

A GERAÇÃO Y E O DÉFICIT DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

GENERATION Y AND THE EMOTIONAL INTELLIGENCE DEFICIT IN ORGANIZATIONS

LA GENERACIÓN Y EL DÉFICIT DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

Ariane Suelen da Silva¹
Elizabeth Zanetti²

Resumo

Esse estudo tem o objetivo de analisar as causas dos conflitos entre a geração Y e as gerações veteranas nas organizações, com foco no déficit de inteligência emocional observado nesses jovens. Seus objetivos específicos são: entender o conceito de geração Y assim como as suas principais características e singularidades; trabalhar a questão da inteligência emocional e a sua importância nas organizações; identificar os modelos de gestão de pessoas mais apropriados para o atual cenário. A base metodológica é a pesquisa acadêmica de objetivo exploratório, com coleta de dados bibliográficos e aprofundamento de conceitos encontrados em livros, dissertações, artigos e publicações em revistas acadêmicas. Os principais resultados e conclusões são: a constatação de que os jovens da geração Y necessitam desenvolver melhor os cinco componentes da inteligência emocional — autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e habilidade social —; e a identificação do potencial desses jovens, devido à sua elevada formação acadêmica e qualificação em línguas, sua habilidade com as novas tecnologias, sua criatividade e capacidade multitarefa. Para tanto, estudaram-se novos modelos de gestão de pessoas com foco na gestão de talentos e na gestão por competências, com a finalidade de alinhar os objetivos organizacionais aos dos trabalhadores, como estratégia para garantir vantagens competitivas.

Palavras-chave: geração Y; inteligência emocional; gestão de pessoas.

Abstract

This study aims to analyze the causes of conflicts between Generation Y and veteran generations in organizations, focusing on the deficit of emotional intelligence observed in these young people. Its specific objectives are: to understand the concept of Generation Y as well as its main characteristics and singularities; work on the issue of emotional intelligence and its importance in organizations; identify the most appropriate people management models for the current scenario. The methodological basis is academic research with an exploratory objective, with a collection of bibliographic data and deepening of concepts found in books, theses, articles, and publications in academic journals. The main results and conclusions are: the finding that Generation Y young people need to better develop the five components of emotional intelligence — self-awareness, self-discipline, motivation, empathy, and social skill —; and the identification of the potential of these young people, due to their high academic training and qualifications in languages, their ability with new technologies, creativity, and multitasking capacity.

Keywords: Generation Y; emotional intelligence; people management.

Resumen

Este estudio tiene el objetivo de analizar las razones de los conflictos entre la generación Y y las generaciones tradicionales en las organizaciones, con especial atención en el déficit de inteligencia emocional observado en esos jóvenes. Sus objetivos específicos son: entender el concepto de generación Y así como sus principales características y singularidades; trabajar la cuestión de la inteligencia emocional y su importancia en las

¹ Graduada em Administração pelo IESO. Assistente em Administração da UFPE. E-mail: arianesuelen2@yahoo.com.br.

² Mestre em Engenharia da Produção UFSC, Especialista em Psicologia de RH-UNICAMP, Bacharel em Administração de Empresas-FESP. Especialista/EAD. Professor Adjunto da UTP. Orientadora e Avaliadora de TCC FAEL, UNINTER e UFTPR.

organizaciones; identificar los modelos de gestión de personas más apropiados para el actual escenario. La base metodológica es la investigación académica con objetivo exploratorio, con recolección de datos bibliográficos y profundización de conceptos encontrados en libros, tesis, artículos y publicaciones en revistas académicas. Los principales resultados y conclusiones son: la constatación de que los jóvenes de la generación Y necesitan desarrollar mejor los cinco componentes de la inteligencia emocional — autoconsciencia, autodisciplina, motivación, empatía y habilidad social —; y la identificación del potencial de esos jóvenes, dada su alta formación académica y calificación en idiomas, su habilidad con las nuevas tecnologías, su creatividad y capacidad multitarea. Para ello, se estudiaron nuevos modelos de gestión de personas orientados a la gestión de talentos y a la gestión por competencias, con la finalidad de asociar los objetivos de las organizaciones con los de los trabajadores, como estrategia para garantizar ventajas competitivas.

Palabras-clave: generación Y; inteligencia emocional; gestión de personas.

1 Introdução

A geração Y compõe-se genericamente por indivíduos nascidos entre o ano de 1980 e 2000. A dinâmica da atuação desses profissionais no mercado de trabalho, certamente, é um assunto que suscita discussões de relevância acadêmica, na área de gestão de pessoas. No Brasil, esse tema desperta a atenção de leitores, principalmente de revistas que circulam pela Internet, por serem esses jovens uma população mais numerosa que as anteriores, assim como pelo seu modo característico de se comunicar por meio da tecnologia, pela sua elevada formação acadêmica e qualificação em línguas, pelo seu apego aos próprios valores, pelo seu imediatismo e autoconfiança, pela valorização da sua qualidade de vida e pela sua criatividade. Essa geração também demonstra enorme potencial e grandes talentos, e já está se destacando nas empresas, inclusive por ocupar um percentual expressivo de cargos de liderança. Por isso, é extremamente importante que a gestão de pessoas esteja atenta a essa temática.

Esse artigo tem como objetivo geral discutir e analisar as origens dos conflitos entre a geração Y e as gerações veteranas nas organizações, com foco no déficit de inteligência emocional desses jovens, tema esse que obteve destaque na publicação *Como a geração Y pode ter mais inteligência emocional*, no portal da Revista Exame (GASPARINI, 2014). Goleman (1995 apud WACHOWICZ, 2013, p. 90) afirma que: “A inteligência emocional é uma capacidade adquirida, baseada nas emoções e que tem como resultado um desempenho eficaz no mercado”.

