
Gerações x e y e o impacto no ambiente de trabalho

Lílian Bonsanto C. N. Ladeira¹

Débora Vargas Ferreira Costa²

Marcos Paulo do Couto Costa³

RESUMO:

O objetivo do estudo é descrever com fundamentação teórica, o comportamento e as características das gerações X e Y. Procura descrever e analisar a visão que o líder da geração X tem de seus subordinados da geração Y e a visão que os liderados da geração Y têm dos líderes da geração X, verificando se as percepções na prática se relacionam com as teorias sobre o assunto. Quanto à base conceitual voltada para as gerações, na divisão aqui utilizada, é possível apontar o fato de que os *Baby Boomers* são mais propensos a seguir os valores tradicionais relacionados ao cumprimento das obrigações voltadas à carreira; já as pessoas da geração X mostram-se consideravelmente descrentes e desconfiadas em relação às organizações; enquanto os da geração Y têm certa relutância em obedecer a hierarquia organizacional. Neste contexto, foi realizada uma pesquisa de campo com aplicação de questionários, no intuito de conhecer as características das gerações X e Y, as dificuldades que encontram em se relacionar no ambiente de trabalho e apresentar possíveis sugestões para tornar o processo de trabalho mais produtivo. A partir desse estudo foi possível perceber que as gerações se complementam e que os profissionais da geração X e Y possuem características diferentes e experiências distintas que, se somadas e aperfeiçoadas diante das situações, contribuem para o desenvolvimento e crescimento tanto dos funcionários quanto da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Geração Y; Geração X; Ambiente de Trabalho.

¹ MBA em Gestão de Pessoas

² Mestre em Administração de Empresas

³ MBA em Logística Empresarial



1. INTRODUÇÃO

As organizações são afetadas pelas rápidas e constantes transformações da sociedade e, por isso, é de suma importância a reflexão sobre o comprometimento organizacional, fator fundamental no sucesso de uma empresa.

Lazzarschi (2007) indica a necessidade de se examinar os impactos dos sistemas de recursos humanos no comprometimento para melhor se desenhar os sistemas de recursos humanos de uma organização.

O comprometimento organizacional está relacionado à necessidade que a empresa apresenta em conhecer melhor seus recursos humanos no ambiente de trabalho, bem como as variáveis que lhes motivam e os tornam mais produtivos para organização.

Outra preocupação nas organizações diz respeito à presença de diferentes gerações atuando no mercado. Observar suas particularidades em relação ao seu conjunto de crenças, valores, prioridades e principalmente a maneira como se relacionam e de como essas diferentes características podem influenciar no ambiente de trabalho torna-se fundamental para as organizações.

Zemke (2008) destaca que cada geração difere da outra em termos de crenças, valores e prioridades, que são consequência direta da época em que foram criadas. As análises identificam a presença da geração *Baby-Boomers* (geração pós-guerra), a geração X (abrange os nascidos entre 1962 e 1977) e a geração Y (nascidos a partir de 1978) atuando em um mesmo ambiente de trabalho.

A presença das diferentes gerações no mesmo ambiente organizacional, por um lado, carrega a positividade em função da diversidade, da integração e vivência de diversas perspectivas, mas por outro também pode ser criadora de desequilíbrios e conflitos, dado que cada geração estabelece um tipo de relação com o seu contexto.

Nesse sentido, é de fundamental importância que as organizações estejam atentas ao gerenciamento do ambiente interno.

2. METODOLOGIA

O interesse em analisar o comprometimento de cada uma das gerações definidas está relacionado à preocupação com os possíveis impactos das diferentes percepções no ambiente de trabalho.

O objetivo desse estudo é descrever com fundamentação teórica, o comportamento e as características das gerações X e Y. Procura descrever e analisar a visão que o líder da geração X tem de seus subordinados da geração Y e a visão que os liderados da geração Y têm dos líderes da geração X, verificando se as percepções na prática se relacionam com as teorias sobre o assunto.

A pesquisa utilizou procedimentos quantitativos de análise e teve como universo uma construtora.

Para a etapa de coleta de dados, foi utilizado um questionário, com perguntas fechadas, aplicado a 10 líderes com idade entre 35 e 50 anos e a 50 liderados com idade entre 18 e 34 anos, sendo todos funcionários das áreas de Planejamento, Produção, Serviços Gerais, Administrativo, Financeiro e Medicina.

De acordo com Gil (2002), o tipo de pesquisa é classificado quanto aos objetivos e procedimentos técnicos. Neste critério, a pesquisa realizada pode ser considerada descritiva, por ter como meta principal o levantamento de dados sobre o grupo de funcionários para se verificar e analisar a percepção dos mesmos quanto às características de cada geração. Abordando esses aspectos, torna-se possível averiguar as principais dificuldades enfrentadas pelas gerações X e Y. O procedimento técnico utilizado foi o estudo de campo, haja vista o fato de uma realidade específica ter sido abordada. Marconi & Lakatos (1996) salientam que o estudo bibliográfico auxilia o pesquisador a enriquecer seus conhecimentos sobre o assunto que se pretende investigar, que será complementado pela etapa de pesquisa de campo. Nessa fase, são definidos os objetivos da pesquisa, hipóteses, universo, amostra, meio de coleta de dados, tabulação e análises.

