

**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PUC - SP**

Mônica Pereira da Rosa

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

Mestrado em Ciências Sociais

**São Paulo
2020**

Mônica Pereira da Rosa

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

Mestrado em Ciências Sociais

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRA em Ciências Sociais, sob orientação da Prof.^a Dra. Noêmia Lazzareschi.

São Paulo

2020

Banca Examinadora

Autorizo exclusivamente para fins acadêmicos e científicos a reprodução total ou parcial desta Dissertação por processos de fotocopiadoras ou eletrônicos.

Assinatura: _____

São Paulo,

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (*This study was financed in part by the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES)*). Número do processo: 88887.314188/2019-00.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai, que muito cedo me ensinou a importância do trabalho e foi meu grande parceiro nos primeiros anos de escola.

Agradeço à professora Dra. Noêmia Lazzareschi, pelos ensinamentos e por todo apoio prático e exigente para a conclusão deste trabalho.

Agradeço ao meu mentor, marido e parceiro de todas as horas, Mario Roque, que me mostrou ser possível realizar meus projetos e que sempre esteve ao meu lado me apoiando com muito amor e dedicação.

Agradeço aos alunos da Fatec Sebrae, que contribuíram com esta pesquisa e a todos aqueles que no dia a dia da sala de aula sempre me ensinam coisas novas.

RESUMO

ROSA, Mônica Pereira da. **Competência, comportamento e tecnologia**: as mudanças no mundo do trabalho e a Geração Millennium. 2020. 120 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2020.

O objetivo desta Dissertação é 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. A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi uma pesquisa de caráter exploratório com abordagem qualitativa, com o objetivo de analisar o discurso dos sujeitos envolvidos por meio de uma entrevista semiestruturada, através da qual se observou que os profissionais da geração Y não se adequam mais a modelos de trabalho padronizados, gestores autocráticos e processos engessados. São profissionais dinâmicos, proativos e inquietos no que se refere à busca por desafios e novos modelos de trabalho que lhes traga satisfação pessoal e profissional, bem como ganhos financeiros satisfatórios. Estes novos profissionais valorizam a boa comunicação entre colaboradores e a gestão, o aprendizado constante e as trocas estabelecidas com espírito de equipe. Os fatores capazes de promover a motivação destes profissionais são: condições de trabalho que lhes permitam pôr em prática sua capacidade criativa; poder exercer sua independência criativa e a busca pela autorrealização por meio do reconhecimento do seu trabalho.

Palavras-chaves: Competência. Tecnologia. Trabalho. Geração Y.

ABSTRACT

ROSA, Mônica Pereira da. **Competência, comportamento e tecnologia**: as mudanças no mundo do trabalho e a Geração Millennium. 2020. 120 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2020.

The objective of this dissertation is 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. The methodology used to carry out this work was an exploratory research with a qualitative approach, with the objective of analyzing the discourse of the subjects involved through a semi-structured interview, through which it was observed that Generation Y professionals do not more to standardized work models, autocratic managers and plastered processes. They are dynamic, proactive and restless professionals with regard to the search for challenges and new work models that bring them personal and professional satisfaction, as well as satisfactory financial gains. These new professionals value good communication between employees and management, constant learning and exchanges established with a team spirit. The factors capable of promoting the motivation of these professionals are: working conditions that allow them to put their creative capacity into practice; to be able to exercise their creative independence and the search for self-realization through the recognition of their work.

Keywords: Competence. Technology. Work. Generation Y.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
Objetivo principal e objetivos específicos	13
Metodologia e sujeitos da pesquisa	13
Estrutura do trabalho	15
1 - GLOBALIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA	17
1.1 As transformações nos processos de trabalho	17
1.2 Globalização	27
2 - AS NOVAS COMPETÊNCIAS PARA O MERCADO DE TRABALHO	35
2.1 O conceito de competência	35
2.2 Competências mais solicitadas pelo mercado de trabalho na atualidade ..	41
2.3 As competências e as novas tecnologias	47
3 - AS DIFERENTES GERAÇÕES E O PERFIL DA GERAÇÃO Y	54
3.1 Conceito de geração	54
3.2 Geração <i>Baby boomers</i>	56
3.3 Geração X	57
3.4 Geração Y	58
3.5 Vida acadêmica da Geração Y	61
3.6 A Geração Y e o trabalho	63
4 - A PESQUISA	70
4.1 O Centro Paula Souza	70
4.2 Fatec Sebrae e Sebrae-SP: a história de um encontro	71
4.3 O curso superior de Tecnologia em Gestão de Negócios e Inovação	71
4.4 O curso superior de Tecnologia em Marketing	72
4.5 Delimitação do universo e caracterização dos sujeitos da pesquisa	73
4.6 Pesquisa de campo - Como os dados foram obtidos	74
4.7 Roteiro de pesquisa	76
4.8 Resultados da pesquisa	77
4.9 Sujeitos da pesquisa	78
4.10 A pesquisa com os sujeitos	79
CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS	107
ANEXOS	118

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, ganham 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).

Para Renata Muramoto (2016), consultora da Deloitte, a pesquisa “*The Millennial Survey 2016*”¹ aponta que hoje o mercado é formado por 50% de profissionais da chamada Geração Y, também conhecidos como Millennials. Segundo a pesquisa, já em sua quinta edição, estima-se que esses profissionais, com faixa etária de até 34 anos, devem ocupar 75% das vagas até 2020 e alguns pontos sobre a característica dessa geração devem ser ressaltados para se

¹ DELOITTE. *The 2016 Deloitte Millennial Survey*. Winning over the next generation of leaders. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2019.

entender esse cenário: a geração Y busca equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e maior flexibilidade; 75% afirmam que gostariam de trabalhar em casa; procuram desenvolver habilidades de liderança; trabalhar com negócios mais focados nas pessoas, além de desejarem mais tempo para desenvolver novos modelos de trabalho.

O estudo da Deloitte revela, ainda, que 63% desses representantes da Geração Y consideram que suas habilidades não estão sendo desenvolvidas por completo. A facilidade de adaptação do profissional da geração Millennials pode ser muito produtiva a uma empresa caso seus objetivos caminhem em conjunto.²

Uma das causas que motivaram o estudo do tema das competências e das características da geração Y decorre do fato de que a pesquisadora trabalha há 20 anos com jovens estudantes em busca de inserção no mercado de trabalho e vivencia de perto as dificuldades por eles enfrentadas no sentido de identificar profissões que lhes tragam, ao mesmo tempo, realização pessoal, profissional e condições de subsistência. Graduada em Psicologia e com pós-graduação *lato sensu* em Psicologia Organizacional e em Psicanálise, a pesquisadora trabalha com a escuta das queixas dos mais variados perfis profissionais e, dentre eles, a geração Y, no seu trabalho com orientação de carreira.