Nesse sentido, os objetivos específicos deste estudo são: entender o conceito da geração Y assim como suas principais características e singularidades; trabalhar a questão da inteligência emocional e sua importância nas organizações; e identificar os modelos de gestão de pessoas mais apropriados para o cenário atual. Para tanto, a base metodológica desse artigo é a pesquisa acadêmica de objetivo exploratório, com uso de fonte bibliográfica produzida por coleta de dados e aprofundamento de conceitos encontrados em livros, dissertações, artigos e

publicações em jornais e revistas acadêmicas. A pesquisa está estruturada nos seguintes estudos: a geração Y e as gerações antecessoras; a geração Baby Boomers; a geração X; a geração Y, a inteligência emocional e os seus componentes; a inteligência emocional na geração Y; o novo modelo de gestão de pessoas: a gestão de talentos e a gestão por competências.

2 A geração Y e as gerações antecessoras

A atual era da informação — iniciada na década de 1980 — é uma revolução que modificou não apenas a tecnologia, os meios de comunicação, os processos de produção e de comercialização de produtos, mas, especialmente, o modo como as pessoas se relacionam, como educam os filhos e como interagem no trabalho. Simultaneamente a essa transformação, surge a geração Y, que cresceu e formou seus valores, seus sonhos e a sua visão de mundo baseada em um contexto social e profissional completamente diverso ao que outras gerações vivenciaram, principalmente devido à complexidade do mundo globalizado e das constantes mudanças advindas da evolução tecnológica. Certamente, os jovens Y são o mais valioso fruto da atual era do conhecimento. Entretanto, o fato de possuírem características pessoais e profissionais únicas fomenta mudanças que inevitavelmente trazem impactos para as organizações; diante disso, é de suma importância analisar a problemática que mais caracteriza essa geração e mais afeta o desempenho no mercado de trabalho, a carência de inteligência emocional.

Para Lipkin e Perrymore (2010, p. 2),

a geração Y, também conhecida como geração Millennials, geração da Internet e iGeração. Embora haja pouco consenso em relação ao nome da geração nascida entre o ano de 1980 e o ano 2000, essa geração (com cerca de 74 milhões de pessoas) está próxima da geração de Boomers (nascida no Pós-guerra, com 78 milhões de pessoas) e é muito maior que a geração X (com aproximadamente 50 milhões de pessoas). Como um elefante em uma loja de cristais, a geração Y invadiu o mercado criado pelos Veteranos e Boomers, e está exigindo mudanças na cultura empresarial. Só seu tamanho já faz a diferença.

Os nascidos na geração Y, em geral, são filhos da geração X e netos dos Baby Boomers. Como forma de identificar os traços que marcam a geração Y, serão detalhadas adiante as duas gerações antecessoras, com a finalidade de comparação.

Forquin (2003 apud APRIGIO 2013, p. 20) diz que o termo geração é utilizado com frequência no sentido de classe ou de categoria de idade característica. Segundo o autor, o conceito de geração, na concepção histórica e sociológica, designa um conjunto de pessoas

que nasceram mais ou menos na mesma época e que têm em comum uma experiência histórica idêntica ou uma proximidade cultural. O conceito de geração não envolve apenas pessoas da mesma idade, criadas 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.

Portanto, uma análise mais apurada pode identificar que a ocorrência em diferentes contextos históricos e sociais que foram influenciados por eventos marcantes — como guerras, revoluções industriais e tecnológicas — assim como a bagagem de conhecimentos semelhantes agregados aos indivíduos são decisivos para moldar os valores, a maneira de encarar a vida e os comportamentos profissionais de cada geração.

2.1 A geração Baby Boomers

Os Baby Boomers (1948 a 1966), conforme se disse anteriormente, são os avós ou pais da geração Y. Essas pessoas viveram os efeitos econômicos e sociais da Grande Guerra e têm preferência por relações estáveis, tanto no âmbito familiar quanto no profissional. Entretanto, o excesso de disciplina, dedicação e comprometimento no trabalho (em geral realizado pelos homens) era considerado mais importante que o tempo livre em família e os momentos de lazer com amigos.

Aprigio (2013) afirma que os Boomers presenciaram as consequências da segunda guerra mundial e tiveram uma educação rígida, baseada na disciplina e obediência. Eles não têm abertura a questionamentos e são pessoas cuja principal preocupação está na busca de estabilidade no emprego.

Nesse mesmo sentido, Moraes, Lopes e Silva (2013) concordam que essa geração valorizava passar mais tempo dentro da empresa como possibilidade de reconhecimento. Foi a partir dos Baby Boomers que surgiu o termo “workaholick” que, de modo geral, significa viciado em trabalho. Para eles, as mulheres não tinham espaço no mercado de trabalho e deveriam cuidar da casa e dos filhos.

Nesse entendimento, vale destacar que os Boomers não são propensos a lidar bem com mudanças, seja ao encarar a entrada das mulheres no mercado de trabalho, seja no contato profissional com jovens de outras gerações e com valores diferentes. Em geral, seguem a máxima de que antiguidade é posto.

2.2 A geração X

A geração X (de 1964 a 1977), segundo Santos (2011, p. 49), em termos globais, presenciou na sua juventude o final da Guerra Fria e a crise dos mísseis em Cuba. Já no Brasil, vivenciou a queda do governo militar, o processo de redemocratização do país e lutou pelas “Diretas Já”, que teve como resultado a eleição de Tancredo Neves, em 1985 (o primeiro presidente civil eleito após 20 anos de ditadura militar). Além disso, em 1989, votou nas primeiras eleições diretas do país desde 1961. Moraes, Lopes e Silva (2013) afirmam que esta geração assistiu o momento do homem na lua, a queda do Muro de Berlin, o advento do videocassete, a popularização da televisão, entre outras novidades da época. É a partir da geração X que se começam a notar diferenças significativas na educação dos filhos e o surgimento de uma nova identidade para os jovens. Profissionalmente, eles buscavam sempre melhorar e aprender coisas novas, embora houvesse pouca orientação e treinamento para lidar com o novo.

Toda essa conjuntura contribuiu significativamente para que a “geração coca-cola”, como também ficou conhecida, tivesse uma maior predisposição para mudanças e uma grande diferenciação ideológica das outras gerações. Isso se refletiu na valorização do aprendizado, da qualificação pessoal e da importância de proporcionar uma educação de qualidade aos seus descendentes (a geração Y).

