

# Competência, comportamento e tecnologia: as mudanças no mundo do trabalho e a Geração *Millennium*

*Competence, behavior and technology: changes in the world of work and the Millennium Generation*

Mônica Pereira da Rosa<sup>1</sup>

**Resumo:** Este estudo tem por objetivo analisar as principais mudanças no mundo do trabalho visando à compreensão das características profissionais e das competências da chamada geração Y. Foram investigadas, dentre outros aspectos, as premissas do trabalho contemporâneo, bem como as transformações e os desafios em curso nas organizações sobre a força de trabalho das novas gerações. A pesquisa foi realizada com alunos do curso de Gestão de Negócios e Inovação e alunos do curso de Marketing da Fatec SEBRAE, cursando o último semestre letivo. São alunos que já exercem atividades profissionais em empresas privadas.

**Palavras-chave:** Competência; Tecnologia; Trabalho; Geração Y.

**Abstract:** The goal of the study was to analyze the main changes in the world of work aiming at understanding the professional characteristics and the skills of the so-called Generation Y. The premises of contemporary work were investigated, as well as the transformations and challenges underway in the organizations on the workforce of the new generations. The research was carried out with students from the Business and Innovation Management course and Marketing students from Fatec SEBRAE, attending the last academic semester. They are students who already exercise professional activities in private companies.

**Keywords:** Competence; Technology; Work; Generation Y.

---

<sup>1</sup> Mestre em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2020), pós-graduada em Psicanálise pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2016) e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo (2000). Graduada em Psicologia pela Universidade São Judas Tadeu (1998). Atua como psicóloga clínica e consultora de desenvolvimento humano. Professora na Faculdade de Tecnologia Sebrae do Centro Paula Souza - Fatec Sebrae. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1668-1608>. E-mail: [mp.rosa1@uol.com.br](mailto:mp.rosa1@uol.com.br).

## INTRODUÇÃO

Em um cenário que combina competição intensa entre as empresas, necessidade crescente de recursos humanos altamente qualificados nas organizações, altos índices de desemprego e novas relações de trabalho, a preocupação com os aspectos que afetam a relação entre competência, comportamento e tecnologia, bem como as mudanças do perfil da força de trabalho, ganha proeminência. O desafio e a importância de se entender estes “novos” trabalhadores são alvo de interesse não só dos pesquisadores do tema, mas também dos gestores, cada vez mais focados nos resultados em suas áreas de atuação.

Segundo Castel (1998), o desafio de comprometer indivíduos em organizações que não podem oferecer muito mais do que ganhos atraentes no curto prazo e instabilidade empregatícia no longo prazo, somado à dificuldade para entender os novos ingressantes no mercado de trabalho, jovens com valores e expectativas profissionais semelhantes em certos aspectos às gerações anteriores, mas diferentes o suficiente para serem alvos de estudos que procuram decifrar suas peculiaridades, nos leva à constatação da relevância da temática deste estudo.

Os jovens que pertencem à geração Y vêm ocupando mais espaço no ambiente corporativo, criando desafios estratégicos para o desenvolvimento de novos negócios. Portanto, é importante analisar qual o perfil desta geração e quais influências comportamentais e tecnológicas atuam sobre ela. Geração Y, também conhecida como Geração *Millennials*, é entendida aqui como a geração formada por pessoas nascidas entre o ano de 1980 e o ano 2000 (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 2). A geração aqui denominada Geração Y se caracteriza por ser uma geração que já nasceu conectada, isto é, com tomada de decisões rápidas e uma inquietação peculiar. Veloso, Dutra e Nakata (2016) apontam que esta geração cresceu em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas. Defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Quando as pessoas dessa geração começaram a nascer, no final da década de 1970, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, na década seguinte, a democracia sendo reinstalada; no cenário mundial, a cultura da impermanência e a falta de garantias com os mercados voláteis.

O objetivo deste artigo é analisar as principais mudanças no mundo do trabalho visando à compreensão das características profissionais e as competências da chamada geração Y. O problema que será investigado é compreender qual é o perfil profissional, no contexto atual das relações de trabalho, dos novos integrantes da força de trabalho denominada geração Y e como se apresenta a relação entre perfil, comportamento e as tecnologias. A partir de critérios como importância, originalidade e viabilidade, a pesquisadora entende que a pesquisa só faz sentido quando afeta uma parcela considerável de um determinado grupo de pessoas e, assim, ao eleger a Fatec Sebrae e seus alunos como fonte de informações para embasamento metodológico desta pesquisa, estabelece-se uma sinergia e o provável impacto da pesquisa na sua área de estudo, na sociedade e na própria Instituição de Ensino. Deste modo, a pesquisa foi realizada com 12 alunos concluintes do curso superior de Tecnologia em Gestão de Negócios e Inovação e do curso superior de

Tecnologia em Marketing da Faculdade de Tecnologia Sebrae, localizada em São Paulo, alunos estes com idade entre 20 e 38 anos e que já estão exercendo atividade profissional.

## GLOBALIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Segundo Lazzareschi (2008), uma das formas de organização do processo de trabalho é o método desenvolvido por Frederick W. Taylor. Um engenheiro norte-americano do final do século XIX, que, através de sua obra intitulada “Princípios de Administração Científica”, publicada em 1911, ficou conhecido como o pai da administração científica e, juntamente com Henri Fayol e outros, realizou os primeiros estudos do que ficou conhecido como Escola de Administração Clássica ou Científica.

Esse sistema ficou conhecido como *taylorismo*, com o qual se pretendia alcançar o máximo de produção e rendimento com o mínimo de tempo e de esforço. Ao considerar o trabalhador um sujeito preguiçoso por natureza, Taylor busca desenvolver, através do seu método, uma forma de fazer com que o trabalhador realize sua tarefa através de estudos de tempos e movimentos por meio do controle de trabalho feito pela gerência.

Conforme aponta Harvey (1992), outra forma de organização dos processos de trabalho foi o *fordismo*. Processo desenvolvido em 1914 por Henry Ford, considerado o pai da indústria automobilística, visava a otimizar a produção de veículos. Henry Ford adotou o dia de 8 horas de trabalho e duplicou o valor do salário para 5 dólares por dia. Um dos grandes méritos do *fordismo* foi ter transformado o trabalhador em consumidor, aumentando seu poder de compra dos bens industrializados.

A humanidade passou por muitas mudanças de sistemas de racionalização, organização e flexibilização do trabalho e todas elas geraram impactos no decorrer do século XX. A substituição do sistema taylorista/fordista para um novo modelo gerou uma série de mudanças no modo de gestão dos processos de trabalho, bem como no modelo de gestão de pessoas. Tanto o modelo taylorista como o fordista foram marcados pela racionalização da produção, divisão e a especialização do trabalho, assim como pela mecanização e pela produção em massa. No final dos anos sessenta do século XX, esse modelo de produção começou a perder espaço, por não conseguir mais suprir a necessidade da produtividade, revelando sua inoperância (SILVA, 2008).

Rifkin (2004) assinala as mudanças ocorridas nos modelos de produção. A partir da década de 1950, surge então o modelo japonês baseado na flexibilidade dos processos de trabalho, modelo denominado *toyotismo*, criado pela Toyota no Japão e também denominado “produção enxuta”. Contrastando com o “operário-massa” do *taylorismo* e do *fordismo*. Hirata (1997) define o trabalhador do modelo japonês como o operário “*toyotista*”, sujeito do processo de trabalho com inteligência, capacidade de inventar e de criar. Essa pessoa é capaz de se implicar, de mobilizar recursos próprios em vista da atividade produtiva. Ele tem uma visão do conjunto do processo de trabalho e de produção. Tal visão de conjunto é necessária para julgar, discernir, intervir, resolver problemas e propor soluções.

Para Harvey (1992), todas essas mudanças levaram a um grande crescimento econômico de alguns países em decorrência do aumento da produção industrial, crescimento caracterizado pela situação de pleno emprego, elevação dos salários graças ao fortalecimento dos sindicatos, distribuição de benefícios sociais e o forte desenvolvimento científico e tecnológico. A flexibilização da produção decorrente do modelo japonês exige do profissional a busca constante por aprimoramento e busca por qualificação para se adequar às novas exigências e à competitividade no mercado de trabalho, completa o autor.

É importante considerar aqui a sofisticação tecnológica gerada pela Indústria 4.0 e pela Inteligência Artificial nos processos de trabalho. Segundo Tropa, Silva e Dias (2017), o uso de tecnologias digitais tem sido potencializado e considerado responsável por promover a próxima revolução industrial, também chamada de “Indústria 4.0”, uma revolução não atribuída à mecanização dos processos de trabalho e sim a uma sofisticação deles, ao utilizar de forma intensiva a tecnologia da informação e de ferramentas que estarão disponíveis. Para estes autores, a Indústria 4.0 considera a interface entre o universo físico de produção e a conectividade em redes no ambiente virtual, permitindo que recursos, informações, objetos e pessoas estejam conectados.

