

**RESENHA COMENTADA DO LIVRO – LIPKIN, N; PERRYMORE, A, 2010. A Geração Y no Trabalho. Elsevier Editora; São Paulo, 2010.**

**Eduardo Martins Morgado  
Prof.Assist.Doutor I / DCo FC-Bauru / Maio-2011**

## **1. Introdução**

A Gen Y é a primeira geração de “vencedores”, porque não podiam ir mal da escola e basicamente eram elogiados somente pela presença. Foi a 1º geração que passou a usar torpedos; a 1º a ir para a Educação Infantil com celular e a frequentar o Ensino Médio sob forte segurança, como detectores de metal, portaria com guardas, etc.

- A Gen Y é composta por cerca de 74 milhões de pessoas, o que é um contingente muito maior que a Gen X, que tem cerca de 50 milhões de pessoas.
- É uma geração multitalentosa, superestimada, socialmente consciente, exigente e criativa
- Foi criada com alta dose de auto-estima e com a mentalidade de “você pode ser o que quiser...”.

Infelizmente, seus pais, da geração Baby-Boomer ou Gen X Veteranos exigiram mudanças no sistema educacional, fazendo as escolas adotarem modelos de recompensa **independente** do merecimento – os pais deram e dão apoio, força e proteção incondicional.

Tabela 1 – Gerações e suas faixas de Idade

<b>Geração</b>	<b>Faixa de Idade</b>
<b>Baby Boomer</b>	entre 47 e 65 anos
<b>Geração X</b>	entre 34 e 46 anos
<b>Geração Y</b>	entre 16 e 33 anos
<b>Geração Z</b>	no máximo 15 anos

Fonte: Trabalho de Denise Sayuri Shizuno, aluna BSI/2001

As consequências disso no comportamento dos Gen Y no Trabalho e no Ensino Superior foram muitas e vamos explorá-las com profundidade, mas começaremos aqui, com alguns exemplos dos desafios enfrentados pelas organizações:

- Faze-los entender que falar no celular ou mandar mensagens durante o expediente ou durante reuniões não é conveniente;
- Dificuldades em convencer os Gen Y que nem todo mundo pode ter horário flexível;
- Necessidade de ajudá-los a entender porque não ocuparão posições de liderança no 1º ano de emprego;
- Necessidade de ensiná-los que não se fala com Supervisores, Gerentes e CEOs, como se fala com amigos;
- Controlar os “ataques de fúria” diante de feedbacks negativos.

Esses exemplos demonstram que a Gen Y tem uma ética e postura profissional totalmente diferente daquela assumida pelos Boomers e Gen X Veteranos. Que trazem um conjunto de valores, que no momento atual, onde as três gerações convivem no mesmo ambiente,

abalam as estruturas da organização. Pois as gerações anteriores tiveram que “dar duro” para serem promovidas. Tiveram que sacrificar seu tempo com a família, realizar trabalhos braçais para agradar a chefia, e trabalhar longas horas, o que não faz parte da visão dos Gen Y.

Os Gen Y se frustram porque não querem esperar, querem viver a vida pessoal e profissional **agora**. É claro que existem muitos pontos positivos, e é preciso tirar proveito deles. Vamos, então começar a nos aprofundar...

Auto-estima é uma qualidade boa! Ela se refere a como nos sentimos em relação a nós mesmos e em relação ao mundo:

- Auto-estima em alta – leva a maior produtividade e maior criatividade;
- Auto-estima em baixa – leva a sentimentos de rejeição, inutilidade e incapacidade e, pior, leva as pessoas a esconderem seus pontos fracos. E nós precisamos descobrir os pontos fracos para agir sobre eles e melhorá-los!