Os resultados alcançados representam tão somente o ponto de vista dos profissionais que responderam o questionário, não estando respaldados por outras formas de verificação. Vale destacar que, como ocorre em toda pesquisa desse tipo, as opiniões podem divergir, cabendo o respeito ao ponto de vista de cada profissional.

3. AS GERAÇÕES E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

De acordo com Forquin (2003), o termo geração é utilizado com frequência no sentido de classe e/ou de categoria de idade característica, sendo

comum destacar a presença da jovem geração, das gerações adultas, e da velha e/ou da antiga geração. Segundo o autor o conceito de geração na concepção histórica e sociológica designa um conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos em uma mesma época e que têm em comum uma experiência histórica idêntica e/ou uma proximidade cultural.

O autor destaca ainda que o conceito de geração não envolve apenas pessoas que nasceram em uma mesma época, mas também agrega aquelas que foram modeladas numa determinada época, por um mesmo tipo de influência educativa, política e cultural, ou que vivenciaram e foram impressionadas pelos mesmos eventos. São pessoas que se desenvolveram e receberam um conjunto de conhecimentos parecidos, ou seja, perpetuam valores em comum que podem ser determinados de “sentimento de geração” ou ainda “consciência de geração”. Forquin (2003, p.4).

Outro ponto importante é o contexto em que estão inseridas as organizações e seus funcionários. A atuação empresarial é hoje permeada pela pressão por flexibilidade que as capacita para agir e influenciar seu segmento. Segundo Dutra (2009) os indivíduos são levados a moldar o planejamento de suas carreiras de forma mais independente e pró-ativa.

Dutra (1996) destaca que um dos grandes desafios da gestão de pessoas é conciliar os variados interesses pessoais com os objetivos organizacionais. Na gestão de carreira, combinar as possibilidades de movimentação oferecidas pelas organizações com o planejamento pessoal da vida profissional de seus funcionários é algo essencial e difícil de realizar.

O estímulo ao desenvolvimento das habilidades relevantes para o trabalho pode ser considerado a parte mais concreta na percepção dos empregados sobre crescimento profissional na organização. (VELOSO, DUTRA, 1996, p.01)

Atualmente as organizações enfrentam o desafio de lidar com grupos heterogêneos, que se formam em decorrência das diversas características das pessoas atuantes no mercado de trabalho. Uma dessas diversidades costuma ser a idade, que gera comportamentos peculiares a cada faixa etária. Veloso (2008) aponta diferenças de atitudes perante a vida e o trabalho, e classifica as gerações de profissionais ativos como geração Y (nascidas de 1978 em diante), geração X (nascidas entre 1965 e 1977) e *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964).

Para Oliveira (2010, p. 74), “o conflito entre as gerações anteriores e a geração Y se dá, à medida que os mais velhos tentam julgar os mais novos pela ‘ciência do retrovisor’, ou seja, utilizando modelos de suas próprias gerações.”

O Quadro 1 apresenta algumas das características que diferenciam as gerações:

GERAÇÃO	BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
ANO DE NASCIMENTO	1945/1965	1965/1977	1978...
ACONTECIMENTOS QUE MARCARAM A GERAÇÃO	Final da 2ª guerra mundial	Movimento Hippie e Revolução Sexual	Revolução tecnológica
PRINCIPAIS IDEAIS	Reconstruir o mundo	Lutar pela paz, liberdade e anarquismo	Globalização, multiculturalidade e diversidade
O TRABALHO É...	A principal razão do mundo	O que paga as contas	Satisfação e desejo de consumismo
O QUE AS OUTRAS GERAÇÕES DIZEM SOBRE ELES...	São ditadores, sentem muita dificuldade em se adaptar às inovações tecnológicas	São dedicados, respeitam autoridade e são muito fiéis à empresa	São dinâmicos, inovadores, porém muito inconstantes. Têm dificuldade em lidar com autoridade

Quadro 1 – Características que diferenciam as gerações

Fonte: Adaptado de Zemke (2008) e Oliveira (2009)

O Quadro 1 identifica as gerações e algumas de suas características frente à questão do trabalho, e conseqüentemente do ambiente organizacional. É possível identificar que cada geração após o contexto, formou-se de maneira diferente. Nesse sentido destaca-se a importância de cada geração ser entendida individualmente.

3.1. BABY BOOMERS

Conforme Zemke (2008), a descrição mais simples da geração dos *Baby Boomers* é aquela que compreende pessoas nascidas entre 1945 a 1965.

Segundo Oliveira (2009) esse nome veio do crescimento da taxa de natalidade após o final da segunda guerra mundial em todo o mundo. A expectativa era que essas crianças cresceriam em um mundo melhor que o de seus pais, devido ao movimento de reconstrução da sociedade que a geração anterior realizava. Os jovens eram criados dentro de rígidos padrões disciplinares na família, nos estudos e no trabalho, as contestações não eram aceitas, e os que tentavam infringir essas regras eram castigados e recebiam punições. Diante de uma disciplina tão rígida a tendência natural dos jovens foi de rebelar-se, e eles utilizaram a música para manifestar suas insatisfações. Passaram sua juventude lutando contra o poder e exigindo mudanças, tornando-se a força dominante no cenário político.

