

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

NAYARA MANZUTTI IKUTA

**COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NO MERCADO DE
TRABALHO: ESTUDO DE CASO DE UM TIME DE LÍDERES DE UMA
EMPRESA DO SETOR FARMACÊUTICO**

LONDRINA

2021

NAYARA MANZUTTI IKUTA

**COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NO MERCADO DE TRABALHO: ESTUDO
DE CASO DE UM TIME DE LÍDERES DE UMA EMPRESA DO SETOR
FARMACÊUTICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, do Departamento de Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano

LONDRINA

2021

**COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y NO MERCADO DE TRABALHO: ESTUDO
DE CASO DE UM TIME DE LÍDERES DE UMA EMPRESA DO SETOR
FARMACÊUTICO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 17/agosto/2021

José Ângelo Ferreira
Doutor
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Silvana Rodrigues Quintilhano
Doutora
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Rogério Tondato
Doutor
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**LONDRINA
2021**

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente à Deus por ter me dado forças para concluir essa pesquisa. Agradeço aos meus familiares e ao meu namorado pelo apoio e incentivo. E em especial um agradecimento à minha mãe, que sempre me motivou e me deu forças para eu não desistir.

Agradeço à minha orientadora e a todos os professores pela paciência, conselhos, ensinamentos e por todo suporte prestado.

Meu muito obrigado a todos que de alguma forma contribuíram para meu processo de formação profissional e para conclusão do meu trabalho.

RESUMO

O estudo do comportamento humano no ambiente de trabalho permite compreender as relações dos indivíduos entre si no meio corporativo. Esse meio se compõe de pessoas de diferentes gerações que coadunam entre si formando o meio de trabalho. É importante ressaltar que as diferenças de comportamentos, crenças, cultura, expectativas, entre outras características que indivíduos de gerações diferentes possuem, interferem diretamente no meio corporativo. Diante do exposto, esta pesquisa tem o objetivo de analisar o comportamento da geração Y no mercado de trabalho, tendo como parâmetros times de líderes de uma indústria farmacêutica, no intuito de compreender o modelo de Gestão de Pessoas, e respectivamente, o comportamento organizacional. Metodologicamente, utilizou-se abordagem Qualitativa, com método Estudo de Caso. Dos resultados, identificou-se características do comportamento de uma liderança da geração Y, tais como: gestão participativa, autonomia, comunicação clara e efetiva, valorização do relacionamento interpessoal, que são prerrogativas dessa geração.

ABSTRACT

The study of human behavior in the workplace allows us to understand the relationships between individuals in the corporate environment. This environment is composed of people of different generations that coexist among themselves, forming the work environment. It is important to emphasize that differences in behavior, beliefs, culture, expectations, among other characteristics that individuals of different generations have, interfere directly in the corporate environment. Given the above, this research aims to analyze the behavior of Generation Y in the labor market, having as parameters teams of leaders of a pharmaceutical industry, in order to understand the model of People Management, and respectively, the organizational behavior. Methodologically, a Qualitative approach was used, with the Case Study method. From the results, characteristics of the behavior of a Generation Y leadership were identified, such as: participatory management, autonomy, clear and effective communication, appreciation of interpersonal relationships, which are prerogatives of this generation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ranking da Geração Y no Brasil.....	20
Figura 2: Identificação da geração predominante no universo da pesquisa.....	27
Figura 3: Identificação do gênero dos participantes da pesquisa.....	28
Figura 4: Identificação do nível de escolaridade.....	29
Figura 5: Tempo em que exerce a função de líder / gestor na empresa atual.....	29
Figura 6: Comportamento de Liderança.....	30
Figura 7: Estimulo de iniciativa / autonomia aos liderados para tomada de decisão...31	
Figura 8: Reação como líder / gestor frente aos problemas.....	32
Figura 9: Como líder / gestor define as atividades dentro da equipe.....	32
Figura 10: Quanto a comunicação sobre procedimentos das atividades delegadas ao colaborador.....	33
Figura 11: Fator mais importante na avaliação de desempenho de seu liderado.....	34
Figura 12: Exigência considerada mais importante no ambiente de trabalho.....	35
Figura 13: Desafios da liderança / gestão em relação aos seus liderados.....	36
Figura 14: Comportamento para minimizar o impacto de relacionamento no trabalho	36
Figura 15: Levantamento de Estratégias de Gestão na Pandemia.....	37

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Caracterização do Problema.....	11
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 Justificativa.....	12
1.4 Estruturação do Trabalho.....	12
2. COMPORTAMENTO HUMANO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	13
2.1 Conceitos e Estudos sobre Gerações.....	14
• Veteranos: nascidos entre 1920 e 1940.....	15
• <i>Baby Bombers</i> : nascidos entre 1940 e 1960.....	15
• Geração X: nascidos entre 1960 e 1980.....	15
• Geração Y: nascidos entre 1980 e 2000.....	15
• Geração Z: nascidos a partir de 2000.....	15
2.1.1 Geração <i>Baby Boomer</i>	15
2.1.2 Geração X.....	16
2.1.3 Geração Y.....	18
2.1.4 Geração Z.....	19
2.2 O Dimensionamento da Geração Y no Brasil.....	20
2.3 A Geração Y e sua Relação com o Trabalho.....	21
2.4 Os Desafios das Organizações na Gestão da Geração Y.....	24
3. METODOLOGIA.....	27
4. ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y: ESTUDO DE TIME DE LÍDERES.....	28
4.1 Descrição dos Perfil dos Entrevistados.....	28
4.2 Característica Comportamental da Liderança.....	31

4.3	Aspectos Comunicacionais da Liderança.....	33
4.4	Cultura Organizacional.....	35
4.5	Perfil de Liderança	36
4.6	Como o Comportamento da Geração Y frente a Pandemia afetará as tendências organizacionais atuais.	38
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
6.	REFERÊNCIAS	41
	ANEXO I.....	42

1. INTRODUÇÃO

O comportamento humano modifica-se de acordo com as mudanças sociais. Isso se dá pelo fato das diferenças entre culturas, costumes, oportunidades, inovação, entre outros fatores, que ocorrem no decorrer do tempo, e que implicam diretamente no surgimento de novas gerações.

O avanço da tecnologia, a inovação, o surgimento de novas ferramentas, a modernização e as mudanças que ocorrem ao redor do mundo, que caracterizam o contraste entre épocas, são fatores que denominam as diferentes gerações. O conceito de geração faz referência ao grupo de pessoas que nasceram em uma mesma época ou período histórico, ou seja, carregam consigo ensinamentos, traços culturais e sociais parecidos entre si, e possuem, geralmente gostos e interesses em comum.

Dessa forma, as gerações são classificadas cronologicamente e são apresentadas de formas/datas distintas, de acordo com a percepção do autor. Nessa pesquisa optou-se pela definição de Jordão (2016, p.3): a) Veteranos: nascidos entre 1920 e 1940; b) *Baby Boomers*: nascidos entre 1940 e 1960; c) Geração X: nascidos entre 1960 e 1980; d) Geração Y: nascidos entre 1980 e 2000; e) Geração Z: nascidos a partir de 2000.

É comum perceber a diferença das várias gerações no mercado de trabalho. Em determinadas épocas ocorre a marcação da inserção dessas novas gerações no mercado. Há alguns anos essa marcação tem sido evidente, pois lida-se com gerações que possuem características peculiares e que se diferenciam muito entre si.

É importante ressaltar que, as organizações são compostas por indivíduos de diferentes idades, nascidos em períodos distintos, com diferenças de crenças e valores, que convivem em um mesmo ambiente de trabalho e colaboram entre si para atingir os objetivos impostos pela empresa. Portanto, fica sob responsabilidade da organização saber gerir essa diversidade (ROBBINS, 2005).

A partir dessa diferenciação entre as gerações e do convívio dentro das organizações é curioso descobrir como os indivíduos mais velhos lidam em relação aos mais novos, o sentido do trabalho para cada geração, e como a gestão dentro das organizações lidam com as diferentes gerações.

Com a evolução das gerações, pode-se perceber nos dias atuais, que algumas organizações estão mudando sua maneira de gerir seus funcionários. Levando em

conta os objetivos e características das gerações atuais, que hoje se fazem cada vez mais presentes no mercado de trabalho.

1.1 Caracterização do Problema

É evidente que a sociedade vem sofrendo mudanças de comportamento, objetivos, costumes e ideias devido as novas gerações. As gerações surgem com o passar dos anos, e suas principais características se dão ao período de nascimento dos indivíduos, onde são marcados por acontecimentos históricos e tecnológicos que influenciam diretamente no comportamento dessas gerações.

Contudo, é possível coexistir várias gerações dentro do mercado de trabalho e com isso, surgem conflitos. Essas gerações modificam o modelo de gestão de pessoas e pode-se causar prejuízos caso a organização não compreenda e se adapte as mudanças do ambiente organizacional.

A geração Y, à frente da liderança, vem carregada de ideias e comportamentos bem diferentes das gerações anteriores, trazendo novos conceitos de Gestão de Pessoas, com abordagens eminentemente humanísticas, inovando os processos de gestão organizacional. Considerando tais prerrogativas, motivou-se a pergunta de partida: Em que medida o comportamento de líderes da geração Y influencia no modelo de Gestão de Pessoas numa empresa do setor farmacêutico?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o comportamento da geração Y no mercado de trabalho, tendo como parâmetros times e líderes de uma indústria farmacêutica, no intuito compreender o modelo de Gestão de Pessoas, e respectivamente, o comportamento organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar referencial teórico sobre as diferentes gerações e suas características e sua correlação com o mercado de trabalho;
- Aplicar um formulário de pesquisa com líderes e colaboradores pertencentes a geração Y, de diversos setores de uma empresa da indústria farmacêutica;

- Analisar os dados obtidos, afim de entender o comportamento da geração Y no mercado de trabalho;
- Evidenciar como o comportamento humano interfere e/ou modifica o comportamento organizacional.

1.3 Justificativa

Este estudo possibilitará obter uma visão analítica sobre as características da geração Y no mercado de trabalho. E conseqüentemente, poderá auxiliar as empresas na Gestão de Pessoas, visando entender as diferenças entre as gerações, que implica diretamente em clima organizacional, objetivos da empresa, capital intelectual, entre outros fatores que com o conhecimento das características das gerações de seus colaboradores, pode ser gerido com mais eficiência.

O estudo sobre o comportamento das gerações implica em aprimorar o conhecimento da geração presente hoje no mercado de trabalho e compreender sua evolução e expectativas afim de minimizar conflitos.