Vale observar também que, segundo Oliveira (2011), em 1990 a reengenharia inaugurou a hipercompetitividade, ao promover rupturas unilaterais de contratos, para trocar funcionários leais por profissionais mais qualificados. Nesse contexto, cuidar do próprio desenvolvimento passou a significar empregabilidade, comprometimento profissional e, conseqüentemente, crescimento do padrão de vida.

Esse fenômeno desestruturou as famílias dos então adolescentes e jovens da geração X e foi primordial para quebrar o paradigma da necessidade de lealdade do profissional para com a organização, entendimento esse que, de certo modo, foi substituído pelos investimentos na própria formação acadêmica e na atualização profissional (cursos de idiomas, cursos de informática, entre outros).

A geração X foi ainda a primeira a lidar, já em sua vida adulta, com a abertura do mercado de trabalho para as mulheres, o que permitiu que pai e mãe contribuíssem com o orçamento doméstico. Além disso, os novos métodos contraceptivos permitiram planejar melhor a quantidade de filhos. Por esse motivo, foi possível fazer um programa estratégico

para o futuro familiar; seus filhos, já na primeira infância, receberam uma formação diferenciada (OLIVEIRA, 2011, p. 38).

É notável então a guinada de valores e de conceitos pessoais e profissionais que se inicia com a geração X e é transmitida aos seus sucessores — a geração Y — que intensificam e potencializam a disparidade ideológica relativa às gerações mais antigas.

2.3 A geração Y

Não existe um consenso cronológico quanto à geração Y. De acordo com Scanavez e Alves (2009), a geração Y ou geração da Internet é um conceito que, segundo alguns autores, inclui os nascidos após 1980; para outros, de meados da década de 1970 até o ano 2000. O contexto histórico brasileiro onde essa geração nasceu, no entendimento de Calliari e Motta (2012), foi o da redemocratização do país, onde os militares se despediam do poder e a pessoas tinham sede de liberdade para si e para seus filhos.

No Brasil, Calliari e Motta (2012) apresentam os dados do Censo de 2010 do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) para revelar que a geração Y (com idades entre 15 e 30 anos no período entre 1980 e 1995) representa 27% da população do país e já é a parte mais larga da pirâmide etária. Os autores estimam também que os ípsilons correspondam a 30% da população economicamente ativa brasileira e logo se tornarão a sua principal força de trabalho, pois já estão bem próximos dos profissionais da geração Baby Boomer (33%) e dos da geração X (37%).

Diante do cenário exposto, fica evidente a relevância que a geração Y tem, tanto pelo seu nascimento em uma realidade com extrema liberdade de informação e receptividade para mudanças, quanto pela representatividade do seu volume em números populacionais, principalmente no que se refere à sua crescente inserção no mercado de trabalho.

Ao analisar pelo viés qualitativo, o traço mais marcante dessa geração, definitivamente, é a afinidade com a tecnologia. Contudo, também merecem destaque a não valorização das carreiras estáveis e da hierarquia, a defesa de valores próprios, a preferência por desafios, por liberdade e por qualidade de vida no trabalho.

Conforme esclarecem Scanavez e Alves (2009, p. 2),

A facilidade com a que geração Y lida com a tecnologia, tornou-se um dos instrumentos mais valiosos de sobrevivência; valorizam menos a permanência em uma única empresa, e mais a lealdade a si mesmos, são considerados fáceis de recrutar, mas difíceis de manter, no ambiente de trabalho, gostam de variedade, desafios e oportunidades, querem trabalhar com liberdade, flexibilidade e criatividade, sentem necessidade de avaliações contínuas.

A partir dessa afirmativa, é possível entender que essa geração não é movida por ideologias ou práticas com as quais não concorda. É mais resistente à adaptação a antigos padrões e paradigmas ainda enraizados na cultura, na visão e nos valores de diversas organizações.

Conforme Santos (2011), os jovens da geração Y são mais propícios a desenvolver um conjunto próprio de valores, sem serem afetados pelas pressões normativas de organizações não alinhadas aos seus valores pessoais.

Por outro lado, Oliveira (2011) explica que a geração Y sempre foi estimulada a “vencer”. Seja em jogos de videogame, nas notas da escola ou em casa, esses jovens sempre foram orientados e pressionados a serem vitoriosos. Para eles, ganhar é a única possibilidade aceitável na atual sociedade.

Essa pressão pelo sucesso profissional, introduzida na educação familiar desde a infância, pode justificar o fato de os jovens Y serem mais ansiosos e impacientes em relação à conquista de suas realizações profissionais, assim como o fato de maior necessidade de receber feedbacks.

Calliari e Motta (2012) consideram ainda que os ípsilons são superficiais e imediatistas, avessos a alguns termos cultuados quase religiosamente pelas gerações anteriores, como planejamento e antecipação. Eles necessitam de velocidade, satisfação imediata e realização instantânea.

Entretanto, a dinâmica profissional na grande maioria das empresas não segue esse mesmo ritmo ágil e desafiador com os quais esses jovens, que cresceram com a Internet e lendo um pouco de tudo, foram acostumados. Muito pelo contrário, os planos e o aprofundamento em determinadas áreas de conhecimento são fundamentais para ascensão dos profissionais atualmente.

De acordo com Santos (2011, p. 55), "Esta geração também é vista como pouco comprometida com as organizações em que trabalham".

Essa afirmação pode ser confirmada ao se comparar a rotatividade dos jovens profissionais com a das gerações anteriores, que tinham o hábito de permanecer por anos, ou até por décadas na mesma empresa. A geração Y é mais propensa a procurar organizações que atendam às suas aspirações de qualidade de vida e de reconhecimento profissional.

