

# HABILIDADES TECNOLÓGICAS E COMUNICAÇÃO NA GERAÇÃO Y: A PERCEPÇÃO DESTES FATORES POR GESTORES DE EMPRESAS DE MARINGÁ

Caroline Ribeiro Martins

Jorge Manoel Mendes Cardoso

## RESUMO

O presente trabalho busca entender a percepção e como lidam os gestores de Recursos Humanos de Empresas de Maringá – Paraná - diante das mudanças tecnológicas que influenciam a maneira que a nova geração inserida no mercado de trabalho se comunica, tanto entre seus pares quanto no ambiente organizacional. As leituras sobre o tema se iniciaram em 2011 e a coleta de dados em 2013, através de questionário semi-estruturado direcionado ao gestor de Recursos Humanos de 11 empresas. Assim, é interessante perceber a evolução dos modelos em Gestão de Pessoas ao longo dos anos em Maringá sem desconsiderar o contexto econômico-social os quais as empresas, organismos que são formados por pessoas, estão inseridas. Paralelo a este cenário, profissionais de Recursos Humanos lidam com uma nova geração de jovens que tende se qualificar e ingressar cada vez mais tardiamente no mercado de trabalho. Estes jovens (Geração Y) se comunicam de maneira diferente de gerações veteranas (Geração X<sup>1</sup>, Baby Boomers<sup>2</sup>), as quais também estão cada vez mais focadas em produzir e se qualificar para manter os altos cargos e visibilidade que conquistaram durante sua carreira. Diante da diversidade de gerações na escala produtiva, a comunicação é o elo entre ambas e fator importante para análise. Foi possível constatar que, entre os gestores de 11 empresas pesquisados na cidade de Maringá, as novas formas de comunicação são associadas apenas à Geração Y apenas como algo inerente e não socialmente disposto através da evolução tecnológica criada pelas gerações anteriores. O maior desafio para os gestores é visualizar como absorver e conduzir estratégias que integrem a experiência de gerações anteriores com o novo perfil de jovens conectados ao ciberespaço e constantemente estimulados.

## Palavras-chave

Geração Y; Comunicação; Maringá; Tecnologia; Inovação; Carreiras

## ABSTRACT

This work intends to understand the perception and how react the HR managers from enterprises in Maringá – Paraná – in the face of the technological changes that influence the way that the new generation is inserted in the labor market communicates, both among his peers as the organizational context. The work about this subject has started in 2011 and the data collection in 2013 through a semi-structured questionnaire made for the HR manager of 11 companies. Thus, it is interesting to see the evolution of the models in People Management over the years in Maringá without ignoring the economic and social context which companies, organizations that are formed by people, are inserted. Parallel to this scenario, HR professionals deal with a new generation of young people who tend to qualify and enter a time later in the labor market. These young people (Generation Y) have a different communication in relation to an older generation (X, Baby Boomers), which are also more and more focused on

---

<sup>1</sup> A geração X ou “Gen X” corresponde aos indivíduos nascidos entre 1960 a 1980, nascidos em um momento histórico de valorização da carreira estável. – 50 milhões de pessoas. (LIPKIN, 2010).

<sup>2</sup> A geração Baby Boomer corresponde aos indivíduos nascidos entre 1940 a 1960, nascida no pós-guerra com aproximadamente 78 milhões de pessoas. (LIPKIN, 2010).

producing and qualify themselves to hold senior positions and visibility that they won during their career. Faced with the diversity of generations in the production scale, the communication is the link between them is an important factor to be analysed. It was found that, among the managers of 11 companies surveyed in Maringá, the new whays of communication are associated only with Generation Y just as something inherent and not socially prepared through the revolution technologycal created by previous generations. The biggest challenge for managers is to visualize how to absorb and conduct strategies that integrate the experience of previous generations with the new profile of young people connected to cyberspace and constantly stimulated.

**Keywords:**

Generation Y; communication; Maringá City; technology; innovation; careers

## 1. INTRODUÇÃO

Lipkin (2010) descreve que a geração Y cresceu vendo seus pais, os “workaholics”<sup>3</sup> sacrificar seu tempo livre, família e hobbies para conquistar reconhecimentos ou promoções que, às vezes, nem aconteciam. As frustrações da geração Y também são evidentes porque querem viver o agora, não quando se aposentarem. Valorizam o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, que deve ser parte de sua vida, não a própria vida. Lyon (1998) define este momento como o *Carpe Dien* (Viva o agora). “O Ciberespaço”<sup>4</sup> constitui, juntamente com a realidade física, a identidade e linguagem do jovem Y.

É interessante considerar, embasado nos estudos de Lipkin (2010), que os nascidos entre 1980 a 2000 encontraram um mundo de facilidades, avanços tecnológicos e perspectivas interativas nunca antes vivenciadas no mundo. Com o advento da internet (inicialmente discada e depois, evoluiu para banda larga), as fronteiras culturais e geográficas já não eram mais impedimento para se relacionar. Os código e linguagem foram alterados neste contexto de evolução tecnológica e estímulo pelo consumo destas tecnologias.

Este estudo tem como finalidade entender de que maneira que Gestores de Pessoas das empresas de Maringá (Paraná) avaliam e percebem as mudanças tecnológicas associadas à comunicação do jovem Y nas

---

<sup>3</sup> Expressão de origem americana, utilizada para identificar pessoas viciadas em trabalho e cujo estilo de vida compromete as demais esferas pessoais (relacionamentos, lazer, etc). O trabalho e metas profissionais se tornam a razão de viver.

<sup>4</sup> O Ciberespaço constitui a dimensão da informação virtualizada,digitalizada, sendo capaz de gerar diversas manifestações concretas em diferentes momentos e locais determinado, sem contudo estar ela mesma presa a um lugar ou tempo em particular. A promoção da comunicação interativa, em tempo real, entre indivíduos conectados a uma rede. (LÉVY, 1999)

organizações. A reflexão elucida desafios nas organizações diante do fenômeno das transformações na comunicação, ocorridas principalmente a partir da década de 80.

Para apresentar e discutir os dados da pesquisa em questão, estruturou-se a presente monografia em cinco tópicos de referenciais teóricos, procedidos de análise e discussão dos dados da pesquisa, metodologia, e, por fim, a conclusão do trabalho.

No referencial teórico, o primeiro tópico corresponde ao desenvolvimento industrial e empresarial da cidade de Maringá, interior do Paraná, para que as próximas discussões a respeito do significado atribuído ao trabalho e modelos de Gestão de Pessoas (Segundo tópico) sejam estruturadas.

Num terceiro momento, o estudo constrói em torno da literatura referida, como a revolução tecnológica passa a influenciar a forma que as pessoas gerenciam o conhecimento, o saber, suas relações e, no penúltimo tópico, a comunicação. O reflexo destas transformações sociais no âmbito geracional é abordado no último tópico de forma a contemplar os dados a serem discutidos pela pesquisa

## **2. REVISÃO TEÓRICA**

### **2.1 MARINGÁ: DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL E EMPRESARIAL**

A cidade de Maringá, Paraná, surgiu dentro de um contexto de interesses colonizadores do capital privado, o qual vivenciava o estado do Paraná a partir da década de 20, decorrente dos poucos recursos financeiros disponíveis. Comitivas britânicas viajavam o Brasil em busca de terrenos para apropriação, viajaram o Estado de São Paulo e ao chegar no norte do Paraná, vislumbraram um terreno fértil (terra “roja”, vermelho em italiano) ocupado por florestas de mata atlântica, o qual atraía muitos produtores rurais mineiros e paulistas para o cultivo de café, cereais. Foi durante a década de 20 que a Companhia de Terras Norte do Paraná, atual Companhia Melhoramentos Norte do Paraná, iniciou o planejamento e a venda dos lotes aos pioneiros interessados em empreender práticas rurais e também empreender comércios

locais para atender às necessidades dos moradores os quais aqui se instalavam.

O primeiro lote vendido em Maringá foi para um alemão, o Padre Emílio Clemente Scherer (fugido do nazismo) em 1942 nos lotes do chamado “Maringá Velho”. Em 1943 o projeto da cidade foi assinado pelo urbanista paulista Jorge de Macedo Vieira, adepto do conceito de “Cidade Jardim” elaborado pelo britânico Ebenezer Howard e responsável pelo projeto de inúmeros bairros de São Paulo. O traçado de Maringá foi desenhado com largas avenidas, canteiros que valorizavam o paisagismo e ruas que seguiam a inclinação natural do relevo o mais fielmente possível. A fundação oficial de Maringá e data em que a cidade comemora seu aniversário é 10 de maio de 1947, quando a Companhia de Terras Norte do Paraná (que foi adquirida por investidores brasileiros nos anos 1940 e foi rebatizada como Companhia Melhoramentos Norte do Paraná em 1951) abriu um escritório na cidade, no cruzamento entre a Avenida Duque de Caxias e a Rua Joubert de Carvalho (a construção existe até hoje). Foi nessa data que a Companhia iniciou a venda dos lotes na região do Maringá Novo.

De acordo com Gini (2011) a organização do mercado atacadista que alçou Maringá como o principal polo do setor, no Brasil, até meados da década de 1980, o surgimento de novos produtos agrícolas e a mecanização da lavoura geram uma dinâmica comercial e industrial que muda a paisagem urbana da cidade.”. Com os incentivos recebidos do Ministério da Agricultura (“Milagre Econômico” estimulado pelo regime militar) para o desenvolvimento de culturas como o trigo, milho, soja e pecuária que refletiu na aceleração do desenvolvimento industrial da cidade e, conseqüentemente, modernização e urbanização da cidade. A consolidação da cultura da soja ocorreu a partir da geada de 1975.

Em 1960, Maringá consolidava-se como a terceira maior cidade do Estado do Paraná, atrás apenas de Curitiba e Londrina. O processo acelerado de urbanização contribuiu para o surgimento de inúmeras oportunidades de trabalho, atraindo imigrantes de diversas regiões do Brasil [...] A atividade comercial se mostrou próspera no primeiro ciclo de desenvolvimento, uma vez que a atividade agrícola, força motora do crescimento da cidade, era também a principal consumidora. É nesse contexto que é fundada, em 12 de Abril de 1953 a Associação Comercial de Maringá (GINI, 2011, p. 64).

A ACIM<sup>5</sup> foi a primeira entidade de representação do empresariado de Maringá e em meados da década de 1970 surgiram o Sindicato dos Lojistas do Comércio Varejista e a Coordenadoria Regional da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Entidade representativa da Indústria). Nos últimos anos, as entidades empresariais e industriais em parceria com a Universidade Estadual de Maringá e demais associações de ensino, acompanharam as decisões político econômicas vivenciadas pela cidade e atuam diretamente, junto ao Observatório Social.

Em agosto de 2000, o Ministério da Fazenda aprovou o projeto do Centro Tecnológico de Maringá para investimentos em laboratórios de formação e qualificação nas áreas de eletromecânica, eletrotécnica, têxtil, alimentos, engenharia civil, informática dentre outros em construção. (GINI, 2011). Maringá é o 65º maior PIB municipal do Brasil e o 6º maior do Paraná, concentrando no setor de Serviços 71% deste desenvolvimento, seguidos pela indústria 16%, arrecadação de impostos 12% e por final a Agropecuária 1% do PIB de Maringá (Perfil Socioeconômico do Norte do Paraná – Amusep – 2010)

## 2.20 CONTEXTO DO TRABALHO E O DESENVOLVIMENTO DE MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Para melhor entendimento da atuação organizacional, é fundamental o conhecimento da conotação a qual o trabalho possui na vida das pessoas que as compõem. Malvezzi (2004) afirma que, além de uma prática transformadora da natureza e ambiente, é através do trabalho que o homem se constitui como indivíduo e identidade, se percebe e expressa-se e produz os recursos desenvolvendo sua vida. Karl Marx (1968 *apud* Liedke, 2002, p. 269), afirma que o trabalho seria uma atividade conseqüente do gasto de energia física e mental, direta ou indiretamente voltada à produção de bens e serviços, contribuindo para o desenvolvimento do indivíduo e sociedade. Essa atividade tomou proporções cada vez mais mercantis, de venda da força de trabalho por parte do indivíduo como forma de se integrar ao sistema para obter sua

---

<sup>5</sup> Sigla que representa Associação Comercial de Maringá.

“liberdade”, salário e atendimento de suas necessidades e desejos. De acordo com Albornoz (2000) a palavra trabalho vem do latim “tripallium”, instrumento usado nos primórdios da agricultura para cortar ou rasgar o trigo, também utilizado como torturador. Dessa forma, durante séculos a atividade trabalho recebeu conotação de sofrimento, desprazer. Com a chegada do capitalismo e suas ideologias, o trabalho passou a ser visto como categoria central na vida dos indivíduos, sendo o principal provedor de sucesso, riquezas, adquirindo status de hombridade, integridade humana. Dessa forma, a maneira de cada um pensar sobre o trabalho está aliado ao contexto sócio-histórico o qual está inserido.