1.4 Estruturação do Trabalho

A primeira etapa do trabalho será composta pela elaboração do referencial teórico sobre as diferentes gerações e suas características. A segunda etapa será composta pela aplicação de um formulário de pesquisa com líderes e colaboradores que se encaixem dentro da geração Y. A terceira etapa será composta pela análise dos dados afim de compreender a atuação da geração Y no mercado de trabalho. A quarta e última etapa será composta pelas conclusões das evidencias e resultados do estudo de caso.

2. COMPORTAMENTO HUMANO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Com as novas gerações e suas características, as organizações sentem a necessidade de inovação, criatividade e flexibilidade na gestão de pessoas. A diferença entre as gerações tem apresentado um grande desafio para os gestores onde os mesmos tentam conciliar os interesses organizacionais com os objetivos pessoais.

Segundo Comazzetto *et al.* (2016) diversos estudos vêm surgindo sobre como as gerações tendem a se comportar no ambiente de trabalho. As organizações têm se preocupado cada vez mais com o ambiente e o clima organizacional. Com a modernidade e as novas gerações dominando o mercado de trabalho, as empresas tendem a se adaptarem a esse novo estilo de levar o conceito “trabalho”.

Para Arendt *apud* (1993) Oliveira (2004) na antiguidade, o trabalho era considerado durável e permanente, porém hoje está relacionado diretamente à necessidade de sobrevivência junto ao consumo.

Dewes (2012) afirma que o ambiente organizacional tem sido marcado por constantes evoluções tecnológicas. Segundo Oliveira (2011), acredita que o conceito de trabalho mudará devido as tecnologias e o perfil das novas gerações.

Segundo Schirato (2002) *apud* Oliveira (2004) as empresas precisam sem mais humanas e devem se preocupar com a qualidade de vida de seus colaboradores incentivando os mesmos a buscarem a felicidade e o bem-estar. Para Goniliart & Kelly (1997) *apud* Cruz (2010) o ideal seria a criação de um ambiente organizacional onde todos os colaboradores se sentissem satisfeitos e onde o ambiente proporcionasse enriquecimento na vida dos colaboradores e empresários. Contudo, esse ambiente de trabalho perfeito seria utópico uma vez que convivemos com pessoas diferentes, com pensamentos e objetivos distintos, com propósitos e motivações desiguais. E isto é a razão do surgimento de conflitos.

Mudar e gerenciar uma organização é possível, porém é uma tarefa complicada. Modificar uma organização e introduzir nova ordem, novas políticas, inovar algo que já está acostumado a antigas condições pode ser difícil, lento e até traumático. (CHAI (1999) *apud* CRUZ (2010) p. 38)

Fleury & Fischer (1989) *apud* Cruz (2010) explicam que o clima organizacional é um termo dado ao ambiente interno de uma organização e está diretamente ligado ao grau de motivação de seus integrantes. Todavia quando há uma grande motivação

dos participantes conseqüentemente aumenta a satisfação, interesse, colaboração e boas relações. Do contrário quando há baixa da motivação, têm se desinteresse, apatia, insatisfação, depressão entre outros.

De acordo com Dewes (2012) sobre o relacionamento entre as gerações é difícil estimar o impacto nas relações humanas. Sobretudo segundo um estudo conduzido por Esteves (2009), observou-se que as empresas encontram dificuldades em entender os jovens. Ou seja, que os jovens estão impactando de alguma forma o ambiente organizacional. As empresas que estiverem preparadas para lidar com essa geração podem apresentar grande vantagem competitivas no mercado de trabalho.

2.1 Conceitos e Estudos sobre Gerações

Segundo Dewes (2012), antigamente as gerações eram definidas como aquela que sucedeu aos pais. Ou seja, mais ou menos a cada 25 anos nascia uma nova geração. Porém com o passar do tempo e com a avanço da tecnologia hoje isso é mais acelerado, e considera-se que a cada 10 anos tem-se uma nova geração. A partir daí pode-se perceber que hoje vive-se num mundo com várias gerações diferentes, o que conseqüentemente também terão objetivos, opiniões, metas, comportamentos, entre outros fatores, diferentes umas das outras.

Kullock (2011, p. 164) propõe “que uma geração engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico específico que determina comportamentos, causando impacto direto na evolução da sociedade”.

Para Kupperschmidt (2000) *apud* Comazzetto *et al.* (2016) uma geração é composta por um grupo que compartilha o mesmo ano de nascimento o que por conseqüência presenciaram os mesmos acontecimentos sociais e históricos que contribuíram para seu desenvolvimento.

Mannheim (1993) *apud* Weidgenant (2017, p. 6) considera que:

(...) pertencer a uma geração, fazer parte de uma unidade geracional, não significa necessariamente que todas as pessoas de uma geração possuam os mesmos valores ou as mesmas convicções. O autor esclarece que a relação entre os que pertencem a uma geração, por ele chamado de conexão geracional é uma simples relação, ao contrário da formação de grupos determinados. Não significa que todos da mesma geração têm o mesmo pensamento, mas a existência de uma referência que se coloca como realidade objetiva para os indivíduos.”

Weidgenant (2017) diz que cada geração assimila e apresenta diferentes reações sobre o mesmo problema / situação presenciado. Contudo ainda afirma que por mais que haja controversas sobre o assunto, ainda existem semelhança de comportamento entre indivíduos de uma mesma geração.

Para Jordão (2016) a definição de geração é grupo de pessoas que nasceram em um mesmo período de tempo e vivenciaram momentos históricos em comum. São estabelecidos por alguns autores a diferença entre as gerações por determinado ano de nascimento dos indivíduos. Apesar de haverem várias definições sobre que ano cada geração pertence, segundo o autor, as gerações são classificadas como:

- Veteranos: nascidos entre 1920 e 1940
- *Baby Bombers*: nascidos entre 1940 e 1960
- Geração X: nascidos entre 1960 e 1980
- Geração Y: nascidos entre 1980 e 2000
- Geração Z: nascidos a partir de 2000

Para Comazzetto *et al* (2016) para compreender as diferenças entre as gerações é necessário entender como cada uma forma suas crenças, valores e prioridades. Essas características são de fato o que diferem uma geração da outra por serem consequência da época em que viveram.

2.1.1 Geração *Baby Boomer*

De acordo com Jordão (2016), a Geração *Baby Boomers* surgiu após o fim da segunda guerra mundial e esse termo é dado devido à grande explosão de nascimento de bebês nessa época nos Estados Unidos. Segundo o autor, essa geração é conhecida como criadores da era “paz e amor” e tinham aversão a conflitos armados, são pessoas que conviveram no tempo do pós-guerra americano e reflete um marco do início das formas contemporâneas de organização de trabalho.

Segundo Oliveira (2009, *apud*. Ladeira, 2014) os *Baby Boomers* se desenvolveram na frente da televisão, e viveram as grandes transformações do mundo. Atualmente estão na terceira idade, viveram uma vida mais saudável tentando contrariar o envelhecimento.

A Geração *Baby Boomer* ficou conhecida por pessoas determinadas que buscavam qualidade de vida e era viciada em trabalho (*workaholic*). Valorizavam o

status e o crescimento profissional (JORDÃO, 2016). É característica dessa geração ter o trabalho como prioridade número um, e são conhecidos por “vestirem a camisa da empresa”. Contudo, isso implica em uma Geração competitiva e focada em resultados.

De acordo com Santos (2014), os *Baby Boomers* são caracterizados por serem filhos de operários que conviveram num ambiente de trabalho de hierarquia rígida na época da produção em massa. Segundo Ladeira *et al.* (2014) essa geração se define de acordo com os resultados, colocam o trabalho como prioridade acima até da família. São mais saudáveis e vivem com mais qualidade de vida, tendendo a se aposentarem mais tarde. São pessoas ativas, e mesmo depois de se aposentarem buscam trabalhos voluntários ou algo que com que se ocupem.

Para Serrano (2010) *apud* Santos (2014) a Geração *Baby Boomers* possui o conceito de renda mais consolidada com um estilo de vida mais estável, tem preferência por produtos de melhor qualidade, não são facilmente influenciáveis e são maduros em suas decisões. Porém, Santos (2014) ainda afirma que a Geração *Baby Boomers* possui como grande diferencial a experiência e o conhecimento acumulado.

Weidgenant (2017) afirma que os *Baby Boomes* apreciam longas horas de trabalho e se sentem realizados quando a isso. São indivíduos com uma forte ética no trabalho e acreditam que um ambiente de trabalho competitivo contribui para o desenvolvimento pessoal.

Nos dias de hoje apresentam-se como gestores em sua maioria, e criticam algumas atitudes das gerações posteriores. Acreditam que muitas vezes fazem papel de pais de seus funcionários, uma vez que indivíduos da Geração Y apresentam comportamento impaciente e imediatista frente ao desejo de um rápido crescimento profissional (DEWES, 2012).

Pelos mais jovens são considerados sábios por possuírem um acúmulo de experiências, e segundo Formenton (2017) são considerados bons líderes. Os *Baby Boomers* prezam pela hierarquia dentro da empresa e apresentam resistência ao ajustar as tendências de flexibilidade no local de trabalho.

2.1.2 Geração X

Conforme Jordão (2016), a Geração X são pessoas que nasceram durante a guerra fria. Essa geração foi marcada por viver durante a ditadura militar no Brasil.

Essa geração caracterizava por jovens sem identidade e um futuro incerto. Tem como característica do perfil social o almejo pelo equilíbrio entre a vida social e a profissional, motivam-se com novos desafios, enxergam o mundo mais abertamente, julgam pela meritocracia, prezam pelo trabalho em equipe.

De acordo com Costa (2014) a Geração X possui foco em resultados e desenvolveram maiores habilidades em relação as tecnologias e empreendedorismo. É característica dessa geração ser um pouco mais equilibrada entre a vida pessoal e profissional, porém executam várias tarefas por si mesmos com maiores dificuldades em trabalho em equipe.

Para Souza (2011) *apud* Costa (2014) a Geração X valorizam a experiência de aquisição e o sucesso, mesmo que não sejam materialistas. Priorizam a satisfação do emprego do que a infelicidade pessoal, ou seja, tendem a ter uma busca maior por qualidade de vida. Segundo Jordão *apud* Elaina (2013) a principal característica dessa geração tem sede por conhecimento, sendo o aprendizado o melhor caminho para o sucesso.

