

**UNIVERSIDADE TÉCNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

TAYANE PAULA DE MAMAM

**GERAÇÃO Y NO MERCADO DE TRABALHO: COMO GERENCIAR ESTE
PROFISSIONAL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO

**CURITIBA
2012**

TAYANE PAULA DE MAMAM

**GERAÇÃO Y NO MERCADO DE TRABALHO: COMO GERENCIAR ESTE
PROFISSIONAL**

Trabalho de conclusão apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de "Especialista em Gestão de Negócios".

Orientadora: Prof. Msc. Hilda Alberton de Carvalho

CURITIBA

2012

TAYANE PAULA DE MAMAM

**GERAÇÃO Y NO MERCADO DE TRABALHO: COMO GERENCIAR ESTE
PROFISSIONAL**

Trabalho de conclusão apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão de Negócios”.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof. Msc. Hilda Alberton de Carvalho
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Msc. Ana Cristina Macedo Magalhães
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Msc. Isaura Alberton de Lima
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Curitiba, 11 de março de 2013

DEDICATÓRIA

Ao Leonardo e a Luiza, parte de uma futura geração no mercado de trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao longo dessa jornada de estudos durante esse ano, tenho muitas pessoas a quem devo minha gratidão pelo apoio e compreensão, principalmente e especialmente na elaboração desse presente estudo.

Agradeço a Deus, que sempre me iluminou nos momentos difíceis e me deu força para não desistir de lutar pelos meus sonhos e ideais.

Aos meus pais e irmãos que sempre acreditaram no meu sucesso, e me ensinaram os valores e princípios, com muita dedicação, atenção e amor.

Aos colegas de turma, pelos momentos de trabalhos, provas, conversas, e-mails e, como não poderia deixar de ser, as brigas em busca de progressos e melhorias.

Aos professores, em particular a orientadora Hilda, pelos conhecimentos empregados e principalmente experiências repassadas para que possamos ser profissionais de qualidade nos diversos setores da ampla área de Gestão de Negócios.

“As pessoas não sabem o que querem, até mostrarmos a ela.”

Steve Jobs

RESUMO

MAMAM, Tayane Paula de. Geração Y no mercado de trabalho: como gerenciar este profissional. 2012. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2012.

A introdução da Geração Y no ambiente corporativo gerou muitas transformações na área de Gestão de Pessoas, influenciando e direcionando novas formas de gestão por parte de líderes e colegas de trabalho, através de inúmeras vantagens, desvantagens e desafios. O presente estudo apresenta uma análise com o intuito de propor um conjunto de competências gerenciais para o gestor dos profissionais da Geração Y no mercado de trabalho. Para alcançar os objetivos, foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória através de um questionário com gestores que atuam com profissionais Y, com a finalidade de analisar capacidades do gestor para liderar profissionais da Geração Y, identificando suas principais características. Resultante a esta identificação, verificou-se o gestor deve saber lidar com as dificuldades pertinentes ao grupo Y e aproveitar e usufruir os que esses jovens têm a oferecer.

Palavras-Chaves: Competência Gerencial; Liderança; Geração Y.

ABSTRACT

Mamam, Tayane Paula de. Generation Y in the labor market: how to manage this professional. 2012. 54 f. Working End of Course (Specialization in Business Management) - Graduate Program, Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2012.

The introduction of Generation Y in corporative environment has generated many changes in the area of people management, influencing and directing new forms of management on the part of leaders and co-workers, through numerous advantages, disadvantages and challenges. This study presents an analysis in order to propose a set of managerial competencies for manager of the Generation Y professionals in the job market. To achieve the objectives, we conducted a qualitative exploratory study using a questionnaire with professional managers who work with Y, in order to analyze the manager's capabilities to lead Generation Y professionals, identifying its main features. Resultant to this identification, it was the manager should know how to deal with the difficulties pertaining to the Y and enjoy and enjoy what these young people have to offer.

Key Words: Competency Management; Leadership; Generation Y.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - VALORES DO TRABALHO DOMINANTES NA FORÇA DE TRABALHO ATUAL	18
QUADRO 2 – AS REGRAS DO JOGO: POLÍTICA TRADICIONAL VERSUS POLÍTICA DA GERAÇÃO Y.....	25
QUADRO 3 – 10 DIFERENÇAS ENTRE UM GESTOR E UM LÍDER	30
QUADRO 4 – HABILIDADES, CONHECIMENTOS E ATITUDES DO LÍDER	31
GRÁFICO 1 - TEMPO DE EMPRESA	38
GRÁFICO 2 - CARACTERÍSTICAS DO LÍDER	39
GRÁFICO 3 - DIFICULDADES DE LIDERAR PROFISSIONAIS Y	40
GRÁFICO 4 - VANTAGENS DE LIDERAR PROFISSIONAIS Y	41
GRÁFICO 5 - E AO MÉTODO DE <i>FEEDBACK</i> PARA PROFISSIONAIS Y.....	42
GRÁFICO 6 - MÉTODO DE COMUNICAÇÃO PARA PROFISSIONAIS Y.....	43
GRÁFICO 7 - MÉTODO DE DELEGAÇÃO PARA PROFISSIONAIS Y.....	43
GRÁFICO 8 - MÉTODO DE ESTÍMULO PARA PROFISSIONAIS Y	44
GRÁFICO 9 - MÉTODO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA PROFISSIONAIS Y.....	45
GRÁFICO 10 - MÉTODO DE RETENÇÃO PARA PROFISSIONAIS Y.....	46
GRÁFICO 11 - MÉTODO DE RETENÇÃO DE CONFLITOS PARA PROFISSIONAIS Y.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	13
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	13
1.3 JUSTIFICATIVAS	13
1.3.1 <i>Justificativa Teórica</i>	13
1.3.2 <i>Justificativa Prática</i>	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 GERAÇÕES ANTECEDENTES NO MERCADO DE TRABALHO	16
2.2 GERAÇÃO Y.....	18
2.2.1 <i>Geração Y e seus Valores</i>	19
2.2.2 <i>Geração Y e seus Pais</i>	19
2.2.3 <i>Geração Y e a Tecnologia</i>	20
2.2.4 <i>Geração Y e a Chefia</i>	21
2.2.5 <i>Conflito de Gerações</i>	22
2.2.6 <i>Geração Y e as Idéias</i>	23
2.2.7 <i>Geração Y e seus Relacionamentos</i>	24
2.2.8 <i>Geração Y e as Regras</i>	24
2.2.9 <i>Geração Y e a Carreira</i>	26
2.2.10 <i>Lealdade no Emprego</i>	27
2.3 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	28
2.4 LIDERANÇA	29
2.3.1 <i>O Líder Mentor</i>	32
2.4 RETENÇÃO DE TALENTOS.....	33
3 METODOLOGIA.....	34
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA	35
3.4. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	35
3.5. FONTE DE DADOS	36

3.6. INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	36
4 ANÁLISE DE DADOS.....	37
4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS LÍDERES.....	38
4.2 ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES EM RELAÇÃO À GERAÇÃO Y 39	
4.3 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS LÍDERES EM RELAÇÃO À GERAÇÃO Y.....	47
5 CONSIDERAÇÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	49
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
5.2 LIMITAÇÕES	50
5.3 RECOMENDAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE	53

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho passou por significativas mudanças ao longo do tempo, fazendo com que transformasse também as formas de relacionamento entre os colaboradores na organização, afinal todos possuem diferenças individuais na forma de pensar, agir, fazer e produzir.

Segundo Robbins (2005), a adaptação às diferenças entre as pessoas é um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações. A diversidade da força de trabalho uma questão a ser administrada em todo o mundo.

Na visão de Bohlander e Snell (2010, p.27), “gerenciar a diversidade significa estar ciente das características comuns aos empregados, mas administrá-los de acordo com características individuais”

E dentre as categorias mais expressivas da diversidade no ambiente de trabalho a serem administradas é o fator idade, pois existe a rotatividade mútua de profissionais nas diversas faixas etárias: os denominados *Baby Boomers*, a Geração X, e a Geração Y.

Segundo Macedo (2009), pode-se considerar que os *Baby Boomers* são as pessoas nascidas entre 1945 e 1960, que no ambiente de trabalho incorporam valores e normas da empresa, identificam-se com a vida organizacional, carregam a "identidade corporativa". A Geração X, pessoas nascidas entre 1960 e 1970, possuem características empreendedoras, acreditam em seus talentos, em liberdade, em autonomia e em flexibilidade; a geração Y aquelas que nasceram entre 1980 e 1999, identificam-se com a tecnologia, a velocidade e as ferramentas de trabalho.

O convívio dessas diversas gerações se tornou inevitável, pois cada geração possui características próprias de acordo com sua época. Existem diferenças nos pensamentos, perspectivas e estratégias, concomitantemente com a execução de tarefas na corporação, entretanto o objetivo da empresa deve ser único para toda a equipe.

Ao longo deste estudo, serão analisadas características de um grupo em especial, a Geração Y, os jovens do novo milênio, que estão promovendo uma revolução no ambiente de trabalho, com novas formas de produzir, pensar, agir e de se comunicar.

Na visão de Santos (2012, p. 59), dois motivos são de extrema importância para a gestão de novos talentos da Geração Y no ambiente corporativo: continuidade e atualidade.

Primeiramente, porque são eles que garantirão a continuidade da organização no longo prazo, ao substituírem os profissionais mais velhos. Segundo, quando observamos o contexto atual, é possível notar que se trata da geração presente no mercado de trabalho com o perfil mais alinhado às exigências do ambiente.

Para Lipkin e Perrymore (2010) essa geração é multitalentosa, superestimulada, socialmente consciente, exigente e criativa. É vista como uma geração forte, com um grande potencial e muitas qualidades a oferecer ao ambiente de trabalho. Representa um desafio para o mercado global, assim como para seus supervisores e gerentes.

O gestor tem alguns desafios a cumprir para gerir esta nova geração, como amenizar possíveis conflitos de convivência com os mais velhos da empresa, capacitar e manter jovens talentos, e lidar com pessoas aptas para realizar várias tarefas ao mesmo tempo, com pressa e anseio de promoção e reconhecimento imediato.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O relacionamento interpessoal entre os envolvidos no processo é essencial para o bom andamento das atividades, conviver com a Geração Y é uma tarefa de grandes desafios, mas também de vantagens. É necessário um equilíbrio entre respeitar a cultura da empresa e explorar o potencial desses jovens entrantes no mercado de trabalho. Para tanto, o gestor terá que adotar algumas atitudes, para que isso seja possível.

Sendo assim, pode-se destacar o problema a seguir formulado, a expressa preocupação do presente trabalho:

Quais as características fundamentais do gestor para atuar com os profissionais que fazem parte da Geração Y no ambiente organizacional?

1.2 OBJETIVOS

Neste tópico serão apresentados os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um conjunto de competências gerenciais para o gestor dos profissionais da Geração Y no mercado de trabalho.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Elaborar referencial teórico;
- b) Identificar características predominantes da Geração Y;
- c) Identificar as principais dificuldades do gestor para liderar profissionais da Geração Y;
- d) Identificar competências gerenciais do gestor para liderar profissionais da Geração Y.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Para propor um conjunto de competências gerenciais para o gestor dos profissionais da Geração Y no mercado de trabalho apresenta-se as seguintes justificativas:

1.3.1 Justificativa Teórica

Para Lipkin e Perrymore (2010), o meio corporativo já está estabelecido e as políticas culturais já foram definidas. No entanto, o líder deve incluir metas para o desenvolvimento de indivíduos capacitados, para lhes deixar o legado. Os jovens da Geração Y têm muita capacidade, entretanto se orientam por um conjunto de valores diferentes. Para as autoras o líder deve incorporar os princípios desta geração na

organização, trazendo assim, benefícios tanto para o gestor, quanto para os funcionários.