Problema: a forma com que os Gen Y foram criados gera um tipo de auto-estima “inflacionado” e leva a expectativas pouco realistas, com uma grande rejeição ao feedback, tendência a “culpar os outros” por seus erros e dificuldades e em ver as coisas na perspectiva correta. Tudo isso, foi provocado pelos pais, das gerações anteriores, que exigiram que se elogiasse também o desempenho insuficiente, o que provocou:

- Formas “infladas” de auto-estima, como por exemplo: Receber um prêmio, na escola, por chegar em 10º lugar. O que causou uma desvalorização do desempenho realmente acima da média;
- Confiança de que o filho é livre para fazer o que quiser, sem o desenvolvimento de expectativas realistas, práticas e fundamentadas;
- Proteção de qualquer forma de fracasso ou culpa. A culpa é sempre redirecionada (pelos pais) para terceiros – aos professores, treinadores e, por fim, aos amigos;
- Isso levou a uma degradação da humildade e do autoconhecimento nos Gen Y, que cresceram ouvindo – “meu filho está certo... mesmo estando errado”, E o filho, acabou desenvolvendo uma atitude de “sou a vítima... meus pais vão resolver...”.

Com tudo isso, eliminou-se a competição e por consequência, a Gen Y:

- Tem dificuldade de aceitar o fracasso;
- Perde a oportunidade de lidar e aprender com seus erros;
- Tem dificuldade em aceitar feedback e críticas, mesmo que construtivas;
- Tem dificuldade de estabelecer um sistema realista de auto-avaliação e de expectativas;
- Tem dificuldade de assumir responsabilidade por erros cometidos;
- Tem dificuldade de aceitar / ver outros pontos de vista;
- Tem dificuldade de reconhecer suas limitações;
- Tem dificuldade de assumir a responsabilidade por seus atos e decisões e;
- Tem dificuldade de focar o presente.

Vive-se num estado de “deixa comigo que eu resolvo tudo...” o que de um lado é bom, porque é a mola propulsora para o sucesso e a dedicação, mas é uma atitude de alto risco!

E sendo de alto risco, existe uma alta probabilidade de dar errado, e sabemos que, se der errado, a responsabilidade não será assumida pelo Gen Y, por que “a culpa será de outro” e então perde-se uma enorme oportunidade de crescimento e melhoria. Isso vai fazer enorme falta na capacitação gerencial.

Vive-se também uma ilusão de que as pessoas “sempre se interessam pelo que os Gen Y tem a dizer”, porque “era assim na escola... e deve ser na empresa” 😊. E essa crença, mais o orgulho, farão com que mais riscos sejam assumidos, pois os Gen Y não tem medo...

Estamos diante de um grande problema: o desenvolvimento de uma “geração de vencedores” sem a opção de fracasso, resulta em grande desvantagem para a força de trabalho da organização, porque:

- Erros e fracassos acontecem;
- Erros e fracassos fazem parte do processo de aprendizagem, mas apenas quando se aceita feedback e críticas construtivas.
- Mas como a Gen Y não desenvolveu mecanismos de superação de erros e fracassos, e os Gen Y não aceitam críticas, isso tem um efeito devastador sobre eles – frustração, inadaptação e, principalmente, o não desenvolvimento de habilidades gerenciais, o que torna o sonho de assumir cargos gerenciais, mais distante e não mais próximo, como eles pretendiam.

Infelizmente, como se consideram infalíveis, estão sempre de olho no próximo projeto, dado que o atual “já está resolvido”, e esperam que o próximo projeto seja maior e mais importante. Esse comportamento, também de alto risco, adiciona problemas à aversão à críticas, citada anteriormente, prejudica ainda mais o desenvolvimento gerencial dos Gen Y, porque:

- Não se tiram lições do projeto atual;
- Não se desenvolvem capacidades de liderança, porque para que estas sejam desenvolvidas é preciso estar “de olho” nas atividades do presente, ou seja, no projeto atual;
- Esse desvio funcional é muito prejudicial para os Gen Y, que ambicionam cargos de liderança em curto prazo, e nesse caso, por exemplo, desperdiçam uma grande oportunidade para desenvolver as habilidades e capacidades que os fariam atingir, mais rapidamente, os cargos de liderança tão almejados.

