados: levam a uma maior rapidez na tomada de decisões, priorizam uma gestão mais participativa e exigem uma maior intimidade com as tecnologias em desenvolvimento.

4.3 A gestão de diferentes gerações

Segundo Forquim (2003), uma geração não é formada apenas por pessoas nascidas em uma mesma época, mas sim por pessoas que passaram por um mesmo tipo de influência educativa, política ou cultural, ou vivenciaram os mesmos eventos. Assim, desenvolveram-se sobre uma base de experiência semelhante e possuem elementos de uma consciência de se ter vínculos em comum.

Analisando-se os estudos das diferentes gerações, vê-se que a geração Y, por exemplo, também é denominada geração da tecnologia ou internet (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2012). Os jovens desta geração, conforme Oliveira (2009) nasceram entre 1980 e 1995, dificilmente imaginam o mundo sem tecnologia, desprovido de energia elétrica e comunicação instantânea.

Tais dados estão em concordância com o pensamento do entrevistado L9, em suas palavras: “... eu acho a geração Y bem diferente das outras gerações anteriores porque tem esse impacto, essa influência das mídias, da internet, conectando sempre 24 horas, não tem problemas como as gerações antigas, então eu acho que tem um foco diferente do que eles querem e

pensam. Acho que a geração Y tem mais afinidade de usar tecnologia, tem mais facilidade em tentar novos conceitos ou incorporar essa tecnologia no dia-a-dia. Eu acho que também tem um impacto para mim porque eu posso entender também como fazer coisas diferentes, automatizar processos, e eu acho que é bom ter esse *mix* na equipe, de pessoas de diferentes gerações”.

Da mesma forma, o entrevistado L3 observou que: "a geração Y dá mais trabalho para liderar porque é uma geração que busca reconhecimento e não gosta de cobrança, tem muitas ideias rápidas. Você tem problema com horário, com seguimento de regras, ao fazer cobranças... Tem a questão também hoje dos celulares que se perde muito tempo."

As opiniões dos entrevistados convergem com Oliveira (2009), que aborda que as pessoas dessa geração valorizam menos a permanência em uma única empresa e mantém mais lealdade a si mesmos, porém são mais fáceis de serem recrutados, uma vez que buscam trabalhar com liberdade, flexibilidades e criatividade, sentindo, ainda, necessidades de avaliações contínuas. "As gerações anteriores vinham para ficar, a gente pode dizer que eram gerações mais fiéis à empresa, e na minha percepção a geração Y é mais infiel à empresa onde ela trabalha", apontou o entrevistado L8.

Segundo Velloso (2012), existem similaridades entre as gerações X e Y, como por exemplo: a ambição por qualidade de vida, a necessidade de independência e horários mais flexíveis e uma visão crítica sobre aspectos do mundo corporativo. Em contrapartida, de forma geral, os *Baby Boomers* são leais à empresa em primeiro lugar, cooperativos, participativos e otimistas quanto ao trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a identificar e analisar, de acordo com os gestores entrevistados, quais os possíveis desafios com os quais se deparam ao liderar a geração Y. Para atingir este objetivo, optou-se pela abordagem qualitativa e coleta de dados mediante a realização de entrevistas semiestruturadas, com gestores que lideram a geração Y.

A partir da análise dos dados coletados, foi possível identificar que os desafios percebidos por quem lidera a geração Y vinculam-se ao fato dessa geração ser volátil às situações com as quais se deparam dentro de uma corporação. Diante deste aspecto, os líderes tiveram que se adaptar - e ainda estão se adaptando - a este traço de impaciência tão característico desses indivíduos. Considerando-se as características que marcam esta geração, os entrevistados apontaram que buscam motivá-los, engajá-los e desenvolvê-los ao máximo para conseguirem reter pelo maior tempo possível esses jovens, que fazem grande diferença dentro da organização, principalmente do ponto de vista do acesso à informação e sua velocidade em assimilá-la e colocá-la em prática.

Os gestores pertinentes à amostra, principalmente aqueles de gerações diferentes da Y, estão ainda aprendendo a lidar com a geração em questão, buscando organizar times de sucesso e que trabalhem em equipe, encontrando o equilíbrio entre os pontos fortes de cada membro de seu time, conciliando-os para serem eficazes.

Foi apontado pelos entrevistados que, em contrapartida, a geração Y precisa compreender que para o alcance dos objetivos deve-se batalhar por eles, e que a conquista, poderá vir em um tempo diferente ou superior ao que ela esperava, sendo assim, deve aprender a controlar os anseios e utilizar suas habilidades para demonstrar sempre seu potencial.