Silva *et al.* (2020) afirmam que a aplicação da inteligência artificial ganha espaço nas estratégias das empresas, embora este crescimento não abarque todas as organizações. O ambiente de negócios está sendo impactado pela inteligência aplicada à tecnologia, que possibilita melhorias nos processos, produtos e relação com consumidores. Há necessidade de adoção da inteligência artificial (IA) nos negócios para a continuidade das organizações no mercado altamente competitivo e dinâmico que compõe a atualidade. Ainda segundo os autores, a inteligência artificial (IA) é resultado de uma realidade inovadora e complexa proveniente do avanço tecnológico constante, na qual todas as dimensões da sociedade foram impactadas. Nesta perspectiva, é imprescindível discutir a forma de interação das organizações com os consumidores e fornecedores, no que tange às implicações e às necessidades de redefinição dos seus modelos de negócios, desencadeando, assim, mudanças ocorrem de modo estrutural.

## AS COMPETÊNCIAS E AS NOVAS TECNOLOGIAS

Em cerca de 60 anos, passamos de uma sociedade industrial para uma economia baseada no conhecimento, impulsionada pela informação. As empresas dependem da tecnologia da informação para tudo, desde a execução das operações diárias à tomada de decisões estratégicas.

Desde o início do século XX até a década de 1980, as competências mais exigidas dos profissionais eram baseadas no trabalho técnico e burocrático, uma vez que as pressões estavam concentradas nos processos produtivos industriais. Através dessas competências, buscava-se racionalidade e eficiência na produção de bens. A partir da grande competição internacional, passa-se então a exigir profissionais para entender e gerenciar resultados, e não apenas manejar tecnologia (HANASHIRO *et al.*, 2008).

Romeira (2017) aponta que em 2020 as competências-chave requeridas pelas empresas mudarão, o que ilustra bem o ritmo acelerado da mudança na sociedade digital em que vivemos e nas suas organizações. Automação, *machine learning*, *3D printing* e digitalização estão a redefinir a forma como o trabalho é realizado, redesenhando a cadeia de valor e provocando alterações profundas no próprio modelo de negócios das empresas.

Castells (2018) ressalta que o amadurecimento da revolução das tecnologias da informação na década de 1990 transformou o processo de trabalho, introduzindo novas formas de divisão técnica em social do trabalho. Em meados da década de 1990, o novo paradigma informacional, associado ao surgimento da empresa em rede, está em funcionamento e preparado para evoluir.

A interação com sistemas complexos e cada vez mais autônomos também apresenta desafios para os trabalhadores, conforme nos apontam Graglia e Lazzareschi (2018), que a adoção de sistemas e equipamentos tecnológicos avançados modifica a natureza do trabalho humano. A amplitude do trabalho pode ter sua complexidade enxugada até o ponto em que o humano se torna assistente da máquina e passa a realizar apenas tarefas complementares em que ela ainda seja improdutivo. A interação pessoa-máquina pode tanto enriquecer as atividades para os funcionários, tornando-as mais integradas e significativas, como depreciá-las.

As empresas e outras organizações também estão sendo afetadas pelas mudanças nas condições da economia e do trabalho geradas pela transformação digital: mudanças tecnológicas, inovação acelerada, alterações nas cadeias de fornecimento, mudança na arquitetura dos processos produtivos, surgimento de serviços baseados em grandes dados. A típica estrutura organizacional – vertical, hierárquica, preparada para produzir baseada em padronização, com portfólio rigidamente definido e busca permanente por maior escala já vinha mudando ao longo dos anos ao se adotarem novos modelos (GRALIA; LAZZARESCHI, 2018, p. 119).

## AS DIFERENTES GERAÇÕES E O PERFIL DA GERAÇÃO Y

Com a virada do século, o conceito de gerações recupera o seu espaço nas análises sociológicas que indicam não somente as diferenças de classe, mas ainda as desigualdades de gênero, étnico-raciais, culturais e geracionais. Vive-se ainda um momento em que a reconstrução das trajetórias sociais das gerações anteriores torna-se imprescindível para a análise e compreensão das ações coletivas empreendidas pelas novas gerações, bem como para o entendimento dos desafios que enfrentam (MENETTI; KUBO; OLIVA, 2015).

Segundo os mesmos autores, as gerações não podem ser tratadas como agrupamentos separados de pessoas, mas sim como fruto de uma mudança social que ocorre gradualmente com o passar do tempo; e, para compreender a formação e os traços característicos de uma geração, é importante identificá-los e analisá-los. Eles ainda ressaltam que o século XX foi palco da ação de quatro gerações: tradicionais, baby boomers, geração X e a geração Y.

Erickson (2011) assinala que, por definição, geração é um grupo de pessoas que, com base na faixa etária, compartilham não só uma localização cronológica na história, mas também as experiências a ela associadas. O compartilhamento dessas experiências, por sua vez, induz à formação de crenças e comportamentos comuns.