## **2. A motivação e a Gen Y**

Na vida profissional, oscilamos entre a motivação interna e a motivação externa: às vezes precisamos de uma “massagem no ego” para seguir em frente (motivação externa); outras fazemos o que tem de ser feito porque é de nosso caráter, tem a ver com nossa missão pessoal e nossa visão de como queremos que seja nossa vida (motivação interna). Esses conceitos valem para todas as gerações. Mas a Gen Y está mudando isso.

No trabalho, os Gen Y se desenvolvem com base em recompensas e elogios externos, ou seja, são impulsionados mais pela motivação externa do que pela interna, e o ambiente de trabalho é influenciado por isso:

- Os Gen Y não querem saber de investimentos de longo prazo no que se refere ao trabalho;
- Seus gerentes reclamam que os Gen Y precisam de constante aprovação e recompensas para se sentirem motivados e produzir, p.ex.; bônus, elogios, reconhecimentos, aumentos de salários, dias de trabalho em casa, privilégios, presentes e benefícios extras...
- A empresa precisa ajudar os Gen Y a encontrar sua motivação interna para aumentar sua capacidade de serem bem sucedidos, produtivos, independentes e autossuficientes e; principalmente, diminuir sua dependência em relação à atenção individualizada, personalizada e feedback pessoal (que como vimos, é uma ação delicada, porque pode ser muito mal recebido).

## 2.1 Fundamentos Psicológicos que precisam ser entendidos sobre as questões ligadas à motivação

Motivação externa; é quando fazemos algo pelo reconhecimento e reconhecimento de terceiros, ou por medo de castigo e/ou consequências. Busca-se recompensas tangíveis – elogios, feedback e reconhecimento imediato a cada pequena conquista. Quando essa recompensa não é recebida, ficamos frustrados, inseguros e temos nossa produtividade diminuída.

Motivação interna: é quando fazemos as coisas por entusiasmo e nos sentimos bem pelo trabalho em si. Recompensas externas são bem vindas, é claro, mas não são nosso objetivo!

Os Gen Y cresceram com a ideia que merecem recompensa independente do que façam. E infelizmente, como foram acostumados a receber recompensas e elogios por desempenho abaixo da média, desenvolveram uma disfunção - o **sentimento de expectativa exagerada**. Que foi desenvolvido na escola, por pressão dos pais, e foi levado para dentro das empresas, onde, inevitavelmente, causa conflitos, porque na empresa o comportamento que se deriva da expectativa exagerada é entendido como falta de maturidade, gerando constantes interrupções nas atividades normais dos gerentes e supervisores, que precisam desenvolver habilidades de “coaching”, criatividade, para atender as necessidades pessoais de cada um, desbalanceando o sistema de justiça que precisa existir na atividade de liderança.

- E pior, é muito fácil contaminar / estragar aqueles Gen Y já com motivação interna desenvolvida, com o “mau exemplo” das recompensas e elogios para os Gen Y com grande necessidade de motivação externa.

Bem, estamos num ponto onde sabemos que há Gen Y com enorme carência e, portanto, com necessidade de motivação externa, trabalhando junto com Gen Y com motivação interna e, portanto menos carentes. A solução para isso é a organização adotar o trabalho em equipe. E, para sorte de todos, os Gen Y são trabalhadores em equipe natos – eles se interessam pelo que os outros fazem e se esforçam por atingir soluções de consenso. Isso facilita muito o trabalho da liderança ou gerencial – é mais fácil reconhecer equipes e não pessoas.

### **3. Uma primeira abordagem aos problemas gerenciais em relação aos Gen Y**

Os Gen Y sabem que podem prosperar usando seus pontos fortes, mas como foram criados sob o conceito de que “somos todos vencedores...”, eles não sabem lidar com perdas, fracassos e negativas – falta a eles, as capacidades de perseverança e superação.