No contexto de Oliveira (2010), o cenário atual do mercado de trabalho exige esforço, e os gestores devem criar condições para a o desapego de premissas e ter a atenção voltada para novas experiências que surgem a cada dia, com novas tecnologias e com as novas gerações de pessoas.

É necessário na visão de Santos (2012), encontrar um equilíbrio na relação entre diferentes gerações. As empresas devem aproveitar muitas características nos jovens, e estes por sua vez, aprender com os gestores de outras gerações.

1.3.2 Justificativa Prática

A Geração Y possui muitas habilidades e potenciais para serem desenvolvidos em qualquer organização. Porém, o gestor responsável terá, que de alguma maneira, equilibrar possíveis conflitos com outras pessoas de outras gerações, que muitas vezes se sentem inseguras e desmotivadas, tendendo a criar possíveis choques culturais e sociais com a inclusão dessa nova força de trabalho no ambiente corporativo.

Tendo em vista que a partir desse novo grupo de pessoas, surgirão novos líderes e gestores, que serão responsáveis pelo futuro da empresa, também é importante trabalhar para reter esses talentos profissionais.

A finalidade do presente trabalho será propor um conjunto de habilidades para gestor responsável em liderar profissionais da Geração Y no mercado de trabalho, em vista dos grandes desafios e oportunidades que esta geração tem a oferecer para as organizações.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo buscará atingir os objetivos através da seguinte estrutura:

- a) capítulo 1: introdução do proposto estudo, descrição do problema de pesquisa, apresentação dos objetivos geral e específicos em resposta ao

problema de pesquisa, justificativas teórica e prática e a presente estruturação do trabalho;

- b) capítulo 2: fundamentações teóricas, embasando o trabalho com os temas: Gerações anteriores no mercado de trabalho, Geração Y, Gestão de Competências e Retenção de Talentos.
- c) capítulo 3: apresentação da metodologia utilizada para encontrar os objetivos propostos, subdividida, delineamento da pesquisa, população e amostra, instrumentos de coleta de dados, fonte de dados e análise dos dados.
- d) capítulo 4: apresentação e análise dos resultados, através dos métodos utilizados, explicando desta maneira todo o processo de concepção das análises, questionários, para posteriormente identificar características dominantes da Geração Y, dificuldades dos gestores que atuam com esses profissionais, além de identificar competências gerenciais do líder.
- e) capítulo 5: considerações, limitações e recomendações para futuras análises.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No decorrer do trabalho, foram abordadas, as principais descrições das Gerações atuantes no mercado de trabalho, especificando seus desafios e conflitos, as principais características da Geração Y, além dos conceitos de Gestão de Competências, Liderança, e Retenção de Talentos.

2.1 GERAÇÕES ANTECEDENTES NO MERCADO DE TRABALHO

Atualmente tem-se testemunhado uma circunstância singular na história, através de diferentes gerações no mercado de trabalho.

Segundo Oliveira (2010), é a primeira vez que cinco gerações diferentes de pessoas convivem mutuamente, em números significativos, de forma consciente, interferindo e transformando a realidade. Para tanto, o cenário atual exige esforço, por isso deve-se criar condições para desprender-se de antigas premissas e voltar-se para as novas experiências que surgem a cada dia, com as novas tecnologias e com as novas gerações de pessoas.

Para Lipkin e Perrymore (2010), as pessoas estão vivendo e trabalhando mais tempo. Hoje em dia, existem quatro gerações no ambiente de trabalho (Veteranos, Boomers, X e Y). Embora cada um tenha valores e princípios próprios resultantes da experiência pessoal, existem também quatro conjuntos de valores e princípios no ambiente de trabalho.

Segundo as teorias sobre gerações, pessoas nascidas num mesmo período compartilham experiências de vida históricas e sociais e essas vivências comuns poderiam afetar de forma similar seu padrão de resposta a situações e instituições, como seus valores e crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, as razões pelas quais trabalham, seus objetivos e aspirações na vida profissional e seu comportamento no trabalho (SMOLA e SUTTON, 2002 apud Cavazotte, Lemos e Viana, 2012, p.166)

Verificam-se, na visão de Oliveira (2010), os fatos que marcaram e as principais peculiaridades que caracterizam as gerações presentes nas organizações:

Os Belle Époque / Veteranos são nascidos entre 1920 e 1940; cresceram vendo o mundo mergulhado em uma grande depressão econômica; a Segunda

Guerra Mundial afetou de forma significativa toda a sociedade mundial e preparou um cenário bastante diferente para os jovens dessa geração. Desenvolveram fortes valores de compaixão e solidariedade; ser diligente no trabalho é outra característica dessa geração. (Oliveira, 2010)

Os conceitos de fidelidade no trabalho e fidelidade matrimonial tornaram-se dogmas sociais. Respeitar as autoridades e regras estabelecidas tornou-se um importante apoio para essa geração. O dever sempre viria antes do prazer, pois “nada se alcança sem muito sacrifício”. A disciplina, a honra, o respeito e a organização definiam todos os comportamentos na sociedade. (Oliveira, 2010)

Os Baby Boomers são nascidos entre 1945 e 1960; após a Segunda Guerra Mundial, foi marcado por momento positivo de pós guerra, resultando em um grande número de nascimento de crianças. Foi esse evento que batizou essa geração. (Oliveira, 2010)

Aprenderam muito cedo a respeitar os valores familiares e a disciplina nos estudos e no trabalho. Nenhum jovem jamais deveria contestar qualquer a autoridade estabelecida. Contestar significava, sempre, receber duras punições dos pais ou dos chefes. Aquele que tinha valores como disciplina, ordem e obediência era recompensado com a plena aceitação nos círculos sociais e indicações para bons empregos. Esses jovens desenvolveram uma forte expectativa por gratificação e crescimento pessoal que pudessem ser alcançados como fruto de suas conquistas e de seu trabalho. (Oliveira, 2010)

A Geração X nasceu entre 1960 e 1980; muitos países, inclusive o Brasil, tiveram revoluções políticas extremamente agressivas, com perseguições a líderes políticos e qualquer pessoa que decidisse criticar as decisões impostas pelo governo. A nova ordem era rebelar-se contra qualquer coisa que tivesse o caráter de convencional ou padronizado, inclusive a estrutura familiar. (Oliveira, 2010)

O surgimento da TV afetou de forma significativa, moldando a educação, rotinas e comportamento. A partir dessa geração, a música aumentou significativamente seu papel na comunicação e na identificação dos jovens, que começaram a se agrupar de acordo com o estilo musical preferido. Muitos pais tiveram êxito em transferir a seus filhos todos os valores e conceitos que aprenderam na juventude. Isso permitiu o desenvolvimento de jovens que buscaram a estabilidade financeira, alcançando maturidade e independência. (Oliveira, 2010)

Ser auto-suficiente levou esses jovens a priorizar mais o trabalho, usando a relação familiar apenas como pretexto para justificar seu forte desejo de realização. Foi uma geração marcada pelo pragmatismo e pela autoconfiança em suas escolhas, que buscou promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões. (Oliveira, 2010)

Robbins (2002) apresenta quais os valores trabalhistas dominantes de cada grupo geracional dentro da força de trabalho:

GRUPO	INGRESSO NO MERCADO DE TRABALHO	VALORES TRABALHISTAS DOMINANTES
1. Veteranos	Anos 50 ou início dos anos 60	Trabalho árduo, conservadorismo, lealdade à organização
2. Baby Boomers	1965 a 1985	Sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo, lealdade à carreira
3. Geração X	1985 a 2000	Estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição as normas, lealdade aos relacionamentos

Quadro 1 - Valores do trabalho dominantes na força de trabalho atual
Fonte: Robbins (2002)

Para Lipkin e Perrymore (2010), toda geração se queixa das imperfeições da geração anterior e da posterior à sua. No entanto, toda geração influencia a geração seguinte, que, por sua vez, influencia a geração seguinte e assim por diante.

2.2 GERAÇÃO Y

A chamada Geração Y é formada por pessoas nascidas entre 1980 e 1999, e nas visões de Lipkin e Perrymore (2010), essa geração é multitalentosa, superestimada, socialmente consciente, exigente e criativa. Também representa um desafio para o mercado global, assim como para seus supervisores e gerentes, que geralmente têm a mesma idade de seus pais super protetores.

O batismo dessa geração, conforme explica Oliveira (2010), se deve a um fato 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 letra principal era a Y. Isso realmente não teve muita influência no mundo ocidental e capitalista, mas posteriormente muitos estudiosos adotaram essa letra para designar os jovens nascidos nesse período. Surgia assim o termo Geração Y.

2.2.1 Geração Y e seus Valores

Na visão de Oliveira (2011), os jovens da Geração Y começam a se preocupar desde cedo com valores como vida pessoal, bem-estar e enriquecimento. Este comportamento também estava presente nas gerações anteriores, contudo, os contextos e os modelos de soluções para essas questões eram muito diferentes. Os desafios atuais exigem que o jovem tenha uma profunda capacidade adaptativa.

Devido a sua criação e à cultura do período de sua formação, essa geração, conforme explicam Lipkin e Perrymore (2010), tem uma ética e postura profissional totalmente diferentes, assim como um conjunto de valores que abala todas as estruturas existentes. As frustrações da Geração Y também são evidentes porque as pessoas dessa geração querem viver a vida agora, não quando se aposentarem. A Geração Y valoriza o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida, não da própria vida.

Conforme cita Oliveira (2010), os jovens da Geração Y estão acostumados com as mudanças, não possuindo expectativas tão duradouras quanto as gerações anteriores. Seus projetos são de prazos muito menores e imediatos.

2.2.2 Geração Y e seus Pais

Lipkin e Perrymore (2010) comentam sobre um fenômeno único que começou na Geração Y, a era dos “pais-helicóptero”: pais que “sobrevoadam” seus filhos agindo sempre pelo bem deles, com o intuito de protegê-los, que, contudo acabam bloqueando seu crescimento e sua capacidade de aprender com os erros. Isso ocorreu pelo fato das pessoas da Geração Y ser criadas com uma grande base de auto-estima. A elas era dito que podiam ser e fazer o que quisessem o que, por sua vez, gerou uma população consciente de seus pontos fortes.

Seus grandes planos e expectativas, sem o conhecimento ou experiência que os respaldem, são consequência direta de um movimento geracional de incentivo à auto-estima e à confiança na criação e educação por parte de seus pais Boomers ou X. O benefício da “educação- helicóptero” é que pais e filhos têm um relacionamento próximo. Os pais apóiam e incentivam seus filhos para que eles estejam sempre motivados e otimistas. (Lipkin e Perrymore ,2010)

Já o efeito colateral de longo prazo da educação helicóptero é que a proteção que os adultos da Geração Y receberam na infância (e continuam recebendo hoje em dia) lhes roubou a oportunidade de sentir dor, entender suas falhas e aprender com os erros, gerando um impacto desastroso no ambiente de trabalho. (Lipkin e Perrymore ,2010)

Contudo, segundo exemplifica Oliveira (2010), existem além de pais superprotetores que fazem as escolhas e assumem as responsabilidades no lugar dos filhos; os pais omissos e ausentes por conta de suas atividades; e ainda há aqueles que não querem assumir o papel e a autoridade de pais, preferindo se posicionar ao lado dos filhos como “amigos”, buscando resolver expectativas pessoais de ser “jovens eternos”.

