

GERAÇÃO DO MILÊNIO E A FLEXIBILIDADE DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS: A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL COLABORATIVO E EQUILIBRADO

Thiago Passos Tavares¹

Paulo Rafael Monteiro Nascimento²

1 Pós-Graduado em Direito Público pela Universidade Estácio de Sá (2017); Pós-Graduação em Administração Pública Municipal pela Universidade Federal de Sergipe (2016); Bacharel em Direito pela Universidade Tiradentes – UNIT (2016); Pós-Graduado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Universidade Estácio de Sá (2012); Graduado em Gestão Pública pela Universidade Tiradentes – UNIT (2009). E-mail: advogadothiagotavares@gmail.com

2 Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social pelo CEPPEV; Especialista em Gestão Empresarial pela UFS e MBA em Executive Marketing pela Fundação Getúlio Vargas – FGV e Especialista em Gestão de Negócios de Instituições de Ensino Superior pela Universidade Estácio de Sá; Graduado em Engenharia Elétrica-Eletrônica – Faculdades Reunidas Nuno Lisboa, Rio de Janeiro-RJ (1985) e em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Sergipe (1996). E-mail: paulorafael_1@hotmail.com

RESUMO

Este artigo tem por finalidade relatar o desenvolvimento das novas gerações, mais especificamente voltado à análise da geração de jovens nascidos a partir de 1980, uma explícita e dinâmica geração Y, também conhecida como geração jovem, ou ainda, geração do milênio. Tem-se como pressuposto que a Geração Y é, antes de tudo, uma geração jovem, no sentido que, estão em busca de novas oportunidades e flexibilidade no ambiente de trabalho. Nesse sentido, todo debate deverá ser pautado, na certeza de que, discutir as questões relativas as gerações são de suma importância, para entender as características de cada geração. O grande desafio da presente pesquisa é o de buscar neste debate específico sobre gerações, premissas balizadoras, para um melhor entendimento das organizações. Especificamente, cabe destacar em epígrafe que, no que diz respeito ao processo metodológico serão realizadas pesquisas exploratórias com o intuito de promover uma maior familiaridade e aproximação com o objeto pesquisado, através do levantamento bibliográfico dos conteúdos abordando a temática central de forma descritiva e qualitativa, que possibilite a melhor interpretação da teoria das gerações organizacionais pautando pela aplicação dos parâmetros e conceitos substanciais basilares contidos na teoria, tornando-se suficiente a aplicação do

método indutivo na constatação dos dados pertinentes ao acervo das obras dos autores Sidnei Oliveira, Idalberto Chiavenato e Stephen Robbins. Os resultados preliminares alcançados, depois de discutidos e devidamente analisados, serão apresentados na forma de relatório parcial, que, impetivamente, a partir do sexto mês de execução do projeto possibilitarão a elaboração e produção de trabalhos científicos, aptos à publicação em periódicos específicos e revistas especializadas.

PALAVRAS CHAVE

Administração, Recursos Humanos, Tecnologia, Geração Y.

ABSTRACT

The purpose of this article is to report the development of the new generations, more specifically focused on the analysis of the generation of young people born in the 1980s, an explicit and dynamic generation Y, also known as the younger generation, or the millennium generation. It is assumed that the Generation Y is, above all, a young generation, in the sense that, they are in search of new opportunities and flexibility in the work environment. In this sense, every debate should be based, in the certainty that, to discuss the issues related to the generations are of paramount importance, in order to understand the characteristics of each generation. The great challenge of the present research is to seek in this specific debate about generations, basing premises, for a better understanding of the organizations. Specifically, it is worth mentioning that, with regard to the methodological process, exploratory research will be carried out in order to promote a greater familiarity and approximation with the researched object, through a bibliographical survey of the contents, addressing the central theme in a descriptive and qualitative way, that makes possible the best interpretation of the theory of organizational generations based on the application of the basic parameters and basic concepts contained in the theory, making enough the application of the inductive method in the verification

of the data pertinent to the collection of the works of the authors Sidnei Oliveira, Idalberto Chiavenato and Stephen Robbins. The preliminary results obtained, after being discussed and duly analyzed, will be presented in the form of a partial report, which, from the sixth month of execution of the project, will enable the elaboration and production of scientific papers, suitable for publication in specific journals and specialized journals.