- A “máscara” da motivação externa cai diante de críticas, recomendações e ordens;
- Não tem capacidade de superação. Diante de grandes dificuldades, eles lançam a culpa sobre terceiros e saem... Buscam em outra empresa o ambiente só de “motivação externa positiva”, o que sabemos não existir, porque em toda empresa existem prioridades, restrições orçamentárias, planos superiores, etc.

Os Gen Y drenam a energia dos gerentes, que ficam sem tempo para atender suas próprias tarefas e metas. Drenam recursos também, quando precisam ser substituídos. Para evitar maiores problemas, os gerentes precisam tomar extremo cuidado com as principais tendências dos Gen Y:

- Se magoar com críticas construtivas e a idéia do fracasso (que como vimos, é presença constante, na atividade empresarial);
- Precisar de feed back e recompensas externas contantes;
- Exigir recompensa e gratificação instantânea.

Algumas atividades são sugeridas para os gerentes para tentar superar esses problemas:

- Sessões rápidas de “bate-papo” de 5 minutos (atenção pessoal)
- Estimular o trabalho em equipe;
- Exercícios de auto-monitoração (para aprender com seus próprios erros);
- Exercícios para reconhecer e aprimorar seus pontos fortes (reforço positivo);
- Promoções minimalistas e gradativas;
- Sistemas de Gratificação baseada em “fichas” (ou pontos);
- Revisão Trimestral one-to-one.

### **4. Os problemas de Comunicação Gen Y e o restante da organização**

Os Gen Y foram criados dentro de um mundo de tecnologia no qual a comunicação instantânea tem papel fundamental (Messenger, Twitter, Facebook, My Space, etc). Viver nesse mundo os acostumaram a duas coisas: a) respostas instantâneas e b) uso dos dialetos da tribos Internet. Quando na empresa, essa forma de comunicação leva a vários problemas:

- Falhas de comunicação por falta de entendimento;
- Frustração pela falta de resposta instantânea;
- O hábito da “instantaneidade” é levado para a comunicação pessoal – os Gen Y, quando levam uma questão para a gerência, normalmente esperam uma resposta ou solução imediata, o que nem sempre é possível;
- Declínio da linguagem profissional da empresa;
- Problemas com a comunicação externa, devido a falta de hábito com a comunicação normal, que vem cheia de erros ortográficos;
- Desleixo na comunicação que pode causar problemas graves, o que levou as organizações a monitorarem toda e qualquer comunicação interna x externa;

- Problemas mais graves, como por exemplo, blogs e twitters com assuntos da empresa;
- Mal entendidos em sites sociais, ditos profissionais, como o LinkedIn;
- Pressa na comunicação pode levar a graves problemas.

Mas existem algumas vantagens nessa concisão de comunicação, como a sua imediata adequação para PDAs e Mobiles; e e-mails para leitura em Mobiles.

### 5. As mudanças na Ética Profissional – onde as coisas realmente começam a mudar

Ética Profissional Tradicional	Ética Profissional Gen Y
O trabalho em 1º lugar	A vida em 1º lugar
Distinção entre horário de trabalho e lazer	Sem distinção – Integração vida pessoal e profissional
Segue regras acima de tudo	Segue as regras que consideram funcionar e estabelecem as próprias
O chefe merece respeito	Respeito somente se merecido
Tempo de Serviço = Promoção	Talento = Promoção
Expediente das 9 as 18hs, com horas extras	Horário de trabalho indefinido
Preferência por contato pessoal	Preferência por contato virtual
Veste sempre a camisa da empresa	Veste a camisa da empresa quando necessário
Muda de acordo com as necessidades da empresa	Espera que a empresa mude de acordo com as suas necessidades

### 6. Há uma explicação para tudo isso – os Gen Y receberam mensagem ambíguas

A Gen Y foi criada pelos Boomers e pelos Gen X Veteranos, cuja prioridade era conseguir um “bom emprego”, trabalhar duro e economizar dinheiro. Mas esse pessoal sofreu muito com a crise da década de 90 – foram demitidos, terceirizados, perderam sua pensão, se divorciaram 1 a 2 vezes e chegaram na “crise da meia idade” com problemas de saúde devido ao estresse e excesso de trabalho. Que mensagem ficou para os Gen Y?