Ainda segundo Oliveira (2009), é referida como a geração pós-guerra, a geração que nasceu e se desenvolveu em frente à televisão. São atribuídas a esta geração as grandes transformações do mundo. Porém Oliveira (2009) ressalta que, agora, estão prestes a entrar na terceira idade, e que passaram toda a vida sendo saudáveis e tentando de todas as formas contrariar o envelhecimento.

A gestão dessa geração é realizada por consensos. São pessoas que colocam o trabalho a frente de tudo, inclusive da família, e se definem através dos resultados que alcançam. Segundo Zemke (2008), essa geração é mais saudável e instruída que sua antecessora, vivem mais e com qualidade, por isso tendem a se aposentar mais tarde. Por motivos variados, como a necessidade de complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a necessidade de continuar produzindo, essa é uma geração que deseja continuar em atividade por muito tempo. Muitos dos *Baby Bombers*, de ambos os sexos, quando se aposentam passam a realizar trabalhos voluntários, e são uma valiosa contribuição para as organizações sem fins lucrativos devido à sua experiência e competência no mundo cooperativo.

3.2. GERAÇÃO X

A denominada Geração X compreende os nascidos entre 1965 e 1977 , viveram num momento de revolução e de luta pela abertura política e social praticamente no mundo inteiro.



Segundo Oliveira (2009) a geração X é aquela que vai ingressar no mercado de trabalho em um contexto de mudança, onde as relações nas organizações tornaram-se mais informais e os funcionários tornaram-se mais dinâmicos, as posições de comando e de autoridade passam a ser questionadas.

A estrutura familiar dessa geração era bem diferente da antecessora. Filhos de pais e mães que trabalham fora, de pais separados, conviveram com a quebra de padrões sociais e morais arcaicos, onde o casamento, por exemplo, deixou de significar uma relação perpétua. A educação foi totalmente influenciada pela televisão, a rotina familiar transformada em função de programas de televisão e, segundo Oliveira (2009), os pais passaram a castigar os filhos limitando seu acesso a seus programas favoritos, o que para eles, fãs incondicionais de desenhos animados era um grande castigo. Influenciada pela televisão, foi a geração mais atraída pelos apelos consumistas. Teve grande contato com as inovações tecnológicas, assistiram ao surgimento do vídeo cassete, do computador pessoal e da internet e muitas outras novidades que começaram a prosperar na juventude e continuam num ritmo acelerado nos dias atuais.

Diante desse cenário de mudanças sociais e evolução tecnológica, essa geração tem jovens de características e estilos de vida diferentes, entre eles existem: os revolucionários - aqueles interessados em política que manifestavam seus ideais em movimentos estudantis, ou em movimentos "*Hippies*" buscando direitos iguais; os musicais - num primeiro momento manifestavam através da música seus valores e posições políticas, mais tarde passaram a buscar a liberdade de escolha e encontravam nas danceterias os relacionamentos superficiais que estavam interessados; os familiares - são os filhos que descendem de pais que conseguiram impor a disciplina a que estavam acostumados, esses jovens buscaram estabilidade financeira para rapidamente constituírem família, são tolerantes e cuidadosos em suas escolhas e submetem-se de forma passiva a regras; o *Workaholic* - são pessoas que colocaram sua carreira profissional a frente de tudo, deixaram a família em segundo plano, começaram a trabalhar bem cedo buscando o sucesso profissional, muitas vezes colocando seus valores pessoais em jogo na busca por objetivos.

Segundo Oliveira (2009) a geração X é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões.



Apesar de conservadores, são dedicados e comprometidos com os objetivos da empresa e nas relações família-trabalho. São profissionais que dão ênfase à segurança do emprego e, muitas vezes, para garanti-lo, acabaram deixando de lado a qualidade de vida e a convivência no grupo familiar.

Zemke (2008, p.53) destaca que a geração X, no ambiente de trabalho, possui uma necessidade de informação e flexibilidade, aliada à aversão que sente pela supervisão rigorosa. É um grupo que aceita as mudanças com facilidade e são mais propensos a não confiarem nos outros.

O autor enfatiza que o maior problema da Geração X é a retenção, pois entendem que

O mercado os quer, quase luta por eles, e eles têm desejo natural de viajar, estimulados pela oportunidade e pela necessidade de agregar experiência e competência em seus portifólios pessoais. (ZEMKE, 2008, p.53).

Desse modo, Segundo Oliveira (2009) a geração X pode ser representada pelos atuais adultos, filhos de um contexto em que houve a presença do divórcio e de mães trabalhadoras que estavam fora do ambiente doméstico, conviveram com a quebra de padrões arcaicos sociais e morais. Foi uma geração que cresceu de maneira egoísta centrada no “eu”. Entre suas preocupações, a geração X é aquela que prioriza a dedicação na criação dos filhos, pois durante sua infância seus pais passaram muito pouco tempo com eles, bem como é aquela que valoriza as amizades e busca envolvimento na gestão de seus líderes.