KEYWORDS

Administration. Human Resources. Technology. Generation Y.

1 INTRODUÇÃO

A *Geração Y*, ou como bem aponta, Don Tapscott (2010), 'a geração digital', é o foco do artigo e um assunto contemporâneo quando abordado em escala organizacional. Alguns falam em geração da internet, outros apontam como geração jovem que tem marcado este início do milênio. Muito se tem escrito e falado a respeito do assunto, pois tem sido um sinônimo de atualidade. O tema que será abordado a seguir contempla o objetivo de identificar os aspectos mais relevantes dessa nova geração e exibir a evolução gerada por meio do tempo até as novas tendências organizacionais, analisando as mudanças comportamentais aplicadas nessa nova paisagem de desafios constantes que acontecem dentro das empresas.

Organizações no mundo inteiro vivem constantemente em um panorama dinâmico, de uma diversidade e complexidade de funcionamento a mudanças mais diversas nos comportamentos dos indivíduos e das empresas. Com o surgimento das novas tecnologias e da globalização, um novo modelo de administrar empresas aparece no cenário, com foco em resultados e capaz de se adaptar facilmente a mudanças, trazendo consigo uma nova geração de cidadãos corporativos, mais participativa e formada por jovens dinâmicos, inovadores, inteligentes, inquietos, e em sua maioria impacientes, que estão sempre bem informados com os mais recentes avanços tecnológicos, no sentido de pensamento de André Lemos (2008) a

respeito de cibercultura, vivem constantemente, jogando vídeo game, ouvindo músicas e acessando a internet, de modo concomitante e contínuo.

Apesar do aparente paradoxo, organizações de médio e grande porte atuantes no mercado, possuem um plano de carreira com uma determinada perspectiva de crescimento dos seus funcionários. Nesse sentido, um colaborador, que trabalhe em uma empresa com este porte, tem ou deve possuir uma carreira profissional, como bem aponta Edgar Schein (1993) ao abordar as *identidades profissionais*, e, quer queira ou não, constroem sua própria história, por meio das experiências ou funções ocupadas em uma organização. Porém, nem sempre é exatamente isso o almejado entre os jovens, que procuram flexibilidade, rápido crescimento profissional e desenvolvimento constante dentro da empresa.

Destarte, durante uma avaliação de desempenho de funcionários, na visão de Vera Lúcia Sousa (2005) em seu livro *Gestão de Desempenho*, a maioria dessas empresas, procura focar principalmente na competência, no objetivo do profissional de buscar resultados satisfatórios para a empresa, na capacidade proativa do agente colaborativo, de agir espontaneamente e com efetividade, antecipando-se as dificuldades com maior agilidade e eficiência.

Por outro lado, os jovens da geração do milênio, estão construindo suas carreiras, cada vez mais cedo, sem preocupar-se com a permanência e estabilidade, que antes era muito valorizada pelas gerações tradicionais, a exemplo da geração X. Os novos talentos procuram uma carreira sem fronteiras e diversas expectativas de reconhecimento profissional e estabilização financeira a curto prazo.

2 HISTÓRICO DE GERAÇÕES ANTERIORES E O CHOQUE DE GERAÇÕES

As histórias de gerações nomeadas tiveram início entre meados do ano de 1920 a 1940, um período marcante do século XX na Europa, no qual, surge a geração tradicional ou tradicionalista, tendo início em uma época com grandes dificuldades econômicas e complicações finan-

ceiras de maneira global. Para completar além do trabalho que era muito duro nessa época, também havia uma contribuição de um modelo conservador, de conformidade e lealdade. Conforme entendimento de Emile Durkheim (2001), os tradicionalistas, ou a geração de tradicionalistas, foram frutos do período da Primeira Guerra Mundial e todo um constante e turbulento período.