2.2.3 Geração Y e a Tecnologia

Segundo Oliveira (2010), a Geração Y tem mais habilidade em absorver informações. Eles foram estimulados desde a primeira infância por programas de TV, por videogames e principalmente pela internet. Assim como os jovens da Geração X não conheceram os lares sem energia elétrica, geladeira e televisão, os da Geração Y não conseguem conceber o mundo sem computadores, celulares e internet.

Lipkin e Perrymore (2010), complementa que a Geração Y nasceu em uma era de grandes avanços tecnológicos, o que influenciou sua forma de se comunicar em relação à velocidade de comunicação, ao tipo de linguagem e às limitações de tempo e espaço. Os jovens da Geração Y nunca viveram sem computadores, e-mail ou telefones celulares. Não sabem o que é vida sem mensagens de texto ou Messenger. Não sabem o que é ter de esperar chegar em casa para contar uma novidade a um amigo.

Segundo Oliveira (2011), uma das principais características da Geração Y é o total domínio das novas tecnologias. O acesso fácil a todo tipo de tecnologia possibilitou o desenvolvimento da capacidade de fazer várias coisas simultaneamente. Para surpresa de algumas pessoas, um jovem trabalha ao mesmo tempo que ouve música, navega em redes sociais e fala ao celular. Tudo isso sem deixar de ser produtivo.

Lipkin e Perrymore (2010, p.195), explica que o total acesso e domínio da tecnologia se devem a várias transformações:

Mudanças e avanços ambientais, políticos, tecnológicos, científicos e médicos influenciaram a visão do mundo. A internet multiplicou o acesso às informações, e o e-mail aumentou a velocidade da comunicação. A tecnologia dos últimos 20 anos mudou drasticamente. Essa tecnologia é um estilo de vida para a Geração Y. O acesso imediato às informações e os métodos ilimitados de comunicação criaram uma série de expectativas e comportamentos muito diferentes das expectativas e comportamentos dos indivíduos de outras gerações, que foram criados sem esses recursos. (p.195)

Na visão de Oliveira (2010), A total intimidade que a Geração Y tem com as novas tecnologias promove circunstâncias diferentes quando seus jovens são liderados. Eles sabem que adquirem com mais facilidade as novas habilidades e informações; daí a percepção de uma atitude sempre arrogante.

2.2.4 Geração Y e a Chefia

Para Oliveira (2010), as gerações mais antigas devem disponibilizar toda experiência conquistada, dando aos jovens referenciais de escolhas e decisões, enquanto recebem da Geração Y toda energia e conhecimento sobre as novas tecnologias. A Geração Y possui muitas características marcantes e interessantes, mas ela precisa aprender a lidar com seus talentos e habilidades. As empresas buscam um profissional competente, e os gestores possuem um papel decisivo na formação dessa pessoa. A omissão ou comprometimento deles é que determinará o caminho que os jovens profissionais tomarão em seu desenvolvimento.

Conforme o autor afirma, independente da frequência com que o jovem se encontre com seu líder, a qualidade do relacionamento interfere diretamente em sua dedicação às atividades. Quando recebe dele direcionamento e referenciais que

contribuem para seus próprios resultados, em vez de recriminações e punições, o jovem estabelece uma ligação muito mais profunda com os objetivos apresentados pelo líder e direciona sua energia para demonstrar que é merecedor do aprendizado. Por outro lado, se ele estabelece uma relação distante e omissa, corre o risco de ver suas expectativas frustradas, pois o jovem adota uma atitude negativa e acaba restringindo-se às orientações literais, esperando que algo de errado aconteça para poder se isentar dos resultados negativos, responsabilizando exatamente o líder.

2.2.5 Conflito de Gerações

Segundo Oliveira (2010), no passado os “conflitos entre gerações” ocorriam entre avós e netos, que tinham entre si uma diferença de cinquenta anos. Hoje o conflito ocorre entre pais e filhos, com uma diferença de vinte anos, e tudo acontece simultaneamente, pois as coisas se transformam com uma velocidade muito grande, tudo se torna antiquado muito rapidamente. Os esforços para se adaptar a esses novos cenários devem ser feitos por todas as gerações de líderes, pais e jovens.

Para o autor, muitos conflitos entre gerações estão acontecendo, principalmente por haver um confronto de forças entre os mais jovens e os mais velhos.

Lipkin e Perrymore (2010, p.196), cita que esse embate também está presente no mercado de trabalho:

O que se está vendo são os embates e a sinergia de valores e princípios. Os Boomers e Veteranos, responsáveis pela cultura corporativa atual, aprenderam a respeitar figuras de autoridade com base em seu título e posição. Os jovens da Geração Y (e muitos indivíduos da Geração X) aprenderam a dizer o que pensam, na hora em que quiserem e para quem quiserem.

Oliveira (2010), complementa que não é de se admirar que os gestores, em sua maioria, sejam resistentes quando se relacionam com os jovens. A possibilidade de a Geração Y possuir muito mais habilidades é enorme, e por isso provoca uma reação dos líderes, que se sentem ameaçados por toda essa competência.

2.2.6 Geração Y e as Idéias

Na visão de Oliveira (2010), as empresas estão procurando profissionais com iniciativa, que sejam jovens empreendedores e autônomos. Contudo, na prática, elas têm se mostrado despreparadas para receber esses profissionais. A Geração Y é bastante prodigiosa em sua capacidade criativa, apresentando uma infinidade de idéias e propostas para modificar as circunstâncias do mundo à sua volta. Alguns gestores ficam incomodados com a quantidade de sugestões que os jovens apresentam, pois sabem que no “mundo real” as coisas acontecem de maneira bem diferente do que no “mundo das idéias”.

Em comparação com outras gerações, conforme explicam Lipkin e Perrymore (2010) a Geração Y é a mais aberta e ousada. Suas opiniões tinham relevância na escola e em casa, e agora têm relevância no ambiente de trabalho (com ou sem o aval dos gerentes). Essa característica de franqueza/ousadia se faz notar na conseqüência da importância de suas idéias e na certeza de que eles podem contribuir para a discussão, o projeto ou a empresa. Eles não têm medo de encarar desafios, de se expressar quando tem alguma idéia. A Geração Y foi criada para falar o que pensa, na hora que quiser e como quiser. Obviamente, essa não é a postura mais indicada no ambiente de trabalho, principalmente porque normalmente o que se quer é que as pessoas sejam verbalmente mais contidas. Os jovens da Geração Y são bons em “autoexpressão”. Falta-lhes, porém, “autocontrole”, o que gera diversos problemas no trabalho.

As autoras complementam que no que se refere à comunicação de idéias, os jovens Y adotam a filosofia de lateralidade:

O cargo não importa. O que importa é a qualidade da idéia, seja ela do porteiro ou do vice-presidente. Isso é um ponto forte porque a Geração Y, como grupo, tem muito pouco medo de se expressar e geralmente diz o que está pensando. Isso pode resultar em idéias originais que impulsionarão a empresa mais tarde. Os jovens Y geralmente querem encontrar suas próprias soluções. São criativos e querem pensar fora da caixa. Não valorizam necessariamente um plano de ação passo a passo. Além disso, quando alguém toma uma decisão sem consultá-los, eles querem saber “por quê”. Repostas do tipo: “Porque sim, porque sempre fizemos desse jeito” não colam. Os jovens Y se recusam a entrar no jogo “certo ou errado, fação que seu chefe mandar”, uma postura profissional muito diferente. (p.198)

2.2.7 Geração Y e seus Relacionamentos

Para Oliveira (2010), a Geração Y é a mais conectada da história da humanidade e sabe usufruir de toda tecnologia para obter relacionamentos mais numerosos e intensos. O mundo para esses jovens é muito menor. As barreiras do idioma são facilmente superadas pela maior intimidade com a língua inglesa, que é amplamente utilizada na internet. Além do mais, se comunicam incessantemente, das mais diversas formas. O estilo de vida, a linguagem que adota, as roupas que usa, assim como o jeito como as usa, são formas de expressão com muito mais informação do que se consegue decifrar. Eles valorizam muito mais os relacionamentos, a conexão e a integração com as pessoas.

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), a Geração Y também modificou a dinâmica do relacionamento entre funcionários e supervisores de forma bastante curiosa. Os jovens da Geração Y se sentem à vontade com pessoas de qualquer idade. Os supervisores desses jovens, no entanto, se sentem desrespeitados. Os jovens Y não vêem o chefe como uma figura que está lá para ser respeitada, mas alguém cujo dever é ajudá-los e orientá-los – uma pessoa que merece respeito como qualquer outra. Os funcionários Y não querem ser vistos apenas como funcionários. Eles querem ser valorizados. Não querem apenas ter um chefe. Querem um mentor.

Oliveira (2010) complementa que eles consideram todo relacionamento um processo de integração, e de certa forma dão menos valor a cargos e posições sociais. Cresceram questionando seus pais a respeito de tudo e hoje questionam seus líderes nas escolas e nas empresas. Questionar é uma forma de se conectar. Querem respostas diretas e claras, sem coisas subentendidas e obscuras. Exigem transparência de seus pais e de seus líderes e estão dispostos a lutar por seus sonhos.

2.2.8 Geração Y e as Regras

Conforme explica Oliveira (2010), a informalidade é uma característica que sempre acompanhou os jovens, muitas vezes associada à idéia de liberdade individual. A Geração Y por sua vez, considera a informalidade de maneira diferente,

substituindo a valorização de liberdade por flexibilidade e conveniência em seu comportamento. Não é surpresa, portanto, que jovens profissionais estejam realizando projetos fantásticos em empresas cada vez mais flexíveis e informais, seja na forma de vestir, nos horários ou no ambiente de trabalho.

Lipkin e Perrymore (2010) complementam que a ética profissional da Geração Y é bastante diferente da filosofia da maioria das empresas (formalidade e estrutura). As práticas empresariais de trabalho das 9h às 18h (ou mais), traje social formal, fidelidade a uma única empresa (até o sujeito se aposentar ou ser demitido), reuniões presenciais e a filosofia de “primeiro trabalho e depois a diversão” estão sendo questionados à luz do desejo da Geração Y. Devido ao tamanho dessa geração, o ambiente de trabalho está tendo que se conformar com sua ética laboral.