O trabalho é uma prática transformadora da realidade que viabiliza a sobrevivência e a realização do ser humano. Por meio do ato e do produto de seu trabalho o ser humano percebe a sua vida como um projeto, reconhece sua condição ontológica, materializa e expressa sua dependência e poder sobre a natureza, produzindo os recursos materiais, culturais e institucionais que constituem seu ambiente, e desenvolve seu padrão de qualidade de vida. Do ponto de vista empírico, o trabalho consiste na aplicação de conhecimentos e habilidades ao desenho de processos de produção dentro de uma sintaxe constituída por condições econômicas, tecnológicas, social, culturais e políticas. Essa aplicação de recursos pessoais não ocorre no vácuo, mas é balizada por valores, relações de poder, significados e conhecimentos que constituem a base de sua institucionalização. Essa institucionalização é facilmente constatada na diferenciação de formas de trabalho entre as sociedades, em seus diversos estágios evolutivos (MALVEZZI, 2004, p. 13).

Inicialmente, com a vigência do sistema taylorista e industrial de produção, o profissional responsável pelos recursos humanos atuava nas fábricas apenas como aplicador de técnicas de controle e um modelo positivista de produção, centrando-se na colocação dos indivíduos em seus postos de trabalho, aliadas às questões de aptidões naturais, talentos. Os indivíduos estavam presos à um modo de trabalho rígido, hierarquizante, mecanicista, sem possibilidade alguma de imprimir sua subjetividade no que reproduzia. O trabalhador era considerado um ser passivo, uma mão-de-obra a mais na máquina produtiva.

Em meados dos anos 30, após abalos do capitalismo e a necessidade de rever suas bases de produção, fatores que incluíam as relações humanas eram gradativamente introduzidos, como motivação, dinâmicas grupais, liderança. Estudos sobre *dinâmica de grupos* (Kurt Lewin) e *psicodrama*

(Moreno) tornaram-se importantes para a compreensão dos fenômenos contidos nos recursos humanos, dispostos no trabalho. Sampaio (1998) destaca que, o foco que antes estava apenas dos postos de trabalho foi ampliado para os demais processos que envolviam a estrutura organizacional, ainda atrelados aos desejos de produtividade das empresas. O trabalhador deveria produzir e dar o máximo de si, deixando os seus problemas particulares e cotidianos separados da execução de suas tarefas e desempenho no trabalho. Goulart (2002) vincula esse momento ao surgimento da administração dos recursos humanos, que tem por objetivo, através do gerenciamento, auxiliar e garantir a produtividade e o lucro através da integração do trabalhador na organização.

Existem várias teorias que estudam a administração dos recursos humanos, desde as mais conservadoras e clássicas até as mais modernas e humanistas. A teoria clássica da administração surgiu durante a segunda Revolução Industrial com a crescente do capitalismo financeiro e do uso da eletricidade.

Dentre as teorias administrativas mais conservadoras, encontramos estudos de Taylor (Administração Científica – ênfase na tarefa executada pelo operário), Fayol e Ford (Teoria Clássica da administração – ênfase na estrutura organizacional para ser eficiente) De um modo geral, essas teorias embasam uma acentuada divisão do trabalho nas fábricas (tanto das tarefas quanto da organização – departamentos, organogramas), inspiradas num sistema de engenharia organizacional as quais são tratadas como máquinas e mantidas por regulamentos que coordenem o comportamento dos funcionários (adestramento), que devem sempre obediência aos patrões.

Outro ponto deste tipo de gestão é a centralização dos poderes e a baixa rotatividade de funcionários, sendo esta uma premissa para a ordem e eficiência da organização, associado à acomodação da pessoa ao cargo com sua especialização da tarefa. As contribuições de Taylor (engenheiro de formação americana) vieram com a proposta da necessidade de controle e afirmando que o homem é preguiçoso por natureza, necessitando ser rigidamente conduzido para ser produtivo e eficiente (CHIAVENATO, 1989). Fayol (engenheiro de formação francesa) propunha a visão das funções

administrativas (planejamento, coordenação, organizar, controle), mantendo o rígido acompanhamento junto aos funcionários no processo produtivo.

O fordismo trouxe as primeiras linhas automatizadas que aceleraram a produção, agora em larga escala, e parcelaram ainda mais as tarefas dos funcionários. Dessa forma, o operário não tinha conhecimento integral da produção, ou seja, alienava-se do todo para baratear que fossem barateados os custos da produção. O trabalho foi dividido em pessoas que pensam, planejam (gerente) e aqueles que executam (operário). Com toda essa racionalização das tarefas, o trabalhador não tinha nenhuma possibilidade de imprimir sua subjetividade no que reproduzia, sendo considerado um ser passivo, uma mão-de-obra a mais na máquina produtiva. Conclui-se que as teorias administrativas quando não ignoravam o fator humano nas organizações, o subestimava como sendo apenas passível de controle. (CHIAVENATO, 1989).

Goulart (2002) identifica que a expressão Administração de Recursos Humanos vindo sendo gradativamente substituída pela Gestão de Pessoas, que seriam um conjunto de políticas e práticas no processo de gerenciamento organizacional. O que esta nova expressão se distingue da clássica (ARH – Administração de Recursos Humanos) é que o ser humano se torna menos passivo e controlado, não apenas mais um recurso gerenciável da produção. O sujeito é considerado um ser singular, capaz de imprimir sua criatividade, intuição, sentimentos, atuantes e que interagem entre si. Não prioriza o controle como nos demais modelos, por considerar o elemento humano não passível de previsibilidade. O próprio termo “gestão” indica maior mobilidade ao processo. Dessa forma, os indivíduos são considerados além de recursos da organização, pessoas dotadas de subjetividade. E o gerenciamento de pessoas consiste em políticas que promovam um ambiente organizacional saudável para o direcionamento das atividades de trabalho.

Outra mudança apontada é da mudança das demandas e novas perspectivas no gerenciamento. Na forma clássica, a ARH incluía apenas práticas como treinamento, seleção, avaliação de desempenho e levantamento de necessidades, aconselhamentos. Em razão de todas as mudanças no mundo do trabalho que refletiram nas organizações, outras atividades vem sendo requisitadas como maior participação dos colaboradores no



levantamento de necessidades e planejamento organizacional; estudos e análises dos recursos humanos para melhor aplicação de cargos e salários; participação no processo de implantação e acompanhamento de programas de qualidade; programas de qualidade de vida, segurança no trabalho e interação social; programas de qualificação profissional que vão além do desenvolvimento pessoal, mas que agem a nível organizacional também; desenvolvimento de equipes de trabalho na organização; entre outras.

Goulart (2002) ressalta que o grande desafio dos novos modelos de gestão de pessoas é aliar os interesses econômicos ao atendimento de qualidade de vida e bem estar do trabalhador. Indica que mudanças devem ser tomadas para a resolução dessa questão, como reeducação de novos comportamentos que aliem tais objetivos pessoais e organizacionais. O artífice enaltece a necessidade de profissionais que contenham conhecimentos em diversas áreas como Administração, Economia, Psicologia, conhecimento estratégico, além de universidades e cursos de especialização que instrumentalizem adequadamente tais profissionais para uma atuação competente no mercado de trabalho, possibilitando que a prática de Gestão de Pessoas configure-se para o alcance das metas organizacionais e qualidade de vida do sujeito, trabalhador.

Fisher (2002) define um modelo de gestão de pessoas como sendo a forma a qual a empresa se organiza e planeja para orientar, gerenciar o comportamento humano no trabalho. Além do comportamento humano, significa entender e direcionar o desenvolvimento do conjunto de interações pessoais e sociais da organização.

Cattani (2002) mostra que existe um modelo que está emergindo em algumas empresas atuais, chamado de Gestão Participativa (GP), que vai de encontro às ideias tayloristas e hierárquicas de trabalho, propiciando que os trabalhadores possam intervir nas decisões e processos mais complexos, como o próprio controle de qualidade. Uma das críticas desse novo modelo é a auto-exploração do trabalhador que se sente mais responsabilizado por processos gerenciais (salários, produtividade, trabalho além de suas horas, etc). No caso, abriria ao trabalhador uma discussão dos problemas técnicos de produção (custos, produtividade, qualidade) e o restringiria à contestação das relações de poder e o sentido da produção. Segundo Leite (1994 *apud* Cattani,

2002, p. 113) “da forma como ela é implementada, integra-se ao conjunto de estratégias anti-sindicais, dificultando a penetração dos sindicatos nos locais de trabalho e a livre organização e expressão dos trabalhadores”.

Ao refletirmos as gerações de trabalho que compõem a estrutura organizacional, é fundamental o entendimento do momento histórico o qual estamos vivendo, com novos ramos de trabalho, bombardeio de informações, globalização e onipresença da comunicação e o envolvimento de alguns tipos de cargos que estende para além da jornada de trabalho do indivíduo suas preocupações e metas com a organização.

[...] a alteração da sintaxe do contexto de trabalho fomentada pela implementação das novas tecnologias de teleinformação e pelas novas formas de contrato de trabalho, ao longo dos últimos dez anos, reformulou elementos significativos dos meios e das condições de trabalho (MALVEZZI, 2004, p. 14).

Malvezzi (2004) destaca, portanto, que é neste contexto de mudanças constantes que a prática em gestão de pessoas está sempre a desenvolver ferramentas para uma melhor compreensão entre a relação do homem com o seu trabalho, assim como do jovem com as mudanças do mercado de trabalho.

### 2.3A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NO MUNDO

A Revolução Microeletrônica ou Tecnológica, inicialmente estimulada pela produção japonesa em sua Indústria microeletrônica, teve impulsão na década de 50 no Vale do Silício (localizado ao Sul de São Francisco, EUA) com a instalação do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), tornando-se na década de 70 o centro mundial da microeletrônica e destacando o desenvolvimento de jovens considerados hoje como fundamentais para atual situação tecnológica da humanidade: Bill Gates (desenvolvedor da *Microsoft*), Steve Jobs (desenvolvedor da *Apple*). Na década de 2000, Bill Gates constituiu a Microsoft (desenvolvedora de programas de computador) como a maior empresa do mundo. É importante ressaltar que estas empresas e outras desenvolvidas na esfera tecnológica e robótica foram responsáveis pela criação de diversos empregos diretos e indiretos, além de multiplicar suas tecnologias para outras regiões do planeta.

A necessidade crescente por profissionais que se adaptassem ao uso de novas tecnologias para atuação deste novo modelo econômico tornou-se um desafio para os empreendedores do século 21.

Máquinas e robôs desempregam pessoas e exigem um novo tipo de força de trabalho. O trabalhador do futuro próximo precisará saber sua língua, comunicar-se bem verbalmente e por escrito, conhecer matemática e ter conhecimentos gerais. Trata-se não mais de ter um ofício, mas base para tomar decisões, adaptar-se às novas situações e aprender o tempo todo (SARDENBERG, 1995 apud TERUYA, 2006, p.10).

É nítido que a sociedade passa por um período de grande transformação tecnológica e que isso reflete de maneira direta na formação da nova geração de trabalho. O indivíduo constituinte da “Era de Informação” tende a apresentar-se de forma dinâmica e polivalente, segregando cada vez mais àqueles resistentes à este cenário. As formas de gerenciamento industrial taylorista e fordista estimularam a divisão e especialização do trabalho (separação entre concepção e execução), sendo os funcionários rigidamente controlado pelos administradores em suas linhas de produção.

A revolução microeletrônica, que inaugurou também a era da informação, configurou o novo modelo econômico. A fase atual do capitalismo demanda um novo tipo de qualificação profissional. Neste modelo, a qualificação para o trabalho exige maior tempo de escolaridade, atualização permanente ao longo da vida para se adaptar aos mecanismos de flexibilização, como condição para executar suas atividades na emergente “sociedade pós-industrial”, na qual a informação e o conhecimento são considerados matéria-prima para a promoção do desenvolvimento (TERUYA, 2006, p.38).

De acordo com Teruya (2006 *apud* MIRANDA,1997) a Revolução Tecnológica:

Impõe um novo padrão de conhecimento: menos discursivo, mais operativo; menos particular, mais interativo, comunicativo; menos intelectual, mais pragmático; menos setorizado, mais global; não apenas mais fortemente cognitivo, mas também valorativo ( p. 38).