Concluída a Segunda Guerra em 1945, após cinco anos, a geração tradicionalista foi substituída pela geração *Belle Époque* em que, após destruições causadas pelas guerras, passa a emergir novas oportunidades de empregos para os jovens auxiliarem na construção das mais recentes sociedades. Neste sentido, formaram-se profissionais ditados por regras rigorosas e respeito a hierarquia no âmbito empresarial. Conforme elenca o consultor Oliveira (2010, p. 50), ao relatar dados sobre a época dos 'anos dourados':

Nascer durante os 'Anos Dourados' era considerado um privilégio, pois com a sociedade sendo reconstruída em alta velocidade as crianças poderiam usufruir de um tempo muito melhor do que o experimentado por seus pais. Esse era o pensamento mais comum no período, e a educação dos jovens foi moldada por um conceito de disciplina rígida – qualquer comportamento fora do padrão era considerado nocivo para a sociedade.

Durante este período, o Brasil atravessava a gestão desenvolvimentista com o governo de Juscelino Kubitschek, momento em que surge ao mundo a geração denominada *Baby Boomers* que, em meados de 1945 a 1960, ficou conhecida como 'bombástica', na qual, refletia profissionais com características como disciplina e obediência, tanto na escola, como no trabalho.

Ademais, importavam-se os labutadores da época, essencialmente, com a obtenção de sucesso e realização pessoal e/ou profissional, pois não estavam preocupados com a questão da ambição e da ganância por poder, ou em se tornar uma autoridade hierárquica dentro das organizações. Nesta época, aquele jovem, que não respeitasse as regras familiares recebia punições e agressões diversas, gerando assim um sentimento de submissão verticalizado, ocasio-

nando de fato, os primeiros movimentos revolucionários em todo o mundo.

Destarte, logo mais adiante, em torno do ano de 1960 e 1979, assume o controle a Geração X, após o amadurecimento revolucionário, de grandes lutas políticas e assassinatos de grandes líderes políticos. Suas essenciais características foram: a aptidão; o equilíbrio e permanência no trabalho; a estabilidade no emprego; a subordinação as regras; e a carência pelo desenvolvimento profissional e pessoal.

Sempre muito cauteloso em suas escolhas, o profissional dessa época preferia ficar calado ao expor suas opiniões e sentimentos, tanto nas questões familiares como em seu trabalho, se submetendo facilmente e de forma passiva as normas e regras internas das empresas, pois visava certa estabilidade do emprego, baseando em critérios como remuneração, cargos ou funções, promoções e status formais. Como aborda a respeito com profundidade Oliveira em seu livro *Geração Y: potencial ou talento*:

Uma das competências mais exigidas dos profissionais atualmente é o foco em resultados, ou seja, a capacidade de agir espontaneamente, antecipando problemas e dificuldades, estabelecendo prioridades e entregando o que se deseja dele, sem esperar uma ação direta de um gestor. (OLIVEIRA, 2011, p. 75).

Como bem explana Philippe Breton (2006), ao abordar a geração X em sua obra *sociologia da comunicação*, visto que, elenca a inserção da televisão como um dos principais meios de comunicação, em que os incentivos educacionais e as novas maneiras de educar começam a vir à tona e, os novos modelos administrativos, começam a aparecer, com o surgimento de novas tecnologias, profissionais cada vez mais jovens e inteligentes, dominando a paisagem dos escritórios empresariais. Cargos de chefia e gerência passam a ser ocupados por indivíduos mais criativos e inovadores, formando assim uma geração mais adaptável a novas tecnologias. Rápidos e espertos como 'camaleões', com facilidade de mudanças, interativos, participativos e com foco em resultados, eis que surge uma nova vertente, a geração Y.