- Que dar duro e economizar dinheiro estraga os relacionamentos, destrói carreiras, causa doenças relacionadas com o estresse. Portanto a Gen Y, rapidamente chegou a uma conclusão:
- Trabalhar duro + trabalhar muitas horas + ser obediente + economizar dinheiro = se ferrar! No que estavam, parcialmente certos!
- E como seus pais, feridos, os poupavam de tudo, fazendo-os acreditar que “podiam tudo”, “estavam sempre certos”, que “podiam dizer o que pensavam” e, aih o erro maior, podiam ser recompensados mesmo não fazendo o melhor. O que foi um grande erro!

Esse quadro realista, fez com que algumas das grandes qualidades dos Boomers se perdessem – a **perseverança**, a **capacidade de resistência equilibrada com a capacidade de mudar** e, principalmente, a **capacidade de superação**. Tudo isso, faz uma enorme falta para os Gen Y hoje.

Temos que lembrar também que os Gen Y presenciaram o ataque terrorista ao World Trade Center e ao Pentágono, nos USA, e a reação violenta que se seguiu. Viram empresas sólidas se desfazerem. Viram casos crônicos de corrupção corporativa e governamental. Tudo isso fez com que eles não liguem a mínima para a política corporativa; falem o que

pensam e exijam informações imediatas, desprezando os canais tradicionais de comunicação empresariais (eles não acreditam...).

Em compensação os Gen Y se tornaram a 1º geração a realmente se importar com as missões e ações das corporações, notadamente nas áreas sociais e ambientais. E mais:

- Tenham um alto grau de motivação para atividades de trabalho voluntário (consciência social);
- Não são conquistados sem emoção! É muito difícil motivar um Gen Y com comerciais de TV, mais fácil é motivá-los por meio das redes sociais, porque a informação vem por meio de relacionamento;
- Tenham mais confiança nos relacionamentos do que nas empresas.

Os Gen Y não confiam nas organizações. Eles viram seus pais serem despedidos na década de 90 e aprenderam que o conceito de fidelidade não é honrado pelas empresas. Como consequência é comum as empresas investirem muito no recrutamento e capacitação de um Gen Y e ele deixar a empresa, porque não gostou do “clima corporativo”. E mais, para as empresas, a capacitação de um Gen Y é cerca de 3 a 6 vezes mais caro capacitar um Gen Y, que um funcionário comum. Os motivos nós já vimos.

### **7. Os Gen Y não confiam nas empresas. Em quem eles confiam?**

Os Gen Y dão mais valor a seus relacionamentos do que ao trabalho e outros compromissos. O relacionamento no trabalho é mais importante que a empresa ou o trabalho. A fidelidade, hoje, se estabelece com o chefe e com os colegas e não com a empresa – é mais fácil para um Gen Y mudar de empresa porque “seus amigos estão lá...” do que “porque aquela empresa é melhor...”.

Pesquisas demonstram que a principal preocupação de um Gen Y ao entrar numa nova empresa é “consolidar relacionamentos com os colegas de profissão e supervisores” (41%) do que aprende as “novas responsabilidades profissionais (27%)”. As empresas precisam desenvolver uma cultura profissional que valorize a interação e o contato entre seus profissionais para aumentar a possibilidade de rete-los.