Desta forma, o saber politécnico é um desenvolvimento dos modelos taylorista e fordistas e configura a exigência de um indivíduo multi-habilidoso<sup>6</sup>, criativo e com possibilidades de enfrentamento crítico para tomada de decisões diante da modernidade líquida e extremamente instável em função da constante mudança de valores, conhecimentos e saberes. A capacidade de

---

<sup>6</sup> O Conceito de multifuncionalidade refere-se à tendência quem vem sendo difundida atualmente de subtrair a rígida divisão taylorista do trabalho por novas formas de organização do trabalho, baseadas na execução de diferentes atividades que exigem distintos conhecimentos e qualificações (LEITE, 2003)

aprender e superar desafios se torna a competência mais valorizada na Era da Informação.

A exigência de profissionais altamente qualificados é a proposição de organismos que orientam o sistema educativo, como o Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). A não qualificação do indivíduo poderá trazer como consequência a exclusão da sociedade do trabalho. O discurso orientado pelo novo paradigma do conhecimento é enaltecer profissionais altamente competitivos, ou seja, indivíduos com iniciativa e capacidade de tomar decisões não apenas reproduzindo ordens superiores. Neste contexto, percebemos a necessidade do sistema educacional básico, técnico e superior acompanhar essas tendências.

#### 2.4A COMUNICAÇÃO NA ERA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Podemos interpretar as definições dispostas pelo artífice a partir de um contexto social o qual os indivíduos estão inseridos, como sendo “A era do pós-moderno, pós-industrial e pós-fordismo no mundo globalizado”, Teruya (2006 *apud* FRIGOTO 1999) contextualiza a Era do Conhecimento como sendo a sociedade a qual o proletariado é substituído pelo cognitariado o qual acompanha as exigências do mercado e neste processo adaptativo, integra-se às redes de informação para assimilar os conhecimentos produzidos pela humanidade e abstrair os processos coletivos para reprodução e criação de novos conhecimentos. Leite (2013) articula o momento como uma importante mudança de paradigmas produtivos, os quais envolvem cada vez mais o conhecimento do trabalhador na produção, flexibilização do trabalho e constante melhoria do processo produtivo cada vez menos sem fronteiras geográficas e virtuais.

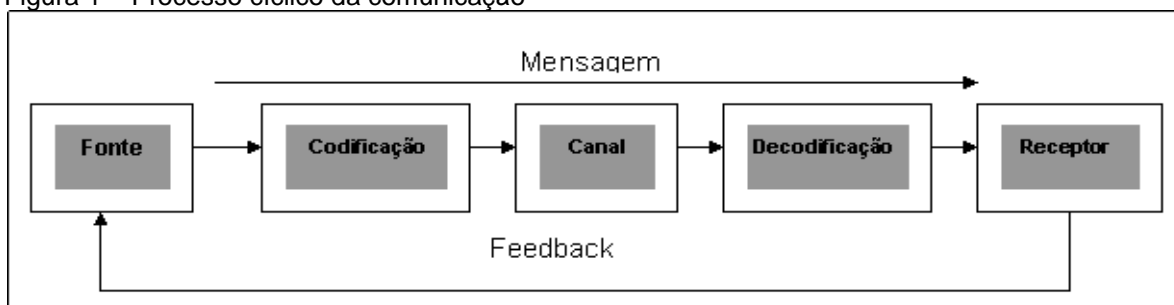
A partir destas definições, é possível construir um entendimento crítico a respeito das novas configurações as quais a comunicação está envolvida. Entendemos a comunicação como um processo linguístico compartilhado, cujo objetivo é a troca de informações, perpetuação de crenças, sentimentos, valores e cultura entre os indivíduos envolvidos. Dessa forma, é um processo compartilhado através da interação humana e socio-historicamente construído.

De acordo com Vigotsky e Luria (1996, p.91), podemos correlacionar o desenvolvimento da linguagem e comportamento humano como fatores que se transformam constantemente:

[...] o desenvolvimento do comportamento do homem é sempre desenvolvimento condicionado primordialmente não pelas leis da evolução biológica, mas pelas leis do desenvolvimento histórico da sociedade. Aperfeiçoar os “meios de trabalho” e os “meios de comportamento” sob a forma de linguagem e de outros sistemas de signos, ou seja, de instrumentos auxiliares no processo de dominar o comportamento, ocupa o primeiro lugar, superando o desenvolvimento da mão nua e do intelecto entregues a si mesmos.

Ao desenvolvermos nossos códigos sociais e linguagens, a comunicação passou a ser o modelo adotado por nossos ancestrais para que conhecimentos e tradições pudessem perpetuar. Atualmente é um campo de estudo muito explorado por todas as áreas do conhecimento, principalmente as ciências do comportamento. O processo sistemático da comunicação é cíclico e, de acordo com Robbins (2005) envolve os seguintes componentes: Fonte ou emissor, mensagem, código, canal, destino ou receptor, ruídos ou barreiras.

Figura 1 – Processo cíclico da comunicação



Fonte: Adaptado de ROBBINS, SP. **Comportamento Organizacional**. 11ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 233

De acordo com Robbins (2005) e Bock (2005), o processo de comunicação começa quando somos estimulados, vivenciamos experiências e percepções. A informação é baseada num sistema de códigos (conjunto de signos e regras de combinação destes signos) conectados e codificados pelo emissor (formação simbólica) que irá transmitir a mensagem/informação ao receptor através de um canal ao receptor (oral, escrito ou não verbal – gestos, postura corporal, expressões faciais). O receptor da informação codificada irá assimilar, decodificar o significado da mensagem atribuído pelo emissor através de seu repertório de signos e percepções. Ao relacionar no ambiente

organizacional, construído e constituído pela interação entre indivíduos singulares e diferentes, o canal de comunicação está passível de barreiras que distorcem a clareza da mensagem. Por exemplo: Excesso de informações, dificuldades semânticas, diferenças culturais e distorções perceptivas das pessoas.

Chiavenato (1999) aponta que o processo de comunicação possui variáveis que interferem na efetividade do mesmo: pessoais, físicas e semânticas.

Pessoais: São barreiras que ocorrem em função do estado emocional, crenças e valores pessoais do emissor ou receptor – desinteresse, estresse, motivações, ansiedade, etc.

Físicas: Variáveis ambientais que dificultam ou interrompem a comunicação, tais como distância física, barulhos (telefone, carros, ruídos).

Semânticas: Distorções ocasionadas pelo entendimento da linguagem, significados e símbolos os quais se realizou a comunicação, por exemplo: tradução da linguagem, diferenças culturais entre significado de palavras, gestos ou símbolos, gírias.

Para que a comunicação possa ocorrer de maneira efetiva e seu objetivo – interação e entendimento do receptor – seja alcançado, é importante avaliar situações ou condições que atuam como barreiras/ruídos e desviam o sentido desta mensagem.

Como o processo da comunicação é um ciclo, desenvolver a prática do *feedback* – retroalimentação – é fundamental para adequar, alinhar, melhorar o entendimento e expectativas envolvidas no processo. O *feedback* pode ser considerado como a base de das relações interpessoais, pois é o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia. O *feedback* pode ser entendido por “retorno”, mas o sentido do *feedback* é na realidade uma informação (ROBBINS, 2005).

Além da importância de oferecer críticas e sugestões, é importante o desenvolvimento da aceitação destas para que o objetivo da comunicação humana possa ocorrer. A informação não se baseia apenas em críticas, elogios ou julgamentos, mas como ela é conduzida e entendida pelo receptor. Existem duas formas de *feedback*: O Positivo (reforçador de um comportamento,

situação ocorrida ou exaltar o objetivo da comunicação alcançado) ou Negativo (identificar comportamento indesejado, ruídos ou barreiras na comunicação ou situação). É muito importante que este processo seja realizado num momento adequado para que a comunicação seja efetivamente realizada sem ruídos.

Chiavenato (1999) ressalta que uma organização de trabalho é formada basicamente pela interação humana. O *feedback* é ferramenta estratégica para desenvolvimento de competências organizacionais e individuais, além identificar angustias e promover ações produtivas entre tarefas e pessoas. Robbins (2005) define que, dentro da comunicação organizacional, a gestão do conhecimento e da informação são essenciais para que a informação certa chegue à pessoa certa, no momento certo. O artífice associa o processo de gestão do conhecimento organizacional como fundamental na atualidade, já que os Baby Boomers começam a deixar o mundo do trabalho e carregam consigo projetos, informações e processos vivenciados que devem estar acessíveis ao coletivo organizacional, a fim de aumentar a rapidez e eficácia da informação.

A tecnologia dos computadores está modificando as formas de comunicação dentro das organizações. Com as comunicações eletrônicas, não é mais necessário que você esteja à sua mesa de trabalho ou diante de uma estação de trabalho para estar "disponível". O telefone celular, o pager, o laptop e os palmtops permitem que você seja alcançado em qualquer lugar durante uma reunião, no horário de almoço, em visita a um cliente do outro lado da cidade ou descansando no clube aos sábados pela manhã. A linha divisória entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário não é mais muito clara. Na era eletrônica, todos os funcionários, teoricamente, podem estar a postos para o trabalho, 24 horas por dia, sete dias por semana (ROBBINS, 2005, p. 243).

Araujo (2008) destaca que, com a utilização intensa dos meios eletrônicos viabilizaram análises, estudos e projetos à medida que a relação entre as pessoas, empresas e instituições são estreitadas em qualquer parte do mundo. A tendência é o desenvolvimento de uma comunicação horizontal e a decadência da estrutura hierárquica em função do estímulo das relações interpessoais em processos rotineiros. Entretanto, quando analisamos a diversidade geracional de profissionais dispostos no mercado de trabalho e convivendo nas decisões da empresa, é essencial a utilização de estratégias as quais possam eliminar quaisquer barreiras e ruídos na interpretação das

informações. A assertividade e o feedback da informação são facilitadores entre a empresa e colaboradores, de quaisquer geração.

Uma organização, de acordo com Zanelli (2008), surge a partir dos valores, símbolos, crenças e concepções que são validadas através das decisões gerenciais, estas compartilhadas entre os membros. Alinhar as informações facilita a estruturação e o desenvolvimento para as rápidas mudanças as quais as organizações de trabalho estão acompanhando, tornando-se assim mais ricas e preparadas para desenvolver o relacionamento interpessoal dos seus colaboradores de quaisquer geração orientado para as tarefas, objetivos estabelecidos. De acordo com Oliveira (2011), a geração Y é estimulada por desafios e tarefas as quais possam agregar valor ao resultado, desta forma, é fundamental o gestor estabelecer aos jovens entre 16 e 28 anos os feedbacks para que o trabalho ocorra de maneira efetiva e dinâmica.

## 2.5O REFLEXO DAS TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS NO AMBITO GERACIONAL

Pode-se entender que a realidade brasileira está passando por uma transformação significativa no que se refere a maneira de se relacionar e comunicar. Há disposto no mercado uma imensa variedade de aparelhos cuja função é possibilitar ao usuário a onipresença e disponibilidade intergral, facilitar a comunicação com outrem e tornar cada vez mais rápida a informação que já não pode mais esperar. No trabalho, essa realidade já é percebida nos próprios processos internos e denota um aumento exacerbado da competitividade entre empresas ou entre profissionais que buscam a excelência sem falhar, sem não estar disponível aos chefes, clientes ou pares de trabalho que dependem de suas responsabilidades. Atualmente mandar e-mails do Desktop da empresa pode ser substituído pelos smartphones conectados à internet e com aplicativos que facilitam encaminhar documentos ou acessar informações a qualquer lugar do mundo.

Os dados a seguir foram retirados de pesquisas realizadas pelo IBGE e constatou-se que, entre 2005 e 2008, a proporção da população de estudantes que utilizaram a Internet no período de referência cresceu 75,3% em três anos, passando de 20,9% para 34,8% das pessoas nessa faixa etária, ou 56 milhões de usuários, em 2008. No mesmo período, a proporção dos que tinham



telefone celular para uso pessoal passou de 36,6% para 53,8% da população de dez anos ou mais de idade, sendo que, para 44,7% dessas pessoas (ou cerca de 38,6 milhões de brasileiros), o celular era o único telefone para uso pessoal. Os números são do Suplemento da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) de 2008 sobre Acesso à Internet e Posse de Telefone Móvel Celular para Uso Pessoal. Os mais jovens acessam mais a Rede mundial de computadores, assim como os mais escolarizados – embora, entre 2005 e 2008, o acesso tenha crescido mais entre aqueles com menos anos de estudo.

GRÁFICO 1 – Percentual das pessoas que utilizaram a Internet, no período de referência dos últimos três meses, na população de 10 anos ou mais de idade, segundo os grupos de anos de estudo – Brasil – 2005/2008



Fonte: IBGE. Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Trabalho e Rendimento. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005/2008

O ciberespaço é um espaço sem dimensões geográficas, contribuindo para o processo de desmaterialização do mundo, onde ocorrem interações múltiplas e não hierárquicas. As relações contêm uma perspectiva de fragmentação, seja de tempo (assincronicidade da troca de mensagens), seja no espaço (comunicação remota em tempo real). Estar presente em todos os lugares ao mesmo tempo foi uma das principais razões para a aceitação rápida da internet.