3 GERAÇÃO Y E AS APTIDÕES PRECOSES

Como bem explica Zygmunt Bauman (1993) com a globalização, surge então a geração jovem, ou como é mais conhecida Geração Y, que abraça desde muito cedo as novas tecnologias com toda a força. Mesmo aqueles, que tenham nascido em uma família humilde, já possuíam um computador, ou tinha um amigo que possuía e se não tinha com certeza contavam com um familiar ou um *cybercafé* próximo de casa, para fornecer esse acesso à rede mundial de computadores.

Como o momento foi de constante transformação, tornou-se extremamente necessário uma adaptação desses jovens ao mercado de trabalho e vice-versa, visto que, já gozavam de alta capacidade adaptativa em diversos aspectos, como em relações interpessoais, confiança e assim por diante. Dessa forma, na mesma perspectiva de visão, leciona o professor Sidnei ao tratar do comportamento e aptidões dos jovens da Geração Y:

Focar a atenção no pensamento criativo contribui significativamente para a produtividade e consequentemente para os resultados, principalmente em situações mais extremas como crises, quando os recursos são limitados e as ideias têm mais chances de ser experimentadas. Para ter competência em inovação, é preciso adotar algumas práticas que são exigidas para o pensamento inovador e criativo, tais como: disciplina, persistência, curiosidade constante, atitude inquieta, atenção ao todo e mente aberta e receptiva às possibilidades. (OLIVEIRA, 2011, p. 78).

Nesse enfoque de visão, Manuel Castells (2003) explica com exatidão em sua trilogia *A sociedade em rede*, em que destaca os processos de globalização econômicos, sociais e culturais, ao elencar que, os jovens da Geração Y podem ser nomeados de multimodo, multifuncionais, multidisciplinares e até de multiprocessadores. Isso porque, costumam realizar de modo concomitante várias tarefas, a exemplo disso, acessam a internet, transferem arquivos para o *tablet*, ouvem músicas, conversam ao celular e dialogam por meio de

bate papo ou *chat online* com várias pessoas ao mesmo tempo. Hoje em dia, fica mais fácil obter contato com as novas tendências digitais.

Convém notar que, na mesma linha de raciocínio, o consultor de marketing Eloi Zanetti (2006) já trazia em sua obra *Comunicação empresarial*, a abordagem do auxílio da era tecnológica e a evolução dos meios de comunicação, como os principais fatores que facilitavam o acesso e transformaram o ambiente corporativo que existia há algum tempo, em um novo modelo de organização, voltado a aspectos tecnológicos dos mais diversos.

Enquanto isso, o pesquisador Don Tapscott (1999), já defendia em sua obra *Geração digital: a crescente e irreversível ascensão da geração que*, em sua visão, muitos profissionais da Geração X, odeiam computadores e ou até não sabem lidar com novas tendências da era digital, simplesmente pelo fato de não terem sido socializados às novas tecnologias do mundo contemporâneo.

Não obstante, professores universitários e escolares, por vezes sentem-se ameaçados, diante de alunos muito jovens e ao mesmo tempo super inteligentes, com um enorme domínio em suas disciplinas, e, muitas vezes, com habilidades e aptidões tecnológicas mais aguçadas que seus próprios mestres e absorvem com muito mais facilidade qualquer tipo de conteúdo e informações, nas mais diversas áreas de conhecimento científico e principalmente tecnológico. Como destaca, o professor PH.D em Estratégia Corporativa e Negócios Internacionais, Robert Salomom (2005, p. 431), ao abordar aspectos da Geração X:

A corporação não é mais (se é que foi algum dia) o monólito destruidor da alma que elimina toda individualidade e liquida a integridade pessoal. Há uma nova geração de cidadãos corporativos, não mais afeitos as vias mais rápidas ditadas pela cobiça dos anos 1980 e não mais dispostos a tolerar a obediência cega que era esperada nos anos 1950. Além disso, há os sobreviventes, nos anos 1990, que se viram traídos e assistiram à derrocada das velhas regras.