Antes da geração Y, duas importantes gerações deixaram sua marca: uma é a geração Baby Boomers, formada por nascidos entre 1946 e 1964, que são considerados os avós da geração Y, e, depois, a geração de seus pais, a geração X, que compreende as pessoas nascidas entre os anos de 1965 e 1979. Observou-se nas pesquisas realizadas que estas faixas cronológicas não são fixas, variam de um autor para outro.

Calliari e Motta (2012), por exemplo, descrevem que os cortes cronológicos que definem os baby boomers e a geração X são definidos por marcos históricos, que influenciaram profundamente a estrutura geracional norte-americana. Os baby boomers foram um fenômeno típico americano, marcado pelo grande contingente de soldados vindos da Segunda Guerra Mundial, o que proporcionou a retomada imediata do crescimento populacional nos Estados Unidos. Já a geração X nasceu no meio da Guerra Fria e vivenciou profundas mudanças sociais e comportamentais, na música, na tecnologia e nos relacionamentos afetivos com o advento da AIDS e da pílula anticoncepcional, por exemplo.

A geração X, para Robbins *et al.* (2010), foi aquela que teve sua vida moldada pela globalização, pela carreira profissional do pai e da mãe, pela MTV e pelos computadores. São indivíduos que valorizam a flexibilidade, optam por um estilo de vida equilibrado, buscam satisfação profissional e gostam de trabalhar em equipe. É uma geração que dá muita importância para a família, valoriza a amizade verdadeira, a felicidade e o prazer.

Num cenário de transformações nas carreiras e relações produtivas na atualidade, uma geração de profissionais se destaca no mercado de trabalho: a geração Y, também denominada de Geração Millenium, é formada por pessoas nascidas no final dos anos 70 e início dos anos 80 – até os primeiros anos de 2000, entre 2003 e 2004. Várias denominações são utilizadas para definir esta geração: geração 2.0, geração digital, entre outras.

Em pesquisa realizada para este estudo, verificou-se que a delimitação do período de nascimento das pessoas da geração Y vai variar de autor para autor. Oliveira (2011), por exemplo, define geração Y os nascidos entre 1980 e 1990; portanto, estas pessoas têm de 29 a 39 anos. Lipkin e Perrymore (2010) definem como geração Y os nascidos entre 1980 e 2000, portanto com idades entre 19 e 39 anos. Calliari e Motta (2012) definem como geração Y os nascidos entre 1980 e 1995, então com idades entre 24 e 39 anos, assim como Erickson (2011), que também define geração Y os nascidos entre 1980 e 1995, tendo hoje entre 24 e 39 anos de idade.

Robbins *et al.* (2010) apontam como características da geração Y o fato de serem pessoas que têm grandes expectativas e buscam significado em seu trabalho. Muitos deles têm como objetivo de vida ser ricos, famosos, mas também se veem como socialmente responsáveis; é uma geração que não tem problema com a diversidade. Foi a primeira geração a ser criada com um forte contato com a tecnologia, por isso, são mais conectados e mais empreendedores; por outro lado, é uma geração cheia de exigências e mais carente.



Uma característica negativa apontada por Lipkin e Perrymore (2010) refere-se ao fato de que a Geração Y cresceu ouvindo seus pais dizerem: “Meu filho está certo de qualquer maneira... mesmo que esteja errado”. Por isso, em vez de aprender com os erros, as crianças dessa geração foram condicionadas a ficar atrás de seus pais, pensando: “Eu sou a vítima aqui e meus pais vão resolver a situação”. Esse tipo de educação exclui a importante lição de assumir a responsabilidade por seus atos. Quando são criados como vítimas, deixam de aprender com as experiências.

Com relação à vida profissional, a geração Y é uma geração preocupada com um futuro de sucesso. Diferentemente do que se acredita ser esta geração, isto é, uma geração de jovens irresponsáveis com as questões do trabalho e sem comprometimento, o que se observa é uma escolha por formas de trabalho que lhes permitam atuar naquilo que lhes dá prazer. Esses profissionais não se adequam a um modelo corporativo tradicional com gestão rígida e unilateral. São profissionais que querem participar da criação das estratégias de negócios e atuar em toda a cadeia deste processo.

Na escola e em casa, a Geração Y foi estimulada a argumentar. Não deveria causar surpresa para os patrões que ela chegasse ao trabalho querendo ter voz. Dar ordens saiu de moda; em seu lugar entraram conversas francas e negociações em que as duas partes cedem. A tendência se acentua conforme a Geração Y cobra novas formas de liderança e de tomada de decisão baseadas na colaboração (LANCASTER; STILLMAN, 2011, p. 21).