Jordão (2016) afirma que, são uma geração que não são tão fiéis a organizações, trabalham com entusiasmo e autonomia, enxergam o emprego como algo estável.

Segundo Oliveira (2009) *apud* Ladeira *et al.* (2014) a geração X se caracteriza por aqueles indivíduos que ingressaram no mercado de trabalho em um contexto de mudança, onde as relações organizacionais já estavam mais informais e um ambiente de hierarquia mais dinâmico. Essa geração teve significativa influência da televisão em sua educação, viveram com quebras de padrões sociais e morais arcaicos, onde por exemplo, o casamento deixou de significar algo eterno. O autor ainda afirma que a Geração X prioriza a dedicação aos filhos, pois viveram em um cenário onde os pais não disponibilizavam tanto tempo com os filhos.

Essa geração, segundo Weidgenat (2017), tendem a ser céticos, descrentes e desconfiados em relação as organizações. São indivíduos empreendedores, que buscam desafiar-se, valorizando trabalho por si próprio. Defendem uma hierarquia mesmo rigorosa e um trabalho menos informal.

Conforme Formenton (2017, p.10)

Para manter os funcionários da Geração X, os empregadores precisam oferecer variedade, estimulação e mudança constante para manter seu interesse. Há uma ligação definida entre o que o

empregador oferece em termo de cultura e o que eles recebem da Geração X em troca. (Formenton, 2017, p. 10)

Portanto, são indivíduos que acreditam que o salário é indicador do status da carreira, porém estão dispostos a trocar dinheiro por qualidade de vida e anseios pessoais.

2.1.3 Geração Y

De acordo com Jordão (2016) a Geração Y nasceu em um Brasil um pouco melhor comparado com as Gerações anteriores, nos anos 90 onde teve o plano real, onde se deu respeito à democracia e a economia aberta. Foi essa Geração que cresceu com a tecnologia e acompanhou o crescimento das máquinas modernas. É conhecida como Geração do milênio ou Geração da Internet. Ressalta (JORDÃO, 2016 p. 16):

Essa geração desenvolveu-se numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica, facilidade material e efetivamente em um ambiente altamente urbanizado, imediatamente após a instauração do domínio da virtualidade como sistema de interação social midiática, e em parte, no nível das relações de trabalho. Se a geração X foi concebida na transição para o novo mundo tecnológico, a geração Y foi a primeira verdadeiramente nascida neste meio, mesmo que incipiente.

Segundo Weidgenant (2017) a Geração Y é uma geração que tem muitos pontos fortes, que têm dificuldade de lidar com críticas, gostam de ser reconhecidos, são impacientes quanto ao crescimento profissional. São pessoas que nasceram com tecnologias ao seu favor, sempre então seguindo tendências, sempre antenados e por dentro das informações.

Weidgenant (2017) afirma que o trabalho para geração Y é encarado como uma diversão e desafio, essa geração preza por um ambiente informal e de liberdade. Estão sempre em busca de novos aprendizados. São poucos estáveis em relação a se manter em uma mesma empresa por muito tempo. Trocam facilmente por um desafio maior ou algo que se permita crescer.

A Geração Y é uma geração que preza pelo horário flexível e possibilidade de *home office*. Falam com seus supervisores da mesma forma que conversam com seus amigos, não existe aquele temor em relação ao chefe. Ainda há estudiosos que digam

que salário/dinheiro é a principal consideração dos jovens do milênio. Há outros que digam que a flexibilidade e benefícios sejam mais considerados.

Em relação ao comportamento da geração Y estudos revelam ser uma geração muito talentosa, superestimada, exigente, criativa, informada e com necessidade constante de reconhecimento. (PERRYMORE,2010; OLIVEIRA, 2010 *Apud Dewes (2012)*).

Lombardia (2008) *apud Dewes (2012)* descreve a Geração Y como “Geração dos *Power Ranger*” e da internet e suas tecnologias. É uma Geração que predomina com poucos irmãos ou filhos únicos, que viveram num momento político social diferente. É uma geração imediatista, sem muita paciência e que focam a curto prazo.

Para Lipkin & Perrymore (2010) *apud Weidgenant (2017)*, alguns comportamentos da Geração Y tem reflexo da educação que receberam de seus pais da Geração X, como por exemplo, dificuldade de aceitar críticas construtivas e *feedback*, dificuldades de lidar com o fracasso e aprender com os erros e a dificuldade de se autoavaliar de forma realista e alinhar suas expectativas.

2.1.4 Geração Z

Segundo Souza (2011) *apud Costa (2014)* a Geração Z nasceu nos anos 1990 e uma de suas principais características é a velocidade de adquirir informação. Há estudiosos que digam que esses indivíduos tendem ser mais individualistas com dificuldades de trabalhar em equipe e de compreenderem a si mesmos.

Segundo Jordão (2016), a Geração Z é uma geração totalmente voltada para tecnologia, da era da internet e da modernidade, dos vídeos games, telefones, MP3 e etc. As pessoas dessa geração não imaginam um mundo sem computadores nem internet. É uma geração que sempre busca novidades e por isso as empresas temem a rotatividade e o esforço de recrutamento. Ainda ressalta que possuem personalidade crítica e exigente, possuem facilidade em aprender sozinhos e preferem horário mais flexíveis em relação a jornada de trabalho.

Os nascidos neste milênio não querem abrir mão do seu tempo livre. Não consideram que trabalhar muito e ficar no escritório horas depois do fim do expediente seja gratificante. Além disso, eles preferem trabalhar de casa. Oito a cada dez brasileiros da Geração Z exigem condições de trabalho mais flexíveis. (JORDÃO, 2016, p. 25)

Essa geração tem a característica de chegar ao mercado de trabalho e ser multitarefas, ou seja, executa várias atividades ao mesmo tempo. Um ponto negativo dessa questão talvez seja a falta de foco em determinada tarefa por desejarem abraçar o mundo em busca de conhecimento e novos desafios.

De acordo com Santos (2014), analisando a Geração Z, são pessoas caracterizadas superdependentes da tecnologia e não gostam de nada que seja demorado. Tudo é rápido e prático, são imediatistas. Vivem no meio de smartphones, tablets, vídeo games e não imaginam uma vida sem os dispositivos eletrônicos.

Para BOOG (2013, *apud* SANTOS *at el*, 2014, p. 32), os indivíduos dessa geração (...) tem dificuldade de respeitar hierarquia, apenas pelo critério da autoridade instituída, vivem em rede e odeiam burocracia e controle, não gostam de tarefas e rotinas operacionais por muito tempo, querem crescer rapidamente e tem enorme necessidade de aprendizado.

2.2 O Dimensionamento da Geração Y no Brasil

Segundo dados da Época Negócios (2019), a geração Y hoje já compõe a maior parte da população total brasileira, representando cerca de 34%. Outro estudo realizado pela Geofusion em parceria com a Serasa Experian (2016), a população da geração Y no Brasil é composta por cerca de 8,3 milhões de pessoas.

De acordo com estudo da Geofusion (2016) as características da Geração Y brasileira se dá por pessoas que prezam pela liberdade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, gastam com viagens, estudos e produtos tecnológicos, são conectados com a tecnologia, possuem renda maior do que os pais possuíam na mesma idade e tem filhos mais tarde do que as gerações anteriores.

O estudo afirma que o Sul e Sudeste possui a maior concentração desses jovens, possuindo cerca de 84% do “*Millennials*”, termo também utilizado para definir essa geração. Essa alta no Sudeste se dá pelo fato dessa região possuir mais cidades metropolitanas, com maior infraestrutura e maiores oportunidade de crescimento profissional, conforme Figura1.

Figura 1: Ranking da Geração Y no Brasil

Ranking	Cidade	UF	# jovens
1	São Paulo	SP	1.628.519
2	Rio de Janeiro	RJ	588.809
3	Brasília	DF	323.357
4	Belo Horizonte	MG	245.032
5	Fortaleza	CE	215.509
6	Curitiba	PR	139.688
7	Manaus	AM	128.466
8	Recife	PE	126.096
9	Belém	PA	122.220
10	Salvador	BA	111.951

Fonte: Geofusion (2016)

A pesquisa ainda revela que 30% dos indivíduos da Geração Y vivem em municípios classificados como Centros Nacionais de Turismo de Negócio e Lazer, onde possuem as grandes empresas e sedes de principais eventos corporativos.

De acordo com Redação do site New Trade (2019), 43% da população da Geração Y está no Sudeste, 27% no Nordeste, 14% no Sul, 9% na Amazônia e 8% no Centro-Oeste.

Contudo, vale ressaltar a importância de se levantar dados sobre escolaridade dessa geração, pois há direto impacto no número de pessoas dessa geração no mercado de trabalho. A Revista Retratos (2019) relata que segundo IBGE (2018) cerca de 11 milhões de jovens brasileiros com idade entre 15 e 29 anos não estão inseridos no mercado de trabalho e nem estudando ou se qualificando.

2.3 A Geração Y e sua Relação com o Trabalho

Segundo Cortella (2016) *apud* Weidgenant, (2017, p.3) “a dependência do trabalho para o alcance pessoal e da subsistência, a empresa e o indivíduo precisam funcionar para atingir o sucesso. Ou seja, criam uma relação de dependência onde há troca de benefícios”. Baierle *et al* afirma que “a geração Y identifica o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizado, muito mais do que uma fonte de renda” (2016, p.7)

Weidgenant (2017) ressalta que em uma pesquisa realizada concluiu-se sobre a expectativa de construção de carreira e futuro organizacional, em que os jovens

dessa geração também demonstram comprometimento com a organização seguindo regras, processos e também com certa identificação com os valores. A partir dessa pesquisa pode notar-se que os jovens buscam aprendizado e crescimento rápido no mercado de trabalho e quando percebe não haver essa possibilidade, “pula fora” buscando novas alternativas e desafios.

Segundo Formenton (2017), embora as gerações anteriores vejam os indivíduos da Geração Y com menos compromisso e disciplina, a Geração Y defende ter uma visão diferente sobre o trabalho. De acordo com Loiola, “99% dos nascidos entre 1980 e 1993 só se mantêm envolvidos em atividades que gostam, e 96% acreditam que o objetivo do trabalho é a realização pessoal” (2009, p. 1)

Weidgenant (2016) analisando pelo lado das organizações, em seu estudo, possibilitou perceber que as empresas devem estar preparadas para receber esses jovens, ofertando oportunidades de aprendizado e crescimento, horários mais flexíveis, equilíbrio de vida pessoal e profissional, comunicação transparente, e a cultura da empresa e valores estar alinhados com suas expectativas.