Destarte, nesta mesma perspectiva, aponta Antonio Cesar Amaru Maximiliano (2004), em seu livro *Teoria Geral da Administração*, ao tratar dos

modelos de gestão, com grandes alterações socioeconômicas no mercado global e o atual grau de competitividade, é necessária uma adaptação das organizações a novos modelos de estratégia corporativa, comportando-se essencial se moldar a esse novo modelo administrativo padronizado culturalmente. O antigo modelo de gestão verticalizada tende a extinguir-se com o passar dos anos, pois no atual cenário, temos um novo padrão presente e no que tudo indica, deve permanecer por algum tempo, por valorizar os funcionários como colaboradores e parceiros e não como simples empregados, com tratado em situações anteriores.

Vale destacar, que o modelo empresarial horizontal ético, exige que o gestor 'desça do balcão' e venha fazer parte dessa nova maneira de gerir os negócios, com mais envolvimento e participação no desenvolvimento das empresas e nas tomadas de decisão, como exemplo, das novas técnicas de resolução de conflitos.

Ser reconhecido e realizar autoavaliação tornou-se uma marca dos novos talentos, pois, na busca de uma individualidade com liberdade, estes profissionais contemporâneos tentam alcançar um patamar que vai muito mais além das expectativas das gerações anteriores, tornando-se cada vez mais flexíveis em seus comportamentos e prioridades, surgindo profissionais mais responsáveis e atentos a tudo o que acontece em seu ambiente, haja vista, o costume de estar sempre em constantes mudanças de cenário e adaptação.

3.1 Comportamento organizacional e a carreira sem fronteiras

O modelo contemporâneo de gestão detém em sua raiz processos de qualidade, com base em estudos de Isnard Marshall Junior (2012), possuem um plano de carreira, um plano de desenvolvimento funcional, de perspectiva de crescimento dos seus funcionários. É, perceptível, que grande parte dos colaboradores de uma dada organização, tem o objetivo de crescer e evoluir, de adquirir uma carreira profissional promissora, por meio da vivência de novas experiências, funções ou cargos ocupados em uma determinada organização. Porém, o tempo tem se tornado um impasse. Ao tratar da carreira a ser percorrida dentro da mesma

empresa, vem diminuindo gradativamente devido à alta rotatividade dos profissionais mais jovens, que não possuem mais fronteiras em suas carreiras corporativas.

Noutro modo, quicã mais ilustrativo de se colocar a ideia, David Hampton (1999), em sua obra *Administração: Comportamento Organizacional*, explica que, o tão sonhado primeiro emprego, deixou de ser mágico e belo e para o resto da vida, transformando-se em uma pequena e curta passagem.

Até pouco mais de trinta anos atrás, funcionários trabalhavam para o resto de suas vidas na mesma organização, por diversas vezes, até sem nenhuma perspectiva de crescimento ou promoção do cargo em que ocupavam. A este respeito, cabem destaque as palavras de Robbins, ao tratar das práticas empresariais:

Poucas práticas empresariais mudaram tanto nos últimos 20 anos quanto o papel da organização na carreira de seus funcionários. Ele foi desde o paternalismo extremo – quando a empresa se responsabilizava totalmente pela carreira de cada funcionário – até apoiar indivíduos que assumem a responsabilidade pelo seu futuro. (ROBBINS, 2010, p. 459).

Era comum, um determinado indivíduo passar quarenta anos ou mais em um determinado cargo ou função, na profissão de sua vida, na mesma empresa, até se aposentar ou vir a falecer. Hoje em dia, os jovens buscam maior sucesso profissional, ser bem-sucedidos em sua carreira, custe o que custar. Muitas vezes, seu sonho de trajetória independe de uma determinada organização adequada, mas sim de uma liberdade de escolha que visa um crescimento rápido e autorrealização.