3.3. GERAÇÃO Y

Os profissionais pós 1979 fazem parte da geração Y, eles tiveram seus pais muito mais dedicados à profissão do que à sua criação. Nasceram em meio à globalização e à cultura de diversidade. Geração que esteve sempre em contato com as informações da *internet* e o avanço tecnológico. Uma geração que, por força das circunstâncias e da evolução dos tempos, acelerou o desenvolvimento intelectual, o que a tornou mais exigente quanto ao seu trabalho e à sua qualidade de vida.

Oliveira (2010, p. 85) afirma: que “A geração Y é jovem, o que significa estar em fase de transição e, conseqüentemente, ser contraditória em suas atitudes e escolhas”.

Uma característica comum que pode ser encontrada nos profissionais desta geração é o interesse pessoal e de crescimento que está acima dos interesses coletivos. Isso faz com que mudem de emprego com facilidade se o mesmo não está lhes satisfazendo pessoalmente e profissionalmente. Para esta geração é fundamental trabalhar no que lhe dá prazer.

A geração Y não está acostumada à hierarquia e ambientes autoritários e, muitas vezes, trabalha por estímulo, gosta de ser reconhecida pelo que faz e de utilizar seus conhecimentos para atingir as metas da empresa, além de necessitar do *feedback* constante por parte de seus líderes. São polivalentes e sabem administrar bem o tempo. Trabalham para viver, mas não colocam o trabalho em primeiro lugar.

Em algumas organizações, a geração Y já se encontra exercendo cargos de liderança. Geralmente, a geração Y é composta por jovens que apresentam uma vontade de aprender e não se adaptam a situações de hierarquias, mas tendem a valorizar os trabalhos em grupos. Mostram-se individualistas quando o assunto é alcançar os seus objetivos se, principalmente, têm pressa em ascender e consolidar-se profissionalmente.

Segundo Oliveira (2009) a geração Y por ser um grupo de mudança, é aquela que não se prende à empresa na qual está atuando profissionalmente, pois quando esse grupo não recebe respostas às suas necessidades de ascensão imaginada, buscam outros ambientes de trabalho, o que ajuda a provocar um aumento do grau de rotatividade.

Esta geração possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Mais do que uma fonte econômica, o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado. Esta mudança altera o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos relativos à vida organizacional bastantes valorizados pelas gerações anteriores (LOMBARDIA *et al.*, 2008; VELOSO *et al.*, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

Os jovens da geração Y são considerados filhos da tecnologia por representarem a primeira geração da história “totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital” (TAPSCOTT, 2009, p.1). Por este motivo, as rápidas e constantes mudanças nos meios de comunicação não assustam esta geração. O computador, entendido como parte do conjunto de aparelhos

domésticos, é utilizado para aprendizado, comunicação, lazer, compras, trabalho, enfim, apenas como mais um aspecto da “vida digital”. Schikmann e Coimbra (2001), afirmam que nos anos 60 as grandes diferenças entre gerações eram de valores e que hoje o abismo é tecnológico.

Zemke (2008, p.54) destaca que no ambiente organizacional, a geração Y está lutando com o conflito entre a geração *Baby Boomers* e a geração X. É um grupo que possui clareza de seus objetivos, que estão relacionados à espera de treinamento, orientação profissional e planejamento de carreiras como parte do emprego. Segundo o autor, os integrantes da geração Y

São trabalhadores entusiásticos, mas do tipo auto-suficientes como os Xs. Sentem-se bem com o trabalho colaborativo e ficam insatisfeitos em uma atmosfera competitiva. Não vêem razão para que todos se beneficiem (ZEMKE, 2008, P.54).

De acordo com os autores, a comunicação via mídia digital é a linguagem nativa da geração Y, enquanto para todas as outras gerações é uma segunda língua, o que pode gerar desentendimentos, tais como se expressarem de maneira informal e pouco clara, evitando o contato pessoal e demonstrando impaciência com o tempo que os interlocutores levam para responder a algumas questões, uma vez que estão habituados ao imediatismo das informações e a realizarem várias tarefas ao mesmo tempo.

A geração Y identifica-se com as novas mídias por possuírem uma relação muito intensa com a tecnologia, por estarem sempre conectados ao mundo pela internet e pelo ambiente digital fazer parte de suas vidas desde a infância.

Segundo Oliveira (2010) 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.

Tapscott (1999, p.67) explica que os jovens vivem e respiram inovação constantemente, procurando aperfeiçoar o modo como as coisas são feitas. A geração Y desenvolveu de forma eficaz essa busca constante de novidades, com ênfase na liberdade de escolha.

Coimbra e Schikmann (2001) relatam que a geração Y está em busca de organizações que não coloquem barreiras à sua liberdade e aos usos de seus conhecimentos e de suas habilidades.

A geração Y está aberta a experimentar novas situações, a busca do prazer é constante e almejam sucessão rápida, sendo necessário aproveitar o presente, porque o futuro é incerto.

4. GERAÇÃO X E GERAÇÃO Y NO AMBIENTE DE TRABALHO

A Construtora pesquisada foi fundada em 1944 e atua nos setores de infraestrutura, construção, química, petroquímica, energia, mineração, açúcar e álcool. É a maior exportadora brasileira de serviços. A organização emprega mais de 100 mil pessoas no mundo.