A Geração Y está obrigando as organizações a levar a sério suas necessidades e inventar formas criativas de recrutamento, retenção e motivação dos funcionários. Eles exigem dissolução das antigas normas, forçando as empresas a lidar com questões como integração entre vida profissional e vida pessoal, flexibilidade e redefinição do que é trabalho. Querem ser reconhecidos pelo que têm a oferecer e, ao mesmo tempo, ser respeitados pela sua plenitude e filosofia de que o trabalho faz parte da vida, mas não é a vida. (Lipkin e Perrymore ,2010)

Com esse cenário, mudam-se também as regras do jogo: evidenciando as diferenças entre a política tradicional e a política da Geração Y:

Tradicional	Geração Y
Seguir as regras acima de tudo.	Seguir as regras que funcionam e criar suas próprias regras para o que não funciona.
O chefe merece respeito por causa de sua posição.	Igualdade de condições. Respeito só quando merecido.
Comunicação hierárquica.	Comunicação lateral. Igualdade.
Tempo de serviço e talento = promoção.	Talento, não tempo = promoção.
Veste-se pensando no sucesso.	Veste-se pensando no estilo individual.
Disposição de começar de baixo e ir subindo gradativamente.	Quer começar em um cargo importante e tem dificuldade de “desperdiçar” seu potencial em cargos iniciantes.
As ações sociais são importantes.	As ações sociais são fundamentais.

Quadro 2 – As regras do jogo: política tradicional versus política da Geração Y
Fonte: Lipkin e Perrymore (2010)

2.2.9 Geração Y e a Carreira

Na visão de Oliveira (2010), a Geração Y aprendeu desde cedo a receber *feedback* de tudo o que fazia, sendo incentivada a superar suas próprias realizações e a se diferenciar das demais crianças. Como resultado, temos hoje um jovem impaciente, que deseja saber constantemente a avaliação que as pessoas fazem de suas ações.

Isso com certeza afeta o desempenho da Geração Y no ambiente de trabalho, onde ela encontra gestores que se desenvolveram sem receber *feedback* e, portanto, nem sempre estão dispostos a dá-lo, pois acreditam que o jovem não precisa disso para trabalhar bem. Essa geração sabe que tem grandes desafios pela frente e não quer desperdiçar seu tempo. O senso de urgência dos jovens precisa ser compreendido, pois está completamente alinhado ao momento de vida pelo qual eles estão passando.(Oliveira, 2010)

Oliveira (2011), explica que normalmente os jovens da Geração Y querem uma ascensão rápida na carreira e estão dispostos a fazer de tudo para conseguir isso. Na maioria das vezes, estabelecem um prazo irreal para a realidade em que se encontram. Em suas estratégias de carreira, priorizam a própria qualificação e desprezam os fatores culturais e os relacionamentos corporativos. Como resultado, acabam se afogando em ansiedade extrema. Em geral, abandonam um emprego frustrados pelo fracasso, alegam falta de desafios e começam tudo novamente em outra empresa, outra realidade.

Lipkin e Perrymore (2010) complementam que os jovens da Geração Y não acham que a quantidade de anos trabalhado numa empresa, muito menos em uma só empresa, deve determinar as promoções. É o conhecimento que importa, não o tempo de serviço. Quando os jovens Y não recebem a promoção que esperavam, se sentem desvalorizados. Seus supervisores por outro lado, consideram que eles ainda não estão prontos para o cargo.

Para Oliveira (2011), o jovem da Geração Y não aceita a chancela de “acomodado”. Ele sempre argumenta que quer ser responsável pelo próprio sustento e ter espaço para morar e viver da forma que acha mais adequada; contudo, ainda reluta em abrir mão das facilidades que possui para batalhar pela própria independência. Na verdade, esse jovem estabelece um padrão extremamente

elevado para se posicionar profissionalmente. Começar “por baixo” é uma possibilidade difícil de sustentar por mais que alguns meses.

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), os jovens da Geração Y exigiram que o conceito de equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal fosse substituído pelo conceito de integração entre vida profissional e vida pessoal. Os jovens Y não vêem o tempo de trabalho e tempo pessoal como entidades separadas. Ao contrário, vêem o trabalho como algo que deve integrar-se à vida, não englobar tudo. O trabalho é apenas a parte de sua vida e não a própria vida, certas características (confiabilidade, responsabilidade, e lealdade) podem se destacar em seus relacionamentos e compromissos pessoais, enquanto outras características (dedicação e busca de realização) se destacam mais durante o horário de trabalho.

2.2.10 Lealdade no Emprego

Oliveira (2011), explica que o jovem profissional é absolutamente aberto a novas oportunidades, pois tem consciência de que precisará de experiências diversificadas para ser considerado competente e qualificado. Ele não julga falta de lealdade estar aberto a outras oportunidades; aliás, em muitos casos acredita que estará se qualificando ainda mais, até para uma futura oportunidade na empresa que está atualmente.

Lipkin e Perrymore (2010), citam que fidelidade eterna a uma empresa é um conceito natural para a geração de Veteranos, que foi transmitido para a geração de Boomers. As crianças da Geração Y, porém, viram seus pais fiéis serem despedidos (no período de mudança econômica da década de 1990). A mensagem resultante foi que a fidelidade empresarial é um valor desenvolvido pelas pessoas, mas que as corporações não honram. Tal mensagem tomou grandes proporções entre os jovens Y, gerando muitos problemas de retenção e envolvimento. Não é incomum contratar um funcionário Y, investir uma boa grana nele e depois perdê-lo porque ele está insatisfeito com a cultura corporativa. Estima-se que o processo de contratação, treinamento e acompanhamento dos funcionários Y chega a custar de três a seis vezes o salário de um funcionário comum. Esta geração está custando caro para as corporações porque já não há mais fidelidade empresarial.

Oliveira (2010), explica que todo jovem quer crescer, evoluir, usufruir de suas conquistas. O ato de “abandonar o jogo” quando percebe mais possibilidades de resultados não significa que o jovem está desistindo ou desprezando o projeto, mas sim que ele não percebe mais desafios que promovam o crescimento individual. Para ele, a Geração Y é motivada por desafios que promovam o próprio crescimento. Quando não identifica essa possibilidade, rapidamente se mobiliza na direção de outros desafios. As empresas estão notando isso quando vêem que a rotatividade de seus funcionários está crescendo de forma acentuada. A simples troca de emprego já não está associada apenas a benefícios financeiros, e sim à “falta de desafios” coerentes para expectativas dos jovens.

Segundo Oliveira (2010), as grandes expectativas dos pais em ver os resultados de todo investimento realizado em seus filhos, a maior exigência feita pelas empresas e a pouca disposição dos gestores em aceitar os comportamentos dos jovens da Geração Y têm provocado uma pressão intensa, refletindo no aumento considerável de rotatividade nos empregos e na redução significativa na formação de novos líderes.

2.3 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Conforme explicam Fleury e Fleury (2011), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. No mundo do trabalho, a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns ligados mais as características da pessoa: conhecimentos, habilidades, atitudes, e outros, à tarefa, aos resultados. Entre os profissionais de Recursos Humanos, uma definição comumente utilizada é a seguinte: “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento”. (Parry, 1996)

Boog (2002) comenta que a gestão de competências é uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais da organização. A gestão por competências preocupa-se com o desdobramento das

estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-nos no alcance dos objetivos da organização. Ela busca a integração dos diferentes tipos de competência no desenho dos perfis dos profissionais e define os novos padrões requeridos para recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento dos empregados.

2.4 LIDERANÇA

Hunter (2004, p.15) define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos”. Robbins (2002, p.258) define-a como o “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Já Gramigna (2011, p.71), explica liderança como “Capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe”.

Robbins (2002, p.258), explica que o líder pode surgir tanto por meio da influencia formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização, quanto pela liderança não sancionada:

Como essas posições subentendem um certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes. O fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada – aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização – geralmente é tão importante quanto a influencia formal, ou até mais. Em outras palavras, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal.

Vergara (2011), cita que há pessoas, que a despeito que ao ocuparem cargos de chefia, não exercem liderança. O máximo que conseguem é se fazer obedecidas por coação, ou por interesse particular das pessoas que a chefiam.

Na visão de Boog (2002), construir uma empresa de líderes pode ser mais fácil que mudar velhos gerentes, ancorados em anacrônicos paradigmas, que orientam seu pensamento cristalizando verdades absolutas em rígidos modelos mentais.

Gil (2001) exemplifica algumas diferenças entre o gestor, com antigos paradigmas e o líder, com visões de futuro:

10 diferenças entre um gestor e um líder	
O Gestor	O líder
Administra	Inova
Imita	Cria
Mantém	Desenvolve
Aceita a realidade	Investiga-a
Enfatiza os sistemas e a estrutura	Tem obsessão pelas pessoas
Tem uma visão de curto prazo	Tem uma perspectiva de longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o que e por quê
Concentra-se no resultado imediato	Tem os olhos postos no futuro
Aceita o status quo	Desafia-o regularmente
Faz as coisa bem	Faz as coisas certas

Quadro 3 – 10 diferenças entre um gestor e um líder
 Fonte: Gil (2001)

Robbins (2002), explica que as organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico, precisa-se de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões.

Boog (2002) complementa que surgem líderes potenciais em todos os cantos da empresa exigindo líderes que os desenvolvam. Os velhos gerentes não percebem os novos paradigmas da gestão de pessoas e se tornam incapazes de liderar líderes, condição indispensável à empresa moderna, mas dependente do que nunca da criação e transformação do conhecimento, garantia de inovação e sobrevivência.

Boog (2002) afirma ainda que a empresa perfeitamente identificada com a nova era caminha na direção da transformação de “gestão de pessoas” em “gestão de talentos”, em que todos os empregados possam desenvolver suas competências de liderança. Será uma empresa com talentos-líderes em todos os níveis, que garantirá alcances contínuos de desempenhos superiores. Essa empresa “do conhecimento” encampa a idéia de que todos podem “talentar” e liderar, de que pessoas são por natureza portadoras de potenciais que devem ser desenvolvidos. E líderes não são apenas uns poucos, especialmente ungidos pelo dom inato de liderar.

Gramigna (2011) apresenta um estereótipo com as principais habilidades, conhecimentos e atitudes do indivíduo com capacidade de exercer a liderança de forma eficaz:

Habilidades	Conhecimentos	Atitudes
<p>Consegue manter a equipe comprometida com os resultados e metas; Cria um clima de entusiasmo e envolvimento; Tem facilidade para convencer o grupo e seguir suas orientações; Obtém atenção a respeito das pessoas; Acompanha e participa do andamento dos trabalhos, colocando-se disponível caso haja necessidade; Adota palavras de estímulos, reconhecendo resultados e desempenho; Avalia e, se necessário, reorienta as ações, obtendo a colaboração das pessoas; Age com foco nas atividades e projeto das equipes na busca dos objetivos organizacionais.</p>	<p>Acerca de funções e papéis da liderança de vanguarda: apoiar, acompanhar, orientar, delegar, treinar, etc; Sobre estilos de liderança assertivos, que geram resultados satisfatórios; e estilos não assertivos, que impedem o alcance de resultados; A respeito do próprio trabalho (competências técnicas); Acerca de um negócio como um todo; Sobre as principais funções de um papel de liderança; Sobre o perfil das competências de liderança esperadas pela empresa.</p>	<p>Respeita as pessoas; Demonstra satisfação com resultados alcançados em grupo; Vibra e passa energia para o grupo; Valoriza resultados e metas; Incentiva o desenvolvimento das pessoas.</p>

Quadro 4 – Habilidades, conhecimentos e atitudes do líder
Fonte: Gramigna (2011)

Gil (2001, p.238), complementa as características de um bom líder:

Um bom líder faz assim...

Age de modo que os colaboradores sob seu comando gostem de fazer o que ele pretende.

Consegue que todos os colaboradores queiram sempre ajudar e se sintam realizados com isso.