Contudo, o autor ainda afirma que um dos pontos negativos das organizações frente a essa nova geração é a possibilidade de grande rotatividade devido a busca constante por novos desafios e ao não “prendimento” do jovem a empresa, isso causa gastos maiores com recrutamento e treinamento.

A geração Y traz para o mercado de trabalho uma nova cultura e um novo conjunto de padrões comportamentais. Geralmente, são pessoas com iniciativa e grande capacidade de resolver problemas, pois se desenvolvem bem em espaços criativos. (Oliveira, 2010 *apud* Ladeira *et al* 2014, p. 10)

Segundo Coimbra e Schikmann (2001) *apud* Ladeira *et al* (2014), a Geração Y está em busca de empresas que compreendam sua liberdade e que não coloquem empecilhos ao uso de seus conhecimentos e habilidades. De acordo com Ladeira *et al* (2014) a Geração Y está disposta a experimentar novas situações e desafios e buscam o sucesso rápido pois desejam aproveitar o presente pois o futuro é incerto.

Para (Lipkin & Perrymore, 2010 *apud* Weidgenant, 2017) essa geração quando mais jovens querem viver o hoje e não se preocupam muito com a aposentadoria. Todavia a Geração Y preza por um ambiente de trabalho informal e com liberdade, considerando o trabalho uma diversão e ao mesmo tempo um desafio.

Para Morais (2016) *apud*. Formenton (2017) jovens dessa geração sentem-se satisfeitos com oportunidades e trabalhos diferentes, porém prezam trabalhar com

flexibilidade. Ladeira *et al* (2014) menciona que a Geração Y demonstra-se mais inovadora, criativa e proativa, porém demonstram comportamento, mas individualista e com acelerado desejo de crescimento profissional, o que pode ser a razão do surgimento de vários conflitos no ambiente de trabalho.

Para Oliveira (2011) *apud* Weidgenant (2017), os jovens da geração Y querem um rápido crescimento nas empresas, e é comum o estabelecimento de prazos para alcançar essas metas, contudo em sua maioria esses prazos são irrealistas, visto o anseio por tal. “Muitos integrantes da Geração Internet gostariam que suas carreiras progredissem com a mesma velocidade do resto de suas vidas” (Tapscott, 2010, p. 116)

De acordo com Formenton (2017) a Geração Y possui características únicas comparada as outras gerações, sentem prazer no trabalho e buscam novos desafios e apesar de se aproximarem de seus gestores como iguais, apresentam grande respeito por eles.

Segunda Weidgenant (2017) as pessoas da Geração Y são fortemente ligados às tendências o que implica na afinidade com as mudanças. Porém são jovens com dificuldades de aceitar críticas e precisam de retorno rápido, são impacientes quanto ao crescimento da carreira e dificilmente se responsabilizam por seus erros e fraquezas.

Para Formenton (2017) a geração Y tem uma necessidade de *feedback* e orientação, precisando que sejam elogiados frequentemente. Prezam por um trabalho significativo e que traga aprendizado.

Weidgenant (2017) afirma que considerando essa nova visão de trabalho por essa geração, é possível que novos valores e motivação afetarão a relação no trabalho. A geração X se incomoda com o fato de muitos da geração Y recusarem uma oportunidade de emprego com altos salários por afetarem sua qualidade de vida, (Codeço 2015 *apud* Wiedgenant, 2017).

Já Comazzeto *et al.* (2016) afirma que a recusa de uma relação de trabalho pela Geração Y, pode ser definida como uma recusa de alienação, pois prezam pela busca de conhecimento e crescimento profissional.

2.4 Os Desafios das Organizações na Gestão da Geração Y

O mercado de trabalho é marcado por ciclos da inserção de jovens ao mercado de trabalho. Nos dias de hoje presencia-se o ingresso da geração Y no mercado de trabalho e seu comportamento vem despertando interesse dos estudiosos em relação ao comportamento humano, principalmente quanto aos impactos nas organizações.

A partir desse ponto, Dewes (2012) levanta a seguinte questão: “Será que a inserção do jovem da Geração Y no mercado de trabalho está desencadeando transformações nas relações intraorganizacionais?” e “como as organizações estão se preparando para absorver a Geração Y?”

Para Weidgenant (2017) as organizações estão se transformando, assim como a sociedade, a tecnologia, entre outras coisas, e o foco atual é no capital humano. Os olhares estão focados para as pessoas e suas competências. Após o período da revolução industrial onde tudo girava em torno da produção em massa, lucros, números e resultados, hoje em dia temos melhores condições de trabalho. Nesse mesmo contexto também despertou o conflito entre trabalhadores e patrões com as exigências de melhores condições de trabalho, onde o aumento do salário gerava uma maior satisfação com o trabalho. Por outro lado, a abordagem humanística acredita que o cuidado nas relações poderia aumentar a produtividade e comprometimento.

A personalidade de cada geração também pode gerar conflitos. O indivíduo “Y”, por exemplo, gosta de ser participativo nos processos da empresa, quer ser ouvido expressando suas ideias. É um profissional que senta em sua cadeira para trabalhar ouvindo música e mexendo no celular. O indivíduo Y é, tipicamente, multitarefas, o que pode causar estranheza e descontentamento das demais gerações por serem mais reservadas e acreditarem que essas ações fazem o trabalho ser improdutivo. (Santos, 2014 p. 34)

Com as mudanças do mundo moderno o mundo corporativo passa por adaptações quanto ao comportamento, comprometimento e acirramento da concorrência. A concorrência entre as empresas, necessidade de mão de obra qualificada, profissionais cada vez mais informados e capacitados, tudo isso leva a uma verdade, que o indivíduo passa muito mais tempo no trabalho no que em outras atividades. “As organizações estão a cada dia adotando uma cultura que seja flexível e sensitiva para receber as novas gerações, e, principalmente, para acomodar as diferenças sociais e culturais dos colaboradores.” (Weigenant, 2017, p. 34)

Segundo Costa *et al.* (2014) quando se fala em conflito, imagina-se uma disputa entre interesses diferentes, ou seja, há uma incompatibilidade de ideias entre as partes que proporciona um ambiente hostil. Entretanto nem sempre isso é realmente verdade. Segundo (Ferreira (2007, p.5) *apud* Costa *et al* (2014) “os conflitos nas organizações não têm que ser necessariamente destrutivos”, contudo, para que se torne algo construtivo as partes precisam estar alinhadas entre si sobre a natureza do ambiente organizacional.

Para Kullock (2010) *apud*. Costa (2014) o não preparo das organizações frente aos problemas relacionados ao clima organizacional, pode fazer com que empresas fiquem tão focadas com os conflitos internos e se esqueçam do ambiente externo onde estão os clientes. Pois, para uma empresa ser competitiva é necessário ter-se um ambiente interno e externo saudável de modo que a mesma esteja atenta as oportunidades de mercado.

De acordo com Dewes (2012) o relacionamento entre as gerações é difícil estimar o impacto nas relações humanas. Sobretudo segundo um estudo conduzido por Esteves (2009) onde observou-se que as empresas encontram dificuldades em entender os jovens. Ou seja, que os jovens estão impactando de alguma forma o ambiente organizacional. As empresas que estiverem preparadas para lidar com essa geração podem apresentar grande vantagem competitivas no mercado de trabalho.

Para Dewes (2012, p. 7) a Geração Y possui “comportamento imediatista e intempestivo, o que acaba por intimidar alguns gestores (...). Muitas vezes os gestores se veem assumindo o papel de pais de seus próprios funcionários.” É necessário que os gestores estejam preparados para lidar com essa geração no ambiente organizacional, pois buscam um relacionamento com colegas e gestores e não apenas estabilidade como as gerações anteriores buscavam.

Segundo Weidgenant (2017) as mudanças de conceito de trabalho pode ser um risco para as empresas se as mesmas não compreenderem essa nova geração. Por isso é de suma importância as empresas reverem seus processos de gestão.

Para Codeço (2015) *apud* Weidgenant (2017), essa mudança no trabalho para a geração Y pode gerar um menor comprometimento do que as gerações anteriores tinham pelo trabalho o que implica em colaboradores menos engajados e que não se estabilizem na empresa, buscando assim novas oportunidades.

De acordo com Comazzeto *et al.* (2016) as características da Geração Y tornou-se um desafio para as empresas e é indispensável a gestão descobrir o que motiva esses indivíduos para retenção de talentos.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa, pois serão analisadas características relacionadas a geração Y. Segundo Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa qualitativa tem como objetivo a compreensão de um grupo social, de uma organização, de comportamentos entre outros, e não tem com ênfase a representatividade numérica. Nesse tipo de pesquisa, busca-se a razão das coisas, não quantificando os valores e sim qualificando-os.

Quanto ao objetivo da pesquisa, será utilizado o método exploratório, afim de identificar as características da geração Y. A pesquisa exploratória, segundo GIL (2007), citado por Gerhardt & Silveira (2009, p. 35) é definida como:

Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas à torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Quanto ao método da pesquisa realizado é o Estudo de Caso, por ter como intuito o levantamento de características para compreensão do comportamento da geração Y no mercado de trabalho em uma indústria farmacêutica do estado do Paraná. Esse tipo de estudo é caracterizado segundo Gil (2008) como um detalhado estudo de um objeto ou mais, afim de obter conhecimento detalhado e amplo.

Como instrumento de coleta de dados, será utilizado entrevista semiestruturada com perguntas fechadas e abertas, a fim de realizar uma análise comportamental de um time de líderes de uma empresa do setor farmacêutico.

4. ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y: ESTUDO DE TIME DE LÍDERES

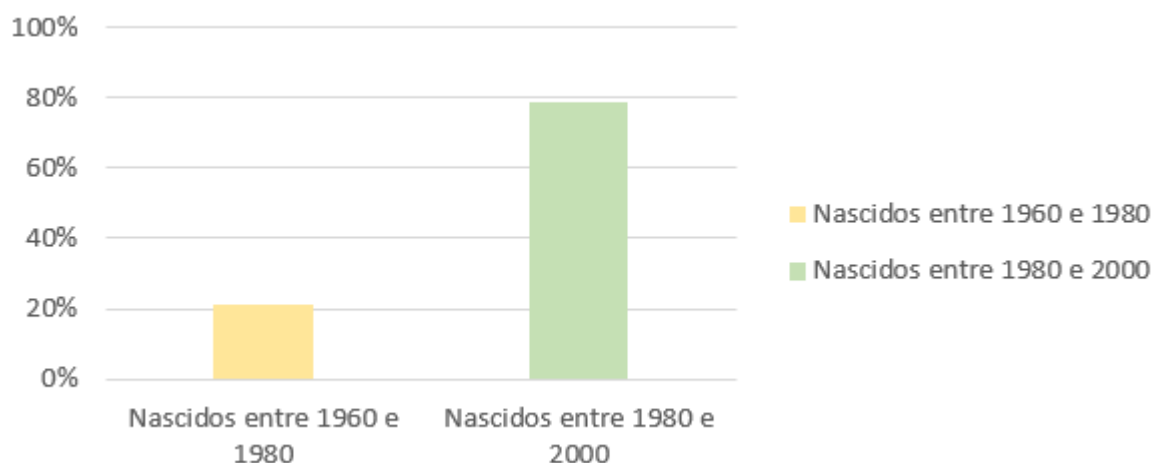
A pesquisa foi realizada na área produtiva, de uma empresa do setor farmacêutico, de grande porte, com aproximadamente 500 colaboradores, situada na região de Londrina, Paraná. Nessa área atuam 27 líderes. O questionário foi enviado para 20 líderes, através do *google forms*. Obteve-se 14 respostas, totalizando 70% do universo investigado, ou seja por amostragem.

O grupo de líderes entrevistados foram colaboradores com responsabilidades de liderança e gestores, que atuam diferentes segmentos dentro da empresa, desde funcionários do chão de fábrica até os setores administrativos e suporte.

4.1 Descrição dos Perfil dos Entrevistados

Considerando os estudos realizados, de acordo com a data de nascimento, pode-se classificar as gerações, que coadunam com comportamentos semelhantes no ambiente de trabalho, para tanto, observa-se na Figura 2.

Figura 2: Identificação da geração predominante no universo da pesquisa



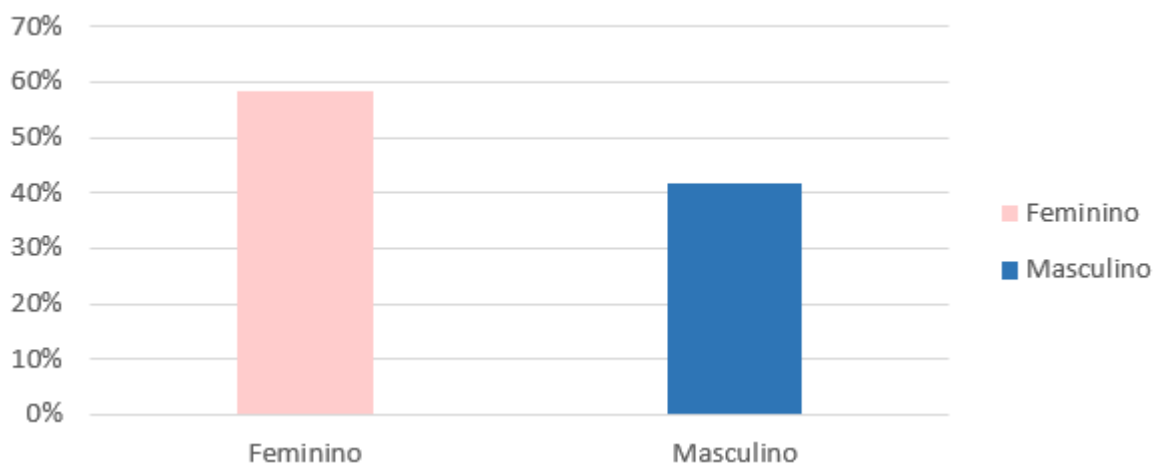
Fonte: Dos autores, 2021.

Constatou-se que aproximadamente 80% dos entrevistados, são nascidos entre 1980 e 2000, dessa forma compreende-se que este estudo tratará do

comportamento humano, em sua maioria, da geração Y, conforme a denominação do JORDÃO (2016).

Em relação ao gênero dos participantes da pesquisa, observa-se na Figura 3, que a maioria são do gênero feminino.

Figura 3: Identificação do gênero dos participantes da pesquisa

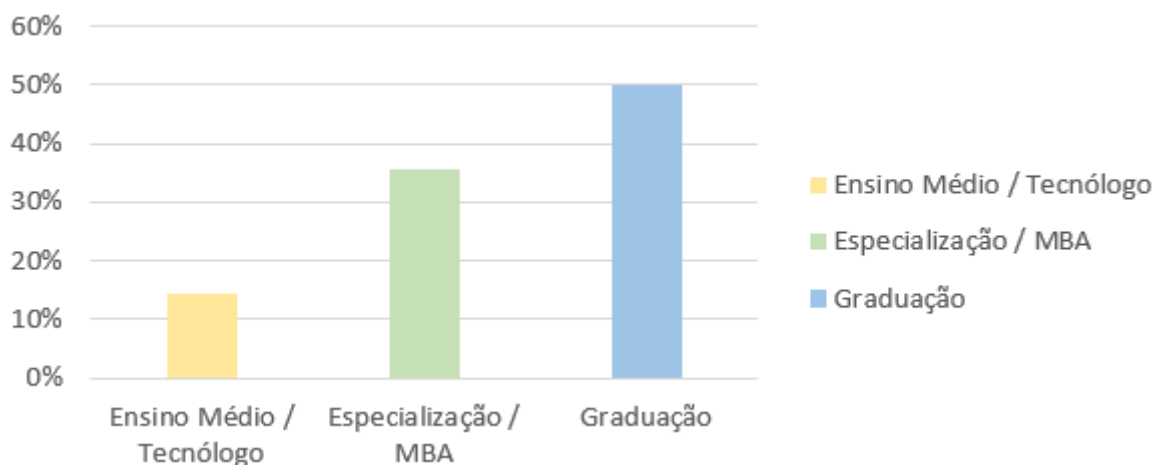


Fonte: Dos autores, 2021.

Observou-se que aproximadamente 60% dos participantes são do gênero feminino, o que evidencia uma gestão mais flexível para a diversidade, com mulheres ocupando um cargo de liderança ou gestão. Frente a esta constatação, ressalta-se uma vertente para a cultura de *empowerment*. Segundo Marques (2018), o empoderamento das mulheres no meio organizacional vem crescendo e conta até mesmo com o apoio da ONU Mulheres e o Pacto Global, onde os mesmos criaram “Princípios de Empoderamento das Mulheres”, afim de incentivarem a igualdade de gênero no meio corporativo.

Sobre o nível de escolaridade dos participantes da pesquisa, conforme Figura 4, a maioria possui somente o curso de graduação.

Figura 4: Identificação do nível de escolaridade

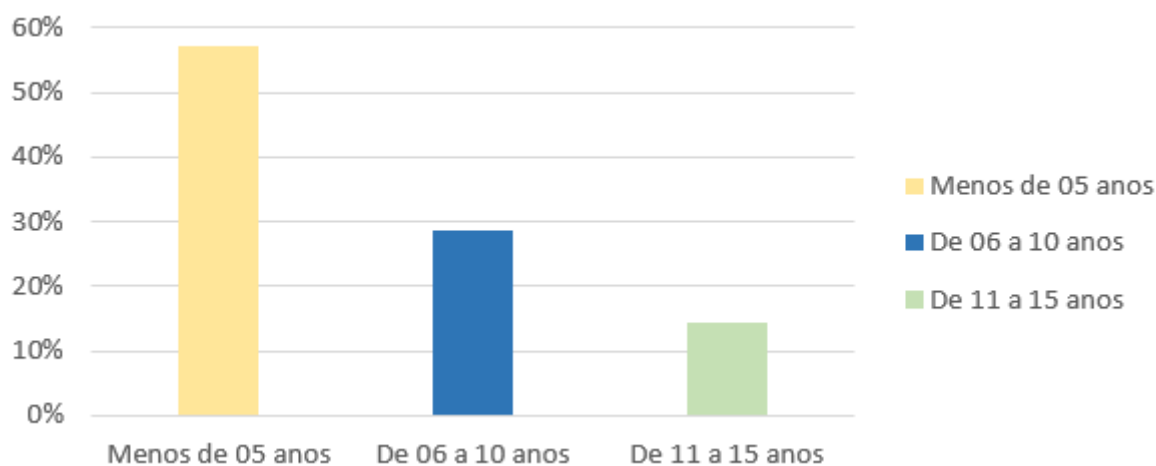


Fonte: Dos autores, 2021.

Constatou-se que 50% dos participantes possuem graduação, pouco mais de 35% possuem especialização ou MBA e apenas pouco mais de 10% possui apenas ensino médio ou tecnólogo. A partir desses resultados, evidencia-se que a geração Y tem maior incentivo para o aprimoramento dos estudos. O conhecimento torna-se base para conquistar sucesso e realização profissional, identificado em 35% de profissionais com especialização.

Considerando o estudo realizado, sobre o tempo em que se exerce a função de líder / gestor, observa-se na Figura 5 o resultado de uma liderança nova em sua maioria.

Figura 5: Tempo em que exerce a função de líder / gestor na empresa atual



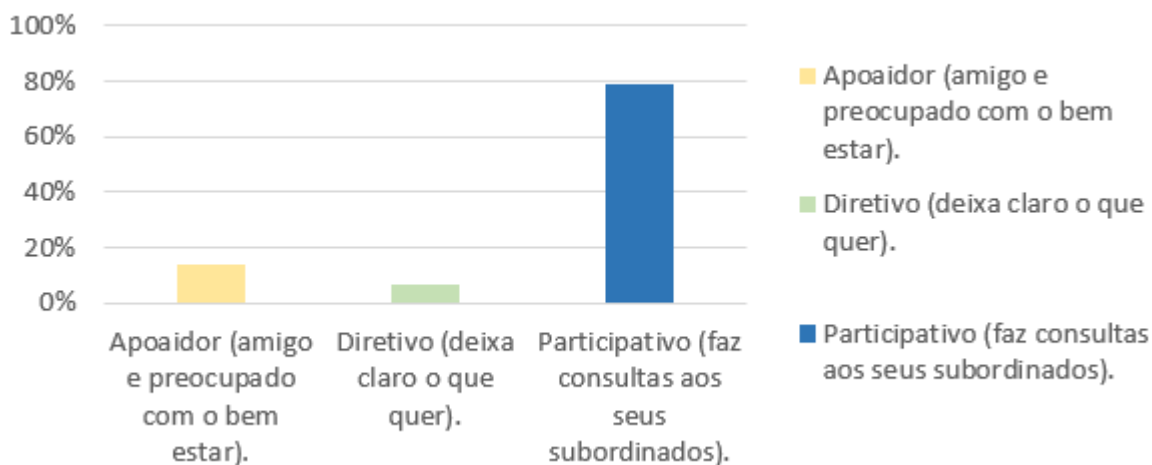
Fonte: Dos autores, 2021.