Muito se tem ouvido sobre o choque ou conflito de gerações, mais especificamente sobre as gerações X e Y, tanto econômica quanto profissionalmente. Este conflito tem gerado um cenário de desenvolvimento por um modelo de gestão em que se busque alavancar resultados, em quantidade e qualidade, assim como produzir políticas de valorização e retenção de profissionais mais jovens e com talento e habilidades.

Aprender e evoluir, assumir posições, desenvolver habilidades compatíveis com as exigências do mercado é próprio do ser humano, seja ele da geração X ou Y. O que muda é a forma, são os caminhos que se trilham, é o conceito de evolução, de aprendizado.

A geração X está habituada à política de retenção de funcionários por longo tempo e a geração Y é mais despreendida à cultura da empresa; chega, presta serviço, contribui para o desenvolvimento e crescimento, mas sai no momento em que percebe a necessidade de crescer e buscar novas oportunidades. Os profissionais Y chegam trazendo novas idéias, visões e renovação.

Entretanto, Oliveira (2010, p. 60) descreve que: “É no relacionamento entre as gerações que está à chave para o resgate do equilíbrio necessário para estes novos tempos”.

Diante das questões levantadas foi proposto a 10 líderes da geração X, que respondessem algumas perguntas referentes à postura de seus liderados da geração Y no ambiente de trabalho, as quais estão descritas a seguir.

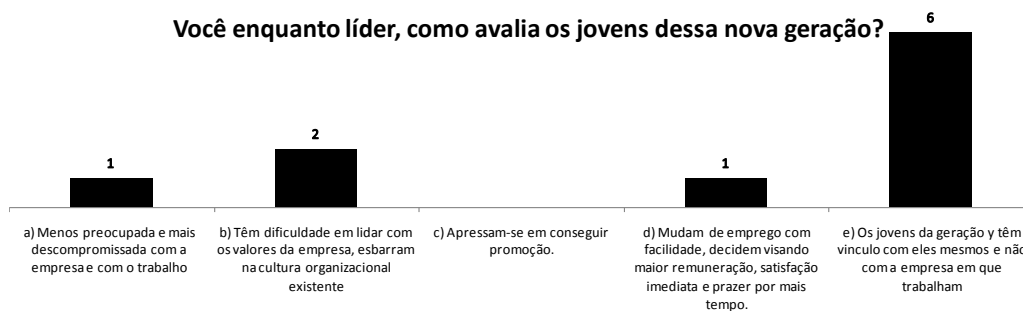


Gráfico 1

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os resultados apresentados no gráfico 1 acima, 6 líderes da geração X acreditam que os liderados da geração Y não possuem vínculo com a empresa em que trabalham, estão sempre em busca de novas oportunidades, promoções e desafios diferentes. Já 2 líderes acreditam que os liderados apresentam dificuldades para se enquadrar nos valores da empresa. Outros 2 líderes acreditam que é uma geração menos preocupada e descompromissada, mudam de emprego com facilidade, sempre visando maior remuneração e satisfação imediata.

Quais as características dos jovens da Geração Y que contribuem para o crescimento da empresa?

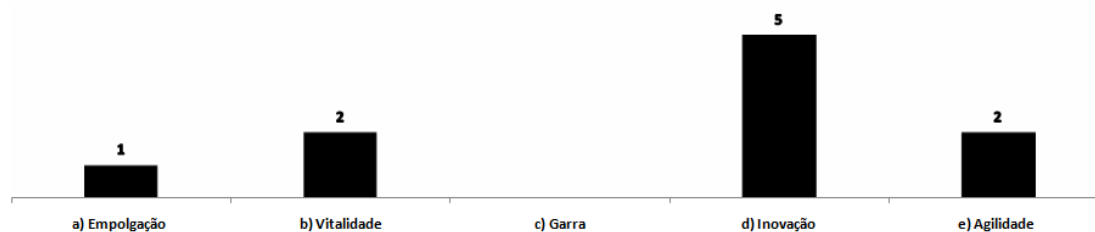


Gráfico 2

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados sobre qual das características positivas contribuem para o crescimento da empresa, relataram em sua maior parte (5) que a característica mais marcante da geração Y é a inovação, segundo os líderes que responderam aos questionários, os jovens possuem grande capacidade de inovar.

Já os outros entrevistados observam que características como a vitalidade (2), a agilidade (2) e a empolgação (1) dos jovens da geração Y são fundamentais para o desenvolvimento da empresa.



Quais as características mais difíceis em lidar com os jovens da geração Y?