A geração Y, diferentemente das gerações anteriores, busca um balanço entre sua vida pessoal e profissional, são indivíduos com grande acesso a informação, que se adaptam

rapidamente às mudanças e almejam o crescimento rápido dentro de suas empresas por serem autoconfiantes e cobrarem a si próprios com frequência. Para conquistar seus objetivos querem da empresa flexibilidade, perspectiva de crescimento, retorno financeiro e orientação para saber se estão percorrendo o caminho correto. Caso sintam-se desmotivados ou insatisfeitos, não verão problemas em buscar novas oportunidades.

Este estudo apresenta contribuições no plano acadêmico, uma vez que os estudos sobre geração são ainda recentes. Já no plano organizacional, apresenta elementos significativos relacionados às práticas que podem favorecer a retenção de profissionais desta geração, como, por exemplo, o feedback e a autonomia.

É importante ressaltar, sob o ponto de vista da liderança, a importância do papel do empoderamento e flexibilidade para quem lidera esses jovens, sedentos por crescimento profissional. Foi possível notar por meio das entrevistas que os gestores possuem ciência deste traço peculiar a geração Y e adaptam-se cada vez mais a proporcionar isso aos seus liderados.

Deve-se observar que, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os dados analisados limitam-se a amostra entrevistada, não podendo ser generalizados em outros contextos.

No que se refere a estudos futuros, sugere-se realizar uma pesquisa com os subordinados de outras gerações que convivem com a geração Y, a fim de compreender qual a visão que possuem desta geração, com a finalidade de conhecer a percepção dos pares sobre a convivência com profissionais da geração Y. Além disso, propõe-se também uma análise com profissionais pertencentes à própria geração Y a respeito dos desafios a que são expostos diariamente em sua vida profissional e pessoal, com o objetivo de evidenciar como a referida geração analisa a si mesma.

Por fim, é relevante observar que os gestores entrevistados enfatizaram a importância de se ter um time com membros de diferentes gerações. Por meio do trabalho em equipe, profissionais de diferentes grupos geracionais poderão oferecer o melhor de suas habilidades e potencial, os desafios serão enfrentados juntos e os aprendizados compartilhados.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Christian; CERBASI, Gustavo. **Mais tempo, mais dinheiro**. Rio de Janeiro. Thomas Nelson Brasil, 2009.

BARBOSA, Lívia. **Juventude e Gerações no Brasil Contemporâneo**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. 11ed. São Paulo: Futura, 1996.

BITENCOURT, B. M; OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C. **Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?** Vol.19.No.62. Salvador. Jul/Set 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302012000300010> Acesso em 20 de Outubro de 2017.

BLANCHARD, Ken; BLANCHARD, Marjorie. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CASTRO, Cleber Andriotti. Liderança na contemporaneidade. **Revista Business Review Brasil**, São Paulo. 2014. Disponível em: <<http://www.businessreviewbrasil.com.br/1%C3%ADderesempresariais/463/Lideranccedilana-contemporaneidade>> Acesso em: 1 de setembro de 2017.

- COIMBRA, R.G.C.; SCHIKMANN, R. A Geração Net; XXV. In: Encontro da associação nacional de pós-graduação em administração, 15, 2001; Campinas. **Anais ...** Campinas: ANPAD, 2001.
- DI STÉFANO, Rhandy. **O Líder-Coach: Líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FORQUIM, Jean Claude. Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. 2003. **Congresso Internacional**. SESC São Paulo. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/103191783/FORQUIN-Relacoes-entre-geracoes-e-processos-educativos-transmissoes-e-transformacoes#scribd>> Acesso em: 31 de agosto de 2017.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HELLER, Robert. **Como ser um líder eficaz**. São Paulo: Publifolha, 2000.
- LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y**. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. Disponível em: <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0753.pdf>. Acesso em 10 de Outubro. 2017.
- MARKONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Ed. 6 – São Paulo: Atlas, 2007.
- MEISTER, Jeanne C. Como Orientar a Geração Y. **Harvard Business Review Brasil**. Abril de 2015.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods**. Beverly Hills: Sage, 1984.
- NELSON, Reed E.; SANT'ANNA, A. S. **Liderança: entre tradição, a modernidade e a pós modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das Conexões, tempo dos Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.
- PATTON, Michael Q. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- PEKALA, Nancy. Conquering the Generational divide. **Journal of Property Management**, Vol. 66, No. 6 p 30- 38, 2001.
- PERRONE, Cláudia; ENGELMAN, Selda; SANTOS, Anelise; SOBROSA, Gênesis. A Percepção das Organizações pela Geração Y. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria. 2013.
- ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- SERRANO, Daniel Portillo. **Geração X, Geração Y, Geração Z**. 2010. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_X_Geracao_Y_Geracao_Z.htm> Acesso em setembro de 2017.
- SMOLA, K.W; SUTTON, C. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, p.363-382, 2002.
- SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica: lógica e normas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- VELLOSO, E. F. R. É possível negar a existência da geração Y no Brasil? **Revista Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 745-747, 2012.
- ZEMKE, R. O. Respeito às gerações. Em: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org.). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, p.51-55, 2008.