Não têm subordinados, mas seguidores. Não dá ordens, mas garante que todos façam o que ele deseja.

Conseguem que as pessoas acreditem que falar no interesse delas ou dele é a mesma coisa.

Transmite segurança e autoconfiança, inspira lealdade e é um confidente por excelência. As pessoas se sentem à vontade para lhe dizer a verdade.

Transmite um sentido ético elevado, toma decisões justas e não protege ninguém. As suas decisões, mesmo as impopulares, são transparentes. Dá o exemplo. A sua atuação é um símbolo para os colaboradores. Não tem a pretensão de ser infalível, mas raramente comete erros graves. Faz com que as pessoas sigam o mesmo rumo da empresa, garantindo que este é transparente, justo e claro. Como tem consciência de que não consegue fazer tudo sozinho, nunca comanda pelo medo. As pessoas seguem-no porque acreditam na sua visão.

2.3.1 O Líder Mentor

Na visão de Robbins (2002), muitos líderes criam relacionamentos como mentores. Um mentor é um funcionário mais antigo que patrocina e apóia um funcionário menos experiente (um protegido). Um papel do mentor inclui a instrução, o aconselhamento e o patrocínio. Como instrutores, os mentores ajudam a desenvolver habilidades de seus protegidos. Como conselheiros, oferecem apoio e ajuda para forjar a autoconfiança deles. E como patrocinadores, os mentores intervêm ativamente em prol de seus protegidos, buscando obter para eles atribuições de destaque e usando a política para lhes conseguir promoções e aumentos salariais. (p.288)

Segundo Gramigna (2011) o mentor prepara seus colaboradores para assumir novas responsabilidades, cuida de seu desenvolvimento, acompanha seus progressos e torna-os senhores de seus destinos. As responsabilidades de um mentor implicam em investir no domínio de competências de seus mentorados. Demonstrar confiança, delegar e qualificar os valores dos outros exige grande dose de humildade e ausência de sentimentos de inveja e de competição.

Robbins (2002) cita que os mentores bem-sucedidos são bons professores. Eles conseguem expressar idéias com clareza, são bons ouvintes e mostram empatia com os problemas de seus protegidos. Eles também compartilham experiências, agem como modelos, dividem os contatos e orientam seus protegidos pelos meandros políticos da organização. Eles oferecem compartilhamento e orientação sobre como sobreviver e subir na empresa além de atuar como uma caixa de ressonância para as idéias que seu protegido tem receio de apresentar ao seu supervisor imediato. Um mentor representa seu protegido, responde por ele junto à cúpula da organização e faz as apresentações necessárias.

2.4 RETENÇÃO DE TALENTOS

Na visão de Boog (2002), a contratação e o desenvolvimento das pessoas têm como principal objetivo atender às necessidades de determinadas áreas ou processos de trabalho, com evidente preocupação acerca da retenção desses profissionais. No entanto, se a organização perder uma dessas pessoas, ela simplesmente reiniciará o processo de busca de outros profissionais para ocupar as posições vagas, reforçando o conceito de recursos, na qual a empresa mantém um fluxo constante de busca, desenvolvimento, perda, busca, desenvolvimento, perda etc. de recursos humanos.

Conforme Gramigna (2011) cita, o vertiginoso processo de transformações, característico de nossos tempos, exige das organizações prontidão para se antecipar e se adaptar aos novos desafios. Um dos indicadores de competitividade, e talvez, aquele que se constitui no alvo das preocupações dos gestores de pessoas, é sua capacidade de formar e manter capital intelectual, evitando a dança das cadeiras. A frase “não faz mais parte de nosso quadro” repete-se cada vez mais nas empresas, acarretando perda de talentos, de história e de cultura organizacional.

Pontes (2010), cita que é fundamental para atrair e reter talentos que, além de programas de gestão de pessoal modernos, flexíveis e ajustados à nova realidade, a empresa mantenha um clima de trabalho sadio, motivador, voltado para o progresso, de contínuo desenvolvimento das pessoas e que reconheça as que fazem diferença. O desafio é grande para atrair e reter talentos. Com toda certeza, sempre foi um grande desafio encontrar a pessoa certa para a organização. A agilidade requerida das empresas leva à necessidade de pessoas certas, e progresso de ingresso de novas pessoas nas organizações não pode ser errado.

Gramigna (2011) complementa que a lealdade de um colaborador está atrelada a um conjunto de condições diferentes das que eram de valor anteriormente. Estabilidade, plano de benefícios abrangente ou a possibilidade de trabalhar em uma grande corporação já não atrai tanto os talentos. Um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto do mercado, é sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia de estudo utilizada, descrevendo o delineamento da pesquisa, população e amostra, instrumentos de coleta de dados, fonte de dados e por último o instrumento de análise dos dados.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O referido trabalho apresenta característica de pesquisa qualitativa, exploratória.

Kirk e Miller (1986) *apud* Mattar (1999, p.77), define tecnicamente pesquisa qualitativa como a que identifica a presença ou ausência de algo. “Na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionário), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos”.

Cobra (2003, p. 79) define pesquisa qualitativa como “dados coletados para aprofundar conhecimentos acerca de algumas coisas que não podem ser observadas e medidas diretamente. E isso não é fácil, pois certos fenômenos como a percepção e a reação das pessoas exigem cuidados para a identificação”.

Quando um problema é pouco conhecido, Ruiz (1996) descreve que quando as hipóteses ainda não foram claramente definidas, se está diante de uma pesquisa exploratória. O objetivo de tal pesquisa consiste numa caracterização inicial do problema, de sua classificação e de sua reta definição. Constitui o primeiro estágio de toda pesquisa científica; não tem por objetivo resolver de imediato um problema, mas tão somente apanhá-lo, caracterizá-lo.

Gil (1994, p.44), aborda o conceito e define pesquisa exploratória:

as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

No contexto de Triviños (1987) a pesquisa exploratória permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de um determinado problema.

Segundo o autor, o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seus estudos nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento.

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa qualitativa e exploratória por se tratar de um estudo que envolvem dados que foram aprofundados referente as opiniões de diversos gestores, portanto este método representa de maneira mais clara o comportamento dos líderes analisados em relação aos liderados que fazem parte da Geração Y.

3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Gil (1994, p.91) traz a seguinte definição para população e amostra:

Universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Já a amostra é um subconjunto do universo ou população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam características desse universo ou população.

Marconi e Lakatos (1999, p.43) definem a população como “conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” e amostra como “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população) é um subconjunto do universo”.

Para o presente estudo, a população representa características e atitudes de um gestor que atua com profissionais da Geração Y encontradas no referencial teórico.

A amostra será representada pelas características e atitudes que são realmente atuadas dentro de um grupo de entrevistados.

3.4. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados, como explicam Marconi e Lakatos (1999, p.34), é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos”.

Para o referido trabalho foram utilizados questionários aplicados a gestores que exercem cargo de liderança em diversas empresas do setor público e privado na Região Metropolitana de Curitiba

Segundo Gil (1999, p. 128), questionário “é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”.

O autor complementa que “é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”.(Gil, 1999, p. 128).

3.5. FONTE DE DADOS

O presente trabalho utilizará de fontes de dados primárias, pois o questionário, composto por perguntas fechadas foi feito e aplicado pela primeira vez.

A saber:

Fontes Primárias: dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada, etc. Fontes secundárias: imprensa em geral e obras literárias. (Marconi e Lakatos, 1999, p.28).

Marconi e Lakatos (1999, p.65), citam que as fontes primárias podem ser “compilados na ocasião pelo autor” ou ainda “compilados após o acontecimento pelo autor”.

3.6. INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Para Gil (1994, p.166), “a análise de dados tem por objetivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Para o trabalho em referência foi considerado o caráter de análise de conteúdo, desta maneira com as informações obtidas com o questionário, se tornará possível a organização dos dados e posteriormente uma análise de relevância.

4 ANÁLISE DE DADOS

A geração Y cresceu com a auto-estima alta. Mas ao mesmo tempo, cresceu com o peso e a responsabilidade por décadas e décadas de excessos cometidos por pelos pais (*baby boomers* ou Geração X). Entre suas diversas características, podemos citar que as pessoas desse grupo são altamente ligadas à tecnologia e a relacionamentos interpessoais, com qualquer indivíduo, onde quer que esteja.

E esses jovens estão entrando com tudo no mercado de trabalho, com sua criatividade, dinamismo e novas idéias, despertando alguns conflitos entre as várias gerações, que estão na empresa a mais tempo, tem mais experiência pessoal e profissional e querem respeito por isso, além de certos receios e dúvidas por parte dos líderes nas organizações.

Por outro lado esse jovem quer ser respeitado como qualquer outro profissional, exercer suas atividades de maneira autônoma, porém que o *feedback* seja constante. A geração Y necessita ser elogiada, reconhecida, e promovida rapidamente, caso contrário irá para outro emprego, possivelmente a concorrência sem qualquer dor na consciência.

E para amenizar todas essas situações, é necessário um líder capaz de vencer os problemas e dificuldades presentes na Geração Y no ambiente empresarial, aproveitar as oportunidades e vantagens que o jovem Y tem a oferecer, retendo esse talento Geração Y na organização, para que todos os envolvidos saiam satisfeitos.

Para verificar de que maneira isso ocorre, encontrando algumas atitudes gerenciais de líderes, foi elaborado um questionário com 13 (treze) perguntas enviado pela autora da pesquisa via *e-mail* no mês de novembro de 2012 para 16 (dezesesseis) pessoas que exercem um cargo de liderança em diversos setores em diversas empresas do setor público e privado na Região Metropolitana de Curitiba-PR, buscando características em alguns temas relevantes compreendidos na fundamentação teórica do presente estudo. Tal questionário foi respondido por 07 (sete) pessoas.

4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS LÍDERES

Para analisar o perfil dos líderes entrevistados, considerou-se as perguntas relacionadas as características pessoais dos entrevistados, a qual cita-se: sexo, faixa etária e tempo na empresa.

Verificou-se que 86% dos entrevistados são do sexo feminino e 14% dos entrevistados são do sexo masculino.

Constatou-se que 43% dos entrevistados tem a idade entre 18 e 30 anos e 57% dos entrevistados tem a idade entre 41 e 50 anos. Pessoas com idade entre 31 e 40 anos e acima de 50 anos não foram identificados na pesquisa.