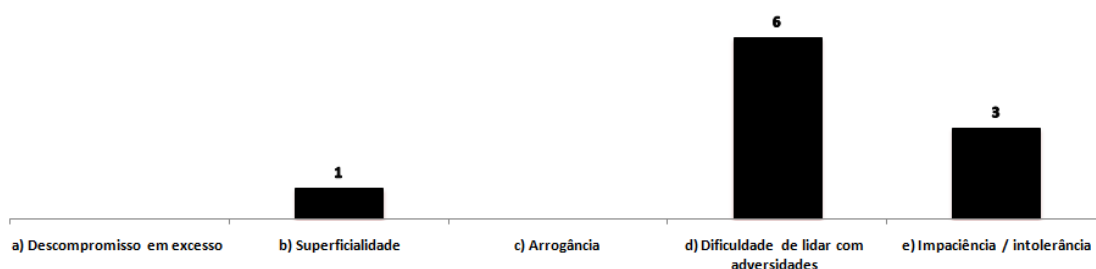


Gráfico 3

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às características mais difíceis dos jovens liderados, em sua maioria (6) responderam que seria a dificuldade que eles encontram em lidar com adversidades, segundo os entrevistados os jovens não estão acostumados com a hierarquia e a ambientes autoritários, por isso em muitas situações não conseguem lidar com um problema de fácil resolução, simplesmente por estarem sobre pressão.

Outros líderes responderam que seria a impaciência (3), a intolerância e a superficialidade (1) de alguns membros da geração Y. Conforme relatado por alguns entrevistados, os jovens necessitam de desafios o tempo todo para se sentirem motivados e cobram constantemente um *feedback*.

Enquanto Líder, quais atitudes precisam ser revistas para que os jovens da geração X cresçam na empresa?

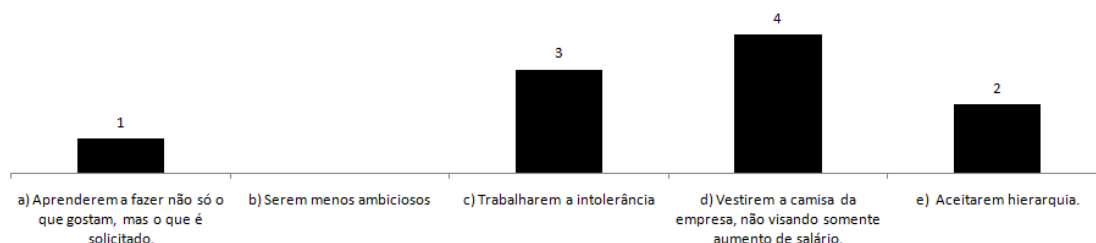


Gráfico 4

Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 4, pode-se observar que os líderes em sua grande parte (4) acreditam que os jovens precisam vestir mais a camisa da empresa, não visando somente o salário, mas também o crescimento profissional e valorizando a empresa em que trabalham. Na avaliação dos líderes entrevistados, a geração Y é mais informal, pois é admitida, realiza um bom trabalho, contribui para o desenvolvimento e crescimento, mas sai e muda no momento em que percebe a necessidade de crescer e buscar novas oportunidades.

Já os outros líderes acreditam que os jovens da geração Y precisam ser mais tolerantes, aceitarem a hierarquia e aprenderem a fazer não só o que gostam, mas aquilo que é solicitado.

Diante das respostas dos líderes, nota-se um cenário de alta competitividade em alguns casos, pois além do conflito de aceitação do novo, acreditam estarem mais preparados que os jovens da geração Y.

Qual é a melhor forma de unir as gerações em um bom relacionamento dentro do ambiente empresarial?

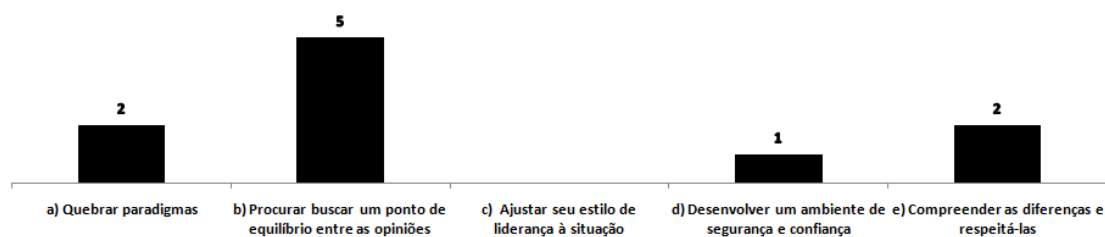


Gráfico 5
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no gráfico 5 que em sua maioria (5) os líderes acreditam que buscar um ponto de equilíbrio entre as opiniões seria uma das saídas para amenizar o conflito de gerações. O restante dos líderes entrevistados respondeu também o quanto é importante compreender e respeitar as diferenças (2), quebrar paradigmas (2) e desenvolver um ambiente de segurança e confiança (1).

Em seguida, será exposta por meio dos questionários aplicados, qual a visão dos liderados da geração Y em relação aos líderes da geração X.

Nesse sentido, foi proposto a 50 liderados da geração Y, funcionários da mesma Construtora, que respondessem algumas perguntas referentes aos seus líderes da geração X.

O que vocês esperam trabalhando na empresa?