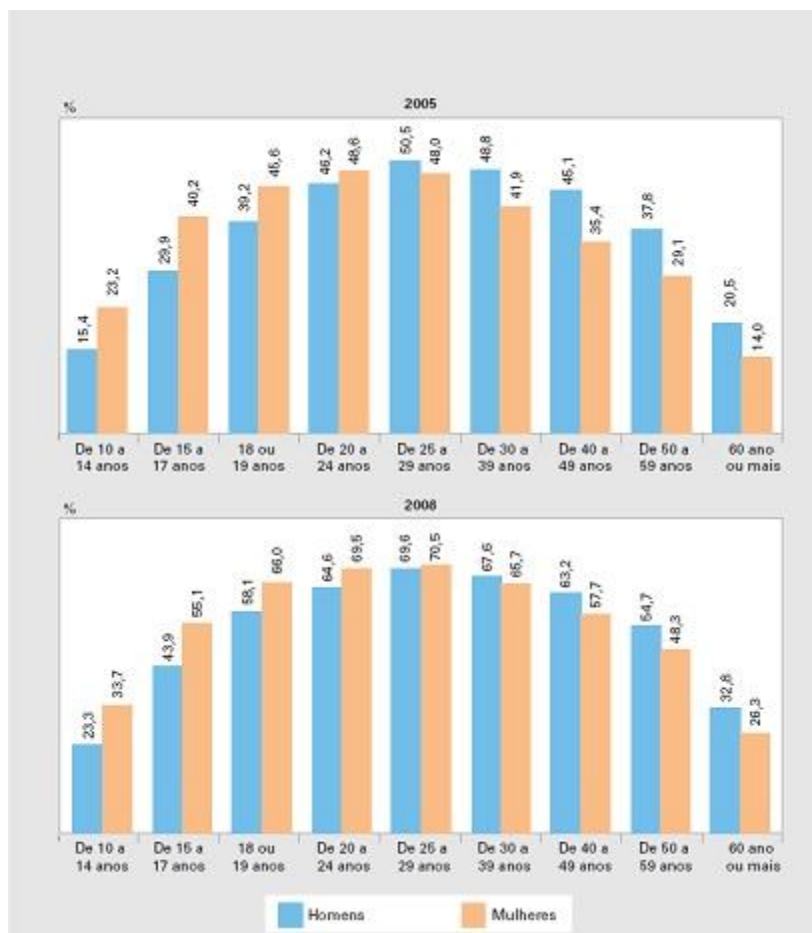
Na rede, estamos em lugar nenhum e em todos os lugares, podendo trocar informações ou interagir com quem ou o que se quiser, no momento em que desejarmos, no nosso momento (VAZ, 2004). O tempo do ciberespaço não é linear e progressivo e sim de conexões pontuais e instantâneas, correspondente ao presenteísmo social contemporâneo, descrito por Maffesoli (2004), que se confunde com o próprio espaço virtual onde tudo é possível. No ciberespaço, enquanto computadores trocam dados pela linha telefônica e o corpo permanece imóvel na cadeira, acredita-se visitar lugares e conversar com pessoas. Na verdade, essas são exatamente as ações realizadas, embora de forma completamente diferente do que isso representou no passado histórico. O que mudou foi a natureza formal das ações, que antes implicavam a presença física do corpo. Nesse caso, essas são substituídas pela mente, a simples projeção mental do indivíduo. A Internet ainda promove o anonimato, permitindo a interação livre de marcadores identitários de aparência, raça e gênero. Assim, o ciberespaço é um facilitador das dimensões lúdicas, eróticas, hedonistas e espirituais na cultura contemporânea (VAZ, 2004). Desta forma, torna-se claro o entendimento de determinadas formas as quais os jovens da geração Y se apropriam da realidade a qual constroem sua identidade, auto-imagem, relacionamentos interpessoais que configuram mudanças significativas aos padrões adotados pelos jovens que não vivenciaram essa realidade na construção do seu psiquismo. A postura nas organizações de trabalho é reflexo destas novas configurações tecnológicas e de comunicação.

Tabela 1: Influências tecnológicas na comunicação relacionada a cada geração

<b>INFLUÊNCIAS TECNOLÓGICAS NA COMUNICAÇÃO RELACIONADA A CADA GERAÇÃO</b>	
<b>Belle Époque ou Veteranos</b>	<i>Telefone de disco, conversas e reuniões presenciais</i>
<b>Baby Boomers</b>	<i>Telefone de teclado, uso de memorandos</i>
<b>Geração X</b>	<i>Telefone celular, teleconferências, e-mail</i>
<b>Geração Y</b>	<i>Smartphones, redes sociais na Internet, webcams, mensagens de texto, Instant Messaging, etc.</i>

Fonte: Adaptado de LIPKIN, N; PERRYMORE, A, 2010. **A Geração Y no Trabalho**. 1º Ed. São Paulo: Elsevier Editora 2010.

GRÁFICO 2 - Percentual das pessoas que tinham telefone móvel celular para uso pessoal na população de 10 anos ou mais de idade, por sexo, segundo os grupos de idade – Brasil – 2005/2008



Fonte: IBGE. Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Trabalho e Rendimento. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005/2008

Aliado ao cenário de inclusão no mercado de uma nova geração, denominada Geração Y ou iGeneration, é importante salientar que as mesmas buscam oportunidades e desafios os quais seus veteranos também estão desenvolvendo em suas carreiras. No Brasil, com fenômenos sociais associados à migração urbana, aumento de filhos nas famílias, na expectativa de vida e qualificação profissional dos indivíduos, nos deparamos com um momento ainda não vivenciado nas organizações: A diversidade geracional. Diante dessas transformações tecnológicas, sociais e econômicas, nos questionamos como entender a comunicação entre estes colaboradores a fim de desenvolver seus jovens entre 16 a 28 anos e aproveitar a experiências dos veteranos.

Devido aos avanços tecnológicos e suas consequências positivas e negativas, abriu-se uma grande lacuna intergeracional no que se refere a comunicação. Por conta disso, surgiram dialetos geracionais e conflitos entre culturas de diferentes gerações. (Por exemplo: “Que?” no lugar de “Desculpe, não ouvi o que você disse”.) Como cada geração tem sua forma de se comunicar, surgem mal-entendidos e desentendimentos (LIPKIN, 2010, p. 95).

Oliveira (2010) destaca que com as modificações econômicas e sociais, os modelos familiares sofreram alterações e o papel dos filhos nas famílias passaram a ter como principal investimento na qualidade de vida e facilidades, educação dos mesmos, o que gera nos pais expectativas de retorno que seus filhos sejam bem-sucedidos. O resultado disto é uma geração com pouca tolerância ao fracasso, aos erros e que sente significativa necessidade de sentir-se importante e reconhecido nas organizações, assim como são ou buscam ser para os seus pais.

A geração Y foi criada com uma dose saudável de autoestima e dentro da mentalidade “você pode ser o que quiser!” Seus pais, da Geração Boomers ou X, se rebelaram contra os modelos de educação mais tradicionais de seus avós (por exemplo, as crianças são vistas mas não necessariamente ouvidas, devem mostrar respeito em relação a qualquer figura de autoridade e têm de se esforçar bastante para receber reconhecimento e recompensa). Como consequência dessa revolta, os pais exigiram mudanças no sistema educacional, fazendo as escolas adotarem um novo modelo que enfatizasse a autoestima e o sistema de recompensas independentemente do merecimento [...] Os pais da Geração Y procuraram se concentrar em desenvolver um bom relacionamento com seus filhos, dando-lhe apoio, força e proteção incondicional, além de proporcionar os meios para que crescessem e se expressassem livremente (LIPKIN, 2010, p. 3).

Lipkin (2010) condiciona que esta “revolta contra os antigos modelos de educação” dos pais da geração Y, juntamente com as transformações tecnológicas, sociais, político-econômicas, produziram significativas alterações no comportamento individual de seus filhos e, conseqüentemente, nas relações interpessoais e profissionais.

Desta forma, é importante atentar ao fato que na convivência e comunicação dentro da empresa entre os profissionais de diversas gerações, seus líderes, profissionais de Gestão de Pessoas e/ou Gestores da Produção, a geração Y nasceu para ser importante e foi isso que seus pais enfatizaram na sua educação.

Diante da controvérsia entre “querer ser e ter”, é interessante notar que este movimento educacional possibilitou ao jovem maior qualificação através de seus pais, com a premissa de estar preparado para o mercado de trabalho

competitivo. O aumento da qualificação dos profissionais da Geração Y esbarra também na contínua qualificação profissional dos seus veteranos, já experientes. A contradição no mercado de trabalho está na exigência de experiência (as quais os jovens ainda não possuem porque passaram mais tempo estudando do que trabalhando) e no aumento de expectativa de vida e qualificação profissional dos veteranos que continuam mantendo posições estratégicas nas empresas. De acordo com Oliveira (2010) este movimento desmotiva o jovem que, desmotivado na realização de tarefas que tem maior volume e menos desafios estratégicos, procuram outras oportunidades na ampla gama de escolhas do mercado, atuando como novato a cada função exercida e alimentando o ciclo da dificuldade de mão-de-obra profissional.

Em função da disposição de várias informações diante de infinitos temas, a Geração Y é curiosa e questionadora. Oliveira (2014) articula que os jovens da geração Y possuem grande potencial colaborativo e que algumas empresas estão se configurando para diminuir hierarquias com a finalidade de aumentar a velocidade da comunicação entre os profissionais. É válido aproveitar estas tendências no reconhecimento de projetos, além de elevação de cargos, investindo no potencial que o jovem tem em cooperar, discutir e compartilhar ideias. Oliveira (2014) reforça que, diante das transformações ideológicas e organizacionais, cabe ao jovem assumir o seu papel e liderar, de maneira focada, essas mudanças com o talento que desenvolveu durante os anos de sua preparação.

Para melhor entendimento do contexto o qual vivenciamos e dos conceitos geracionais, estruturou-se uma tabela a qual discute as expectativas e desafios dos indivíduos nascidos em determinados momentos históricos.

Tabela 2: Contexto Histórico de Valores e Transformações Geracionais

<b>GERAÇÕES</b>				
	<b>BELLE ÉPOQUE</b>	<b>BABY BOOMERS</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>
<b>O que está acontecendo com o mundo?</b>	Pós-Guerras e Crise de 29 nos EUA. Problemas econômicos, movimentos migratórios, miséria, doenças, desemprego, escasses de recursos	Instituições Hieraquizadas e centralizadoras. Desenvolvimento econômico de alguns países, mas muitos ainda estão sob regime ditatorial	Diante da democratização de grande parte dos países, os indivíduos são estimulados a consumir e a desejar além de suas necessidades básicas – capitalismo	Transformações rápidas no âmbito tecnológico, econômico-social. A Internet, globalização e informações sem fronteiras desenvolveram uma sociedade imediatista, ansiosa por informações e realizações.
<b>Expectativas dos Pais e Sociedade</b>	Juventude com duração limitada. Deveria ajudar a reconstruir o mundo através de seu trabalho e formar famílias "perfeitas"	Contestação das Instituições, Política e tradições. Período de grandes revoluções políticas pelo mundo	No âmbito familiar, o pai já não era o único provedor e as mulheres estavam conquistando o mercado de trabalho. Os jovens da geração X deveriam estudar e trabalhar para constituir famílias com conforto, carros. Eles deveriam buscar isso.	Os pais da geração Y trabalharam muito para investir na qualificação, conforto e facilidades aos filhos. A sociedade competitiva exige o retorno.
<b>Relacionamento e comunicação com pessoas e instituições</b>	Comunicação através de cartas e telefone. Influência da cultura militar. Criação de modelos hierárquicos, submissão aos mais velhos, chefias. Rigorosos padrões de comportamento.	Os jovens começaram a conhecer o "Rock and Roll". Os rádios, cartas e telefones eram as principais formas de comunicação	Televisão compartilhada entre os membros da família. Desejo de consumir, promoção de desejos, facilidades de aproveitamento e conforto para as próximas gerações. Todos na família deveriam trabalhar para ter algo.	A Internet mudou completamente a maneira de se comunicar. A tecnologia criada pela geração X (smartphones, notebooks, etc) criou novas necessidades e padrões de comportamento. Cybercultura.
<b>Transformações realizados</b>	Reconstrução Social e desenvolvimento de instituições organizadas.	Surgimento das pílulas anticoncepcionais, regulamentação do divórcio. Mudanças no papel da mulher	Com a popularização da TV e mídias televisivas (comerciais), o trabalho passou a ter sentido	As transformações e globalização das informações possibilitaram um mundo de oportunidades. A próxima geração enfrentará desafios sobre carreiras e outras escolhas, já vivenciadas pelos jovens Y.
<b>Definição</b>	Ordem e Disciplina para reconstrução do mundo. "Primeiro o dever, depois o lazer".	"Anos Dourados".	"A vida pode ser bela!" "Eu quero, eu faço, mas nem tudo ainda é possível".	"Eu quero, eu sou, eu mereço! Mas, como?!?"
	<b>1920 – 1940</b>	<b>1940 - 1960</b>	<b>1960 – 1980</b>	<b>1980 - 2000</b>
<b>CRONOLOGIA DOS INDIVÍDUOS NASCIDOS EM CADA MOMENTO HISTÓRICO</b>				

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, Sidnei. **Jovens para sempre: Como entender os conflitos de gerações**. 1 Ed. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

Cada geração tem seus próprios desafios. A Geração Baby Boomers foi desafiada a revolucionar o mundo, cotestando tradições, padrões e costumes. A geração X foi desafiada a facilitá-lo, criando tecnologias e organizando os novos padrões e costumes da sociedade. O grande desafio da Geração Y agora é inovar, aproveitando o legado recebido das gerações anteriores e preparando o próprio legado para a próxima geração – afinal, cada geração transforma e influencia a próxima. Esta é a vida como ela é (OLIVEIRA, 2012, p.81).