Comazzeto *et al.* (2016) consideram que os principais sentidos do trabalho para a geração Y estão relacionados com a identificação e a autorrealização por meio do trabalho. Aspectos como autonomia, desafios e conciliação entre vida pessoal e profissional e busca por qualificação são de grande importância. Eles esperam da organização oportunidade de crescimento rápido, confiança e relacionamento interpessoal. Um desafio grande que as empresas têm atravessado é descobrir formas de gerenciar os profissionais desta geração. É importante para as empresas conseguirem se adaptar a esse dinamismo de seus jovens profissionais, afirmam.

Para Lipkin e Perrymore (2010), os jovens da geração Y se desenvolvem com base em recompensas e elogios externos. São impulsionados mais pela motivação externa do que pela motivação interna e o ambiente de trabalho é influenciado por isso. Os jovens desta geração procuram gratificação instantânea, não querem saber de investimento de longo prazo no que se refere a trabalho e com isso muitos gestores reclamam que estes jovens precisam de constante aprovação e recompensa para se sentirem motivados a produzir. Esperam recompensas como: elogios, bônus, aumento de salário, dias de trabalho em casa e benefícios extras.

## RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

O presente estudo utilizou a pesquisa qualitativa. A escolha do modelo de pesquisa qualitativa descritiva foi inspirada por sua característica principal que, segundo Rudio (1999, p. 67), “[...] em uma pesquisa qualitativa descritiva, o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la [...]”.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, que têm como ponto de partida a seguinte pergunta: “Qual o significado do trabalho para você?”. A amplitude da pergunta tem o intuito de evitar influenciar ou conduzir os entrevistados a falarem sobre aspectos específicos do ambiente e das recompensas disponíveis.

Após a transcrição das entrevistas, realizaram-se as análises das respostas que emergem nos temas comuns, indicativos das principais expectativas relativas ao trabalho nas organizações, em que sobressaem as recompensas tangíveis e intangíveis esperadas pelos entrevistados. A intenção é também identificar os temas como: plano de carreira, perfil profissional, relação com gestores e remuneração, assuntos peculiares aos jovens contemporâneos, elaborando-se, assim, a análise do material obtido.

Participaram da pesquisa 12 alunos voluntários, sendo 8 alunos do curso superior de Tecnologia em Gestão de Negócios e Inovação e 4 alunos do curso superior de Tecnologia em Marketing da Fatec Sebrae. Todos eles cursando o último semestre letivo e todos nascidos entre os anos de 1981 e 1999, o que caracteriza o perfil de idade da geração Y, segundo os autores pesquisados, portanto, dentro de uma faixa etária de 20 a 38 anos.

**Qual é o significado do trabalho para você?** Esta questão tem como pano de fundo o tema “trabalho”. Devido à grande quantidade e velocidade de mudanças ocorridas no cenário atual, conforme relatado por alguns autores na revisão teórica deste trabalho, o significado do trabalho torna-se um tema cada dia mais complexo, pois envolve diversas variáveis. Questões como novas tecnologias que facilitam e agilizam as tarefas; diversidade de perfis profissionais; ambientes de trabalho tecnológicos e remotos, bem como novas possibilidades de carreiras são amplamente discutidas.

Diante desta questão, os entrevistados apontam como mais significante o fato de o trabalho ser uma forma de exercer talentos e competências e ainda obter vantagens com isso, sejam recursos financeiros, satisfação ou motivação. Consideram também que é uma forma de colocar em prática e exercitar valores e conhecimentos. É a possibilidade tanto de exercer uma atividade criativa e que lhe traga remuneração quanto de crescimento pessoal e satisfação.

O trabalho é citado também como fator de independência e busca por autorrealização e reconhecimento, conforme se observa no discurso a seguir:

O trabalho é onde eu preciso me sentir realizada, onde eu busco me sentir reconhecida e isso é uma coisa que para mim tem muito valor, sair dos lugares e saber que as pessoas têm coisas boas para falar a respeito do meu trabalho. Então tem uma importância social muito grande (N., 35 anos, gerente de marketing).

**Quais os fatores que o levam a considerar uma empresa um lugar bom para trabalhar?** Nesta questão os entrevistados entendem que um bom lugar para se trabalhar refere-se tanto ao ambiente físico quanto ao comportamental. É possível citar, por exemplo, fatores como condições de trabalho adequadas, salário, benefícios, modelo de gestão entre outros.

Os entrevistados consideram que uma empresa boa para se trabalhar precisa ter um ambiente que propicie aprendizado. Precisa, ainda, ser um lugar onde as pessoas exerçam



uma boa comunicação, tendo clareza nas diretrizes e trocas de informações com a equipe. Uma empresa que apresente propostas desafiadoras. A transparência e a identificação com seus valores pessoais também são citadas como fator agregador de valor à empresa.