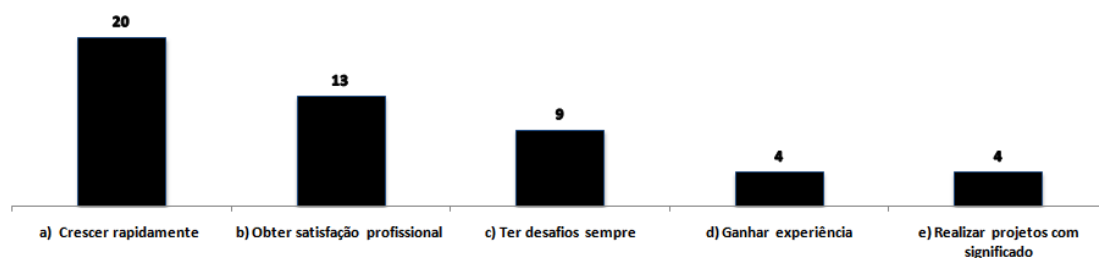


Gráfico 6
Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 6, observa-se que a maior parte dos liderados entrevistados (20) almeja crescer rapidamente na empresa, outros 13 liderados querem obter satisfação profissional e 9 procuram ter desafios sempre. Os demais entrevistados citaram querer ganhar experiência (4) e realizar projetos significativos (4). Relataram que se sentem motivados diante de novos desafios e da possibilidade de crescimento na empresa, querem assumir cargos de liderança.

Quais as principais características dos gestores da Geração X?



Gráfico 7
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 7, verifica-se que 20 liderados acreditam que os líderes são muito analíticos e profundos, 16 liderados responderam que os líderes possuem extrema fidelidade à empresa, 6 observam que os líderes se preocupam em excesso com prazos e processos, 5 liderados responderam que os líderes se sentem reconhecidos quando são realizados profissionalmente e 3 liderados entendem que para os líderes, crescimento é sinônimo de experiência. Relataram que os líderes são tão fieis a empresa, que por muitas vezes não conseguem enxergar o lado do funcionário, se sacrificam tanto que são capazes de prejudicar a vida pessoal por causa do trabalho.

Qual é a melhor forma de unir as gerações em um bom relacionamento dentro do ambiente empresarial?

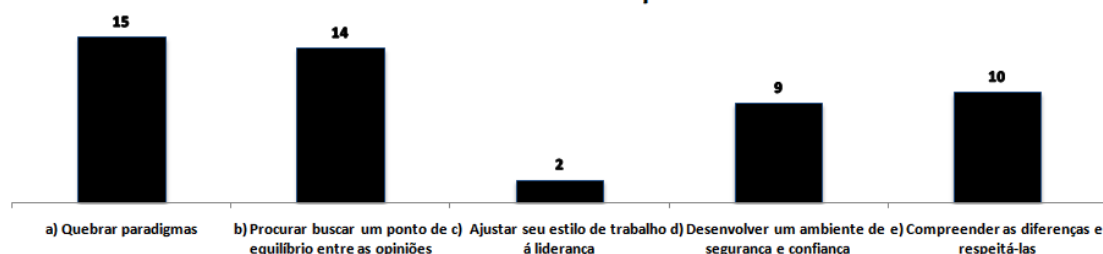


Gráfico 8
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no gráfico 8, que 15 entrevistados acreditam que a melhor solução para um bom relacionamento entre as gerações seria quebrar paradigmas, mudar percepções já consolidadas e estar aberto ao novo.

Outros 14 liderados avaliam que para se buscar um ponto de equilíbrio entre as gerações, seria necessário que líderes e liderados fossem mais flexíveis.

Já outros 10 liderados acreditam que se faz necessário compreender as diferenças e respeitá-las, e outros 9 liderados acham que é preciso desenvolver um ambiente de segurança e confiança.



Gráfico 9
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme se observa no gráfico 9 acima, 17 liderados relataram a dificuldade encontrada pelos líderes em delegar funções, outros 13 acreditam que os líderes tomam decisões muito radicais e são pouco flexíveis. Outros 10 liderados relatam a dificuldade dos líderes em aceitar mudanças, 6 observam dificuldade em lidar com inovações e 4 se sentem muito pressionados para atingir os resultados.

A partir do embasamento teórico e da pesquisa pode-se dizer que para um bom desempenho dos perfis X e Y, é necessário saber trabalhar suas habilidades.

A geração X possui características de maior comprometimento e fidelidade aos interesses da empresa, é capaz de sacrificar seu lazer e, muitas vezes a vida familiar, para satisfazer os objetivos e as necessidades da empresa. Outra característica marcante da geração X diz respeito à facilidade em lidar com planos e regras estabelecidos para a implantação de determinada ação, pois são profissionais dotados de experiência pelas situações já vivenciadas em outras ocasiões. Já o perfil da geração Y, é mais despojado, audacioso e flexível, tem facilidade para lidar com a tecnologia, pois isso faz parte de seu cotidiano profissional e pessoal. Os membros dessa geração, muitas vezes, agem por

impulso, visam à rapidez de um processo, no entanto, priorizam a auto-realização profissional e, caso não se realizem, buscam novas oportunidades.

Neste sentido, vale ressaltar a importância do departamento de recursos humanos e dos treinamentos para o bom desenvolvimento dos colaboradores e de sua capacidade de trabalhar com pessoas e/ou em equipe.

Os profissionais X e Y possuem características diferentes e experiências distintas que, se somadas e aperfeiçoadas diante das situações, contribuem para o desenvolvimento e crescimento tanto dos colaboradores quanto da organização. As características da geração X e Y se entrelaçam na teoria e na prática.