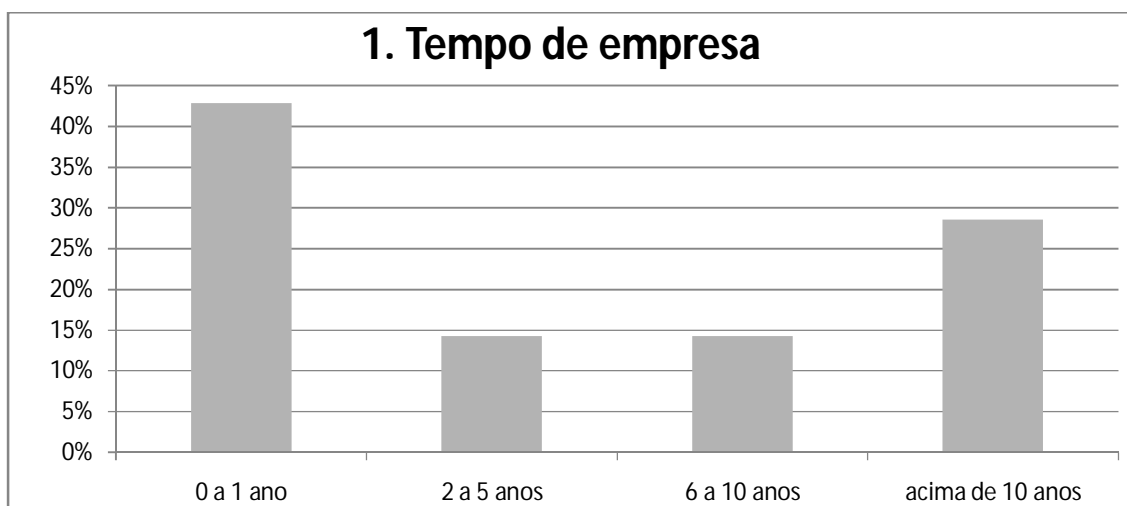


GRÁFICO 1 - TEMPO DE EMPRESA
FONTE: A AUTORA

O gráfico 1 apresenta que 43% dos entrevistados trabalham até 1 ano na empresa, 14% trabalham entre 2 e 5 anos na empresa, 14% trabalham entre 6 a 10 anos na organização e 29% possuem mais de 10 anos de experiência na empresa.

Pode-se constatar através dos dados que a maioria dos entrevistados que responderam o questionário são mulheres e, há uma distribuição no tempo de serviço na organização, e idade. Somando-se os percentuais pode-se dizer que mais que 43% dos respondentes estão na empresa por mais de cinco anos.

Entre os líderes, verifica-se um misto de Gerações: *Baby Boomers*, Geração X, os mais velhos de empresa, e até mesmo parte da própria Geração Y, com pouco

tempo na empresa, mas já exercem o papel de liderança para com pessoas da mesma idade, ou até mesmo pessoas mais velhas, devido ao cargo ocupado.

4.2 ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES EM RELAÇÃO À GERAÇÃO Y

Na questão que se referia as características do líder que atua com profissionais da Geração Y, constatou-se que 21% dos entrevistados acham importante o líder possuir habilidade de comunicação; 29% opinou que o líder deve possuir a capacidade de dar *feedback*; 29% respondeu que o líder deve possuir a capacidade de delegar autoridade e 21% dos entrevistados opinou sobre a importância da capacidade de acompanhamento. Pode-se considerar que houve uma distribuição pra com todas as alternativas, mostrando que esses líderes conhecem e sabem das necessidades essenciais (comunicação, fornecimento de *feedback* e constante acompanhamento) dos jovens que pertencem a Geração Y no ambiente organizacional. Para tanto acham fundamental a delegação de autoridade, respeitando a hierarquia da organização. As informações podem ser analisadas no gráfico 2.

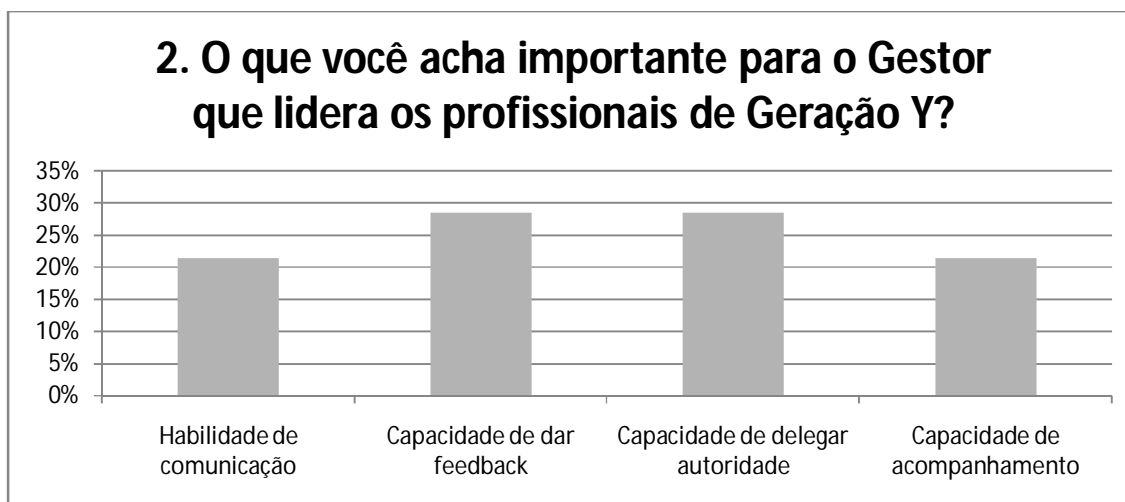


GRÁFICO 2 - CARACTERÍSTICAS DO LÍDER
FONTE: A AUTORA

Na questão que se referia as principais dificuldades do líder que atua com profissionais da Geração Y, o baixo vínculo com a empresa foi relacionado por 40% dos entrevistados. Já 30% dos gestores opinaram como problemas as dificuldades para enfrentar regras e procedimentos. Questionamentos constantes; alta criticidade

em relação ao outro foi apontado por 30% dos entrevistados. A insubordinação não foi identificada na pesquisa. Verifica-se que a alta rotatividade dos profissionais Y é o que mais incomoda a chefia, uma característica marcante de pessoas dessa geração, que busca sempre novas oportunidades e não se prende a apenas um vínculo empregatício. As informações podem ser analisadas no gráfico 3.

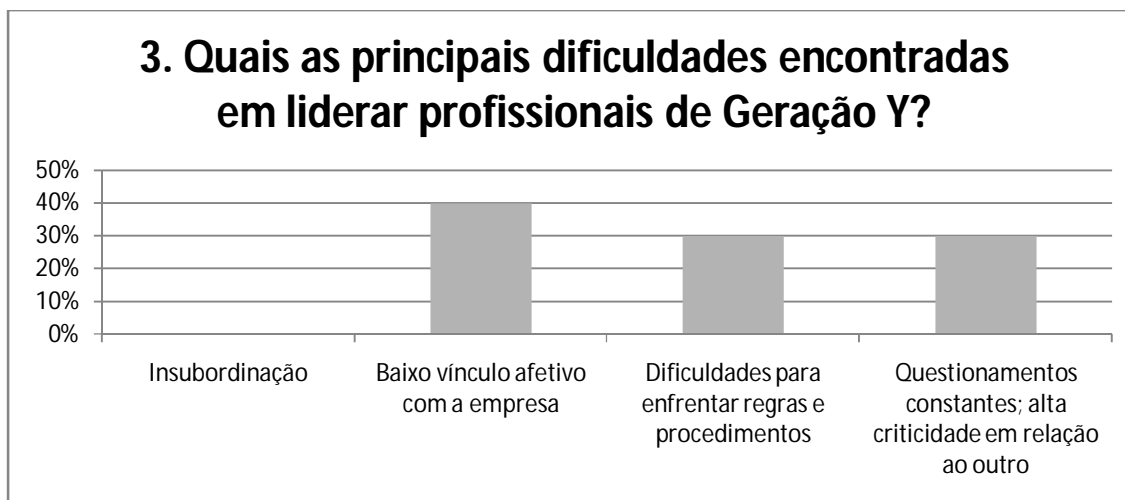


GRÁFICO 3 - DIFICULDADES DE LIDERAR PROFISSIONAIS Y
FONTE: A AUTORA

Na questão que apresentou as principais vantagens do líder que atua com profissionais da Geração Y, verificou-se que a habilidade com a tecnologia foi relacionada por 60% dos entrevistados. Já 30% dos gestores opinaram como vantagens a capacidade criativa e idéias inovadoras dos jovens Y. Flexibilidade no ambiente de trabalho e no horário de trabalho foi apontada por 10% dos entrevistados. A habilidade com relacionamentos não foi identificada na pesquisa. Ou seja, a grande maioria admira a capacidade dos jovens Y em utilizar ferramentas tecnológicas no ambiente corporativo para exercer suas atividades com mais eficiência e eficácia. As informações podem ser analisadas no gráfico 4.

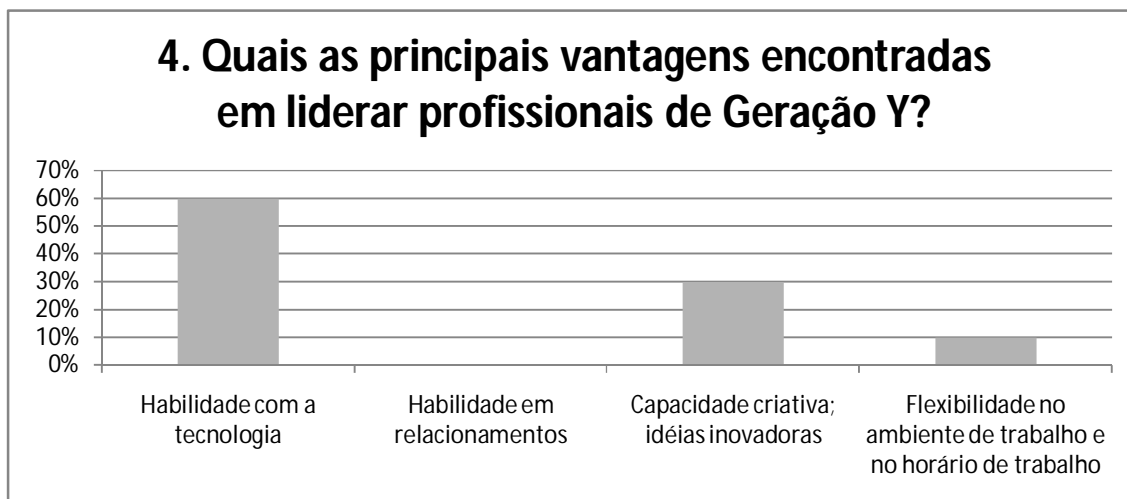


GRÁFICO 4 - VANTAGENS DE LIDERAR PROFISSIONAIS Y
FONTE: A AUTORA

Na questão que mencionava o método de *feedback* de desempenho aos profissionais Y, na pesquisa constatou-se que 22% dos entrevistados fornece o *feedback* sempre que o profissional solicita, no meio da atividade que está sendo desenvolvida; 33% opinou que utiliza como método conversas periódicas formais com o profissional, com análise de seus pontos fortes indicando melhoria; 33% respondeu que fornece *feedback* por meio de avaliações de desempenho formalizadas pela empresa e 11% dos entrevistados opinou que não possui o hábito de passar *feedback* para seus liderados. Verificou-se que a maioria dos líderes passa o *feedback* para seus liderados, através de diferentes métodos, mas dão o devido retorno ao profissional. As informações podem ser analisadas no gráfico 5.