Cabe destacar, que um dos critérios mais importantes a serem vistos atualmente nas organizações, é justamente, o crescimento por meio do desenvolvimento de habilidades e competências. Todavia, enquanto isso os jovens buscam um trabalho desafiador e gratificante, mesclado entre a satisfação pessoal com o reconhecimento e independência, visto que, em suma são os principais objetivos a serem alcançados em uma carreira sem fronteiras. Muito diferente das gerações tradicionais (aqui leia-se Geração X) que somente visavam

a parte da remuneração e do status social na definição de um sucesso em sua carreira profissional.

3.2 A percepção dos jovens e a tomada de decisões individuais

Basicamente, a percepção é definida por Robbins (2010, p.123) como "processos pelo qual organizamos e interpretamos as informações sensoriais com objetivo de dar sentido ao ambiente".

Ademais, cada pessoa tem a sua capacidade específica de percepção individual, ou seja, de ver o mundo de seu jeito, da sua forma, por meio de fatores relacionados ao indivíduo, ao seu foco e o seu ambiente. Nas organizações os funcionários tomam decisões certas ou erradas, contra ou a favor, ao julgar ou avaliar, de maneira direta ou indireta, seja comum ou incomum, de um modo ou de outro.

No entendimento de Tamara Erickson (2008), um profissional jovem, muitas vezes individualista, procura crescimento rápido dentro de uma determinada empresa, porém, ao ter a percepção que isso não vai ocorrer da maneira que espera, acaba por procurar outros meios para seu crescimento e desenvolvimento profissional, nos quais, caracterizam-se como os principais motivos da rotatividade desses funcionários dentro de uma empresa. Nesse sentido, ainda, no olhar de Robbins (2010, p.124), segue o sentido da concepção de como funciona a intuição:

Em determinadas situações, as pessoas seguem o modelo de tomada de decisões racionais. Mas para a maioria das pessoas e para a maioria das decisões não rotineiras isso é uma exceção, não uma regra. Poucas são as decisões suficientemente simples e sem ambiguidades para as quais podemos aplicar o modelo racional. Por isso as pessoas buscam soluções satisfatórias, e não ótimas, incorporando viés e preconceito nos processos decisórios e confiam na sua intuição.

Na perspectiva de olhar de Marly Monteiro de Carvalho (2005), devido as transformações que vêm surgindo com frequência no mercado de trabalho e nos ambientes organizacionais, praticamente, ficam obrigadas as organizações a manterem-se atualizadas e com certo nível de padrão de

qualidade, para dessa maneira, poder acompanhar o desenvolvimento, a concorrência mercadológica e manter baixo os níveis de rotatividade de funcionários. Esse olhar, tem se mostrado verídico no sentido que, as corporações adaptam-se rapidamente a determinados tipos de situações.

Segundo o enfoque do consultor Luis Cesar de Araújo (2009), pode-se dizer que a construção de bons relacionamentos internos com os funcionários dentro das organizações, estimula de diversas maneiras na produtividade, eficiência, eficácia e efetividade nos resultados.

Assim sendo, tornou-se essencial valorizar as pessoas (o ser humano) em primeiro lugar, acima de tudo, pois estes são o reflexo da empresa, fora da organização. Um bom trabalho de *endomarketing*, conforme prega Analisa Brum (2005), ou até de um marketing interno, como prefere se referir Philip Kotler (1995), ambos com idêntico sentido, ajuda e auxilia bastante o profissional no sentido de autorrealização, por intermédio da utilização de recompensas sociais e financeiras para gerar uma provável satisfação dos colaboradores.

3.3 Expectativas da geração Y

Essa nova geração vem formando um novo tipo de profissional no mercado de trabalho, que são multidisciplinares, colaborativos e questionadores, com expectativas e metas a serem atingidas, visto que, buscam em sua maioria individualidade.