Notou-se que quase 60% dos entrevistados, possui menos de 5 anos na função de líder / gestor, cerca de 30% entre 06 a 10 anos e apenas pouco mais de 10% com 11 a 15 anos. Desta maneira, compreende-se uma mudança do perfil dos líderes e gestores, com a sua maioria representada pela geração Y e com menos de 05 anos na função. Desta forma, observa-se a partir dos resultados, uma tendência de liderança com experiência ainda em processo de construção. Como trata-se de uma geração que valoriza o conhecimento e a inovação, torna-se propício que esse universo de líderes se utilizem de ferramentas mais atualizadas como método de Gestão de Pessoas.

4.2 Característica Comportamental da Liderança

De acordo com as respostas obtidas, pode-se delinear o comportamento de liderança da empresa estudada, conforme Figura 5.

Figura 6: Comportamento de Liderança

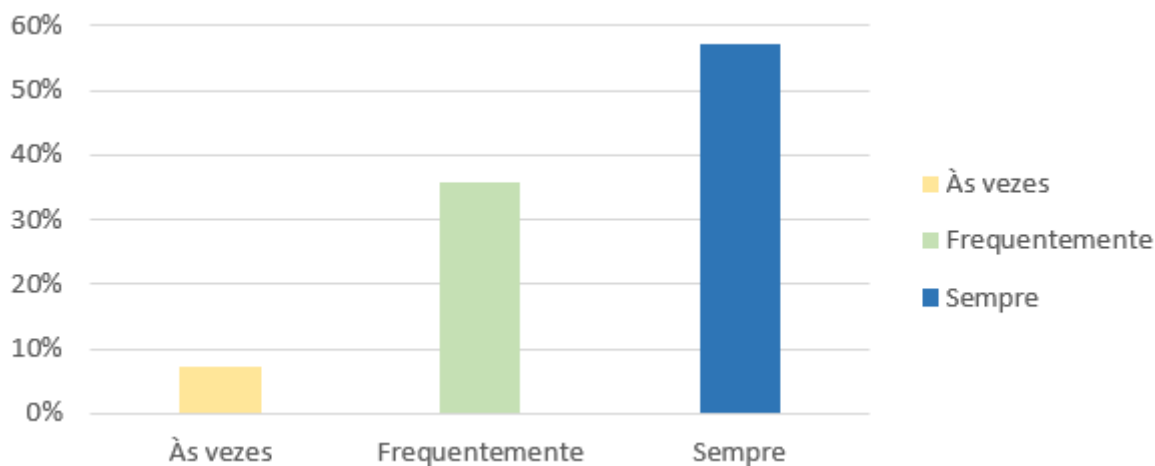


Fonte: Dos autores, 2021.

Pode-se observar que aproximadamente 80% dos entrevistados, possui um comportamento participativo em sua liderança, o que reforça características da geração Y no ambiente de trabalho, assumindo um papel de líder / gestor presente. Haja visto que, a gestão participativa promove mais engajamento e motivação dos colaboradores.

Quanto as características de liderança e gestão, na Figura 7, pode-se observar sobre o estímulo de autonomia aos seus liderados em tomadas de decisões.

Figura 7: Estimulo da iniciativa / autonomia aos liderados para tomada de decisão



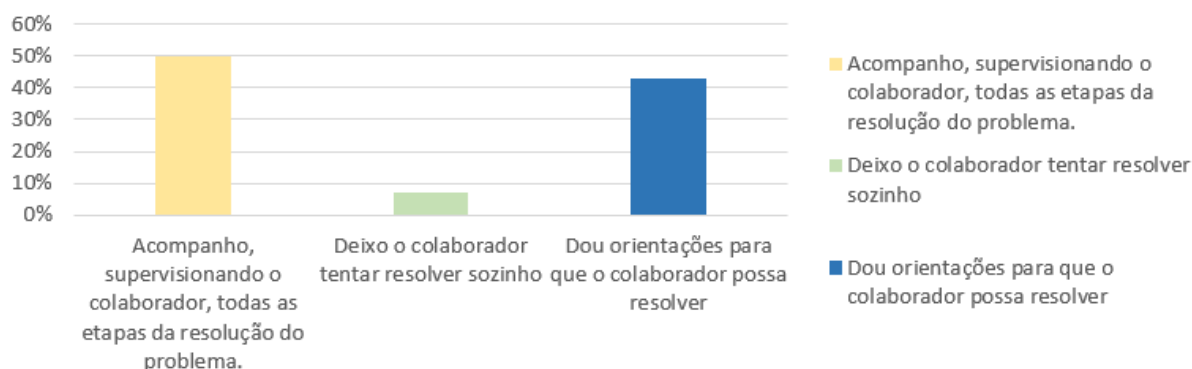
Fonte: Dos autores, 2021.

Constatou-se que mais de 50% dos entrevistados sempre estimula a autonomia para tomadas de decisões de seus liderados. Pouco mais de 30% dos entrevistados responderam que frequentemente estimulam, e apenas aproximadamente 10% responderam que às vezes.

Dessa forma, observa-se uma liderança com traços da geração Y estudada, onde o líder é diferente de chefe, e entende-se que seus liderados são capazes e aptos a tomadas de decisões. Segundo Formenton (2017), a geração Y tende a ser mais audaciosa e corajosa, são indivíduos que questionam e tiram dúvidas e sempre procuram desenvolver seu trabalho de maneira eficiente.

No que concerne a resolução de problema, conforme Figura 8, identificou-se que, a geração Y preocupa-se com a informação e orientação quanto as atividades delegadas aos seus times.

Figura 8: Reação como líder / gestor frente aos problemas



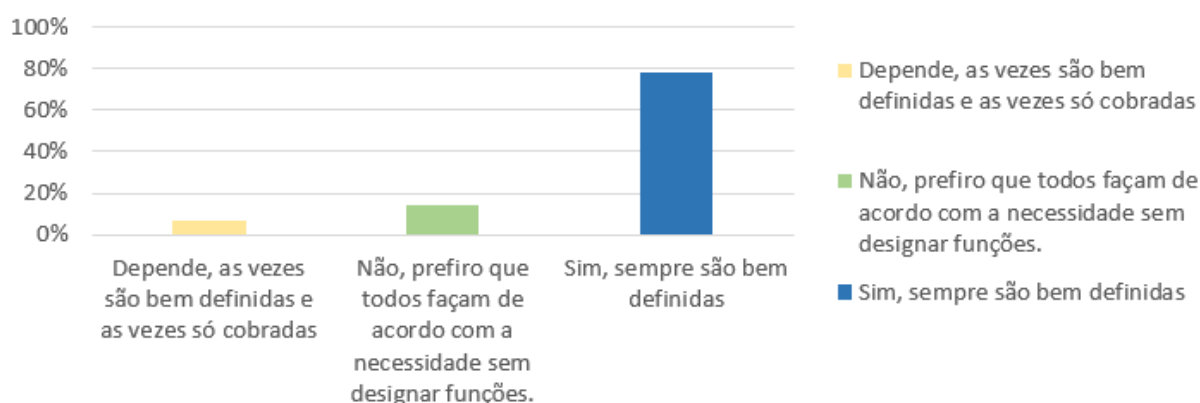
Fonte: Dos autores, 2021.

Assegura-se que 50% dos entrevistados possuem um comportamento de acompanhamento e supervisão ao liderado e pouco mais de 40% fornecem orientações aos liderados. Com isso, constata-se um comportamento de liderança comprometido e apoiador.

4.3 Aspectos Comunicacionais da Liderança

Sobre os aspectos comunicacionais de liderança em relação a definição de atividades dentro da equipe, observa-se semelhanças com as características da geração Y. Na Figura 9 apresenta-se a análise.

Figura 9: Como líder / gestor define as atividades dentro da equipe



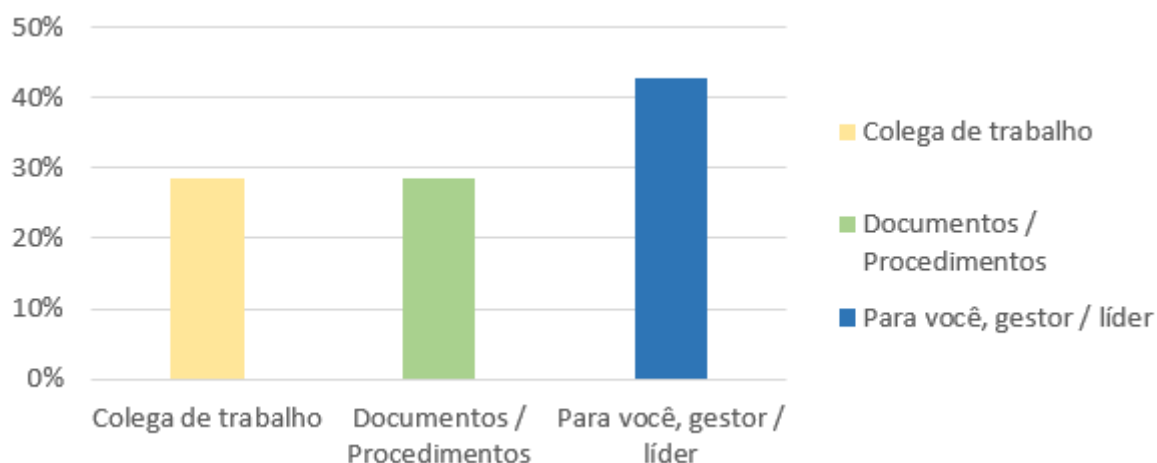
Fonte: Dos autores, 2021.

Percebe-se que 80% dos entrevistados responderam que as atividades sempre são bem definidas. Menos de 20% responderam que preferem que não sejam

definidas e que todos façam conforme necessidade. Analisa-se que a maioria dos entrevistados possuem de fato aspectos de comunicação bem definidos conforme características da geração Y. Vale ressaltar, as novas vertentes que valorizam as ferramentas de comunicação organizacional, como diferencial competitivo na estratégia de Gestão de Pessoas.

Ainda sobre os aspectos comunicacionais em relação a acessibilidade do liderado ao líder / gestor, observa-se na Figura 10 algumas diferenças de comportamento entre as gerações.