Outro fator relevante é que, como professora do ensino superior, a pesquisadora acompanha de perto a busca dos jovens por oportunidades de emprego que atendam suas expectativas com relação a modelos de gestão mais flexíveis, liberdade de atuação e propostas de trabalho mais atraentes e desafiadoras. Observa-se, ainda, a frustração daqueles que estão hoje atuando em empresas tradicionais, as quais, por vezes, não estão atentas às mudanças de comportamento e utilizam um modelo de gestão rígida e não participativa e que não conhecem ou não aplicam o modelo de gestão por competências. Este modelo será discutido no capítulo II deste trabalho.

Um terceiro fator relevante que justifica a escolha deste tema é observar até onde se pode pesquisar a existência de uma lacuna e uma oportunidade acadêmica na exploração sobre o assunto. Desde o início deste Mestrado, buscou-se elaborar um projeto de pesquisa com ênfase na disseminação do conhecimento

² MOLTRIO INSURANCE. *Sinônimo de mudança, geração Millennials já é 50% da força de trabalho*. Publicado em 18 de agosto de 2016. Disponível em: <<https://www.moltrio.com.br/sinonimo-de-mudanca-geracao-millennials-ja-e-50-da-forca-de-trabalho/>>. Acesso em: 02 dez. 2019.

sobre este assunto e o atual mundo do trabalho e seus elementos, neste, especificamente, a Geração *Millennium* ou Geração Y, aqui considerado muito relevante.

Além desta lacuna que gerou a oportunidade do projeto, existe, conforme dito anteriormente, a motivação pessoal da autora, admiradora de todo o rico material que permeia este assunto.

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.

Em sua vida acadêmica, esta geração não se interessa por modelos de ensino centrados no professor, como afirmam Sangiorgio et al (2012), nem em estratégias convencionais ou modelos de palestras; são necessárias diferentes abordagens que permitam a comunicação do educador com o aluno, pois essa é a geração da comunicação. Para os alunos desta geração, ser apenas ouvinte é desmotivante, pois todas as informações estão a um clique de distância, basta conexão. Estes jovens conhecem uma educação diferente, pois trazem isso já da infância. A conexão é constante e a forma de construção do conhecimento é dinâmica. É necessária uma metodologia de motivação que permita a construção de conhecimento de diferentes maneiras.

Os estudos recentes sobre o perfil dos jovens da geração Y não se resumem somente às temáticas relativas à sua vida acadêmica ou profissional. O seu comportamento chama a atenção também quando se trata de seus hábitos de consumo, conforme aponta a pesquisa da Delloite,³ realizada com millennials latino-americanos, segundo a qual dois entre cinco millennials somente compram produtos alinhados com seus valores e 54% deles preferem comprar produtos de empresas

³ MUNDO DO MARKETING. *Independência financeira é prioridade dos Millennials*. Publicada em 12 de dezembro de 2017. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/37668/independencia-financeira-e-prioridade-dos-millennials.html>>. Acesso em: 03 fev. 2020.

socialmente responsáveis. 65% deles pesquisam produtos on-line antes de finalizar uma compra e 62% estão sempre à procura de melhores preços ou alguma oferta.

Ainda segundo a pesquisa, para 32% dos millennials brasileiros dedicar seu tempo a uma causa social na qual acreditam é uma prioridade. Os dados desse estudo foram apresentados durante a sexta edição do Fórum de Inovação da *Mastercard* para a América Latina e o Caribe.

Bonifácio (2013) aponta que o termo "Geração Y" ficou evidente no Brasil em 2010, quando esses jovens chegaram ao mercado de trabalho e se chocaram com outras gerações. No mundo, o termo já possui altos índices de busca desde 2004 e manteve certa estabilidade nas buscas no Google. No Brasil, o termo começou a despertar interesse em 2008 e atingiu seu ápice em 2010. A busca no Google pelo termo "Geração Y" em outubro de 2012 traz 1.030.000 resultados, ou seja, é um tema recente, popular nas grandes mídias, mas ainda pouco estudado academicamente, conforme assinalado anteriormente.

Dentre os autores que estudaram o termo "geração y" no âmbito global, é possível citar: Jorgensen (2003); Mc Crindle (2006); Lombardia, Stein e Pin (2008); Kelan, Gratton, Mah e Walker (2009); Lipkin e Perrymore (2010); Basford e Hester (2011) e Stillman e Lancaster (2011). No Brasil, a literatura está concentrada na obra de Oliveira (2010, 2011) e, no mundo acadêmico, existem alguns estudos sobre o tema, como Veloso, Dutra e Nakata (2008); Vasconcelos, Merhi, Goulart e Silva (2010) e Santos (2011) (BONIFÁCIO, 2013).

De acordo com Minozzo (2017), o termo *millennial* não surgiu nos anos 2000; há registros anteriores do uso da palavra. Publicado em 1992, o livro *Generations: The History Of America's Future, 1584 – 2069* (em tradução literal, "Gerações: A História do Futuro dos EUA"), de William Strauss e Neil Howe, já usava a expressão para descrever a geração de norte-americanos que nasceram entre 1982 e o ano 2000. O termo "pegou".⁴

Por fim, outro motivo que torna o presente estudo relevante é o fato de que, no Brasil, os millennials já compõem a maior parte da população brasileira: são 34% da população total e representam 50% da força de trabalho. Esse número deve

⁴ MINOZZO, Paula. Os millennials em busca de identidade: adaptada à crise, geração Y se afirma no mercado. *GAUCHAZH*. Publicado em 19 de abril de 2017. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/noticia/2017/04/os-millennials-em-busca-de-identidade-adaptada-a-crise-geracao-y-se-afirma-no-mercado-9782431.html>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

crescer: estimativas dão conta de que, até 2030, a Geração Y deve ocupar 70% dos postos de trabalho (GIL, 2019).

Ainda segundo Gil (2019), a divisão entre gêneros é igualitária: 50% mulheres, 50% homens. A maioria dos millennials são brancos (56%), casados (42%), têm entre 18 e 39 anos de idade (58%) e ensino médio completo (40%). Com relação à atividade profissional, 46% estão empregados e 47% ganham entre 1 e 4 salários-mínimos (47%).

As características dessa geração serão abordadas no capítulo III deste trabalho.