Segundo Calliari e Motta (2012), a baixa resiliência dos ípsilons traz sérias consequências em várias áreas e, sobretudo, nas relações profissionais. Os autores explicam que esses jovens cresceram cercados pela abundância de opções: seja de brinquedos, de informação, de meios de comunicação, entre outros prazeres de consumo oferecidos sem

muito sacrifício. Com isso, possuem menor disposição a “sacrifícios”, além de menor aversão ao risco, o que significa que, se a situação está difícil, eles desistem e mudam de empresa.

Por conseguinte, o fator que exerce grande influência no comprometimento dessa geração com os objetivos das organizações é a necessidade de desenvolver a resiliência, que é, basicamente, a capacidade individual de superar situações extremas e retornar ao seu estado normal de equilíbrio emocional.

Porém, Oliveira (2011) orienta que a gestão, ao deixar de expor os jovens profissionais a desafios mais complexos por receio de colocar os resultados em risco, terá como consequências o aumento da rotatividade no emprego e a dificuldade de engajamento dos jovens com a missão e os valores da organização. Essa falta de sintonia provoca efeitos diretos na produtividade e nos resultados.

Na realidade do mercado atual, indiscutivelmente, a única constante é a mudança; nesse sentido, é importante que as organizações avaliem com atenção a geração Y e identifiquem todo o potencial existente nos traços comportamentais que a caracterizam. A proatividade e a capacidade decisória dos jovens Y podem ser grandes oportunidades, se direcionadas para o crescimento das organizações que conquistarem o seu engajamento.

Calliari e Motta (2012) reforçam esse entendimento, pois esclarecem que os ípsilons desenvolveram alto grau de iniciativa e capacidade de escolha; desse modo, têm bem menos medo de correr riscos do que seus antecessores, porque não encaram a mudança como um problema. Nesse aspecto, estão muito mais adaptados ao ambiente de atuação das organizações.

3 A inteligência emocional e os seus componentes

Wachowicz (2013, p. 89) indica que o mercado de trabalho já há algum tempo exige do indivíduo, além de conhecimento técnico e tecnológico, outras habilidades relacionadas ao seu perfil emocional e à sua capacidade de interagir com os outros. Para a autora, a inteligência emocional (IE) é a arte de estabelecer uma boa convivência com o outro. Aceitar as diferenças do próximo, as opiniões, os comportamentos e os gostos musicais são trocas que devem ser feitas para se conviver bem.

Certamente, essas diferenças existem principalmente quando as gerações são diferentes. Os Boomers, a geração X e a geração Y carregam hábitos e visões de mundo divergentes, citados no início deste artigo.

Segundo a Harvard Business Review (2005, p. 96), Daniel Goleman (psicólogo e autor) foi o primeiro a utilizar o termo “inteligência emocional” e a aplicar esse conceito aos negócios, em 1998. Goleman identificou vínculos diretos entre a IE e resultados comerciais mensuráveis.

Diante disso, as organizações atuais mantêm atenção e discussões sobre esse tema, devido à inteligência emocional ter adquirido uma relevância estratégica na condução da gestão de pessoas.

Goleman (1995 apud WACHOWICZ, 2013, p. 90) afirma que:

A inteligência emocional é uma capacidade adquirida, baseada nas emoções e que tem como resultado um desempenho eficaz no mercado. Ela pode também ser descrita como uma competência emocional que necessita do desenvolvimento de algumas habilidades práticas fundamentais.

De acordo com a Harvard Business Review (2005, p. 99), essas habilidades são os cinco componentes da inteligência emocional no trabalho:

- Autoconsciência: é a habilidade de reconhecer e entender seu temperamento, suas emoções e iniciativas, assim como seus efeitos nos outros.
- Autodisciplina: é a habilidade de controlar ou redirecionar impulsos e temperamentos desordenados. A propensão a protelar julgamentos, pensar antes de agir.
- Motivação: Uma paixão pelo trabalho por razões que vão além do dinheiro ou posição. Uma propensão a perseguir metas com energia e persistência.
- Empatia: Capacidade de entender o modo de ser emocional das outras pessoas. Habilidade em treinar pessoas de acordo com suas reações emocionais.
- Habilidade social: Capacidade de gerenciar relacionamentos e desenvolver networks (rede de relacionamentos). Habilidade para encontrar fundamento comum e construir entendimento.

Vale ressaltar que é possível desenvolver a inteligência emocional e que ela é entendida como uma competência; logo, assim como as demais, pode ser adquirida por meio do estímulo de determinadas habilidades práticas, ou seja, dos cinco componentes da IE no trabalho.

Goleman (2007) defende o desenvolvimento de um fluxo que se caracteriza por um estado sem interferência emocional, exceto um sentimento compulsivo e altamente motivador. Surge estimulado por atividades que desafiam ao máximo a capacidade das pessoas. Contudo, é necessário equilibrar a complexidade das ações. Se a tarefa é simples demais, entedia; se muito desafiadora, resulta mais em ansiedade do que em fluxo.

Portanto, é necessário o equilíbrio das emoções para manter o pensamento focado na realização de objetivos desafiadores e motivadores, que funcionam como um combustível capaz de mover as pessoas e de proporcionar eficácia e o prazer de trabalhar.

Goleman (2007) realça que o poder da emoção na orientação do esforço eficaz está no controle de impulsos e adiamento da satisfação; no controle de nossos estados de espírito para que facilitem o pensamento, motivando-nos a persistir, apesar dos reveses; na descoberta de formas para entrar em fluxo e atuar com mais eficiência. Para o autor, estar em fluxo é a motivação para se aperfeiçoar cada vez mais em algo.

Nesse sentido, entende-se que a motivação de um indivíduo está condicionada ao seu estado de equilíbrio emocional, que se desenvolve melhor naquelas pessoas que possuem um nível de inteligência emocional mais elevado.

Wachowicz (2013, p. 92) indica que o quociente intelectual (QI) é tão importante quanto o emocional (IE). Os dois devem estar em equilíbrio. As pessoas com dificuldade em equilibrar a sua vida emocional, têm problemas com a concentração e atenção no trabalho. Podem ser reduzidos o raciocínio lógico, a percepção do todo e apresentar dificuldade de comunicação clara e objetiva, porque o foco estará orientado para o emocional.