De acordo com os dados do IBGE de 2008, a comunicação com outras pessoas foi o motivo mais citado para utilização da Internet (83,2% dos usuários) em 2008, superando os fins educacionais e de aprendizado (65,9%), que eram a principal razão dos acessos em 2005 (71,7% naquele ano). O acesso para atividades de lazer também ganhou importância nos últimos anos: em 2005, era o terceiro motivo mais citado (54,3% dos que acessavam) e, três anos depois, passou ao segundo lugar, citado por 68,6% dos usuários. A leitura de jornais e revistas também foi um motivo bastante citado em 2008 (48,6% das pessoas que acessaram a Rede). Esse ordenamento das finalidades foi observado em todas as regiões; e em todas as unidades da federação a comunicação com outras pessoas foi o motivo mais declarado.

GRÁFICO 3 - Percentual das pessoas que utilizaram a Internet para cada finalidade, na população de 10 anos ou mais de idade que utilizou a Internet, no período de referência dos últimos três meses, segundo a finalidade do acesso à Internet – Brasil – 2005/2008



Fonte: IBGE. Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Trabalho e Rendimento. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005/2008

Desta forma, podemos entender que a internet tornou-se uma ferramenta que vai além das utilidades profissionais, educacionais e leituras. A internet ou ciberespaço conecta pessoas e desenvolve vínculos interpessoais independentemente de disposições temporais ou geográficas, estando os nascidos nesse momento histórico envolvidos nestas mudanças com o desenvolvimento de novas conexões de valores e interações. Este contexto o qual virtualiza e promove a interação global de valores, crenças e tendências através da rede é denominado Cibercultura (LÉVY, 1999). Segundo ele, “a cibercultura expressa o surgimento de um novo universal, diferente das formas que vieram antes dele no sentido de que ele se constrói sobre a indeterminação de um sentido global qualquer” (LÉVY, 1999, p. 15). Trata-se de um “novo dilúvio”, provocado pelos avanços tecnológicos das telecomunicações, em especial, o advento da internet e interatividade dos



aplicativos de comunicação móvel (smartphones, tablets, notebooks, ultrabooks, etc).

De acordo com Lévy (1999), a cibercultura surge como reflexo de necessidades e conflitos de momentos anteriores da civilização e meios de produção. Desta forma, as relações com o saber, o trabalho, o emprego, a moeda, a democracia e o Estado estão sendo reinventadas.

O principal desafio geracional, além da comunicação e entendimento das mudanças ciberculturais, é o melhor aproveitamento desta diversidade, que conflita com ideologias de consumo e valores sociais os quais conotam ao jovem insegurança no mercado de trabalho, dificuldade de adaptação em organizações hierárquicas e/ou de estrutura familiar. (OLIVEIRA, 2011)

A reflexão principal é como promover o diálogo entre as gerações Baby Boomers, X, e Y no ambiente de trabalho, potencializando os pontos fortes da geração Y (geração de jovens que estão se preparando cada vez mais e entrando mais tarde no mercado de trabalho), promovendo o aproveitamento da experiência dos veteranos (os quais estão se aposentando cada vez mais tardiamente, em função do aumento de expectativa de vida e oportunidades) e evitar sintomas de conflitos organizacionais como rotatividade, absenteísmo, desmotivação dos colaboradores, etc.

### **3. METOLOGIA**

É válido discutir que, para o desenvolvimento do artigo, foi necessário o estabelecimento de leituras coerentes com o tema Geração Y, Cibercultura e Comunicação. A partir disso, foi construído um questionário semi-estruturado (Anexo I) com perguntas fechadas e uma aberta cuja finalidade era avaliar o perfil e o entendimento das empresas sobre o que é geração Y e sobre a influência na comunicação dos mesmos a partir das transformações tecnológicas.

O questionário foi encaminhado por e-mail para diversos gestores e diretores de RH de empresas de Maringá, Paraná, desde empresas de pequeno a grande porte no quesito número de funcionários. Destas empresas, 11 responderam as questões solicitadas e outras decidiram não participar da pesquisa.

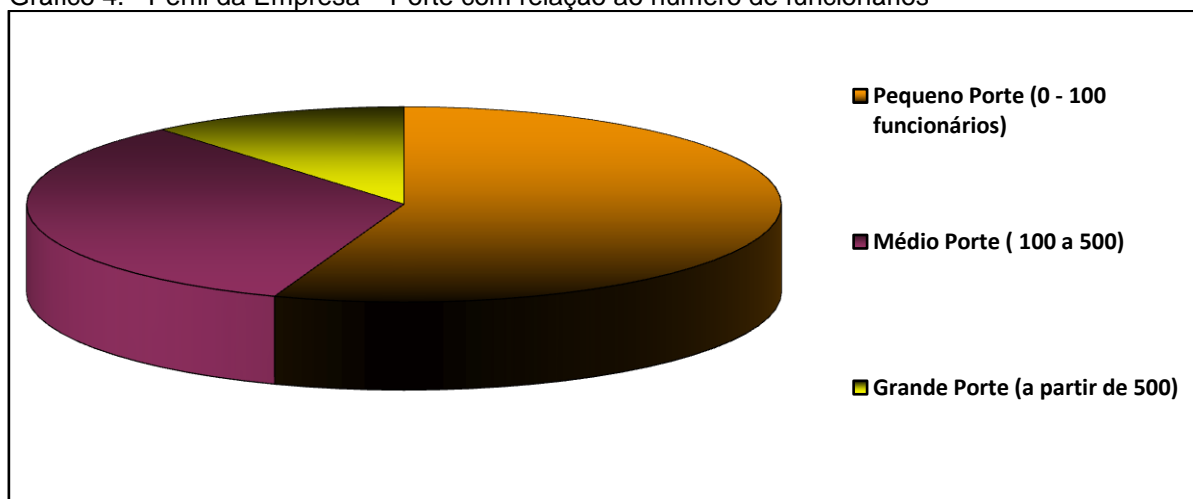
A avaliação e análise dos resultados foram minuciosamente estudados e corroborados com as leituras realizadas durante a construção do referencial teórico. Para a análise dos trechos dispostos pelas empresas na questão aberta, avaliou-se o conteúdo das frases as quais mais se relacionaram com o tema estudado.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

##### i. Perfil Estrutural, Políticas e Recursos Humanos das Empresas

Diante dos dados coletados através do questionário (11 empresas de Maringá), pudemos observar, com relação ao número de funcionários, que a grande maioria das empresas que responderam ao instrumento de pesquisa são de pequeno porte, correspondendo a 45% da amostra (5 empresas com 0 a 100 funcionários). 27% das empresas são de médio porte e uma empresa de grande porte, apresentando quadro superior a 500 funcionários.

Gráfico 4. - Perfil da Empresa – Porte com relação ao número de funcionários



Fonte: elaborado pelo autora

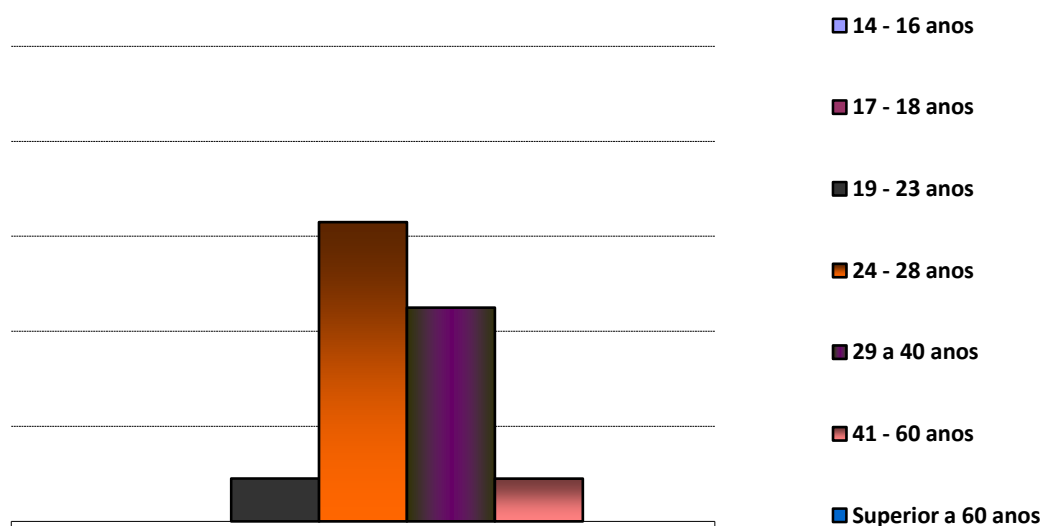
Ao analisar a relação da faixa etária dos funcionários, pode-se observar uma significativa interação entre jovens da geração Y com veteranos da geração X no desenvolvimento produtivo das empresas de Maringá – 63% das empresas (7 de 11 entrevistadas) possuem em seu quadro de funcionários

jovens entre 24 a 28 anos como faixa etária predominante e 36% das empresas empregam em sua grande maioria pessoas entre 29 a 40 anos. Foi interessante observar que 9% dos gestores selecionaram que 9% dos seus colaboradores contratados possuem 19 a 23 anos e 41 a 60 anos, o que podemos pensar que nestas faixas etárias encontram-se profissionais com maiores expectativas profissionais e, no segundo (41 a 60 anos) àqueles em processo de desaceleração de carreira organizacional.

Não houve gestores que consideraram como faixa etária aproximada dos colaboradores contratados de sua empresa pessoas entre 14 a 18 anos e nem superior a 60 anos, o que podemos entender que, provavelmente, a inconstância de dados pelas empresas na contratação de menores (jovem aprendizes ou estagiários) ou funcionários mais velhos, justamente por perceberem na faixa etária entre 24 a 40 anos maior incidência durante suas contratações. Estes dados, portanto, nos pode declarar que, de fato, existe uma significativa margem de funcionários de diferentes faixas etárias convivendo nas empresas e realizando projetos profissionais, os quais não contemplam a mesma geração.