Figura 10: Quanto a comunicação sobre procedimentos das atividades delegadas ao colaborador



Fonte: Dos autores, 2021.

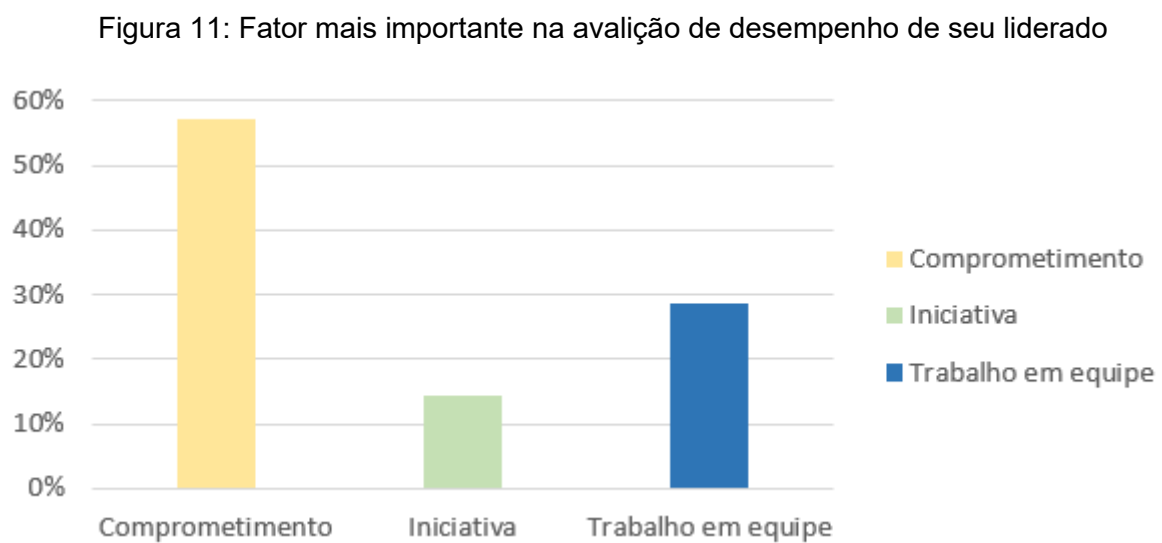
Constata-se que a maioria dos entrevistados, cerca de pouco mais de 40% é a principal fonte para os liderados tirarem suas dúvidas sobre a execução de atividades. E fica empatado, com quase 30% a procura de informação com colegas de trabalho e em documentos e procedimentos.

A partir desse resultado é possível observar que mesmo que a maioria dos gestores possibilitem fácil acesso de seus liderados, temos uma grande parcela que procura colegas de trabalho ou procedimentos e documentos. Esses aspectos demonstram uma comunicação de liderança um pouco distante frente as características da geração estudada. Entretanto lavando em conta o comportamento da geração Y no mercado de trabalho, onde segundo Formenton (2017) não requerem formalidades quando aproximam de seus superiores, com mais de 40% dos

entrevistados dizem que seus liderados possuem fácil acesso de seus liderados à eles.

4.4 Cultura Organizacional

A cultura organizacional também interfere no comportamento humano dentro do ambiente de trabalho. Nesse sentido, observa-se na Figura 11, o resultado dos fatores considerados importantes para avaliação de desempenho.

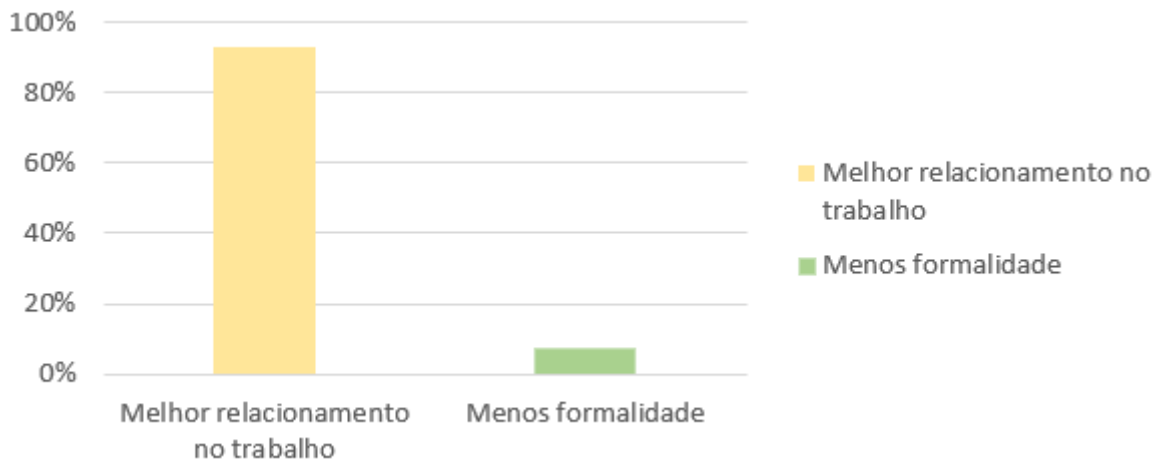


Fonte: Dos autores, 2021.

Observa-se que aproximadamente 60% dos entrevistados responderam que consideram como fator mais importante, para avaliação de desempenho, o comprometimento de seus liderados. Pouco menos de 30% consideram o trabalho em equipe e cerca de 15% valoriza a iniciativa. Percebe-se que comprometimento é uma característica da geração Y no mercado de trabalho, e com isso, buscam o mesmo de seus liderados. De acordo com Weidgenant (2017), o comprometimento da geração Y com a empresa está atrelado a cultura organizacional, valores e aos sentimentos de um colaborador trabalhar naquela empresa.

Quanto às exigências mais relevantes para o mercado de trabalho, representa-se na Figura 12 as resultados do estudo.

Figura 12: Exigência considerada mais importante no ambiente de trabalho



Fonte: Dos autores, 2021.

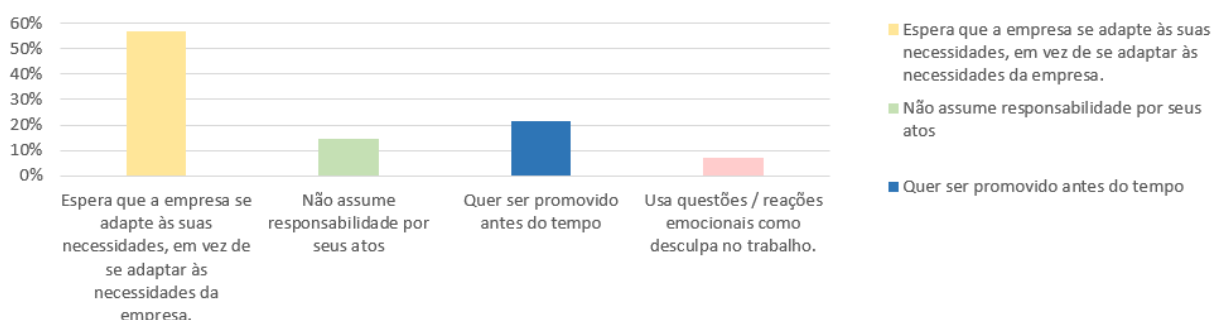
De acordo com a figura percebe-se que mais de 90% dos entrevistados responderam que o fator mais relevante é o melhor relacionamento no trabalho. Menos de 10% responderam que o fator mais relevante é menos formalidade. A partir desses resultados é evidente que a liderança do universo estudado preza por uma boa cultura organizacional, sem conflitos entre seus liderados, onde por meio desse fator atrela-se a avaliação de desempenho.

Percebe-se que o bom relacionamento de seus liderados no ambiente de trabalho está associado à um bom desempenho e produtividade. Também sinaliza características da geração Y, que valoriza um bom ambiente e relacionamento de trabalho.

4.5 Perfil de Liderança

Considerando os estudos realizados, de acordo com os desafios de liderança / gestão citados pelos entrevistados, pode-se verificar as gerações que convivem com comportamentos semelhantes no ambiente de trabalho. Desta forma, observa-se na Figura 13, o resultado da análise.

Figura 13: Desafios da liderança / gestão em relação aos seus liderados



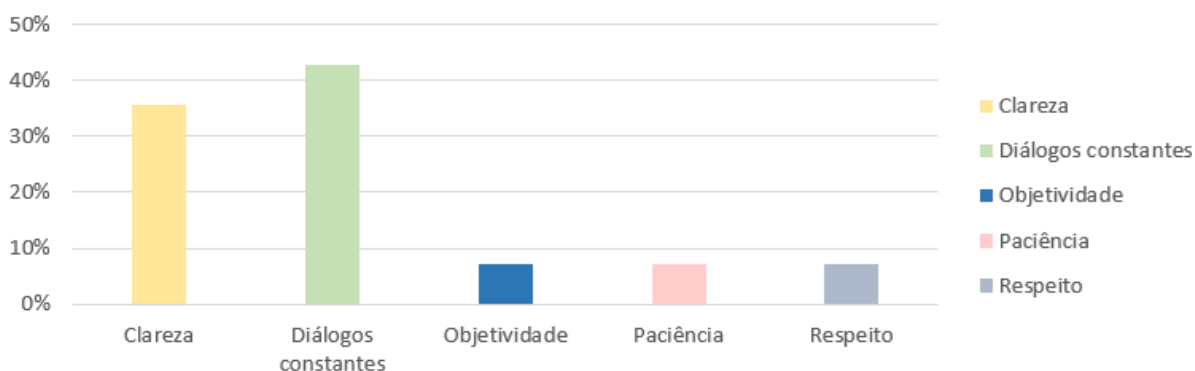
Fonte: Dos autores, 2021.

De acordo com os resultados apresentados, mais de 50% dos entrevistados citou ser seu maior desafio à espera da empresa se adaptar às necessidades do colaborador, em vez do colaborador se adaptar às necessidades da empresa. Aproximadamente 20% citou que o desejo de promoção antes do tempo de seus liderados seja seu maior desafio.

Dessa forma, percebe-se que a maioria apresenta uma semelhante dificuldade de adaptação de seus liderados frente as necessidades da empresa. Com isso, observa-se um perfil de líder / gestor comprometido com a organização e que o busca o mesmo de seus liderados.

Considerando os resultados da pesquisa, o comportamento mais utilizado afim de minimizar os impactos de relacionamento no trabalho, pode-se observar o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho do grupo de entrevistados. Dessa forma, na Figura 14 obtém-se o resultado da análise.