Consideram importantes a clareza e o acompanhamento de perto de seu desempenho e das metas propostas por seus gestores, o trabalho precisa ser notado. Dão valor às premiações por meio de recompensas tangíveis como forma de motivar a equipe.

**O salário é o maior atrativo para escolher um emprego?** Salário e emprego na maioria das vezes aparecem como fatores complementares ou antagônicos. Nesta pesquisa, observa-se que o salário deixou de ser, para muitos deles, um fator preponderante na escolha por um emprego. A possibilidade de crescimento pessoal e profissional, desenvolvimento de novas competências e a chance de mostrar seu potencial tornam-se imperativos quando se trata de aceitar uma proposta de trabalho e da permanência no mesmo.

A possibilidade de crescimento, de ter um plano de carreira, ter clareza das reais possibilidades de crescimento, e ter alguém que acompanhe e direcione seu desempenho, bem como ter um ambiente inspirador, são considerados por alguns entrevistados elementos de maior relevância do que os ganhos financeiros.

Para alguns entrevistados, o salário ainda é fator de motivação, assim como a busca por crescimento e desenvolvimento profissional, mas o ambiente de trabalho e o tipo de gestão também interferem muito nesta motivação, segundo eles.

O ambiente de trabalho é um aspecto bastante relevante para estes profissionais. Muitos consideram que um clima de descontração e respeito faz a diferença na motivação para o trabalho.

**Quais benefícios, não financeiros, oferecidos pela empresa você considera importantes?** Para os entrevistados a flexibilidade de horário, home office, ambiente saudável, poder de gerenciar a própria agenda, oportunidades de aprendizado e plano de carreira são prioritários. Para muitos o dinheiro é importante, porém estas propostas tornam o trabalho bem mais atraente.

Muitos apontaram que a tecnologia facilita muito sua atuação profissional quando esta é desempenhada de forma remota. Trabalhar de casa ou de qualquer lugar com acesso a uma rede wi-fi tornou-se mais conveniente, pois a informação está acessível na palma da mão em qualquer lugar, e isso encurta distâncias e acelera resultados.

Por outro lado, aqueles jovens que trabalham num regime de contratação PJ (Pessoa Jurídica) não consideram ganhos que não sejam os financeiros. O regime PJ designa um profissional que tem uma empresa registrada em seu nome e se responsabiliza por todos os encargos para a execução de um serviço. São profissionais que preferem o ganho financeiro em detrimento de outros benefícios.

**Qual estilo de gestão/liderança você considera o mais eficiente para o seu trabalho?** Os entrevistados demonstram que o modelo de gestão que realmente funciona é aquele que permite o crescimento e o desenvolvimento de novas competências, e não apenas o cumprimento de metas.

Muitos relatam que se adequam melhor ao modelo de gestão participativa, onde as diretrizes do trabalho são claras e as tarefas acompanhadas de perto pelo gestor. Não gostam da sensação de seu trabalho não ser observado ou até mesmo, considerado pouco importante. Apontam como ideal o modelo de parceria, onde o gestor e colaborador fazem juntos e têm os mesmos objetivos. Os entrevistados relatam ainda que precisam muito do feedback e que este é necessário para nortear suas tarefas e suas entregas. O feedback situa o profissional no sentido de entender que seu trabalho está em acordo com o que é demandado dele.

**Você sabe quais são as competências exigidas pelo mercado de trabalho atualmente?** Os entrevistados consideram que tanto as habilidades técnicas quanto as habilidades socioemocionais têm grande peso num processo de seleção. Para eles, a capacidade de resolução de problemas em um curto prazo de tempo faz a diferença num ambiente de trabalho tão ágil e volátil.

Uma necessidade apontada pela maioria dos entrevistados refere-se ao domínio das novas tecnologias por parte de todos os profissionais na atualidade. Segundo eles, a tecnologia permite o aperfeiçoamento de produtos e serviços, como o uso da internet para solução rápida de problemas; ela otimiza também o aumento da produtividade dos funcionários. Conhecimento de pacote Office, Excel, Big Data, inserção das plataformas e armazenamento de dados são imprescindíveis para muitos cargos.

Conhecimento das novas tecnologias, capacidade de programar e interpretar linguagens de programação, utilização de diversos softwares, aplicativos e banco de dados estão entre as principais habilidades exigidas para as mais diversas funções nas empresas atualmente.