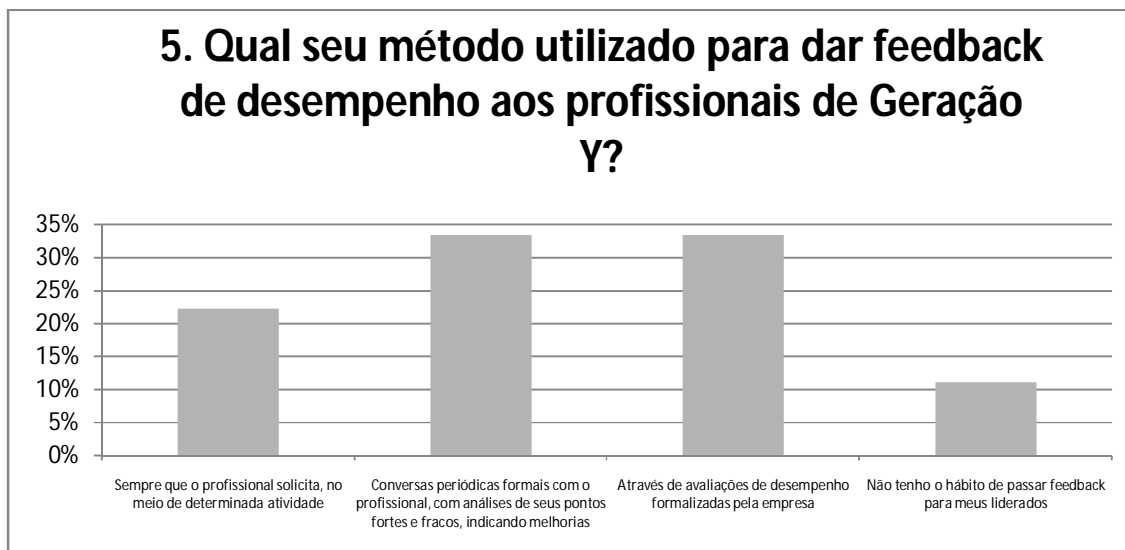


GRÁFICO 5 - E AO MÉTODO DE *FEEDBACK* PARA PROFISSIONAIS Y
 FONTE: A AUTORA

Na questão que mencionava o método de comunicação aos profissionais de Geração Y, analisou-se que 22% dos entrevistados comunicam-se com os profissionais Y através de conversas formais, como em reuniões ou por meio de ofício; 56% opinou que comunica-se com seus liderados Y sempre que necessário, através de conversas informais no ambiente de trabalho; 22% respondeu que sempre que necessário comunica-se através de e-mail ou telefone. A comunicação através de redes sociais não foi identificada na pesquisa. Ou seja, a forma mais utilizada é diretamente com o profissional, no próprio ambiente de trabalho. As informações podem ser analisadas no gráfico 6.



GRÁFICO 6 - MÉTODO DE COMUNICAÇÃO PARA PROFISSIONAIS Y
 FONTE: A AUTORA

Na questão que apresentou os métodos de delegação utilizados pelos líderes, verificou-se que a delegação através de normas estabelecidas relativas ao cargo ocupado foi relacionada por 30% dos entrevistados. Já 20% dos gestores opinaram como forma de delegação acordos formais estabelecidos diretamente com cada profissional. Diálogos constantes, estabelecendo metas claras para cada atividade foi apontada por 40% dos entrevistados. Já 10% dos entrevistados afirmaram delegar indiretamente atividades aos profissionais de Geração Y. Verificou-se também que os gestores preferem a comunicação direta também para a delegação, como forma, o diálogo para com seus liderados. As informações podem ser analisadas no gráfico 7.



GRÁFICO 7 - MÉTODO DE DELEGAÇÃO PARA PROFISSIONAIS Y
 FONTE: A AUTORA

A questão que verificou-se os métodos de estímulo de desempenho utilizados pelos líderes, o oferecimento de aumentos salariais e promoções de cargo foi relacionado por 27% dos entrevistados. Já 9% dos gestores opinaram como forma de estímulo oferecimento de cursos e treinamentos, como forma de aperfeiçoamento na área de trabalho. Oferecer autonomia, respeitando e utilizando as idéias dos jovens Y, conforme a possibilidade foi apontada por 45 % dos entrevistados. Já 18% dos entrevistados afirmaram oferecer ferramentas eficazes para o desempenho das atividades. Mais uma vez os líderes verificaram a importância da autonomia e liberdade para exercer suas funções, além de utilizar a capacidade criativa, característica da Geração Y, como estímulo de desempenho. As informações podem ser analisadas no gráfico 8.

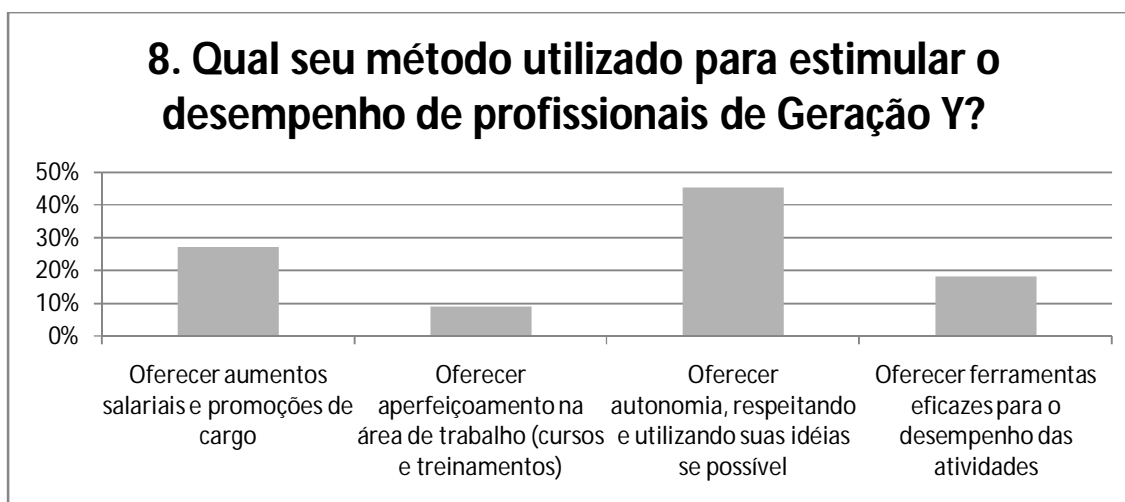


GRÁFICO 8 - MÉTODO DE ESTÍMULO PARA PROFISSIONAIS Y
 FONTE: A AUTORA

Na questão que se referia ao método de recrutamento e seleção aos profissionais de Geração Y, na pesquisa constatou-se que 25% dos entrevistados seleciona profissionais através de entrevistas e dinâmicas de grupo; 25% opinou que utiliza-se de indicações como meio de recrutamento e seleção; 50% respondeu que seleciona e recruta servidores por meio de provas. A análise de currículos, levando em consideração grau de instrução e experiência profissional não foi identificada na pesquisa. Ou seja, a maioria dos líderes seleciona seus profissionais, através de concursos públicos, conseqüência da parte dos entrevistados pertencerem à administração pública. As informações podem ser analisadas no gráfico 9.

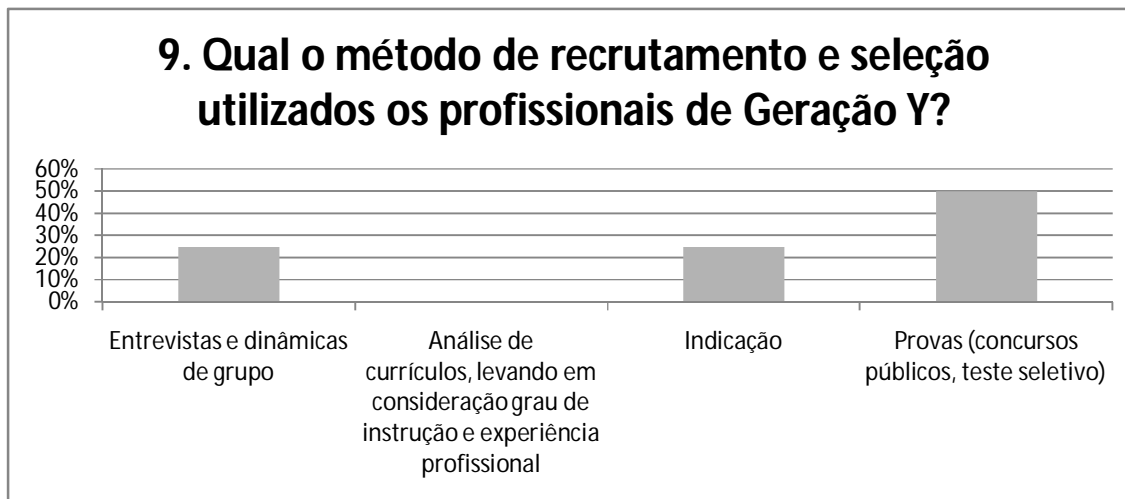


GRÁFICO 9 - MÉTODO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA PROFISSIONAIS Y
 FONTE: A AUTORA

Na questão que se apresentou o método de retenção de profissionais de Geração Y na empresa, na pesquisa constatou-se que 33% dos entrevistados cita que a empresa oferece possibilidade de crescimento; 33% opinou que utiliza-se de benefícios que estimulem o crescimento, como por exemplo auxílio para realização de cursos; 33% respondeu o método de retenção de profissionais é a estabilidade. O oferecimento de aumentos salariais não foi identificado na pesquisa. A distribuição entre três fatores mostrou que os líderes estão preocupados em oferecer vários benefícios e possibilidades de crescimento para reter seus talentos na organização. Em relação à estabilidade, consequência da parte dos entrevistados pertencerem à administração pública. As informações podem ser analisadas no gráfico 10.

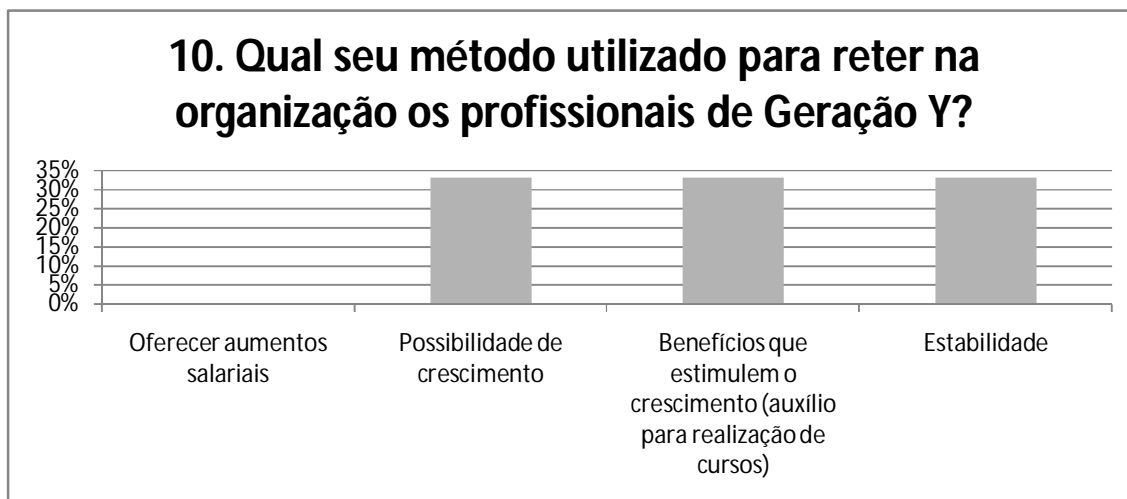


GRÁFICO 10 - MÉTODO DE RETENÇÃO PARA PROFISSIONAIS Y
FONTE: A AUTORA

Na questão que verificou quais os métodos utilizados para amenizar o reter conflitos de gerações na empresa, constatou-se que 30% dos entrevistados ameniza os conflitos através de processos de ambientação de novos funcionários; 30% opinou que faz reuniões informais para a integração da equipe; 10% respondeu utiliza-se de regras e normas claras para o desempenho individual de cada atividade. 30% dos entrevistados possuem um modelo claro de hierarquia claro para todos os funcionários. Tal distribuição também afirma o fato dos gestores estarem perceberem e ficarem preocupados com os conflitos de gerações, e apostam em diversas maneiras para retê-los.