Dessa forma, baseado no que foi relatado anteriormente, o problema de pesquisa que será investigado nesta Dissertação é: 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?

Objetivo principal e objetivos específicos

O objetivo principal deste estudo é: analisar as principais mudanças no mundo do trabalho visando à compreensão das características profissionais e as competências da chamada geração Y.

Os objetivos específicos são:

- a) discutir as premissas do trabalho contemporâneo, bem como as transformações e os desafios em curso nas organizações sobre a força de trabalho das novas gerações;
- b) identificar o perfil profissional dos novos integrantes da força de trabalho da geração Y, no que diz respeito ao seu comportamento e às novas tecnologias para o trabalho;
- c) conhecer os fatores capazes de promover a motivação, satisfação e permanência destes profissionais no emprego.

Metodologia e sujeitos da pesquisa

Este trabalho foi realizado por meio da utilização de dados qualitativos. 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 [...]”.

Reafirmando nossa escolha, Giovinazzo (2001, p. 4) destaca:

A pesquisa qualitativa tem se mostrado uma alternativa bastante interessante enquanto modalidade de pesquisa numa investigação científica. É útil para afirmar conceitos e objetivos a serem alcançados e dar sugestões sobre variáveis a serem estudadas com maior profundidade. Os métodos qualitativos trazem contribuição ao trabalho de pesquisa, pois apresentam uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo, os quais são capazes de dar melhor compreensão do fenômeno (GIOVINAZZO, 2001, p. 4).

Dessa forma, entende-se que a pesquisa qualitativa é mais utilizada quando se possui pouca informação ou informações que necessitam de um viés exploratório; em situações em que o fenômeno deve ser observado ou em que se deseja conhecer um processo, um determinado aspecto psicológico complexo ou um problema difícil, sem muitos dados de partida. Alguns problemas de pesquisa requerem abordagem mais flexível e, nestas circunstâncias, entendemos que aplicações de técnicas qualitativas em nossa pesquisa sejam recomendadas.

A população pesquisada ficou restrita aos alunos concluintes dos cursos superiores de Tecnologia em Gestão de Negócios e Inovação e do curso de Marketing, da Faculdade de Tecnologia Sebrae (Fatec Sebrae), que já estão inseridos no mercado de trabalho e escolhidos aleatoriamente, dada a quantidade de sujeitos em potencial para a pesquisa na Instituição de Ensino.

A escolha dessa população da Instituição de Ensino e os cursos lá ministrados e oferecidos se justificam aqui e também na metodologia que orienta a coleta de dados deste trabalho, dada a relevância social desta Autarquia Estadual com 50 anos de fundação, e que atende uma parcela significativa da população brasileira e, especificamente, do Estado de São Paulo, uma vez que os cursos de tecnologia foram criados para atender às demandas atuais do mercado de trabalho e os alunos que lá estudam são identificados como grandes fontes de informações nesta pesquisa.

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.

Estrutura do trabalho

A estrutura do trabalho é constituída de quatro capítulos:

- a) o capítulo I trata das transformações no processo de trabalho como forma de compreender as expectativas do trabalhador com relação à valorização e ao reconhecimento de seu trabalho;
- b) o capítulo II segue com uma discussão sobre o conceito de competência e empregabilidade para diferenciar as qualidades profissionais de um trabalhador, tanto em suas habilidades técnicas quanto em suas habilidades comportamentais;
- c) o capítulo III busca descrever as características da denominada geração Y na visão de diversos autores e também analisá-las em seus ambientes acadêmicos e de trabalho;
- d) o capítulo IV trata da metodologia utilizada nesta pesquisa. Caracterização do sujeito da pesquisa, ambiente em que está inserido, como os dados foram obtidos e o resultado da pesquisa.

A bibliografia utilizada neste estudo está baseada em obras de autores variados que versam sobre a temática da reestruturação produtiva, competência, tecnologia e geração Y, em artigos científicos e em artigos de revistas de negócios, dada a atualidade do tema estudado.

Para tanto, a metodologia utilizada para a realização desta Dissertação foi uma pesquisa de caráter exploratório com abordagem qualitativa, com o objetivo de analisar o discurso dos sujeitos envolvidos por meio de entrevista semiestruturada.

A análise do discurso é, segundo aponta Vergara (2015), um método que visa a não só apreender como uma mensagem é transmitida, como também a

explorar o seu sentido. Analisar o discurso implica considerar tanto o emissor quanto o destinatário da mensagem, bem como o contexto no qual o discurso está inserido.

1 - GLOBALIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Neste capítulo são apresentadas as principais transformações ocorridas no mundo do trabalho ao longo dos tempos e também as diferentes formas de administração do processo de trabalho implementadas no século XX. A intenção é oferecer ao leitor a base teórica que servirá de sustentação a este estudo no que se relaciona às mudanças no mundo do trabalho e suas consequências para a geração Y.

1.1 As transformações nos processos de trabalho

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.

Ainda segundo a autora, o *taylorismo* consiste na execução racional do trabalho como estratégia administrativa. Os trabalhadores deveriam ser organizados de forma hierarquizada e sistematizada para que cada um desenvolvesse uma atividade específica no sistema de produção industrial. O trabalho é monitorado de acordo com o tempo de produção, e cada trabalhador deve cumprir sua tarefa no menor tempo possível.

Ao criar e atribuir à gerência as funções de planejamento e controle do trabalho, com o estudo de tempos e movimentos para a eficaz realização das tarefas inerentes aos diferentes postos de trabalho; seleção e treinamento de pessoal; fixação do volume de produção a ser obtido de cada um dos trabalhadores; elaboração de programas de incentivo em

dinheiro ao trabalhador, Taylor fez surgir uma nova estrutura administrativa com fundamento na ideia de tarefa e deu início à chamada Fase B ou Sistema Técnico de organização do trabalho (LAZZARESCHI, 2008, p. 44).

Nesse sentido, Chiavenato (2003) salienta que com a Administração Científica começa a luta incessante e permanente pela produtividade que iria perdurar até o final do século XX. Produtividade significa a relação entre a quantidade de produto obtida no processo de produção e a quantidade do fator necessário para a obtenção. O importante é que a Administração Científica comprovou o fato de que existe uma nova maneira de ganhar dinheiro e que as empresas não têm sabido usar: deixar de perdê-lo.

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.

Para este autor, o fordismo se caracterizou pela produção em massa baseada no ritmo das máquinas e da esteira de produção, onde o trabalhador realiza uma única tarefa, foi responsável pela criação da linha de montagem, conhecida como uma forma de produção em série, e apresentou uma nova proposta de gestão da produção.