Essa grande importância no relacionamento trouxe de bom uma grande aceitação da diversidade. Cerca de 30% dos Gen Y nos USA são formados por minorias e estão perfeitamente integrados. Não podemos dizer que o racismo acabou ou que não há mais preconceito, mas essa geração implantou a tolerância à diversidade devido a seu comportamento baseado em relacionamento aberto e globalizado em níveis nunca vistos.

- A Gen Y valoriza quem é diferente no ambiente de trabalho e não só aceita as diferenças, como espera que os outros façam o mesmo;
- Os sites de relacionamento foram importantes para isso, pois neles os Gen Y se relacionam com pobres, ricos, velhos, desempregados, estudantes, etc; todo mundo faz parte de seus contatos sociais;
- É esse comportamento que desenvolveu nos Gen Y a grande consciência social e a consciência social.

## **8. Resumindo – os grandes desafios de se trabalhar com os Gen Y**

- a. Tem dificuldade de aceitar críticas construtivas e feed back.
- b. Foca a carreira desejada a custo da carreira atual.
- c. Não assume responsabilidade e não se responsabiliza por seus erros e fraquezas.
- d. É extremamente sensível ao que chama de fracasso.
- e. Precisa de gratificação instantânea
- f. É impaciente em relação ao tempo de resposta dos outros.
- g. Prefere a comunicação virtual à comunicação pessoal.
- h. Expressa-se de forma pouco clara, devido a informalidade da comunicação digital.
- i. Não assume responsabilidade por seus atos.
- j. Espera que a empresa se adapte às suas necessidades, em vez de se adaptar às necessidades da empresa.
- k. É fiel aos amigos e aos companheiros de trabalho e não a empresa.
- l. Dá mais valor à comunicação com amigos do que às responsabilidades profissionais.
- m. Fala da vida pessoal mais do que estamos dispostos a escutar.
- n. Usa questões/reações emocionais como desculpa no trabalho.
- o. Tem expectativas pouco realistas e apresenta alterações repentinas de humor.
- p. Não entende as emoções dos outros tão bem como as próprias, e costuma levar tudo para o lado pessoal.
- q. Quer ser promovido antes do tempo.
- r. Recusa-se a fazer, ou faz com má vontade, atividades que considera “braçais”.
- s. É implacável às vezes (sem ligar para as consequências organizacionais de seus atos) quando quer conseguir algo, mesmo que isso signifique passar por cima de seu chefe.

## **9. Resumindo – os grandes vantagens de se trabalhar com os Gen Y**

- a. É confiante e acredita em sua capacidade de prosperar em novas áreas.
- b. É aberto. Podemos perguntar a ele o que está pensando, em vez de nos basear em hipóteses.
- c. Se arrisca, o que pode levar a sucesso inesperado.
- d. Trabalha bem com expectativas claras e definidas.

- e. Se importa com o que outras pessoas importantes pensam dele.
- f. Tem muito jeito para tecnologia e pode criar novas possibilidades de comunicação para a sua empresa.
- g. Sabe trabalhar em equipe.
- h. Sabe utilizar várias ferramentas de comunicação ao mesmo tempo.
- i. Tem uma ampla rede de comunicação na Internet.
- j. Valoriza a integração entre a vida profissional e pessoal.
- k. Exige condições de trabalho que beneficiam todo mundo – flexibilidade de trabalho, menos formalidade, melhores relacionamentos profissionais, maior acesso a mídia digital, etc.
- l. Tem muita iniciativa.
- m. Sabe fazer o “social” e se relacionar com os outros.
- n. Valoriza muito os relacionamentos no trabalho.
- o. Tem consciência social, influenciando as empresas a serem mais conscientes e ativas também.
- p. Tem grande autoconsciência emocional e capacidade de expressão.
- q. Tem facilidade de pedir ajuda e orientação.
- r. Não discrimina quem é diferente dele.
- s. Busca igualdade profissional entre funcionários de diferentes níveis.
- t. Gosta de ajudar os outros.