**Você se sente preparado para competir com outros profissionais no mercado de trabalho, com as habilidades que você possui hoje?** Observa-se que a maioria dos entrevistados se sente pressionada a atender as exigências do mercado de trabalho e relata a sensação de total desacordo com elas. Entretanto, é notório o desejo de busca pelo aprimoramento e desenvolvimento de novas habilidades, sejam elas técnicas ou comportamentais. Muitos deles relatam seu processo de busca por esse crescimento através de cursos técnicos, outros cursos de formação superior, pós-graduação, fluência em outros idiomas e a preocupação com o autoconhecimento.

Uma das habilidades que mais aparece nas respostas dos entrevistados é a facilidade em trabalhar em equipe. Ressaltam que esta prática torna seu trabalho mais dinâmico e criativo. Gostam da troca de experiências que este trabalho propicia. Outros relatam a adaptabilidade como um fator positivo no seu desempenho profissional diário.

**Você tem preferência por trabalhar no setor da produção de bens ou de serviços?** Sobre esta questão, a maioria dos entrevistados demonstra preferir o setor de serviços. Eles alegam que este é um trabalho muito mais desafiador por exigir criatividade no atendimento às demandas do cliente, interno ou externo. Outra justificativa da escolha, segundo eles, é o fato de que o trabalho no setor de serviços exige um contato direto com pessoas e soluções constantes de problemas, o que o torna mais dinâmico e desafiador. O

discurso destes jovens evidencia aspectos como originalidade e criatividade, estimulando a mudança, a ruptura e a inovação, características estas inerentes ao perfil da geração Y, segundo alguns autores citados neste trabalho.

**De que maneira você pretende aprimorar sua capacidade profissional daqui para frente?** Os entrevistados apontam em primeiro plano a necessidade de aprimoramento nas novas linguagens tecnológicas, mídias sociais, programação; em segundo plano, aprimoramento técnico em gestão de negócios, BI – *Business Intelligence* e gestão de pessoas; e, em terceiro plano, outros idiomas. Metade dos alunos entrevistados tem o inglês como segundo idioma, portanto fluente, e os demais apresentam fluência no nível intermediário e se aprimorando.

Eles consideram importante tanto o desenvolvimento das habilidades técnicas quanto das comportamentais, uma vez que, num cenário de mudanças rápidas no mundo do trabalho, não se deve preocupar apenas em obter conhecimento, ele deve também planejar a carreira, de modo a desenvolver aptidões e descobrir o seu potencial.

Um fator importante observado no discurso dos entrevistados é a consciência de que a busca pelo aprimoramento e o desenvolvimento da carreira compete exclusivamente a eles. Declaram que, em um ambiente cada vez mais competitivo, só restará lugar ao profissional que demonstra prontidão cognitiva e gestão da própria carreira.

**O que pensa a respeito da Indústria 4.0 e a Inteligência Artificial?** Todos os entrevistados afirmaram reconhecer a relevância destes segmentos no mundo do trabalho atualmente. O pensamento da maioria converge para o fato de que a tecnologia e a automação impactam diretamente e de forma positiva a qualidade do trabalho das empresas. A tecnologia, segundo eles, facilita execução de tarefas, agiliza processos e viabiliza a criação de novos produtos e serviços.

Muitos entrevistados declaram que seu trabalho hoje não seria possível se não fossem os recursos tecnológicos utilizados, agilizando o processo, facilitando o acesso do cliente ao produto ou serviço e viabilizando as entregas num curto espaço de tempo.

**Sob quais formas de contratação da CLT você aceitaria trabalhar? Por quê?** Alguns entrevistados consideram o modelo de trabalho por contrato intermitente uma boa forma de se trabalhar, mas que essa condição não se aplica a todo tipo de atividade. Dentre os que trabalham como Pessoa Jurídica existe a valorização da liberdade na gestão dos próprios projetos como um ganho na carreira. No trabalho de consultoria (um serviço oferecido por um profissional ou empresa de uma área específica), alguns consideram que as condições impostas pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) engessam muito o processo, que o PJ (pessoa jurídica) é o mais indicado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, procurou-se analisar as principais mudanças no mundo do trabalho visando à compreensão das características profissionais e as competências da chamada geração Y, para traçar o seu perfil profissional e o seu comportamento no ambiente de trabalho.

Ao contrário do que declaram alguns meios de comunicação, ao afirmarem que profissionais da geração Y não têm ética, observou-se com esta pesquisa que estes profissionais, diferentemente de outros das gerações anteriores, apenas priorizam aspectos da vida profissional não valorizadas pelas outras gerações, como realizar atividades que lhes proporcionem ao mesmo tempo ganhos financeiros e realização pessoal.