Segundo esta teoria, a linha de montagem é uma estrutura industrial que permite a fabricação e a montagem de peças em sequência. É utilizada uma esteira por onde circulam as peças manuseadas pelos operários, cada um realizando uma parte da operação.

Nesse sentido, Chiavenato (2003) descreve que a grande aceitação dos princípios da administração científica e da linha de montagem é responsável pela notável expansão da atividade industrial em todo o mundo. As linhas de montagem correm carregando todos os tipos de produtos, em diferentes estágios de acabamento.

Para Heloani (2003), o fordismo não foi só isso, ele integrou empresas com alta racionalização a sindicatos e a uma significativa expansão do Estado, sem

falar de uma elevada especialização e integração fabril vertical. Esse “acordo tácito” entre capital e trabalho fez com que houvesse uma expansão da classe média.

O que havia de especial em Ford, conforme assinala Harvey (1992), era o seu reconhecimento explícito de que produção de massa significa consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, enfim, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada e modernista.

Ford acreditava que o novo tipo de sociedade poderia ser construído simplesmente com a aplicação adequada ao poder corporativo. O propósito do dia de oito horas e cinco dólares só em parte era obrigar o trabalhador a adquirir a disciplina necessária à operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade. Era também dar aos trabalhadores renda e tempo de lazer suficiente para que consumissem os produtos produzidos em massa que as corporações estavam por fabricar em quantidades cada vez maiores (HARVEY, 1992, p. 122).

Segundo Lazzareschi (2008), ao mesmo tempo em que produz melhorias das condições de vida do trabalhador, dando acesso ao consumo de bens, o taylorismo e o fordismo foram responsáveis por gerar impactos negativos. Houve uma desprofissionalização de trabalhadores, ou seja, a perda da noção da totalidade do processo de produção com a conseqüente perda da capacidade de compreensão do significado do próprio trabalho, causando uma profunda insatisfação e sentimento de frustração. A desprofissionalização significa também a monopolização do saber operário pela gerência científica e não pelo trabalhador, o que reduz o poder de barganha deste trabalhador.

Ainda segundo a autora, esta forma de organização do trabalho gerou também profunda insatisfação do trabalhador por impedir sua autorrealização por meio do reconhecimento do seu próprio trabalho, seja do autorreconhecimento ou do reconhecimento social.

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”.

Enquanto o “método americano” desfrutava de um sucesso irrestrito nos mercados mundiais nos anos 50, uma empresa automobilística japonesa, lutando para recuperar-se da Segunda Guerra Mundial, experimentava uma nova abordagem à produção – cujas práticas operacionais eram tão diferentes daquelas da produção em massa, quanto essa era dos primeiros métodos artesanais de produção. A empresa era a Toyota, e seu novo processo gerencial era denominado produção enxuta (RIFKIN, 1996, p. 96).

Conforme esclarece Rifkin (2004), o princípio básico da produção enxuta é combinar novas técnicas gerenciais com máquinas cada vez mais sofisticadas para produzir mais com menos recursos de mão de obra. Este modelo de produção difere tanto da produção artesanal quanto da produção industrial, evita o alto custo da produção artesanal e a inflexibilidade da produção em massa. A gerência reúne equipes de trabalhadores com habilidades em cada nível da organização, para trabalharem ao lado de máquinas produzindo grandes quantidades de bens com uma grande variedade de escolha, graças à utilização de máquinas computadorizadas.

Outra vantagem deste modelo de produção apontada por Rifkin (2004) é a eliminação da hierarquia gerencial, substituindo-a por equipes multiqualificadas implementando decisões conjuntas. Trabalhadores de todos os departamentos são chamados a participar do projeto de novos carros, e o sujeito que trabalha é considerado parte integrante do processo de trabalho e nos objetivos empresariais.

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.

As principais modalidades de políticas de gestão e organização do trabalho normalmente associadas ao modelo japonês de produção, segundo Heloani (2003), são: *Just-in-time* (em tradução literal: “em cima da hora”), um modelo de organização da produção sem estoque e sem desperdícios, o *Kanban* e o *CCQ* (Círculo de Controle de Qualidade).

Heloani (2003) ressalta que dentro do CCQ existem várias ferramentas e, dentre as quais, destaca-se o Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama Ishikawa, que foi aplicado pela primeira vez no Japão em 1953 e que consiste numa representação gráfica em que se identifica o problema e tenta-se mostrar as “causas-raízes” e subcausas. Outra personagem fundamental no desenvolvimento dos conceitos de qualidade deste período que está sendo aqui analisado foi William Edwards Deming (1900 - 1993) que, resumidamente, foi um dos primeiros a dar-se conta de que erro e desperdício caminham juntos. Pode-se citar também Joseph M. Juran (1904 - 2008), que define qualidade como “adequação ao uso”, tentando fazer com que as empresas se movessem da visão de qualidade como “atendimento às especificações” para um enfoque mais voltado para o cliente.

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.

O fordismo ainda resistia, porém começava a dar sinais de esgotamento. Heloani (2003), por exemplo, assinala que, em decorrência de uma crise recessiva que ocorreu de 1974 a 1975, ocorre o fim do ciclo de crescimento do fordismo, que enfraquece substancialmente a produtividade.

Nessa mesma linha de raciocínio, Harvey (1992) afirma que:

Havia indícios de problemas sérios no fordismo já em meados dos anos 1960, pois na época a recuperação da Europa Ocidental e do Japão do pós-guerra tinha se completado, seu mercado interno estava saturado e o impulso para criar mercados de exportação para os seus excedentes tinha de começar (HARVEY, 1992, p. 135)

Com relação às competências profissionais, fica claro, segundo aponta Lazzareschi (2008), que a reestruturação produtiva transformou a natureza do trabalho e definiu o novo perfil do trabalhador do século XXI, cujas características são muito diferentes daquelas dos trabalhadores da organização *taylorista e fordista* do processo de trabalho. Nesse modelo de trabalho os profissionais realizam tarefas repetitivas sem muita reflexão e senso crítico.

Ainda segundo a autora, dos profissionais do século XXI são exigidas habilidades diferentes das anteriores. Habilidades como respostas rápidas e variadas, iniciativa e poder de decisão, exigências que não se impõem aos trabalhadores das fases anteriores à automação e informatização do processo de trabalho, definidos pela desqualificação de seus processos de trabalho. As funções destes profissionais agora são realizadas a partir de decisões próprias, fundadas no conhecimento e controle sobre a totalidade do processo de trabalho e na polivalência de suas qualificações.