Figura 14: Comportamento para minimizar o impacto de relacionamento no trabalho



Fonte: Dos autores, 2021.

Contata-se que mais de 40% dos entrevistados citaram utilizar de diálogos constantes afim de minimizar impactos de relacionamento e pouco mais de 30% afirma utilizar a clareza. A partir desses resultados, evidencia-se uma liderança / gestão com constates diálogos e clareza como perfil de sua gestão. Com isso, observa-se uma equipe de líderes e gestores que buscam um bom relacionamento interpessoal assim como um ambiente de trabalho agradável. Vale mencionar que a empresa estudada procura ouvir seus colaboradores e trabalhar via diálogo a solução de problemas. Com isso, se necessário, contam com apoio de pessoas especializadas que incentivam a saúde mental de suas equipes.

4.6 Como o Comportamento da Geração Y frente a Pandemia afetará as tendências organizacionais atuais.

É evidente que a pandemia vivida mundialmente durante esses anos acarretou várias mudanças no ambiente de trabalho. Todas as empresas se viram forçadas a se adaptarem ao cenário mundial.

Com isso, a partir do questionário aplicado, contendo uma pergunta aberta, percebe-se através do Figura 15, as estratégias utilizadas pelo grupo de liderança da empresa estudada frente as dificuldades da pandemia.

Figura 15 – Levantamento de Estratégias de Gestão na Pandemia

Redistribuição de atividades durante a pandemia junto a constantes diálogos com a equipe para cumprir as metas estabelecidas.
Empatia
Uso de ferramentas digitais (ex: Teams para reuniões e melhor comunicação com liderados)
Ser compreensível, não perder o controle perante a pandemia
Confiança na execução de atividades, visto que no início trabalhei vários dias à distância.
Me abrir para o novo e estar em constante aprendizado de novas ferramentas de trabalho com as adaptações virtuais e dinâmicas de trabalho.
Reuniões com cada liderado com mais frequência (1:1)
Mais paciência, para poder lidar e orientar os colaboradores durante a pandemia
Desafio de ser flexível nos horários de trabalho devido pandemia
Colaboração e sabedoria

Fonte: Dos autores, 2021.

Nota-se que grande busca pelo digital, mesmo já utilizando tecnologias, reuniões e conversas que antes eram feitas presencialmente, por força maior passaram para o digital. Percebe-se um sentimento de colaboração, empatia compreensão e flexibilidade, pois o mundo inteiro enfrenta o mesmo desafio. Para todos que tiveram suas equipes 100% migradas para *home office*, observa-se a necessidade de atribuição de tarefas e confiança de entrega por parte dos liderados.

Com isso, o universo da pesquisa, conforme constatado com quase 80% pertencentes a Geração Y, viu-se em necessidade de adaptação, e o que ainda era um pouco distante, como o *home office* total, se tornou-se realidade mais cedo. Assim, acarretará para um futuro mais digital, flexível, adaptável as mudanças e ao novo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre o comportamento das gerações e sua interferência nos processos e modelos de Gestão de Pessoas tem considerável relevância por possibilitar o conhecimento sobre as características dos indivíduos que integram o mercado de trabalho.

Na prática realizada com o time de líderes, observou-se as vertentes pertinentes ao comportamento detalhado para geração Y. Desta, forma comprova-se realmente que a cada ciclo, mudam-se a sociedade, o comportamento, os valores, a cultura, as regras, e os modos de vida das pessoas, essas que são agrupadas em gerações conforme as características similares que possuem.

Desse modo, a cada ciclo, a mudança se faz. Assim como, pós-pandemia, possivelmente criou-se uma nova geração. Com pessoas mais flexíveis, mais tecnológicas, e até mesmo mais empáticas. Devido momento único de pandemia vivido pelo mundo todo, nota-se o desenvolvimento de ferramentas mais voltadas para os fatores psicológicos como inteligência e saúde emocional, e fatores tecnológicos como *Google Meet*, *Zoom*, entre outras plataformas que surgiram, levando os gestores à compreensão da eficácia do trabalho a distância, também em home office. A autonomia nunca foi tão necessária para o processo de Gestão de Pessoas, como na Pandemia do Covid 19.

Contudo, observa-se que a pesquisa atingiu seus objetivos, levantando as características de líderes e gestores da geração Y no mercado de trabalho e os impactos positivos causados nessa geração devido a pandemia Covid 19.

6. REFERÊNCIAS

JORDÃO, Matheus. A mudança de comportamento das gerações X, Y, Z e Alfa e suas implicações. IFSC – Instituto de Física de São Carlos, 2016. Disponível em : <http://www.gradadm.ifsc.usp.br/dados/20162/SLC0631-1/geracoes%20xyz.pdf>.

Acesso em: 27 de março de 2020.

GERHARDT e SILVEIRA. Métodos de Pesquisa. UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> Acesso em: 03 de abril de 2020.

TYBEL, DOUGLAS. O que é estudo de caso? Guia da Monografia, 2017. Disponível em <https://guiadamonografia.com.br/estudo-de-caso/>. Acesso em: 03 de abril de 2020.

Estudo Geofusion parceria com a Serasa Experian. Comunicação Geofusion, 2016. Disponível em <https://pt.slideshare.net/ComunicacaoGeofusion/a-gerao-y-no-brasil-geofusion>. Acesso em: 03 de outubro de 2020.

CRUZ, Cristiane. Comportamento Humano no Trabalho. AVM Educacional, 2010. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k215484.pdf Acesso em: 10 de outubro de 2020.

COMAZZETO, Letícia, et al. A Geração Y no Mercado de Trabalho: Um estudo Comparativo entre Gerações. Scielo, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932016000100145&script=sci_arttext Acesso em 11 de outubro de 2020.

THOMÉ, Luciana, et al. Geração Y no Brasil? Uma análise crítica a partir da pesquisa da juventude brasileira, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/271528903_Geracao_y_no_Brasil_Uma_analise_critica_a_partir_da_pesquisa_da_juventude_brasileira Acesso em 14 de outubro de 2020.

FORMENTON & STEFANO, 2017. Gerações e mercado de trabalho: Suas relações com as organizações. Revista Eletrônica da Puc – SP, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/32855> Acesso em 14 de outubro de 2020.

MILLENNIALS já são maioria da população do país e 70% da força de trabalho. REDAÇÃO Site New Trade, 2019. Disponível em

<https://newtrade.com.br/economia/millennials-ja-sao-maioria-da-populacao-do-pais-e-70-da-forca-de-trabalho/> Acesso em 19 de outubro de 2020.

IBGE. No Brasil, cerca de 11 milhões de jovens não estudam e nem trabalham. Revista Retratos, 2019. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25801-nem-nem> Acesso em 19 de outubro de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. A importância do empoderamento feminino nas empresas, 2018. Disponível em [A importância do empoderamento feminino nas empresas - Portal \(ibccoaching.com.br\)](#). Acesso em 28 de julho de 2021.

ANEXO I

Questionário de coleta de dados do projeto de pesquisa de TCC do curso de Engenharia de Produção da UTFPR- Campus Londrina.

1. Identifique a opção que corresponde ao ano seu ano de nascimento:

- a. Nascidos entre 1920 e 1940
- b. Nascidos entre 1940 e 1960
- c. Nascidos entre 1960 e 1980
- d. Nascidos entre 1980 e 2000
- e. Nascidos a partir de 2000

2. Qual seu gênero?

- a. Feminino
- b. Masculino
- c. Outros

3. Escolaridade:

- a. Ensino Médio / Tecnólogo
- b. Graduação
- c. Especialização / MBA
- d. Mestrado
- e. Doutorado

4. Tempo que exerce a função de líder / gestor na empresa atual:

- a. Menos de 05 anos
- b. De 06 a 10 anos
- c. De 11 a 15 anos
- d. Acima de 16 anos

5. Como você considera seu comportamento de liderança?

- a. Diretivo (deixa claro o que quer)
- b. Apoiador (amigo e preocupado com o bem estar)
- c. Participativo (faz consultas aos seus subordinados)
- d. Orientado (estabelece metas desafiadoras)

6. Como líder / gestor você estimula a iniciativa / autonomia dos seus colaboradores em tomadas de decisões?

- a. Sempre
- b. Frequentemente
- c. Às vezes
- d. Raramente
- e. Nunca

- 7. Como líder / gestor quando surge um problema como você reage?**
- Deixo o colaborador tentar resolver sozinho
 - Dou orientações para que o colaborador possa resolver
 - Resolvo a situação para o colaborador
 - Acompanho, supervisionando o colaborador, todas as etapas da resolução do problema.
- 8. Como líder / gestor, você deixa claramente explicada e bem definidas as atividades / funções dos colaboradores dentro da equipe?**
- Sim, sempre são bem definidas
 - Depende, as vezes são bem definidas e as vezes só cobradas
 - Não, prefiro que todos façam de acordo com a necessidade sem designar funções.
- 9. Frequentemente, quando o colaborador tem uma dificuldade em executar atividade, para quem / onde ele busca essa informação?**
- Para você, gestor / líder
 - Colega de trabalho
 - Documentos / Procedimentos
- 10. Para você, qual o fator mais importante na avaliação de desempenho do seu funcionário?**
- Iniciativa
 - Autodesenvolvimento
 - Comprometimento
 - Produtividade
 - Trabalho em equipe
- 11. No meio corporativo, qual exigência você considera mais relevante para o ambiente de trabalho?**
- Flexibilidade quanto aos dias e semanas de trabalho
 - Menos rigidez em relação à vestimenta
 - Menos formalidade
 - Melhor relacionamento no trabalho
 - Mais acesso à mídia digital
- 12. Na sua gestão, qual é o seu maior desafio em relação aos colaboradores?**
- Precisa de gratificação instantânea
 - Não assume responsabilidade por seus atos
 - Espera que a empresa se adapte às suas necessidades, em vez de se adaptar às necessidades da empresa.
 - Quer ser promovido antes do tempo
 - É fiel aos amigos e aos companheiros de trabalho, não à empresa
 - Usa questões / reações emocionais como desculpa no trabalho.

13. Diante das dificuldades em lidar com seus liderados, qual o comportamento mais utilizado por você para minimizar o impacto de relacionamento?

- a. Disciplina
- b. Autoritarismo
- c. Paciência
- d. Clareza
- e. Objetividade
- f. Respeito
- g. Diálogos constantes

14. Quais foram as mudanças / estratégias significativas no seu comportamento como gestor / líder, durante a pandemia? Descreva as mudanças que tiveram resultados positivos.