Gráfico5: Perfil da Empresa – Faixa etária aproximada dos funcionários

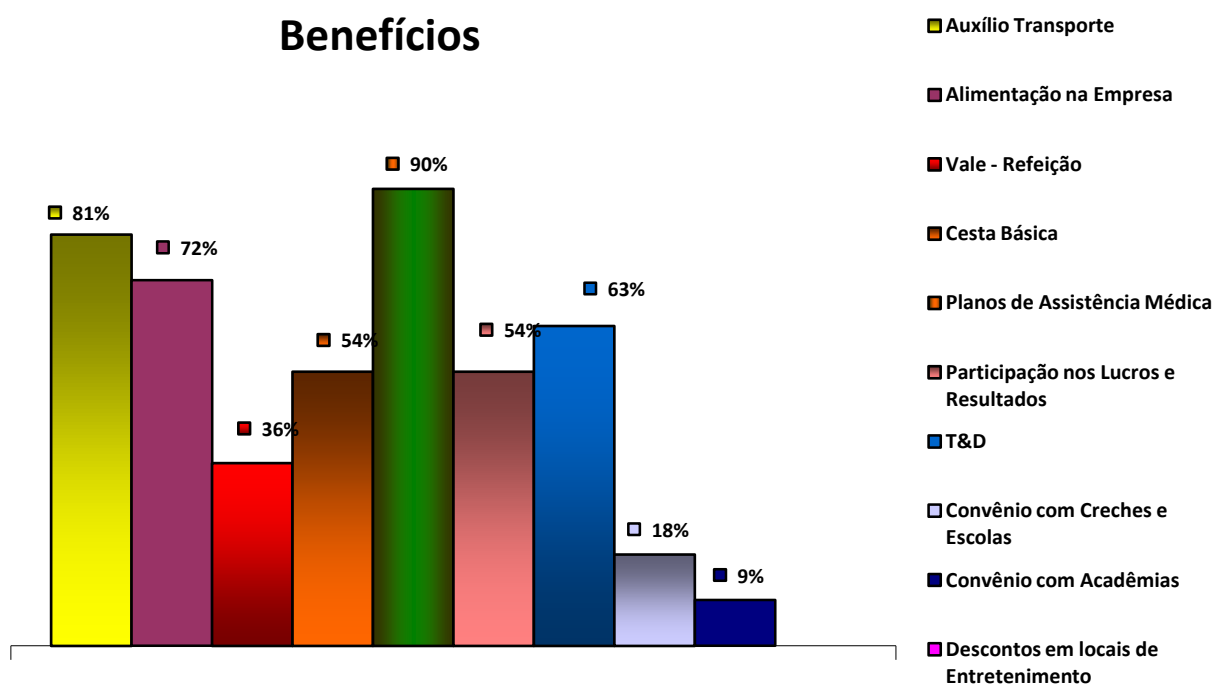
### Faixa Etária Aproximada dos funcionários



Fonte: elaborado pelo autora

Sobre as políticas de benefícios e remuneração, os fatores que representaram menos de 50% entre as empresas entrevistadas foram vale-refeição (36%), convênios com creches ou escolas para os trabalhadores (18%) e convênios com academias (9%). É importante observar que as empresas de Maringá entrevistadas investem no trabalhador principalmente com planos de assistência médica (90%), auxílio transporte (81%), alimentação na empresa (72%) e treinamento e desenvolvimento de carreira (63%). O item de participação nos lucros e resultados e o benefício de Cesta básica correspondem 54% das empresas entrevistadas.

Gráfico 6: Perfil da Empresa – Salário e Benefícios oferecidos



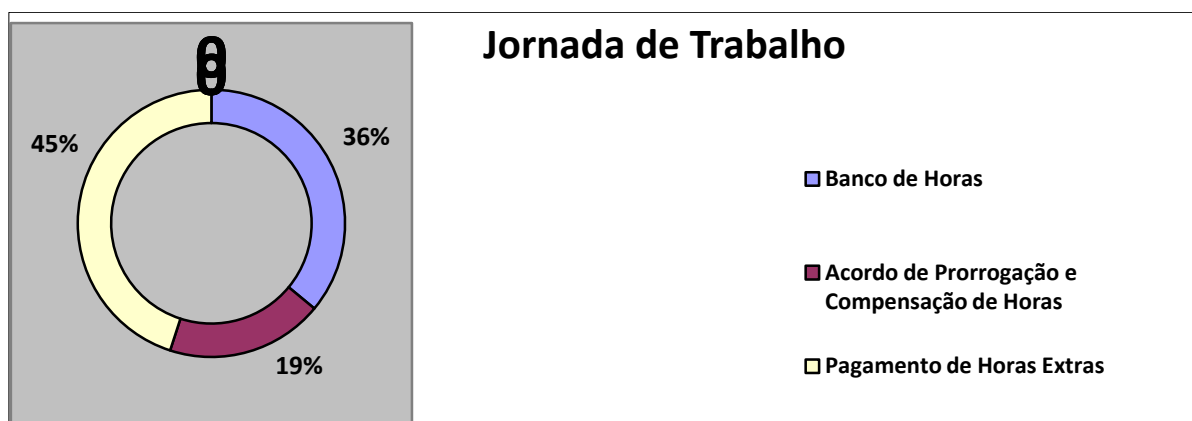
Fonte: elaborado pelo autora

A jornada de trabalho foi um item contemplado na avaliação do perfil estrutural das empresas de Maringá, apresentando que das possibilidades sugeridas 5 empresas realizam o pagamento das horas extras aos seus funcionários (45%), 4 utilizam o Banco de Horas (36%) e 3 empresas o acordo de prorrogação e compensação de horas (19%). Esses dados, em função da amostra corresponder 11 empresas, pode ser interessante para corroborar a maneira que as empresas gerem o tempo do seu funcionário, para melhor

entendimento da variabilidade de políticas de remuneração e benefícios, orientação para os resultados e, principalmente, no vínculo estabelecido com o indivíduo contratado.

Diante das empresas pesquisadas, a maioria delas preferem pagar as horas extras ou utilização do banco de horas, pois desta forma consegue mensurar a produtividade e envolvimento do seu colaborador durante a jornada de trabalho.

Gráfico 7: Perfil da Empresa – Jornada de trabalho



Fonte: elaborado pelo autora

## ii. Competências, Tecnologia e Comunicação: Análise de Percepção e Expectativas das Empresas diante a geração Y

Comunicação organizacional é considerada como ferramenta estratégica e se elaborado de forma a se utilizar os canais de comunicação mais assertivos. De acordo com Robbins (2005, p.244) “os canais de comunicação diferem em relação a sua capacidade de transmitir informações. Alguns são valiosos por sua capacidade de (1) manejar diferentes sinais ao mesmo tempo, (2) facilitar um rápido *feedback* e (3) ser extremamente pessoal. Outros canais são pobres por serem fracos nestes três fatores”

Na elaboração desta questão, que analisa quais abordagens são percebidas pelos gestores como mais utilizadas pelos funcionários entre 16 a 28 anos para se comunicar com RH/chefia, é válido ressaltar a possibilidade da

questão de se assinalar mais de uma resposta. Desta forma, das 11 empresas que responderam ao questionário, 8 informaram que a comunicação pessoal, face a face é a mais utilizada. A comunicação direta facilita a construção de empatia, confiança e entendimento com a equipe, além de dinamizar informações rotineiras e não rotineiras. 7 delas também responderam que o envio de e-mails é a abordagem mais utilizada pelos jovens empregados. Robbins (2005) declara que esta abordagem é mais formal e elimina a transmissão de conteúdos emocionais (entonação de voz, gestos e comunicação corporal), sendo uma ferramenta interessante para transmitir informações rápidas, anexos que podem ser lidos, interpretados, armazenados, editados e encaminhados para outras pessoas. O contato telefônico aparece para 2 empresas como ferramenta mais utilizada. É interessante perceber que não houve empresas que citaram o comunicador instantâneo interno como forma de abordagem, ou pela inexistência da ferramenta na organização ou simplesmente pela não utilização do mesmo, o que denota que para o contato de informações formais percebem no email como principal canal de uso. É importante ressaltar que, os gestores das empresas que responderam o questionário, acreditam que seus colaboradores entre 16 a 28 anos costumam se comunicar na empresa através de abordagem pessoal e e-mail.

A geração Y é a geração da comunicação: Mensagens de texto. Webinars, Instant Messaging, redes sociais e reuniões/encontros virtuais. Adeus velhas práticas de negócios! A comunicação hoje em dia baseia-se na velocidade e na necessidade de retorno imediato. Queremos que a comunicação virtual se dê da mesma forma que a comunicação oral (um fala e o outro responde, imediatamente), esteja o interlocutor do outro lado do escritório ou do mundo. Essa forma de impaciência global, principalmente entre os jovens da Geração Y, que utilizam a última palavra em tecnologia ao se comunicar (LIPKIN, 2010, p.94)

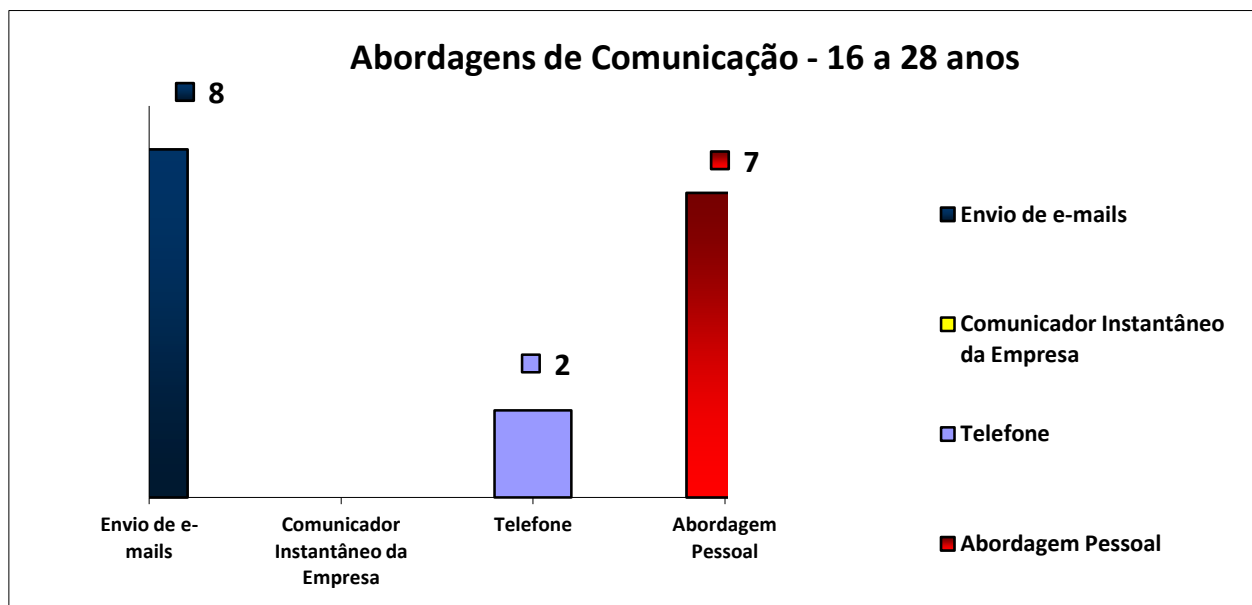
É interessante salientar que, de fato, a nova geração nascida na era do conhecimento e informação, prefere utilizar canais de comunicação claros, diretos, que evitem ambiguidades e possam receber *feedback* rápido pelos seus gestores.

*Acreditamos que sendo transparente no que é esperado de cada colaborador, demonstrando confiança na pessoa e no potencial e acompanhando de perto o desenvolvimento de cada um. Sempre demonstrar o potencial para o bem de ferramentas*

tecnológicas, como *networking*, *busca de conhecimento e inovação*. (Empresa PR, Pequeno Porte)

Diante do discurso utilizado pelo gestor da empresa PR, acima, ao ser questionado de como utilizar no ambiente organizacional o cenário de mudanças vivenciado pela geração Y, não há como levantar se as práticas de *feedback* e as estratégias descritas são realizadas, porém é interessante ressaltar que há o entendimento do líder de questões a serem repensadas para conduzir estratégias assertivas em gestão de pessoas. O líder, ou mentor, encanta e conduz sua equipe para a realização não apenas das metas organizacionais, mas na identificação, envolvimento do indivíduo para que os conhecimentos, habilidades individuais e vivência dos valores compartilhados sejam destacados como singularidades para contribuição coletiva. (ARAUJO, 2008).

Gráfico 8: Quais são as abordagens utilizadas pela geração de funcionários entre 16 a 28 anos para comunicação com o RH, chefia ou demais setores?



Fonte: elaborado pelo autora

Com as possibilidades de comunicação, o uso das redes sociais ultrapassa a esfera do trabalho dentro da empresa e expande-se para o universo virtual. É interessante notar a importância das empresas discutirem e promoverem práticas de treinamento orientadas ao uso responsável e ético nas redes sociais, independente do canal de comunicação. A discussão destes

temas na empresa possibilita feedback aos jovens da geração Y e demais gerações discutir práticas do ambiente de trabalho que são compatíveis com a organização, além do marketing pessoal e gestão da carreira dos jovens em potencial, além de minimizar mal-entendidos e questões relacionais.

A comunicação via mídia digital também possibilitou a criação de várias personalidades “virtuais” através de sites de contatos sociais, como o My Space ou Facebook, permitindo que as pessoas assumam uma personalidade pública geralmente muito diferente de sua personalidade real. Essa multiplicidade de personalidades, somada ao declínio da comunicação oral e escrita adequada ao diálogo, exerceu impacto direto no ambiente de trabalho quanto a inteligência emocional, construção/destruição da reputação e normas básicas de conduta profissional (LIPKIN, 2010, p. 94 e 95).