É importante considerar aqui a sofisticação tecnológica gerada pela Indústria 4.0 e pela Inteligência Artificial nos processos de trabalho. Segundo Tropaia, 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. De fato, o que se observa é que estão sendo estabelecidos os pilares fundamentais da quarta revolução industrial e esses já se apresentam como um novo patamar de evolução para a produção industrial.

Os impactos da Indústria 4.0 sobre a produtividade, a redução de custos, o controle sobre o processo produtivo, a customização da produção, dentre outros, apontam para uma transformação profunda em diversos setores.

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. A 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.

No capítulo seguinte, a nova organização do processo de trabalho que resulta da sofisticação tecnológica expressa no surgimento da indústria 4.0 e na utilização da inteligência artificial será objeto de nossas preocupações, pois que, uma vez mais, revoluciona a organização do processo de trabalho e as competências profissionais exigidas, além, é claro de vultosos investimentos em pesquisa científica e tecnológica.

Outra mudança ocorrida no modo de organização do trabalho trata das novas configurações de contrato de trabalho de acordo com a reforma trabalhista Lei nº 13.467 de 2017.

De acordo com o Ministério do Trabalho,⁵ a modernização trabalhista vem para garantir conquistas e abrir novas oportunidades. A nova legislação amplia direitos e não retira nenhum. Pelo contrário: tudo o que está assegurado em 34 incisos do artigo 7º da Constituição (como FGTS, 13º salário, férias etc.) continua a vigorar, sem mudanças. Novas alternativas de emprego formais serão criadas. Além disso, serão aumentados os valores das multas em quase oito vezes para quem não registrar seus trabalhadores. Isso combaterá a informalidade. A nova lei ainda traz uma grande inovação que merece ser comemorada: pune os empregadores que pagarem salários diferentes para homens e mulheres que exerçam a mesma função.

Ainda segundo o Ministério do Trabalho, o que a modernização trabalhista faz é: manter e ampliar os direitos trabalhistas; combater a informalidade e aumentar em quase oito vezes a multa por não registro do trabalhador; simplificar as leis trabalhistas; tornar as regras mais claras e objetivas; fortalecer a negociação

⁵MINISTÉRIO DO TRABALHO. Modernização trabalhista – conheça as principais mudanças. Disponível em: https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-deconteudo/downloads/cartilha_leitrabalhistas_150x210_24pgs_i.pdf. Acesso em 02 dez. 2019.

coletiva; criar novas oportunidades de emprego; abrir novas formas de contratação; eliminar a obrigatoriedade do imposto sindical; evitar abusos e aumentar a eficiência da Justiça do Trabalho; aumentar a segurança jurídica para empregados e empregadores; combater a discriminação de sexos e etnias no mercado de trabalho; criar a representação dos trabalhadores nas empresas; criar formas alternativas de solução de conflitos.

Dentre as novas formas de contratação, de acordo com o Ministério do Trabalho, é possível citar:

- a) *Trabalho parcial*: a jornada semanal passa a ser de até 30 horas (sem horas extras) ou de 26 horas, com possibilidade de 6 horas extras; as férias são ampliadas para 30 dias (hoje são de até 18 dias); o trabalhador passa a poder vender, se quiser, 1/3 das férias; é permitida a compensação de jornadas.
- b) *Trabalho intermitente*: é o trabalho remunerado por hora, quando as jornadas de trabalho são imprevisíveis, não regulares, relativas a uma demanda variável, por exemplo, no setor de eventos e bufês. Hoje, o trabalho intermitente não tem regulamentação no Brasil e os trabalhadores desses setores são informais e sem qualquer proteção trabalhista.
- c) *Teletrabalho*: o teletrabalho, conhecido também como trabalho à distância ou *home office*, é aquele efetuado longe do estabelecimento do empregador, por meios de telecomunicação. Já são quase 20 milhões de trabalhadores em *home office* no país. Contudo, atualmente, não há regulamentação detalhada para esta prática, o que gera grande insegurança jurídica e financeira para empregados e empregadores. Este tipo de trabalho passará a ser regido por regras claras, possibilitando novas contratações nessa modalidade.

Lazzareschi (2015) aponta como novas e precárias relações de trabalho o contrato de trabalho temporário, o banco de horas, contrato de prestação de serviço e a terceirização do trabalho:

- a) o contrato de trabalho temporário foi instituído pela Lei nº 6.019/1974, regulamentada pelo Decreto nº 73.841/1974, que dispõe sobre as condições e possibilidades da celebração do

contrato, estabelecendo as mesmas situações previstas para o contrato a tempo parcial, mas dele diferenciando-se no que se refere às condições para a sua realização, pois que o contrato temporário se dá pela intermediação de uma empresa prestadora de serviços temporários, que deve declarar o motivo que justifica a demanda do trabalho temporário pela empresa tomadora do serviço, e por que, enquanto o contrato a tempo parcial pode ser tanto por tempo indeterminado ou por tempo determinado, o contrato temporário não pode ter duração superior a três meses, salvo necessidade de prorrogação que deverá ser antecipadamente comunicada ao Ministério do Trabalho, desde que o período total não ultrapasse seis meses;

- b) o banco de horas foi regulamentado pela Lei nº 9.601/1998 e é outra modalidade de trabalho precário, pois significa o fim das horas extras com as quais o trabalhador aumentava seu salário. Trata-se de um sistema de organização do processo de trabalho segundo o qual a jornada normal de trabalho poderá ser reduzida em duas horas durante o período de baixa demanda pelos produtos e/ou serviços da empresa;
- c) o contrato de prestação de serviços, no qual o trabalhador se constitui como pessoa jurídica. Segundo essa nova modalidade de relação de trabalho, o trabalhador obriga-se a abrir uma empresa, recolher os impostos devidos, inclusive a totalidade de sua contribuição previdenciária, e renunciar, como empresa que passa a ser, aos benefícios sociais previstos na CLT, como férias, 13º salário, repouso semanal remunerado, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço etc. Esta é, sem dúvida, a mais perversa inovação no mundo do trabalho, pois que, ironicamente, transforma o trabalhador em empresário e dele retira o acesso ao exercício de seus direitos trabalhistas;
- d) a terceirização do trabalho é um dos princípios da reestruturação produtiva. Num primeiro momento implementada para se obter maior qualidade dos produtos e ganhos de produtividade com a transferência de operações secundárias do processo de produção

– atividades-meios – para empresas especializadas, mas logo as grandes empresas tomadoras de serviços perceberam outras vantagens na adoção da terceirização, sobretudo no que diz respeito à redução ainda maior dos custos do processo de produção com a sua fragmentação pelo mundo em busca de mão de obra mais barata e mais politicamente desorganizada do que em seus países de origem. Além disso, as redes empresariais que se formam com a terceirização – redes de produção, de distribuição e de comercialização – constituem um poderoso instrumento de conquista de mercados, graças não só à redução dos custos de produção e, em consequência, redução dos preços das mercadorias, mas também graças à presença da marca dos produtos em todas as partes do mundo.