Na geração Y, percebe-se que tanto na teoria quanto na prática, os jovens têm facilidade em mudar de emprego, buscam constantemente o prazer e sentem grande dificuldade em lidar com a hierarquia.

Na geração X, observa-se que tanto na teoria quanto na prática, os líderes são extremamente fiéis à empresa, sentem dificuldade em lidar com as inovações e, principalmente, em descentralizar o poder.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo descrever com fundamentação teórica o comportamento e as características das gerações X e Y. Descrever e analisar a visão que o líder da geração X tem de seus subordinados da geração Y e a visão que os liderados da geração Y têm dos líderes da geração X, verificando se as percepções na prática se relacionam com as teorias sobre o assunto.

De acordo com a pesquisa realizada, foi possível perceber que não se pode definir uma geração apenas pela idade, mas deve-se incluir ainda uma avaliação de atitudes e perspectivas. A geração Y mostra-se mais criativa, inovadora, integrada e pró-ativa, no entanto demonstra um perfil individualista e com ambição de crescimento acelerado dentro das organizações, sendo responsável por vários conflitos. Já a geração X mostra-se mais retraída, voltada a processos pré-estabelecidos, valorizando a hierarquia, são mais fiéis e comprometidos com a empresa, seguros e ponderados nas atitudes. Pode-se assim, notar a dificuldade do convívio entre as distintas gerações (X e Y). Embora existam conflitos nesta convivência, a mesma torna-se um fator fundamental, pois quando trabalham integradas têm capacidade de alcançar os resultados acima do esperado.

Neste cenário, pode-se perceber que características da geração X e Y se entrelaçam na teoria e na prática.

Foram expostas pelos participantes da pesquisa algumas características da geração Y, tais como: a facilidade que os jovens têm de mudar de emprego, a buscar constante por prazer e a dificuldade em lidar com a hierarquia.

Os participantes relataram também, algumas características da geração X que ficaram evidentes na pesquisa, como: a fidelidade à empresa, a dificuldade que muitos encontram em lidar com as inovações e em descentralizar o poder.

Concluiu-se que para não haver conflitos e desgastes profissionais em um processo de transição da geração X para a Y, é necessário um trabalho de orientação e treinamento sobre relacionamento interpessoal, além de monitoramento das atividades, visando maior harmonia nesse contexto.

A pesquisa proporcionou conhecimento sobre o tema e uma visão mais abrangente em relação aos perfis das gerações e suas transições, além do conhecimento da empresa, suas práticas e culturas adotadas. Demonstrou também que os perfis X e Y apresentam diversas características opostas, no entanto, é possível que um profissional da geração Y apresente características da X e também o inverso, afirmando que em determinadas situações, X ou Y poderão alternar seus estilos para alcançar os objetivos propostos.

Generations X and Y and the impact in the workplace

ABSTRACT

The objective of the study is to describe theoretical foundation, the behavior and characteristics of generations X and Y. It seeks to describe and analyze the vision that the leader of Generation X has subordinates of Generation Y and the vision that led Generation Y have the leaders of Generation X, checking perceptions in practice relate to the theories on the subject. Regarding the conceptual base facing the generations, the division used here, it is possible to point out the fact that the Baby Boomers are more likely to follow traditional values related to the length of obligations aimed at career; already people of generation X show up pretty skeptical and suspicious about organizations, while generation Y have some reluctance to obey the organizational hierarchy. We conducted a field survey with questionnaires,

in order to know the characteristics of Generations X and Y, the difficulties they encounter in relating the work environment and make possible suggestions to make the process more productive work. From this study it was observed that the generations that complement the professionals of Generation X and Y have different characteristics and different experiences that are added to each other and, given the improved situation, contributing to the development and growth of both employees and the organization.

KEY-WORDS: Generation Y. Generation X. Organizational Environment.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

COIMBRA, R.G.C.; SCHIKMANN, R. **A Geração Net**; XXV . In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15, 2001; Campinas. Anais ... Campinas: ANPAD, 2001. CDROM.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J.S.; VELOSO, E.F.R.; FISCHER, A.L.; NAKATA, L.E. **As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional**. Revista Brasileira de Orientação Profissional- ABOP, v. 10, n.1, pp. 55-70, 2009.

FORQUIN, J.C.; **Relações entre gerações e processos educativos**: transmissões e transformações. Congresso Internacional CO- Educação de gerações, São Paulo, Sesc, Outubro 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAZZARSCHI, N. **Trabalho ou emprego?** São Paulo: Paulus, 2007.

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales** – motivaciones y valores de la generacion Y. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, S. **Geração Y. O Nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo. Integrare. Editora, 2010.



OLIVEIRA, S. **Geração Y: A era das conexões – tempo dos relacionamentos.**

São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras Inteligentes: Diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers.** XXXII Anais do

EnAnpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

TAPSCOTT, D. **Geração Y vai dominar força de trabalho.** ITWEB. 2008.

Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48473>>. Acesso em: 28 abr 2012.

TAPSCOTT, D. Geração Digital. **A crescente e irreversível ascensão da Geração Net.** São Paulo: Makron Books, 1999.

ZEMKE, R.O.; **Respeito às Gerações.** In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org.).

Modernas Práticas na Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55, 2008.