Lipkin (2010) afirma que os jovens da Geração Y nasceram em um contexto o qual nunca vivenciaram as dificuldades de uma comunicação não facilitada pela tecnologia. A facilidade para encontrar novas informações em sites de busca (Google, Wikipedia, Yahoo, Bing, Youtube, Google Docs, etc.) substituíram as visitas em bibliotecas para pesquisas em livros e enciclopédias. Em função da facilidade em buscar informações, acaba-se desenvolvendo uma certa comodidade para memorizar informações que estarão ao alcance de um clique, desenvolvendo um comportamento menos “atencioso” diante da realidade que agora está a sua disposição, absorvendo diversas informações ao mesmo tempo de maneira superficial. A seguir, um trecho disposto pela Empresa de Maringá D, pequeno porte, sobre o entendimento de gestores para com a geração e vice-versa.

*“Para essa nova geração a abordagem necessita ser diferente, nem todas empresas estão preparadas para lidar com essas situação, a grande maioria tem como diretores uma geração anterior que pensa em hierarquia, regras rígidas e pensamento lento imaginando que a geração y tem que esperar acontecer as coisas, ter paciência, ainda estão muito atrasados para lidar melhor com essa geração e extrair o melhor deles, sendo assim a melhor maneira para lidar com as mudanças e buscar se adaptar sem perder a essência da empresa [...] mas, os jovens também precisam mostrar para que vieram.”*

Desta forma, a artífice aponta que este cenário de apropriação do virtual em detrimento de encontros reais dispostos pela evolução tecnológica influencia de maneira direta na linguagem desta geração (dialeto “internetês”). Embasados neste cenário, nota-se que nenhuma das empresas entrevistadas



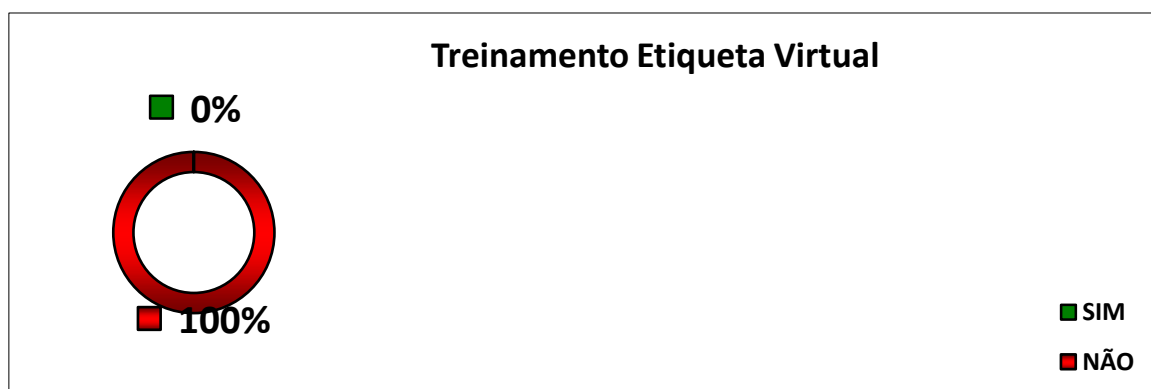
em Maringá realizam treinamento de etiqueta virtual com seus colaboradores ou discutem sobre o tema.

Segue um trecho respondido por um gestor de RH da Empresa C em Maringá, de Grande Porte, sobre como aproveitar as mudanças tecnológicas vivenciadas na geração Y no contexto organizacional:

*“Essa geração tem uma estreita relação com os meios digitais e isso proporciona uma grande abertura para o conhecimento e inovação, a partir disso, utilizar frequentemente seu senso crítico e capacidade empreendedora é uma maneira de ambientá-los na organização.”*

Diante dos discursos dos gestores, muito possuem o entendimento que estes jovens estão vivenciando um cenário diferente, porém ainda existem muitas dúvidas de como discutir o assunto de maneira a entender que as empresas também precisam se preparar para desenvolver o indivíduo nascido na Era da Informação.

Gráfico 9: A empresa realiza treinamentos de etiqueta virtual aos colaboradores?



Fonte: elaborado pelo autora

Com oportunidades ilimitadas de comunicação, Lipkin (2010, p.104) exemplifica um dos principais jovens desta geração relacional e criativa:

Mark Zuckerberg, 24 anos, fundador do site de relacionamentos *Facebook*. O rapaz nem terminou a faculdade e já mudou completamente a cara da comunicação que conhecemos, conectando pessoas por meio de uma plataforma tecnológica relativamente simples. O *Facebook* tem reaproximado pessoas, reavivando antigas paixões e lançado empresas no mundo todo. Mark é um visionário. Como traço do indivíduo nascido neste contexto da geração Y, também foi criado com base em uma concepção totalmente nova de comunicação: uma forma de conexão que não se limita aos meios tradicionais e não tem fronteiras.

Os jovens entre 16 a 28 anos nasceram conectados e vivenciam relacionamentos que não estão limitados pela disponibilidade geográfica e temporal. Lipkin (2010) reforça que esta potencialidade relacional está acessível a diversas redes sociais na internet ou aplicativos em smartphones, os quais a geração Y utiliza desde relacionamento a estudos e negócios. De acordo com a artífice, essa conectividade relacional pode ser bem aproveitada pelas empresas em função de dispor informações globais, culturais e comportamento. O jovem neste contexto tende a ser mais curioso, tolerante com a diversidade cultural e geracional pois limitações culturais e fronteiras são valores pouco interessantes aos que vivenciam as experiências de conhecimento global. Desta forma, a linguagem e a comunicação da geração Y foram desenvolvidos dentro deste contexto tecnológico, o qual também influencia seus valores e identidade.

[...] Os diversos meios de comunicação e níveis de conexão dos jovens Y com os outros criaram oportunidades incríveis para as empresas. No entanto, os supervisores e companheiros de trabalho dos funcionários Y precisam pensar fora da caixa e dar o braço a torcer diante do grande poder das redes sociais [...] É importante estabelecer limites, claro, mas devemos reconhecer que os jovens Y conseguem produzir um trabalho de qualidade ao mesmo tempo que ouvem iPod e conversam pelo MSN (LIPKIN, 2010, p.106).

É interessante articular estes estudos contemporâneos sobre a geração Y com o entendimento do RH de uma das empresas entrevistadas – M, de médio Porte – sobre o aproveitamento da geração Y e suas potencialidades.

*“A geração Y traz inovação, ela consegue desenvolver e enxergar jeitos novos de fazer coisas antigas.” [...] O mundo que a geração Y vive é o mundo da tecnologia e informação rápida, a todo momento. Isso faz com que eles tenham conhecimento abrangente em diversos assuntos, e caso não tenham, rapidamente conseguem pesquisar e aprender sobre. A agilidade e praticidade os torna, sem duvida, parte forte em uma equipe.”*

Apesar do entendimento sobre as redes sociais estarem diretamente interligadas à identidade do funcionário Y, mais da metade das empresas bloqueiam o acesso das mesmas em horário de expediente (54%), sendo que 27% permitem o acesso no horário fora do expediente produtivo das tarefas (intervalo, almoço) e 19% permitem o acesso às redes sociais na empresa em horário de expediente, porém com políticas de acompanhamento e orientações

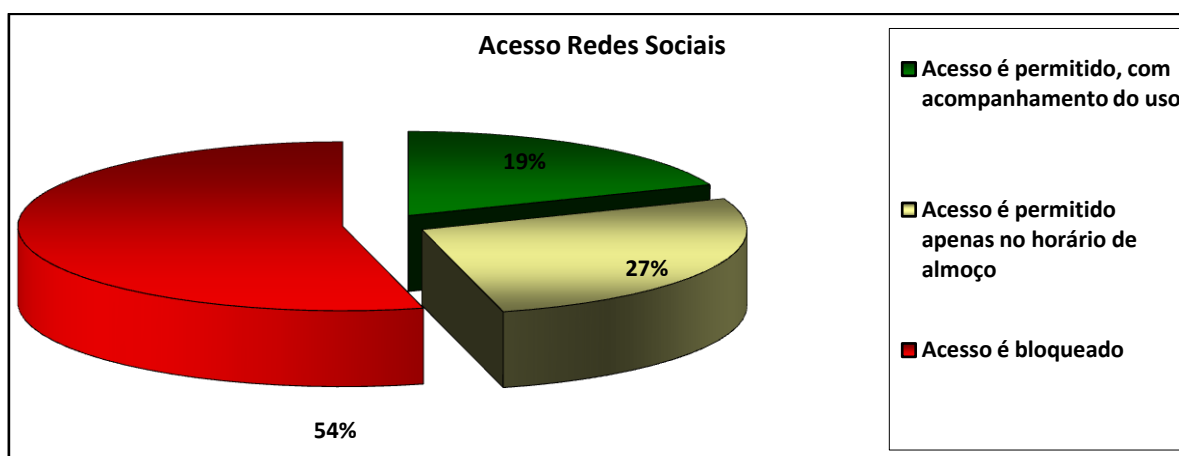
ao uso. O desafio para as empresas é como atuar e criar estratégias de uso consciente das redes sociais, mesmo este jovem acostumado a realizar multitarefas e estar acostumado a ser estimulado por muitas coisas ao mesmo tempo, acompanhar para o desenvolvimento profissional envolvido com as diretrizes e produtividade da empresa.

*“Através de um trabalho de conscientização entre os colaboradores e até mesmo com os diretores para que as mudanças tecnológicas e sociais façam parte da cultura da empresa, a geração Y poderá agregar valores e contribuir para o desenvolvimento e crescimento organizacional.” (Empresa R.L, Grande Porte )*

*“Tais recursos precisam ser utilizados com critérios específicos da empresa. Alguns colaboradores acessam a redes no horário de trabalho, o que prejudica a produtividade na empresa.” (Empresa R.F, Pequeno Porte)*

A tendência tecnológica é facilitar cada vez mais o acesso às redes sociais e aplicativos de interação através de smartphones que a cada bimestre lançam novas tecnologias, facilidades, que independem de conexão por Moldem Wi-fi e lançam às operadoras de telefonia a melhoria dos serviços 3G e 4G. A reflexão a ser feita ao ambiente organizacional é como tornar a tecnologia aliada da produtividade, sendo que o bloqueio do acesso pelo computador de trabalho pode não necessariamente impedir que esta geração acesse as redes sociais em horário de expediente. A tecnologia já influenciou na comunicação e relações humanas, o entendimento e a criação de estratégias que utilizem estas tendências, aliadas a desafios e feedbacks direcionados podem envolver mais a geração Y no trabalho.

Gráfico 10: Qual a posição da sua empresa em relação ao uso das redes sociais (Facebook, Twitter, MySpace, Orkut , etc)



Fonte: elaborado pelo autora

A comunicação interpessoal e empresarial sofreram significativas transformações, gerando a necessidade do entendimento dos valores e maneiras de comunicação entre aqueles que não foram desenvolvidos dentro deste contexto e atualmente ocupam cargos de liderança, gestão ou dirigem as empresas (Geração X ou Baby Boomers). De acordo com Lipkin (2010, p. 109) “pode haver certa confusão nas conversas entre indivíduos de gerações diferentes. Conseqüentemente, cria-se instabilidade em relação a promoções, responsabilidade e até mesmo entusiasmo no trabalho”.

Oliveira (2012) destaca que, diante da inserção tardia dos jovens no mercado de trabalho, aliado ao aumento da expectativa de vida dos profissionais mais experientes que buscam constante requalificação e manutenção de sua posição no mercado, podem atrasar a formação de novos líderes/sucedores.

*“Acreditamos que sendo transparente no que é esperado de cada colaborador, demonstrando confiança na pessoa e no potencial e acompanhando de perto o desenvolvimento de cada um.” (Empresa P, pequeno porte, sobre a utilização do potencial da geração Y no âmbito organizacional)*

*“Podemos observar que os funcionários que pertencem a geração Y aprendem muito rápido tudo que é relacionado a tecnologia pois são áreas e assuntos de seu interesse” [...] A chamada geração Y é individualista, tem mil amigos on-line mas no relacionamento pessoal encontra dificuldades para se comunicar e principalmente de receber feedbacks negativos, temos que buscar compreendê-los para ajusta-los a realidade organizacional impondo limites ao acesso a internet e direcionando suas atividades de acordo com seu perfil e interesses da organização.” (Empresa Z, Médio Porte)*

A competitividade no mercado de trabalho e a minimização de erros/falhas dificulta o desenvolvimento dos jovens que, na grande maioria dos projetos, não são direcionados aos profissionais mais jovens. Contextos pouco desafiadores e envolventes nos resultados da produção sem feedbacks (ausência de acompanhamento e retorno), de acordo com o artífice, tem sido eliciadores de desmotivação e não comprometimento com a empresa, já que se sentem “pouco importantes” ou “descartáveis”, assim como os valores de consumo os quais constituem sua identidade.

A classificação Brasileira de Ocupações, manual MTE, mostra que há no mercado de trabalho brasileiro 2.511 ocupações profissionais. Hoje há à disposição dos jovens 147 áreas profissionais [...] Entretanto, isso não representa necessariamente uma facilidade, pois

a maior variedade muitas vezes provoca dispersão e insegurança (OLIVEIRA, 2012, p.80) .