Dessa forma, fica evidente como o déficit de inteligência emocional afeta o desempenho das pessoas no trabalho, pois desvia o foco das questões objetivas — que são as efetivamente produtivas —, e concentra a energia na resolução de questões emocionais e conflitos interpessoais, internos ou externos à organização.

3.1 A inteligência emocional na geração y

Um artigo publicado pela revista eletrônica Exame.com afirma que:

Quem faz parte da geração Y já está acostumado a ouvir todo tipo de crítica sobre seu modo de ser. Os jovens são chamados de arrogantes, mimados, impacientes e — como se não bastasse — terrivelmente carentes de inteligência emocional. Uma recente pesquisa da consultoria YCoach mostrou que as emoções são o principal obstáculo para a carreira dos ingressantes no mercado de trabalho. Mesmo quem tem boas competências do ponto de vista técnico sofre nos primeiros anos da vida profissional, devido a fragilidades comportamentais (GASPARINI, 2014).

Segundo Maldonado (2019), a geração Y é historicamente a primeira a ter conhecimento avançado em uma área essencial: a tecnologia. Esses jovens convivem com a diversidade das famílias multifacetadas; passaram a infância com a agenda cheia de atividades e de aparelhos eletrônicos; as pessoas dessa geração são multitarefas. Têm tendência a apresentar dificuldade de relacionamento com as figuras de autoridade. Costumam reivindicar seus direitos, às vezes, com dificuldade de perceber os direitos dos demais; são curiosas, impacientes e imediatistas.

A geração Y foi educada para desenvolver o máximo do seu quociente intelectual por meio do conhecimento técnico e tecnológico. Contudo, muitos jovens, pelo fato de possuírem maior habilidade no uso das tecnologias e na realização de várias tarefas simultaneamente, tendem a assumir comportamentos que são vistos pelos colegas como prepotentes, individualistas e impacientes. Essa postura, característica da deficiência de inteligência emocional, ocasiona conflitos com profissionais mais antigos, principalmente quando esses são superiores hierarquicamente na organização.

Goleman (2007) corrobora essa ideia ao entender que a arte de se relacionar com as pessoas e controlar as emoções dos outros exige o amadurecimento de duas outras aptidões emocionais: o autocontrole e a empatia. São elas que, aliadas, amadurecem competências sociais eficazes na relação interpessoal. A deficiência dessas aptidões sociais leva ao fracasso dos relacionamentos, mesmo daqueles indivíduos que se destacam intelectualmente, por parecerem arrogantes, nocivos ou insensíveis. São as aptidões emocionais que moldam os relacionamentos, mobilizam e inspiram, convencem, influenciam e deixam os outros à vontade.

Morais, Lopes e Silva (2013) afirmam que, devido à convivência de gerações com valores, crenças e objetivos tão diferentes no mercado de trabalho, o ambiente profissional, em boa parte das organizações, passa a basear-se em rivalidades e competições, o que acarreta sérios desentendimentos e é bastante prejudicial ao bom desenvolvimento das atividades da empresa.

A esse choque de gerações soma-se o fato de que a geração Y é mais jovem e com menos tempo de atuação profissional para desenvolver as competências emocionais propostas por Goleman: autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia, habilidade social.

A Harvard Business Review (2005, p. 115) pontua que a inteligência emocional aumenta com a idade, por meio da maturidade. No entanto, algumas pessoas, mesmo maduras, podem necessitar de treino para melhorar seus níveis de inteligência emocional.

Com base nessa afirmativa, fica evidente que os problemas relacionados às questões de inteligência emocional não são exclusividade de uma geração ou dos jovens em geral, embora sejam mais perceptíveis nos jovens da geração Y.

Oliveira (2011) complementa esse pensamento ao afirmar que as empresas necessitam conhecer e identificar o déficit de conhecimento que esses jovens trazem das universidades para saber quais competências precisam ser desenvolvidas e gerenciar as expectativas dos recém-contratados.

Existe uma lacuna entre o conhecimento que a geração Y adquire na sua formação universitária, focada no desenvolvimento do quociente intelectual, e o conhecimento efetivamente produtivo para as organizações, ou seja, aquele baseado nas competências emocionais, que constroem a inteligência emocional.

Segundo Santos (2011, p. 60), a geração Y costuma questionar o posicionamento dos gestores, possivelmente pelo fato de os pais estimularem o diálogo em casa e darem liberdade aos filhos para se posicionarem. Assim, o entendimento de "respeito à hierarquia foi alterado".

Estes jovens cresceram acostumados a emitirem a sua opinião em assuntos cotidianos da família e, de certa forma, criar posicionamentos pessoais com influência em determinadas tomadas de decisão dos pais (compra de roupas, escolha do colégio, roteiro de viagens etc.). Isso, sob uma ótica positiva, pode ter estimulado a característica criativa dessa geração.

Outro problema, discutido no mesmo artigo da Revista Exame.com, é o grande apego dos jovens à tecnologia: “A comunicação acontece muito frequentemente por redes como o Facebook ou WhatsApp, e eles acabam perdendo a expressividade da linguagem corporal, gestual e oral” (GASPARINI 2014, n. p.).

Para Coutinho (2005 apud SANTOS, 2011, p. 54), a facilidade de acesso a tecnologias faz com que estes jovens tenham um estilo de vida que se distingue das outras gerações. As condições sociais e os recursos tecnológicos fazem com que reduzam o seu contato direto com as pessoas, desenvolvendo uma "bedroom culture" (cultura de quarto).

Portanto, a geração Y comunica-se bastante por meio da tecnologia. Porém, o fato de socializarem e se comunicarem de uma maneira diferente, não significa que esses jovens não saibam efetivamente se comunicar. O que ocorre é que os profissionais e os clientes com mais idade, por vezes não compreendem e não têm afinidade com essa dinâmica das relações interpessoais contemporâneas.