Fundamentado nos dados obtidos nesta pesquisa, pode-se afirmar que esses jovens profissionais estão bem adaptados às mudanças tecnológicas que são consideradas hoje vantagens para a agilidade dos novos negócios de empresas que estão conectadas mundialmente num modelo de sociedade em rede.

Com a análise das respostas dos estudantes, foi possível perceber que os profissionais não se adequam mais a modelos de trabalho segundo os quais cada trabalhador deve executar uma única tarefa de forma padronizada, como anteriormente se via no processo fordista. Hoje eles valorizam uma boa comunicação entre colaboradores, o aprendizado e as trocas estabelecidas com o espírito de equipe.

Com relação às competências exigidas pelo mercado de trabalho e em decorrência da grande complexidade dos negócios e concorrência entre empresas, surge a necessidade de um profissional com capacidade de criar novas estratégias e soluções criativas para atender a demanda da empresa e satisfazer as necessidades do mercado. Pode-se também observar que este profissional precisa demonstrar prontidão cognitiva e ter a capacidade de assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, sendo capaz de dar conta de negócios cada vez mais disruptivos. Precisa atender, ainda, a demanda de um mercado cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo.

O profissional da geração Y apresenta características como: aprender a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento da tecnologia; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança e auto-gerenciamento da carreira.

Os fatores capazes de promover a motivação nestes profissionais, observados neste estudo, são condições de trabalho que lhes permitam pôr em prática sua capacidade criativa, poder exercer sua independência e buscar por autorrealização, tendo o valor do seu trabalho reconhecido.

Fica evidenciado, ainda, que os jovens da Geração Y fazem parte de um grupo que está, aos poucos, provocando mudanças silenciosas, talvez não com a mesma força das gerações dos anos 1960 e 1970, mas, certamente, com o mesmo poder de mudança. Por isso, suas características e perfis necessitam ser vistos, gerenciados e, principalmente, compreendidos pelas demais gerações e, neste mesmo ritmo, as organizações devem buscar acompanhar tais mudanças e paradigmas e manterem-se atualizadas.

## REFERÊNCIAS

CASTEL, Robert. (1998). *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salariado*. Petrópolis: Vozes.

- CASTELLS, Manuel. (2018). *A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra.
- CALLIARI, Marcos; MOTTA, Alfredo. (2012). *Código Y. Decifrando a geração que está mudando o país*. São Paulo: Évora.
- COMAZZETTO, L. R. et al... (2016). A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*. [on-line], vol. 36, nº 1, p.145-157. ISSN: 1414-9893. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Consultado em: 26 set. 2018.
- ERICKSON, Tamara. (2011). *E agora, Geração X? Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação*. Tradução Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier.
- GRAGLIA, M. A. V.; LAZZARESCHI, N. (2018). A indústria 4.0 e o Futuro de Trabalho: tensões e perspectivas. *Revista Brasileira de Sociologia*, v. 06, nº 14, São Paulo.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.). (2008). *Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva.
- HARVEY, David. (1992). *A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola.
- HIRATA, Helena. (1997). Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: Alipio Casali et al... *Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho*. São Paulo: Educ.
- LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. (2011). *O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho*. Tradução de Leandro Woyakoski. São Paulo: Saraiva.
- LAZZARESCHI, Noêmia. (2008). *Sociologia do trabalho*. Curitiba: IESDE Brasil S/A.
- LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. (2010). *A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- MENETTI, S.; KUBO, E.; OLIVEIRA, E. (2015). A geração Y brasileira e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 14, nº 2, Lisboa, jun.
- RIFKIN, Jeremy. (2004). *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Bools.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. (2010). *Comportamento Organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro*. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROMEIRA, Almerinda. (2017). As novas competências do mercado de trabalho. Especial Formação. *Leitor Jornal Econômico*. Publicado em 27 de outubro de 2017. Disponível em: <https://leitor.jornaleconomico.pt>. Consultado em: 06 out. 2019.
- RUDIO, Franz Victor. (1999). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 26ª ed. São Paulo: Vozes.
- SILVA, V. R. V. et al. (2020). Um estudo sobre a indispensabilidade da força inovadora da inteligência artificial nas organizações. In: *Tópicos em administração*. V. 28. Ed. Poison. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>. Consultado em: 12 fev. 2020.
- TROPIA, C. E. Z; SILVA, P. P.; DIAS, A. V. C. (2017). Indústria 4.0: Uma caracterização do sistema de produção. *Gestión de la Innovación para la Competitividad: Sectores estra-*

tégicos, tecnologías emergentes y emprendimientos. *Altec 2017* - XVII Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. 16 al 18 de octubre de 2017, Ciudad de México, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net>. Consultado em: 12 fev. 2020.

**Recebido em 01/10/2020 – Aprovado em 16/11/2020**