A oportunidade de crescimento de sua carreira, reconhecimentos, melhores posições, estabilidade financeira e emocional, buscam desafios, desenvolvimento profissional em nível de conhecimento, experiências, aprendizados de novas técnicas, capacitação e treinamentos, o poder de assumir responsabilidades, um ambiente de trabalho agradável e que não o intimide, que proporcione bem-estar, respeito, bons salários e benefícios. Evidencia-se desta maneira algumas das principais expectativas que os jovens têm buscado nas novas organizações. Nesse sentido, aponta Sidnei Oliveira, ao abordar as expectativas dos jovens da Geração Y:

Se pudéssemos resumir todas as expectativas dos jovens em uma palavra, ela seria reconhe-

cimento. Essa geração aprendeu desde cedo a receber feedback de tudo o que fazia, sendo incentivada a superar suas próprias realizações e a se diferenciar das demais crianças. Pais estimulavam e elogiavam seus filhos quando eram bem-sucedidos na escola e, de certo modo, toleravam pequenas falhas, sem que isso significasse concordância com resultados ruins. Na verdade, sempre que possível, estavam pressionando para que os jovens pudessem recuperar qualquer prejuízo e caso fossem bem-sucedidos, certamente seriam recompensados. Aliás, a indústria do entretenimento logo absorveu esse processo e desenvolveu videogames totalmente voltados para o conceito de reconhecimento por recompensas. Como resultado, temos hoje um jovem impaciente, que deseja saber constantemente a avaliação que as pessoas fazem de suas ações. (OLIVEIRA, 2010, p. 64).

No entanto, infelizmente, por diversas vezes, isso não acontece da forma desejada e adequada. Gestores de organizações, desenvolvem modelos de gestão, estratégias e planejamentos e nem sempre se colocam a disposição dos jovens, por meio de um *feedback* (retorno), sem preocupar-se com as reais necessidades na empresa, agindo de forma burocrática, no modo Max Weber de pensar e agir, como bem elenca Idalberto Chavienato (2002).

Além disso, George Bohlander (2003) defende que, há resistência por parte dos gestores de forma geral, pois, não acreditam que os jovens necessitem desse retorno, para trabalhar à vontade e com tranquilidade. Acarretando em uma enorme insatisfação e desmotivação dos funcionários, que acaba por gerar um alto grau de rotatividade desses jovens nas organizações.

Principalmente quando se trata de micro e pequenas empresas, na qual, não existe bastante sofisticação nos negócios e a identificação dessa desmotivação é muito mais visível e cristalina, simplesmente pelo fato do pequeno empreendedor, não estar apto ou completamente preparado para administrar um negócio, com uma mínima competência necessária, para alavancar uma organização ao sucesso (BOHLANDER, 2003).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste artigo, procurou-se evidenciar a necessidade de adequação por parte das organizações no sentido estratégico da palavra, tanto em fatores gerenciais relativos à gestão de pessoas, quanto à maneira como as empresas lidam para com seus clientes colaboradores. Existem hoje, diversas formas de administrar uma empresa, cabe aos gestores de negócios adequarem cada situação a seu determinado contexto. Quando necessário, adotar uma postura de administrador autocrático, democrático ou liberal, sem prender-se demais a modelos muitas vezes inadequados em determinadas ocasiões ou momentos.

A partir da pesquisa bibliográfica, foi possível chegar à conclusão que determinados comportamentos organizacionais estão ocorrendo com cada vez mais frequência nas empresas. Os jovens atuais procuram um reconhecimento rápido e uma carreira sem fronteiras ou obstáculos. Cabe aos líderes uma maior sensibilidade para identificar com mais facilidade os potenciais ou talentos de sua equipe e que trajetória ela irá seguir.

Por outro lado, existe a outra face da moeda, visto que, nem sempre os administradores utilizam-se do encanto dos recursos humanos para gerar capacidade de lidar com alguns aspectos, que a priori, pode relatar situações inesperadas.