Oliveira (2011) confirma que os jovens da geração Y são comunicativos, assim como hiperativos, pouco preconceituosos e ambiciosos. Além disso, tendem a ser imediatistas e autoconfiantes em excesso. Isso gera uma imagem de superficialidade e arrogância.

Essas características negativas podem ser melhoradas com o desenvolvimento das competências emocionais. A hiperatividade está relacionada à autodisciplina, que desenvolve a habilidade de controlar ou redirecionar impulsos desordenados. Da mesma forma, a autoconsciência permite reconhecer e entender o temperamento, as iniciativas próprias e os seus efeitos nos outros, e se torna essencial para lidar com o imediatismo e a arrogância.

Seguramente, a empatia torna-se vital para estabelecer uma interação positiva com outros indivíduos, por ser a habilidade de entender o modo de ser emocional de outras pessoas. Goleman (2007) acrescenta que o autoconhecimento alimenta a empatia; desse modo, quanto mais consciente das próprias emoções a pessoa estiver, mais facilmente poderá entender o sentimento alheio.

Para Caliiari e Motta (2012), o modelo corporativo tradicional é extremamente oposto ao que a geração Y espera. Hierarquia, senioridade, descrição de cargo, área de trabalho física (e com baias), código de vestuário, promoções demoradas, política corporativa, horários, enfim, um universo díspar daquele almejado pelos ípsilons.

Isso contrasta com a imagem corporativa superestimada, que é desenvolvida pela sociedade e reforçada pelas universidades. Logo, a motivação dessa geração é constantemente minada, assim que os jovens Y entram no mercado de trabalho e se deparam com uma realidade completamente diferente da idealizada durante a sua formação familiar e acadêmica. A frustração dessa geração é frequente, pois ingressa nas organizações repleta de expectativas de status e de sucesso profissional imediatos.

4 O novo modelo de gestão de pessoas: a gestão de talentos

É inevitável a mudança do conceito de que somente os bens e o capital financeiro da empresa atraem os profissionais para o trabalho. O talento das pessoas tornou-se o principal e o mais raro ativo das organizações; como tal, precisa ser cultivado e alinhado aos objetivos organizacionais de maneira participativa.

Nas palavras de Chiavenato (2014, p. 147):

Está havendo um verdadeiro apagão de talentos no mercado. Talento está se tornando uma riqueza rara. Essa preocupação implica educar, treinar, motivar, liderar as pessoas que trabalham na organização, inculcando-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura eminentemente participativa. A organização deverá indicar os objetivos que pretende alcançar, focalizando sua missão e visão, e oferecer oportunidades de crescimento profissional que conduzam ao desenvolvimento do seu negócio.

Sendo assim, o atual ambiente dinâmico e complexo exige a transformação da atuação do gestor de pessoal. Esse profissional precisa trabalhar ligado aos planos estratégicos das organizações, para garantir que elas sobrevivam e se desenvolvam em um cenário de competitividade acirrada.

De acordo com Knapik (2012, p. 48):

As abordagens na gestão de pessoas têm sofrido significativas e rápidas transformações. Os profissionais de recursos humanos estão revendo seus conceitos, galgando novos espaços e participando da elaboração do planejamento estratégico, pois os talentos das pessoas estão sendo considerados como um diferencial estratégico e competitivo.

Para Patrício e Estender (2014), o modelo de relações entre organização e colaborador precisa mudar para propiciar ganhos e não perdas. A gestão das pessoas de uma organização deve ter a capacidade de integrar os objetivos da organização e os dos colaboradores em uma relação de “ganha-ganha”, em que as partes se sintam satisfeitas por saberem que suas metas e objetivos estão sendo considerados nessa relação profissional.

Nesse sentido, é importante que a gestão de pessoas entenda os valores e a motivação dos seus trabalhadores. Principalmente no caso da geração Y, que tende a assumir cargos de liderança e anseia por metas desafiadoras e que proporcionem um rápido reconhecimento. “Aproximadamente 20% dos líderes nas empresas já pertencem à geração Y [...]” (OLIVEIRA, 2011, p. 94).

Oliveira (2011) constata que, devido à complexidade do ambiente corporativo, os modelos de gestão de pessoal que permitiam o desenvolvimento de jovens profissionais sofreram profunda alteração. Em virtude disso, os líderes veteranos não assumem mais a responsabilidade pelo desenvolvimento dos seus sucessores, e os gestores não expõem o jovem a desafios mais complexos.

É necessário que a gestão de pessoas também evolua nesse sentido e desenvolva planos de sucessão e de ascensão de carreira, uma vez que a formação da futura liderança tem uma influência estratégica no sucesso das organizações.

Chiavenato (2014, p. 12) ratifica essa reflexão e destaca que uma gestão de pessoas bem-sucedida deve explorar o talento e o conhecimento dos indivíduos e aplicar seus esforços para criar um ambiente de trabalho que facilite o florescimento de competências, seja encorajando os trabalhadores a assumir maiores responsabilidades, seja investindo em educação e treinamento para reforçar a autoconfiança, enquanto os apoia e estimula a aprender de seus erros.

Desse modo, proporcionar um ambiente de trabalho aberto ao aprendizado, à criatividade e aos novos desafios é o principal objetivo de uma gestão eficaz e que busque excelência nos resultados.

Knapik (2012, p. 193) explica que é importante fazer um planejamento da movimentação e do quadro de pessoal de uma organização. A gestão de pessoas deve assumir seu papel estratégico; deve conciliar os interesses da organização —no aumento da

produtividade e redução de custos pela formação de equipes de alto desempenho —, com a motivação dos trabalhadores — a partir de desafios profissionais e oportunidades de aprendizagem.

Portanto, a gestão de pessoas atual tem a função de garantir a maximização dos resultados organizacionais por meio de um quadro de pessoal pensado para suprir as demandas de profissionais (geradas por sucessões, fusões, aquisições), repor as perdas de profissionais devido à rotatividade e ser formadora de equipes com desempenho elevado. A característica controladora do gestor de pessoas evoluiu para uma visão focada em resultado.