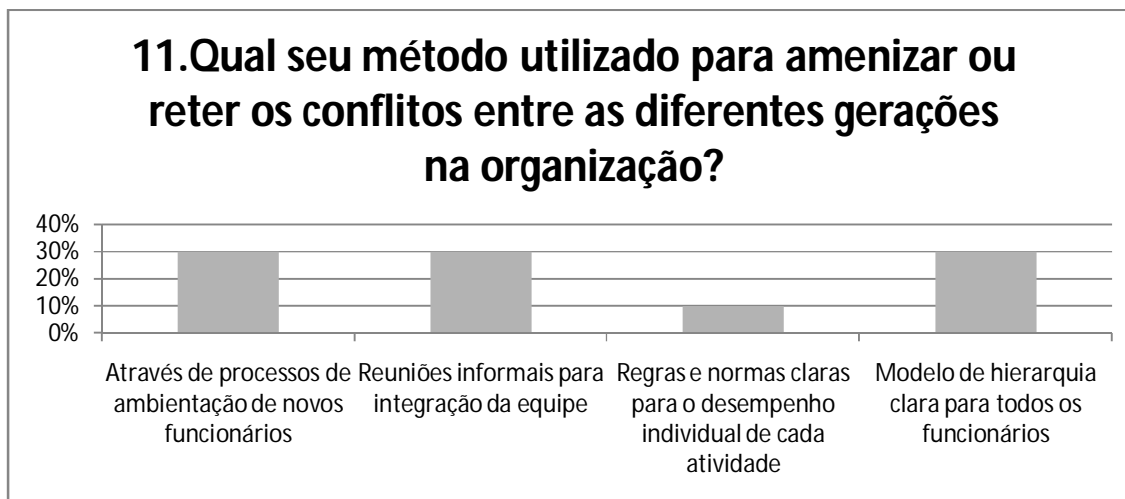


GRÁFICO 11 - MÉTODO DE RETENÇÃO DE CONFLITOS PARA PROFISSIONAIS Y
 FONTE: A AUTORA

4.3 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS LÍDERES EM RELAÇÃO À GERAÇÃO Y

Após a elaboração do referencial teórico e o contato com líderes responsáveis pelos profissionais da Geração Y, o presente estudo visou identificar as características dominantes desses jovens, e as principais dificuldades encontradas pelos gestores em atuar com essa nova força de trabalho no ambiente corporativo. Para tanto, é necessário que esses líderes possuam competências essenciais de gestão e liderança, para que todos os envolvidos fiquem satisfeitos e possam cumprir os objetivos da organização.

As características marcantes das pessoas que fazem parte da Geração Y são: a alta habilidade com a tecnologia, capacidade inovadora e criativa, sempre aberto a novas idéias e querer colocá-las em prática, necessidade de relacionamento e comunicação constante, preferencialmente através de artifícios tecnológicos e suas ferramentas. Faz inúmeras atividades ao mesmo tempo, tem seu próprio jeito de pensar e agir. No trabalho, tem uma imensa necessidade de questionamento, *feedback* e acompanhamento, mas também faz questão de ter autonomia para desempenhar suas atividades, e de serem reconhecidos e elogiados por isso. Para profissionais dessa geração, fidelidade empregatícia é bastante incomum, ou são reconhecidos ou são contratados por outra para empresa.

O gestor deve saber lidar com dificuldades pertinentes ao grupo Y e aproveitar e usufruir o que esses jovens têm a oferecer. Para tanto, necessita de inúmeras competências, tais como:

- Criar um ambiente agradável na organização;
- Utilizar métodos para amenizar conflitos geracionais;
- Ter habilidade de comunicação e relacionamento interpessoal;
- Fornecer *feedback* sempre que possível ou necessário;
- Acompanhar seus liderados na execução de atividades;
- Saber delegar autoridade;
- Estabelecer metas claras de desempenho;
- Proporcionar autonomia sempre que possível ou necessário;
- Saber utilizar os pontos fortes de seus liderados;
- Proporcionar meios para a retenção de talentos.

5 CONSIDERAÇÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Após todas as análises, faz-se necessária a apresentação das considerações finais, a exposição das limitações do estudo e recomendações a próximos trabalhos.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desse estudo podem-se identificar várias características da Geração Y, tais como: flexibilidade, habilidade com a tecnologia e dificuldades para enfrentar regras e procedimentos.

Assim sendo, é necessário que se tenha uma reciprocidade entre as partes envolvidas, o gestor e o profissional Y. O líder deve saber como atuar com essa geração que vem crescendo no mercado de trabalho da melhor maneira possível, porque apesar de suas limitações eles tem muito a oferecer para as corporações com seus benefícios e pontos fortes.

O objetivo do presente estudo procurou identificar características e pontos fracos da Geração Y e identificar competências gerenciais necessárias para liderar os jovens. Apoiando-se na bibliografia de autores da área foi possível levantar exemplos dessas características e competências para posteriormente utilizar-se de métodos de estudo para complementar a pesquisa.

Através de um questionário aplicado para pessoas que exercem função de liderança em diversos setores da Região Metropolitana de Curitiba, foi possível identificar quais os principais métodos de relacionamento e delegação utilizados para liderar a Geração Y.

Por fim, após a análise do questionário, em conjunto com a elaboração da fundamentação teórica, foi identificado as principais características dominantes da geração, as principais dificuldades do gestor em trabalhar e liderar com essas pessoas, além de identificar algumas competências gerenciais do profissional que atua como líder ou mentor de pessoas que fazem parte da Geração Y.

5.2 LIMITAÇÕES

Muitas restrições foram encontradas no decorrer da pesquisa acadêmica, a qual se pode citar a dificuldade de contato com os colaboradores que exercem a função de liderança. Pode-se considerar que esta foi uma grande dificuldade, porém pode-se afirmar que muitos não responderam por desconhecer o assunto, ou não se considerarem líderes, apenas gestores que ocupam um cargo de chefia.

5.3 RECOMENDAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos com a pesquisa, faz-se necessário, algumas recomendações as organizações gerenciais.

Primeiramente, recomenda-se mais atenção a esse tipo de assunto, procurando identificar o perfil de seus líderes e liderados, acompanhando o progresso de seus profissionais na empresa, retendo os potenciais e talentos. Seria interessante, a empresa averiguar se os gestores estão realmente preparados para lidar com essa força de trabalho.

O tema Geração é considerado um assunto relativamente novo e amplo, ainda pouco explorado. Como uma pesquisadora, recomendo novos estudos na área. Para próximos trabalhos pode-se pesquisar sobre conflitos de gerações, ou pesquisas relacionadas as próximas gerações

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo (coord.); BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa and VIANA, Mila Desouzart de Aquino. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** *Cad. EBAPE.BR* [online]. 2012, vol.10, n.1, pp. 162-180. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512012000100011&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 de novembro de 2012.

COBRA, Marcos; **Administração de Marketing no Brasil**. 1ª Ed. Cobra Editora de Marketing, 2003.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competência**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed.. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 12. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

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

MACEDO, Gutemberg B. de. **Um misto de gerações com diferenciais e valores**. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/6286/um-misto-de-geracoes-com-diferenciais-e-valores.html>. Acesso em: 15 de setembro de 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib; **Pesquisa de Marketing – metodologia, planejamento**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: O Nascimento de uma nova Versão de Líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: LTr, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RUIZ, João Alvaro; **Metodologia científica: guia prático para eficiência nos estudos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, André Laizo dos. **A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/>>. Acesso em: 15 de setembro de 2012.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE

Este questionário é parte de uma pesquisa para meu TCC, no Curso de Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR - e visa levantar características gerenciais do profissional que lidera jovens da Geração Y (pessoas que nasceram entre 1980 e 1999)

As informações obtidas são de caráter confidencial. Sua opinião é muito importante. Peço sua colaboração em responder todas as perguntas deste questionário com atenção. Agradeço desde já a colaboração.

Obs.: Caso julgue necessário, pode marcar mais de uma alternativa em cada questão.

1. Sexo

- Feminino
- Masculino

2. Faixa etária

- 18 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- acima de 50 anos

3. Tempo de empresa

- 0 a 1 ano
- 2 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- acima de 10 anos

4. O que você acha importante para o Gestor que lidera os profissionais de Geração Y?

- Habilidade de comunicação
- Capacidade de dar *feedback*
- Capacidade de delegar autoridade
- Capacidade de acompanhamento

5. Quais as principais dificuldades encontradas em liderar profissionais de Geração Y?

- Insubordinação
- Baixo vínculo afetivo com a empresa
- Dificuldades para enfrentar regras e procedimentos
- Questionamentos constantes; alta criticidade em relação ao outro

6. Quais as principais vantagens encontradas em liderar profissionais de Geração Y?

- Habilidade com a tecnologia
- Habilidade em relacionamentos
- Capacidade criativa; idéias inovadoras
- Flexibilidade no ambiente de trabalho e no horário de trabalho

7. Qual seu método utilizado para dar feedback de desempenho aos profissionais de Geração Y?

- Sempre que o profissional solicita, no meio de determinada atividade
- Conversas periódicas formais com o profissional, com análises de seus pontos fortes e fracos, indicando melhorias
- Através de avaliações de desempenho formalizadas pela empresa
- Não tenho o hábito de passar feedback para meus liderados

8. Qual seu método utilizado de comunicação com profissionais de Geração Y?

- Através de conversas formais, como em reuniões ou por meio de ofícios
- Sempre que necessário, através de conversas informais no ambiente de trabalho
- Sempre que necessário, através de emails e telefone
- Sempre que necessário, através de redes sociais

9. Qual seu método utilizado de delegação de atividades com profissionais de Geração Y?
- Através de normas estabelecidas relativas ao cargo ocupado
 - Através de acordos formais estabelecidos diretamente com cada profissional
 - Diálogos constantes, estabelecendo metas claras para cada atividade
 - Delego atividades indiretamente aos profissionais de Geração Y
10. Qual seu método utilizado para estimular o desempenho de profissionais de Geração Y?
- Oferecer aumentos salariais e promoções de cargo
 - Oferecer aperfeiçoamento na área de trabalho (cursos e treinamentos)
 - Oferecer autonomia, respeitando e utilizando suas idéias se possível
 - Oferecer ferramentas eficazes para o desempenho das atividades
11. Qual o método de recrutamento e seleção utilizados os profissionais de Geração Y?
- Entrevistas e dinâmicas de grupo
 - Análise de currículos, levando em consideração grau de instrução e experiência profissional
 - Indicação
 - Provas (concursos públicos, teste seletivo)
12. Qual seu método utilizado para reter na organização os profissionais de Geração Y?
- Oferecer aumentos salariais
 - Possibilidade de crescimento
 - Benefícios que estimulem o crescimento (auxílio para realização de cursos)
 - Estabilidade
13. Qual seu método utilizado para amenizar ou reter os conflitos entre as diferentes gerações na organização?
- Através de processos de ambientação de novos funcionários
 - Reuniões informais para integração da equipe
 - Regras e normas claras para o desempenho individual de cada atividade
 - Modelo de hierarquia clara para todos os funcionários