A organização se adapta a casos e mais casos, mas os funcionários muitas vezes precisam dançar de acordo com a música. Ademais, nem sempre nos deparamos com situações horizontais e liberais de gestão, pelo contrário, principalmente no Brasil, ainda está presente em muitas empresas, o modelo com padrões culturais verticalizados e familiares, e clima organizacional totalmente desfavorável ao desenvolvimento empresarial.

Portanto, vale ressaltar, ainda, que aquilo que acontece em uma determinada empresa, bem como, os processos decisórios e atitudes que levaram a realização de problemas, desde a execução de atividades bem-sucedidas, ou até o crescimento significativo por meio da aplicação de métodos e técnicas de gestão com pessoas, pode não se adequar a determinadas situações. Cada caso concreto merece ser tratado de forma diferenciada, voltado a cada especificidade problematizada.

O ideal é preparar-se, pois o público é de jovens que ainda não chegaram sequer aos trinta e poucos anos, porém, são diferentes de todas as outras gerações anteriores. E, apesar de toda essa visível diferença, vê-se que profissionais de sessenta anos de idade trabalham lado a lado de 'crianças' de 20 anos, ambos com alto desempenho, eficiência e eficácia.

Nessa perspectiva, então, porque preocupar-se com essa tão querida geração y, se são apenas jovens? Será que é o medo do desconhecido ou a tendência humana natural de rejeitar coisas novas, novas ideias, novos pensamentos? Como criamos essa nova tendência? Não devemos nos preocupar com nada disto, essa nova era nos trará com certeza muito orgulho no futuro, talvez até formemos novos cientistas no futuro, que encontrarão a cura para muitas doenças, ainda incuráveis, ou criarão a solução para os problemas atuais que ainda hoje nos preocupamos em resolver e, talvez no futuro, possam passar a não existirem mais.

Porém, somente quando empregadores e jovens colaboradores se acomodarem com a ideia de gerações, sejam elas quais forem, que a idade não irá influenciar tanto, como tem sido intermediada em uma contratação atualmente na maioria das empresas e que se recordarão do simples fato, de que novas vantagens e oportunidades surgem o tempo todo e estão disponíveis e acessíveis para todos, apenas resta um pouco de tempo para de ambas as partes reflitam, para que a poeira baixe um pouco, que novas fases haverão de vir.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: As consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BRETTON, Philippe. **Sociologia da comunicação**. 2.ed. São Paulo: Loyola, 2006.

- BRUM, Analisa de M. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CARVALHO, Marly Monteiro de. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- CHAVIENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier do Brasil), 2002.
- CHAVIENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier do Brasil), 2004.
- CHAVIENATO, Idalberto. **Princípios de administração**. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier do Brasil), 2006.
- DRUCKER, Peter F. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas do amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
- DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martin Claret LTDA., 2001.
- ERICKSON, Tamara J. **Plugged in: the generation Y guide to thriving at work**. Nova York: Harvard Business School Press, 2008.
- HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LEMOS, André. **Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. 4.ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.
- JENKINS, H. **Cultura da convergência**. 2.ed. São Paulo: Aleph, 2009.
- MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- MAXIMILIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, Sidnei Oliveira. **Geração Y: Ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. São Paulo: Integrare, 2011.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y – era das conexões – tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y – o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SCHEIN, Edgar. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opiniões de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1993.
- SOLOMON, Robert C. **Ética e excelência: cooperação e integridade nos negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.
- SOUSA, Vera Lúcia de. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- TAPSCOTT, Don. **Geração digital: a crescente e irreversível ascensão da geração**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital**. São Paulo: Agir, 2010.
- ZANETTI, Eloi. **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**. São Paulo: Aberje Editorial, 2006.

Recebido em: 18 de Janeiro de 2018
Avaliado em: 5 de Fevereiro de 2018
Aceito em: 12 de Março de 2018