Hoje, a terceirização atinge todos os setores da economia e ultrapassa as fronteiras locais e nacionais, e fez surgir o que se conhece por 'cadeia global de valor' ou por 'redes empresariais nacionais e internacionais', pois quase todos os produtos são frutos do trabalho fragmentado, realizado em várias empresas do mesmo país ou de países diferentes. Processo que tende a crescer e a reforçar a interdependência de todos os países do mundo (LAZZARESCHI, 2015 p. 44).

Segundo o Jornal Contábil,⁶ com o advento da Reforma Trabalhista, hoje já é permitido às empresas realizar a contratação de Pessoas Jurídicas (PJ) para terceirização de atividades-fim, ou seja, quando uma sociedade contrata outra para executar uma função ou prestar algum tipo de serviço que compreenda as atividades essenciais e normais para as quais a empresa se constituiu, desde que respeitadas certas regras.

A diferença entre a contratação CLT e a PJ (Pessoa Jurídica) está no fato de que a relação de trabalho na contratação de uma pessoa física é regida pela CLT; isso significa que o empregador deve assinar a carteira de trabalho do indivíduo e fornecer os direitos previstos em lei. Por outro lado, a contratação de uma PJ funciona da mesma forma que um negócio fechado com um parceiro, não

⁶JORNAL CONTÁBIL. *Reforma Trabalhista: restrição à "Pejotização"*. Publicado em 24 de abril de 2019. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/reforma-trabalhista-restricao-a-pejotizacao/>>. Acesso em: 13 fev. 2020.

ocorrendo relação trabalhista, conforme afirma o Jornal Contábil de 13 de fevereiro de 2020.

1.2 Globalização

A partir da última década do século passado, o fenômeno da globalização intensificou as discussões na busca pela unificação dos mercados e criou novos desafios e um novo desenho do mapa mundial.

Castells (2018) define a economia global como uma economia cujos componentes centrais têm a capacidade institucional, organizacional e tecnológica de trabalhar em unidade e em tempo real, ou em tempo escolhido, em escala planetária.

Este mesmo autor denomina de informacional, global e em rede a nova economia que surgiu em escala global no último quartel do século XX. É informacional porque a produtividade e a competitividade de agentes nessa economia dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais atividades produtivas estão organizadas em escala global, mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É em rede porque, nas novas condições históricas, as empresas estão conectadas graças às tecnologias da informação e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais.

Ainda segundo Castells (2018), essa economia global é uma realidade histórica, diferente de uma economia mundial. Uma economia em que a acumulação de capital avança por todo mundo existe no Ocidente, no mínimo, desde o século XVI. Uma economia global é algo diferente: é uma economia com capacidade de funcionar como uma unidade de tempo real, em escala planetária.

Harvey (1992) aponta para o nascimento de um novo regime de acumulação do capital que denominou de “acumulação flexível”, marcado por um confronto direto com a rigidez do fordismo e que trouxe como consequência dentre várias outras mudanças:

- a) a flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo;
- b) surgimento de setores de produção inteiramente novos;

- c) novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional;
- d) criação do setor de serviços;
- e) globalização da produção e dos mercados.

Arruda, Whitaker e Ramos (2009) defendem que os países inseridos na globalização tiveram mudanças significativas no volume de comércio exterior em relação ao Produto Interno Bruto, passando de 16% para 32% nos últimos 20 anos. Como elemento de comparação, nos países ricos esse aumento foi de 29% para 50%. Ao mesmo tempo, os países inseridos na globalização reduziram as suas tarifas em 22 pontos percentuais (de 57% para 35%). Os países inseridos na globalização representam metade da população mundial, ou seja, mais de três bilhões de pessoas. Dentre eles, encontram-se China, Índia, Brasil, México e Argentina.

Ainda segundo os autores, a análise comparativa da evolução econômica mundial ao longo do século XX e nas duas últimas décadas mostra resultados interessantes. O século XX foi o século do crescimento econômico. Esse crescimento, embora não tenha solucionado o problema da pobreza no mundo, que continua a desafiar o mundo moderno, favoreceu os pobres. O crescimento econômico, por outro lado, não teve uma distribuição equitativa entre os países e, em muitos casos, a distância entre países ricos e pobres aumentou.

Em relação ao PIB do Brasil, o Relatório de negócios promissores do Sebrae de 2018⁷ aponta que, entre 2002 e 2013, a taxa de crescimento do PIB brasileiro acompanhou de perto a da economia mundial. Porém, a partir de 2014, o Brasil viveu forte desaceleração econômica, seguida pela maior recessão (em 2015 e 2016) já registrada nos últimos 25 anos, distanciando-se significativamente da média mundial. Segundo o FMI, entre 2017 e 2021, a economia mundial tende a dar sequência ao seu processo de recuperação, devendo crescer entre 3,6% e 3,8% ao ano (a.a.) até 2021. Isto, por conta de políticas monetárias expansionistas (taxas de juros muito baixas), praticadas por longo período de tempo, nos países mais desenvolvidos. Enquanto isso, no Brasil, segundo o BACEN, a economia deve

⁷SEBRAE. *Relatório especial*. Os negócios promissores em 2018. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/97ad9b9f0e6ec6def623f7697272c05b/\\$File/8855.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/97ad9b9f0e6ec6def623f7697272c05b/$File/8855.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2020.

registrar apenas uma ligeira expansão em 2017 (+1%) e taxas um pouco melhores nos anos seguintes, entre 2,5% e 2,8% ao ano. As taxas de crescimento do país devem ainda ficar abaixo da média mundial. Esse desempenho inferior se deve às dificuldades em corrigir os desequilíbrios do setor público e de implementar as reformas necessárias para uma retomada mais robusta do crescimento (por ex., reforma da previdência). Desta forma, em 2018, as oportunidades de negócios no mercado interno tendem a ser um pouco melhores do que no período 2014-2017, porém, mais limitadas que a do período de expansão anterior, em que o país registrou taxas de crescimento mais expressivas.