Knapik (2008, p. 30 apud LIRA; BUSSE, 2015, n. p.) reforça esse entendimento e faz a comparação entre as novas gerações, para explicar como a geração Y se comporta no mercado atual. Afirma que a Teoria Y é a nova concepção de administração, focada em objetivos e não em controle. As novas gerações não estão escolhendo, muitas vezes o que exercitam é a competência que possuem em várias situações. Frente a isso, os líderes precisam assumir o seu papel como agentes de mudanças, na gestão de pessoas voltada para resultados.

Vale esclarecer que a responsabilidade pela condução eficiente das atividades, em parceria com os jovens da geração Y, não é apenas do gestor que atua na área de gestão de pessoas, mas também dos líderes, ou seja, dos gestores em geral. O líder necessita adaptar-se à pluralidade de gerações presentes no ambiente organizacional e, dessa forma, desempenhar a sua função de motivar os seguidores na conquista de objetivos comuns.

Santos (2011) indica a utilização de algumas práticas para melhorar o desenvolvimento atitudinal do jovem profissional da geração Y e atender às necessidades da organização; são elas: o envolvimento do profissional em equipes formadas por membros de diversas gerações; e programas de *mentoring* ou *coaching*. Contudo, ressalta que a opção do *coaching* e das equipes multietárias podem também ser consideradas para o desenvolvimento dos gestores veteranos, que necessitam romper alguns paradigmas ao conduzir equipes formadas por jovens talentos da geração Y. Para o autor, o *coaching* assessora, por meio de experiências, os profissionais a alcançarem os objetivos propostos, já que utiliza a conscientização das atitudes relacionadas às atividades desempenhadas. Por outro lado, no *mentoring* existe um mentor que fornece apoio e conselhos para a carreira dos mais jovens, embasado na sua maior experiência na organização.

Diante desses apontamentos, percebe-se que a dificuldade de relacionamento e de liderança é um problema comum entre as gerações, pois as relações humanas são extremamente complexas e subjetivas. Entretanto, algumas organizações já estudam e aplicam

técnicas e atividades que visem minimizar ou superar as dissonâncias no comportamento dos profissionais de diversas gerações, que convivem no ambiente organizacional.

4.1 A gestão por competências

O conceito de competência está diretamente ligado ao desempenho efetivo das pessoas no alcance dos resultados ou objetivos esperados. Nesse sentido, é indispensável desenvolver o potencial dos indivíduos, que deve ser definido pelas suas capacidades, conhecimentos, habilidades e atitudes (KNAPIK, 2012, p. 172), a fim de que, em conjunto, construam competências capazes de produzir resultados positivos para a organização.

Vergara (1999) define competência como a capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade suficiente para alcançar o efeito desejado. A preocupação pelo desenvolvimento de competências está cada vez mais forte, tanto na ótica das pessoas quanto na das organizações, em razão de que o mercado de trabalho exige profissionais capazes de conquistar os resultados necessários para alavancar o crescimento das empresas.

Nesse contexto, Knapik (2012, p. 184) aponta que os conceitos de gestão por competências indicam a avaliação das pessoas pelas competências que agregam valor às organizações. O capital humano é classificado como recurso estratégico para a obtenção de resultados. Logo, o desenvolvimento de novas metodologias, como a do mapeamento de competências — desdobradas em organizacionais e individuais —, indica a necessidade de que os profissionais de gestão de pessoas compreendam que a era do conhecimento alterou o perfil de empregabilidade no mundo.

Esse novo cenário caracteriza-se por extrema competitividade e complexidade. Por isso, recrutar, desenvolver e manter profissionais talentosos e portadores de competências estratégicas é vital para as organizações permanecerem com sucesso no mercado. Indivíduos e organizações necessitam desenvolver competências, não apenas para se manterem, como também para evoluírem com eficácia, em face das mudanças constantes a nível global.

Fischer (2002 apud SANTOS, 2011) ratifica essa visão e esclarece que, no contexto atual, as empresas começam a adotar modelos estratégicos de gestão de pessoas. Segundo o autor, a gestão por competências é um dos métodos que a área de recursos humanos desenvolveu para alinhar a gestão de pessoas ao direcionamento estratégico da organização.

No que se refere às competências, é necessário inclusive determinar quais as mais adequadas para o cenário corporativo atual, bem como para o futuro. Dessa maneira, a organização poderá desenvolver uma atuação estratégica, alinhada à realidade e às tendências

do contexto ambiental, com a finalidade de conquistar vantagens competitivas a curto e longo prazo.

Fonseca (2012) justifica essa questão, ao apresentar uma pesquisa global, desenvolvida pela Oxford Economics e Towers Watson, com 352 profissionais de recursos humanos, e que analisou 21 setores da economia, em 46 países. Os pesquisadores concluíram que quatro amplas áreas necessitam de novas competências profissionais, nos próximos cinco ou dez anos. São elas:

Quadro 1: Habilidades demandadas nos próximos cinco ou dez anos

Competências digitais	Pensamento ágil	Comunicação	Operações globais
Habilidades em negócios digitais	Habilidade em considerar e se preparar para múltiplos cenários	Cocriatividade e "brainstorming"	Habilidade de administrar equipes diversas
Capacidade para trabalhar de forma virtual	Inovação	Construção de relacionamentos (com consumidores)	Entendimento de mercados internacionais
Entendimento de softwares e sistemas corporativos de TI	Lidar com complexidade e ambiguidade	Senso de equipe (incluindo equipes virtuais)	Capacidade de trabalhar em múltiplos locais no exterior
Conhecimento de design digital	Paradoxos de gestão, equilibrando pontos de vista opostos	Colaboração	Domínio de línguas estrangeiras
Capacidade de usar mídias sociais e web 2.0	Habilidade de ver o cenário como um todo	Comunicação oral e escrita	Sensibilidade cultural

Fonte: Oxford Economics; Towers Watson apud Fonseca (2012, n. p.)