Diante deste cenário de oportunidades e escolhas que o mercado de trabalho disponibiliza ao jovem (acompanhado de angústias, medo de errar e expectativas), solicitou-se às empresas que respondem uma relação de competências as quais declaravam importantes em sua empresa para a conduta dos jovens da geração Y.

Os dados abaixo absorvem de forma sintética os estudos e referencial teórico apresentado no artigo sobre como o comportamento dos nascidos a partir da década de 80 e práticas organizacionais são envolvidos pelo contexto tecnológico, econômico e social.

Tabela 3: Relação das Competências individuais consideradas como potencial pelas empresas de Maringá aos funcionários entre 16 a 28 anos

<b>RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS CONSIDERADAS COMO POTENCIAL PELAS EMPRESAS DE MARINGÁ AOS FUNCIONÁRIOS ENTRE 16 A 28 ANOS</b>		<b>PERCENTUAL</b>
<b>Responsabilidade</b>	<b>10</b>	<b>90%</b>
<b>Comprometimento</b>	<b>10</b>	<b>90%</b>
<b>Relacionamento Interpessoal</b>	<b>8</b>	<b>72%</b>
<b>Aceitação para Feedbacks Negativos</b>	<b>8</b>	<b>72%</b>
<b>Dinamismo</b>	<b>7</b>	<b>63%</b>
<b>Organização e Planejamento</b>	<b>6</b>	<b>54%</b>
<b>Orientação para Resultados</b>	<b>6</b>	<b>54%</b>
<b>Comunicação</b>	<b>6</b>	<b>54%</b>
<b>Aceitação para Feedbacks Positivos</b>	<b>6</b>	<b>54%</b>
<b>Criatividade</b>	<b>5</b>	<b>45%</b>
<b>Inovação</b>	<b>5</b>	<b>45%</b>
<b>Flexibilidade</b>	<b>3</b>	<b>27%</b>
<b>Uso de Tecnologias da Informação</b>	<b>3</b>	<b>27%</b>
<b>Domínio de outros idiomas</b>	<b>1</b>	<b>9%</b>

Fonte: elaborado pelo autora

Desta forma, notou-se que as características comportamentais que denotam envolvimento com a empresa e relacionamento interpessoal receberam as maiores avaliações, seguidas de competências orientadas para as tarefas e tecnologia. Das 11 empresas as quais responderam ao questionamento, quase todas buscam nos jovens entre 16 a 28 anos comprometimento, responsabilidade e retorno a *feedbacks* negativos, como tentativa de valorizar características de controle para execução de tarefas já existentes. Podemos entender nas respostas dos gestores que o jovem de sua empresa precisa ser potencialmente estimulado a características que envolvem vínculo, controle e aceitação de críticas negativas, muito mais do que as características voltadas para a maneira que o trabalho é realizado (Ser Criativo, Inovador, Comunicativo, ter Organização e Planejamento, falar outros idiomas, ser flexível, etc). Características que podem ameaçar o status quo, gerar mudanças ou sugerir manifestações que desafiam a cultura organizacional e estimulam o jovem imprimir visões multifacetadas, dinâmicas e menos apegadas à execução de procedimentos já criados são notados em organizações que pouco investem em estratégias de retenção de pessoal e desenvolvimento de pesquisas, salvo departamentos que detêm em sua organização procedimentos burocráticos e regras que precisam ser rigidamente reforçadas.

Estes dados podem ser corroborados teoricamente através do estudos de Oliveira (2011) indicando o desafio de adaptação entre jovens e empresas vai além da tecnologia e comunicação, mas no relacionamento interpessoal reflexo de condições subjetivas e culturais. É interessante refletir sobre como algumas características importantes como potencial pela Geração Y são pouco consideradas em relação ao seu retorno produtivo para a empresa. O artífice destaca, ainda, que as expectativas diante da fidelidade corporativa e comprometimento foram posturas adotadas com sucesso em épocas anteriores e atualmente é desafiada em função da alta competitividade entre colaboradores e empresas no mercado, até porque as noções de segurança e estabilidade na empresa foram revistos pelos profissionais que atualmente realizam a gestão de sua carreira no contexto do seu trabalho. Oliveira (2011) destaca que “quanto mais diversificados são a experiência e o conhecimento, mais qualificado e comprometido é o profissional”.

É necessário aproveitar todo o potencial criativo e inovador para lançar desafios ao jovem na organização. O envolvimento e comprometimento no trabalho são reflexo do sentido psicológico subjetivo atribuído ao mesmo e como seus gestores conduzem seu desenvolvimento. É necessário focar este jovem para atividades ou projetos paralelos os quais possam imprimir sua identidade, personalidade, sonhos, crenças, valores e sintam-se responsáveis por transformações na empresa, pois ira estimular o desenvolvimento de análise de comportamentos *versus* consequências, escolher para acertar *versus* falhar.

Esse é o processo de aprendizagem e a geração Y, de acordo com Oliveira (2012) também irá envelhecer e é importante gerenciar no âmbito organizacional o legado que estes jovens deixarão para as próximas gerações. Desta forma, Oliveira (2011) destaca a importância de encorajar a geração Y para desafios e desenvolvê-los para decisões e liderança.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se analisar e concluir, a partir dos dados dispostos pelas 11 empresas de Maringá que contribuíram com os estudos, que é extremamente necessário dinamizar a discussão aos jovens entre 16 a 28 anos (Geração Y) sobre temas do seu cotidiano pessoal e profissional, os quais refletem na sua conduta e desenvolvimento profissional. As transformações no âmbito tecnológico não apenas modificou a forma que as informações são repassadas, mas também como estes jovens as interpretam e se comunicam. E eles também são agentes desse processo, não vivem passivamente diante da realidade atualmente disposta, querem interagir.

A maioria das empresas, as quais contribuíram com a pesquisa, são de Pequeno e Médio Porte e que possuem, em grande percentual, jovens da Geração Y no quadro de funcionários. Oferecem diversos benefícios, além do salário, os quais têm relação direta com o transporte ao trabalho, alimentação e planos de saúde.

Podemos entender que entre os gestores houve a percepção da potencialidade comunicativa, criativa e inovadora da geração Y, porém esperam condutas e respostas destes jovens no âmbito profissional que o

mercado de trabalho desconstruiu com a estimulação de oportunidades de escolhas de profissões, ocupações, qualificação. Talvez o enfoque no amadurecimento pessoal e profissional deste Jovem da Geração Y, através de mentores de carreira dentro das empresas, o envolvesse de maneira substancial aos objetivos da organização, destacando a ele a oportunidade de fazer a diferença. Muitas vezes, no mercado de trabalho, são reproduzido padrões de superproteção a este jovem, evitando que erre e achando que ele não pode escolher. Talvez, em alguns momentos isto não seja possível, mas deve ser importante desenvolver esta geração para atribuição de responsabilidades, consequências e escolhas.

O departamento de gestão de pessoas é o canal mais próximo de entendimento deste contexto, conectado aos líderes e gestores. A escolha para o encaminhamento, por e-mail, aos responsáveis destes departamento se deu justamente pelos levantamentos, necessidades e desafios sentidos para a contratação e desenvolvimento da geração Y. Desde os dados quantitativos corroborados teoricamente e articulados com os trechos descritos no questionário puderam incitar que as transformações tecnológicas e a comunicação utilizada pela geração Y ainda é fator associado a improdutividade e não comprometimento com a organização, apesar de conhecida a realidade.

É possível observar que as crianças de hoje estão absolutamente conectadas e estabelecem relacionamentos colaborativos. Essa atitude deve criar novos paradigmas de relacionamentos, novas expectativas e, certamente, novas realidades. Caberá a Geração Y desenvolver os jovens do futuro com maior consciência social e mais comprometidos com o desenvolvimento da própria maturidade (OLIVEIRA, 2012, p.113).

Mediante o avanço tecnológico ocorrido a partir da década de 80 e a constituição do ciberespaço com a criação da Word Wide Web (Internet), percebe-se que a civilização vivencia um novo momento e as pessoas envolvidas nesse processo desejam, pensam, comunicam-se e se comportam de maneira diferente de décadas atrás (LÉVY, 1999).

Os nascidos nesse contexto estão inseridos no mercado de trabalho e atualmente são alvo de várias pesquisas para orientar gestores de como promover suas competências para as organizações. O fato é que, a geração



Y, apesar de comunicar-se de maneira diferente de outras anteriores, também irá envelhecer e precisa deixar legados importantes na sociedade, sendo o trabalho um instrumento de construção social inevitável (OLIVEIRA, 2012)

O imediatismo, globalização e interatividade da informação apenas potencializam a necessidade da Geração Y de conhecer, evoluir e inovar e, torna fundamental a reflexão sobre o sentido do trabalho, vida profissional e outras dimensões da subjetividade humana. De acordo com Oliveira (2012), esta geração confere extrema importância aos relacionamentos pessoais e qualidade de vida, além de usufruir as facilidades e os prazeres do mundo do consumo. As organizações de trabalho podem utilizar isso como desafios para agregar valor e sentido para o trabalho que faz, aproveitando essa conectividade e interesses por diversos assuntos da esfera organizacional (OLIVEIRA, 2012).

Pode-se constatar, na pesquisa realizada com 11 gestores de empresas da cidade de Maringá, a necessidade de discussão de novos modelos de gestão de pessoas que abarquem o novo indivíduo emergido na era do conhecimento e informação.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008

BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes T. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005

CATTANI, A. D. . Gestão participativa. In: Antonio David Cattani. (Org.). **Trabalho e Tecnologia** : dicionário crítico. Petrópolis: Porto Alegre: Vozes: 2 ed. UFRGS, 1999.

CHANLAT, Jean- François; et. al . **O Indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1989.

FISCHER, A.L.; et al. **As pessoas nas organizações**., 6 ed. São Paulo: Gente, 2002.

GINI, Sérgio. **A construção de hegemonia empresarial nos últimos 10 anos que mudaram Maringá – 1994 a 2004**. 2ª Ed. Maringá: Eduem, 2011.

GOULART, I. B. **Gerenciamento de pessoas**: Conceito, Evolução e perspectivas atuais. In: GOULART, I. B. (Org). **Psicologia Organizacional e do Trabalho: Teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002

HOLLENBECK, John R; WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIEDKE, E. R. Trabalho. In: CATTANI, A. D. (org.). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

LIPKIN, N; PERRYMORE, A, 2010. **A Geração Y no Trabalho**. 1º Ed. São Paulo: Elsevier Editora 2010.

LEITE, Marcia de Paula. **Trabalho e sociedade em transformação: Mudanças produtivas e atores sociais**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.

LEONTIEV, A. **O Desenvolvimento do Psiquismo**. São Paulo: Moraes, 1995.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: 34, 1999.

LYON, David. **Pós-modernidade**. São Paulo: Paulus, 1998.

MAFFESOLI, Michel. A comunicação sem fim. In: MARTINS, F. Menezes. ; SILVA, J. M da (Ed.).

**Genealogia do virtual**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

MAFFESOLI, Michel. Perspectivas tribais ou a mudança do paradigma social. **Revista FAMECOS**: mídia, cultura e tecnologia, Porto Alegre, n. 23, p. 23-29, abr. 2004.

MALVEZZI, S. Prefácio. ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS,A: V.B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. 1 Ed. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

\_\_\_\_\_. **Jovens para sempre: Como entender os conflitos de gerações**. 1 Ed. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

\_\_\_\_\_. **O Jovem pode reinventar o mundo dos negócios**. Revista EXAME.COM. São Paulo, 13 Jan. 2014. Disponível em : > [exame.abril.com.br/rede-de-blogs/sidnei-oliveira/2014/01/13/o-jovem-pode-reinventar-o-mundo-dos-negocios/](http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/sidnei-oliveira/2014/01/13/o-jovem-pode-reinventar-o-mundo-dos-negocios/) < . Acesso em 15 de Jan. 2014

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial**. 12 Ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

SAMPAIO, J. R. . Psicologia do trabalho em três faces. In: SAMPAIO, Jáder dos Reis; GOULART, Iris Barbosa (Org.). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

TERUYA, Teresa Kazuko. **Trabalho e educação na era midiática: um estudo sobre o mundo do trabalho na era da mídia e seus reflexos na educação**. Maringá, PR: Eduem, 2006, 122p.

TRIPOLI, Suzana Guimarães. **A arte de viver do adolescente: A travessia entre a criança e o adulto**. Coleção Estudos Acadêmicos vol.2. São Paulo: Arte e Ciência, 1998.

VAZ, Paulo. Esperança e Excesso. In: PARENTE, André (Org.). **Tramas da Rede**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. – São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.