O PIB do Brasil em 2019, por exemplo, foi de R\$ 7,3 trilhões. No último trimestre divulgado (4º trimestre de 2019), o valor foi de R\$ 1.892,70 bilhões.⁸

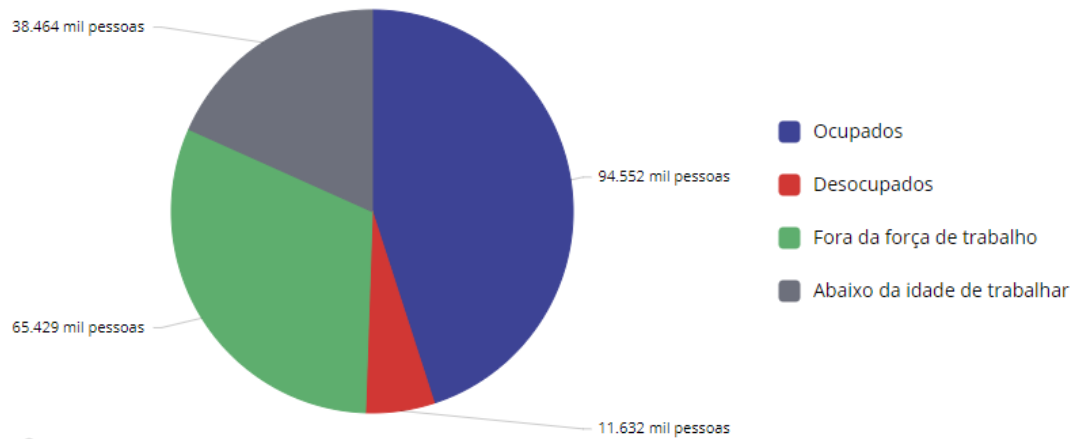
Ainda segundo o IBGE, o PIB é um indicador de fluxo de novos bens e serviços finais produzidos durante um período. Se um país não produzir nada em um ano, o seu PIB será nulo. Contudo, ele é apenas um indicador síntese de uma economia. Ele ajuda a compreender um país, mas não expressa importantes fatores, como distribuição de renda, qualidade de vida, educação e saúde. Um país tanto pode ter um PIB pequeno e ostentar um altíssimo padrão de vida como registrar um PIB alto e apresentar um padrão de vida relativamente baixo.

Neste sentido, é importante analisar a taxa de desemprego no Brasil hoje, que, segundo o IBGE, é de 10,6%, sendo 11,6 milhões de desempregados no quarto trimestre de 2019. O desemprego, de forma simplificada, se refere às pessoas com idade para trabalhar (acima de 14 anos) que não estão trabalhando, mas estão disponíveis e tentam encontrar trabalho. Assim, para alguém ser considerado desempregado, não basta não possuir um emprego.

De acordo com a metodologia usada pelo IBGE na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua, o estudante e a dona de casa são pessoas que estão fora da força de trabalho; já a empreendedora é considerada ocupada.

⁸IBGE. *O que é o PIB*. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>>. Acesso em: 19 mar. 2020.

Gráfico 1 - População brasileira, de acordo com as divisões do mercado de trabalho, 4º trimestre 2019



Fonte: IBGE.

Para Ianni (1995), desde que o capitalismo retomou sua expansão pelo mundo, em seguida à Segunda Guerra Mundial, muitos começaram a reconhecer que o mundo estava se tornando o cenário de um vasto processo de internacionalização do capital. Na base desta internacionalização estão a formação, o desenvolvimento e a diversificação do que se pode denominar “fábrica global”. O mundo se transformou em uma imensa e complexa fábrica. Neste processo intensificou-se e generalizou-se o processo de dispersão geográfica da produção, ou das forças produtivas, compreendendo do capital, a tecnologia, a força de trabalho, a divisão do trabalho social, o planejamento e o mercado.

Giddens (2005) aponta que a globalização é política, tecnológica e cultural, além de econômica. Acima de tudo, tem sido influenciada pelo progresso nos sistemas de comunicação, registrado a partir do final da década de 1960. Pela primeira vez na história, podemos estabelecer comunicação instantânea com o outro lado do mundo. É um erro pensar que a globalização só diz respeito aos grandes sistemas, como a ordem financeira mundial. A globalização não é apenas mais uma coisa que “anda por aí”, remota e afastada do indivíduo. É também um fenômeno “interior”, que influencia aspectos íntimos e pessoais nas nossas vidas, como os

valores tradicionais das famílias que estão se modificando, como maior igualdade de direitos entre as mulheres.

Com a globalização, ocorre também uma expansão de culturas, que acabam sendo absorvidas, causando uma miscigenação. Fenômenos como a importação da moda, do estilo musical, dos alimentos também servem para pensar as práticas sociais e culturais.

A miscigenação de culturas produz riqueza e os grandes centros globais de imigração irradiam a energia própria do cruzamento de tradições. Associadas à vibração desta faceta da globalização, porém, há outras realidades. À medida que o hábito de viajar cresce, as migrações de natureza econômica e a circulação global da música, do cinema e da literatura expõem uma massa de gente sem precedentes a um contacto íntimo com culturas estrangeiras e, assim, a diversidade humana dilui-se. A partilha de uma língua comum é, porventura, a expressão mais profunda de identidade de um grupo humano e o meio mais eficaz de transmitir um patrimônio cultural de uma geração à seguinte. Mas a globalização é integração. Por opção própria, fruto das circunstâncias ou mediante coação, milhares de tradições culturais e linguísticas desaparecem com a adoção das línguas dominantes pelos seus legatários. A diversidade das culturas está em risco, segundo O Estado do Planeta, ed. especial da revista “National Geographic” (2007).⁹

Bauman (1999) demonstra que, para alguns, a globalização pode significar algo positivo, como uma sinalização de liberdade, porém, para outros, pode significar um fenômeno negativo, ou seja, um destino indesejado e cruel.

Para alguns, “globalização” é o que devemos fazer se quisermos ser felizes; para outros, é a causa da nossa infelicidade. Para todos, porém, “globalização” é o destino irremediável do mundo, um processo irreversível; é também um processo que nos afeta a todos na mesma medida e da mesma maneira (BAUMAN, 1999, p. 7).

Segundo Bauman (1998) modernizar a maneira como a empresa é dirigida consiste em tornar o trabalho “flexível”, desfazer-se da mão de obra e abandonar linhas e locais de produção de uma hora para outra, sempre que uma relva mais verde se divise em outra parte, sempre que possibilidades comerciais

⁹ PORTO EDITORA. *Resolução de situações-problema*. Disponível em: <https://www.portoeditora.pt/conteudos/emanuais_pe_2015_amostra/85332/9789720853325-TE-1/assets/resources/documents/n-teha12_debate.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2019.

mais lucrativas, ou mão de obra mais submissa e menos dispendiosa, acenem ao longe.