Ao analisar essas competências, é possível observar diversas habilidades dentro das quatro áreas, que já se enquadram no padrão característico da geração Y, com destaque para as competências digitais: habilidades em negócios digitais, capacidade para trabalhar de forma virtual, capacidade de usar mídias sociais e web 2.0. Nas competências do pensamento ágil, se destacam a habilidade em considerar e se preparar para múltiplos cenários (ser multitarefa) e ser inovador; para as competências de comunicação, a cocriatividade e "brainstorming" (tempestade de idéias), senso de equipe (incluindo equipes virtuais). Para as competências em operações globais, a capacidade de trabalhar em múltiplos locais, no exterior, domínio de línguas estrangeiras e sensibilidade cultural.

5 Considerações finais

Esse artigo procurou discutir e analisar as origens dos conflitos entre a geração Y e as gerações veteranas, com foco na problemática do déficit de inteligência emocional, o qual foi destaque em recente publicação no portal da Revista Exame. Apesar do número reduzido de

publicações acadêmicas no Brasil, voltadas para o tema da geração Y, foi possível constatar que os jovens Millennials necessitam desenvolver os cinco componentes da inteligência emocional —autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e habilidade social —, a fim de modificar as impressões de arrogância, hiperatividade e impaciência que desestabilizam o convívio com profissionais mais antigos, dificultam a sinergia entre as pessoas, reduzem o desempenho no trabalho e, conseqüentemente, os resultados das organizações.

Todavia, essa geração também demonstra um enorme potencial e grandes talentos. Já se destaca nas empresas, inclusive ocupa um percentual expressivo de cargos de liderança, devido à sua elevada formação acadêmica e qualificação em línguas, sua habilidade com as novas tecnologias, criatividade e capacidade multitarefa. Características estas que são inéditas e praticamente nascidas com esses indivíduos.

Observou-se que os novos modelos de gestão de pessoas tendem a se adaptar e a mudar o foco no controle das pessoas para o foco nos resultados. Os talentos são considerados uma das principais fontes de riqueza e vantagem competitiva para a organização. Portanto, é necessário adaptar o ambiente organizacional — investir em educação e treinamento, estimular a criatividade e o aprendizado de maneira participativa e desafiadora. Nesse contexto, a gestão por competências é um modelo que visa desenvolver as capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) que proporcionam valor para a organização. Sua função é interligar a gestão de pessoas ao direcionamento estratégico da organização; desse modo, é possível alinhar os objetivos organizacionais aos dos colaboradores. Esse alinhamento é considerado a chave para o sucesso do relacionamento das empresas, especialmente, com os jovens da geração Y, e com todas as demais gerações.

Diante disso, sugere-se o aprofundamento de estudos que abordem o papel decisivo dos líderes atuais na formação dos líderes do futuro, dado o potencial estratégico que os novos talentos representam a longo prazo para a sobrevivência e a excelência das organizações.

Referências

APRIGIO, Bruna Tábata. Gerações no mercado de trabalho: geração Y. **Revista de Administração do UNISAL**, Campinas, v. 3, n. 3, p. 19-28, jan./abr. 2013. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/232>. Acesso em: 28 out. 2015.

BISOGNO, Noro *et al.* A gestão da geração y nas empresas filiadas à AJESM da cidade de Santa Maria – RS. **RG&D**, Fortaleza, v. 1, n. 2, jan./dez. 2014. Disponível em: <http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RGD/article/view/104>. Acesso em: 09 nov. 2015.

CALLIARI, Marcos; MOTTA, Alfredo. **Código Y**: decifrando a geração que está mudando o país. São Paulo: Évora, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FONSECA, Adriana. As competências exigidas no mercado de trabalho atual. *In*: **Valor Econômico**, [s. l.], 20 ago. 2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/carreira/2759010/estudo-mapeia-competencias-profissionais-exigidas-nos-proximos-anos>. Acesso em: 17 dez. 2015.

GASPARINI, Claudia. Como a geração Y pode ter mais inteligência emocional. *In*: **Revista Exame.com**, São Paulo, 23 out. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/como-a-geracao-y-pode-ter-mais-inteligencia-emocional>. Acesso em: 20 set. 2015.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 10. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Como o líder pensa**: Tradução de Ebréia de Castro Alves. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos** [livro eletrônico]. Curitiba: Ibplex, 2012.

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

LIRA, Messias Rocha de; BUSSE, Ângela. Gestão de pessoas: uma nova perspectiva. *In*: **RHPortal**, 2 set. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-uma-nova-perspectiva/>. Acesso em: 28 set. 2015.

MALDONADO, Maria Tereza. A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores. *In*: **Psicologias do Brasil**, 7 maio 2019. Disponível em: <https://www.psicologiasdobrasil.com.br/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores/>. Acesso em: 20 set. 2019.

MORAIS, Bárbara Priscila Souza; LOPES, Gislaine Viega; SILVA, Valquíria dos Santos da. Gerações e uma nova visão de líder: a geração Y. **Acadêmica. Revista Eletrônica de Administração e Negócios**, [s. l.], 2013. Disponível em: <http://www.revistaacademica.net/trabalho/18021303.html#top>. Acesso em: 01 out. 2015.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer. 2. ed. São Paulo: Integrate Editora, 2011.

PATRÍCIO, Eduardo; ESTENDER, Antônio Carlos. A gestão de pessoas na ótica de um recurso humano ativo. **Gestão Contemporânea**, Vila Velha - ES, v. 4, n. 1, p. 92-110, abr. 2014. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea/article/view/9098>. Acesso em: 01 out. 2015.

SANTOS, André Laizo dos. **A geração Y nas organizações complexas**: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas. 2011. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SCANAVEZ, Silvia Maria; ALVES, Rozane. As organizações e o novo perfil dos colaboradores. **Facesi em Revista**, Viamópolis-Viamão – RS, ano 1, v. 1, n. 2, 2009. Disponível em: <http://www.facesi.edu.br/facesiemrevista/downloads/numero2/artigo02.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

WACHOWICZ, Marta Cristina. **Conflito e negociação nas empresas**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2013.