Chiavenato (2004) ressalta que a globalização dos negócios traz novos desafios ao administrador devido a três fatores intimamente inter-relacionados:

- a) Proximidade – o administrador passa a trabalhar com maior proximidade com o diversificado número de clientes, concorrentes, fornecedores e reguladores governamentais. Isso ocorre em função do “encolhimento do mundo” trazido pela tecnologia das telecomunicações que aproxima pessoas ao redor do mundo.
- b) Localização – a localização e a integração das operações de uma organização ao longo de muitas fronteiras internacionais são parte da globalização.
- c) Atitude – A globalização está trazendo uma nova e aberta atitude sobre as práticas de administração internacional em busca do desenvolvimento de habilidades para a participação na economia global.

Para Castells (2018), a era informacional é a conexão histórica entre a base de informações e conhecimentos da economia, seu alcance global, sua forma de organização em rede e a revolução da tecnologia da informação, que cria um novo sistema de economia.

Outra mudança que a sociedade informacional acena, apontada por Castells (2018), é com relação ao perfil profissional. Esse perfil será muito mais diverso do que o perfil imaginado pelas teorias pós-industrialistas. Em decorrência destas mudanças, o trabalhador se vê obrigado a encarar grandes desafios. Desafios como a competição do mercado global, alinhar-se às novas tecnologias e desenvolver competências que permitam sua adaptação a um ambiente em constante transformação.

Nascimento (2006) declara que a globalização traz consequências diretas e indiretas sobre a organização dos processos produtivos em curso na grande maioria das empresas. Porém, existe todo um contexto histórico ligado ao seu surgimento, que atua diretamente sobre as empresas, que para se manterem conectadas a uma economia global, de produção em grande escala, com produtos competitivos em termos de qualidade, preços, etc., reestruturam seus processos produtivos.

Ainda segundo o autor, esse cenário de modernização, decorrente da mundialização da economia, a globalização, interfere no mercado de trabalho e gera várias consequências, dentre elas, o desemprego e uma situação de exclusão social. Porém, entre outras consequências desse processo, está a busca por empregabilidade dos trabalhadores que, mesmo empregados, são pressionados, direta ou indiretamente, à aquisição de novas competências, complementa.

A globalização das atividades produtivas gera um impacto de modernização dos modos de trabalho que leva as empresas a buscarem competitividade agressivamente, através da implementação de inovações em seus processos produtivos, que garantam a movimentação do capital entre os países globalizados. Nessa concepção do mundo, em um modo de vida baseado no consumo, a fabricação em grande escala, dentro de um padrão de qualidade, ganha importância. Nesse contexto, o trabalho está disponível para trabalhadores qualificados, ou em busca por formação e qualificação profissional (NASCIMENTO, 2006, p. 54).

Em decorrência das imposições advindas da globalização, dentre elas o alto índice de desemprego, principalmente nas grandes cidades, que deixaram os ex-funcionários sem alternativas, fazendo com que eles comessem a criar novos negócios, às vezes mesmo sem experiência no ramo e utilizando suas economias, para poder se manter, surgindo aí a necessidade de empreender seu próprio negócio, conforme aponta Dornelas (2005).

O empreendedorismo no Brasil intensificou-se no final de década de 1990, quando entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas, e existem vários fatores para explicar esse fenômeno, dentre eles, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos.

Dornelas (2005) define empreendedorismo como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.

Schumpeter (1949 apud Dornelas, 2005) define empreendedor como “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Segundo dados do GEM - Global Entrepreneurship Monitor,¹⁰ em 2018, no Brasil, a TTE (empreendedorismo total) foi de 38%, ou seja, em cada cinco brasileiros adultos, dois eram empreendedores. A partir dessa taxa, estima-se que, aproximadamente, 52 milhões de brasileiros entre 18 e 64 anos estavam liderando alguma atividade empreendedora, seja na criação e consolidação de um novo negócio ou realizando esforços para a manutenção de negócios já estabelecidos. Este percentual de empreendedores totais é o segundo maior registrado em toda a série histórica do GEM Brasil, ficando abaixo apenas do registrado em 2015 (39%), e representa um incremento de dois pontos percentuais em relação aos dois anos anteriores.

Quanto à faixa etária dos empreendedores no Brasil, há um elevado contingente de jovens, entre 25 e 34 anos, que está envolvido com a criação de novos negócios, em contraposição aos Empreendedores Estabelecidos, onde é mais forte a presença de pessoas entre 45 e 54 anos, conforme aponta o GEM.

Nos últimos anos, apesar do fraco desempenho do PIB, entre 2014 e 2017, a criação anual de novos MEI manteve-se robusta, próximo à casa de 1 milhão de novos MEI/ano. Por conta disso, a criação de novos MEI parece estar mais associada ao processo de formalização dos negócios do que ao ritmo de crescimento da economia. Observe-se que têm favorecido este processo os seguintes fatores: o baixo custo para a criação e manutenção do MEI, a reduzida burocracia envolvida no registro do MEI e o elevado estoque de indivíduos que ainda possui um negócio na informalidade.

Este capítulo procurou demonstrar a transformação histórica peculiar no mundo do trabalho no século XX em um contexto compactado. A partir de agora, o próximo capítulo irá abordar aspectos referentes às competências responsáveis por essas mudanças. Inicia-se o capítulo conceituando competência e em seguida será feita uma descrição das competências mais solicitadas pelas organizações nos dias atuais.

¹⁰GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Empreendedorismo no Brasil*. Relatório Executivo 2018. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2020.

2 - AS NOVAS COMPETÊNCIAS PARA O MERCADO DE TRABALHO

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho no decorrer do século XX impactaram diretamente o perfil do profissional do século XXI. Os avanços tecnológicos e as novas formas de estruturação do trabalho exigem novas competências para dar conta das demandas organizacionais.

Desta forma, este capítulo pretende, num primeiro momento, apresentar a conceituação de competência e sua importância para um novo modelo de gestão de pessoas. Em seguida, irá caracterizar algumas das competências mais exigidas pelo mercado de trabalho nos dias atuais e, por fim, pretende apontar algumas ideias sobre competências e tecnologia.

Para este capítulo utilizou-se estudos do pensamento americano, francês e brasileiro para definir o conceito de competência.

2.1 O conceito de competência

Dutra (2013) esclarece que o conceito de competência foi proposto de forma estruturada, pela primeira vez, em 1973, por David McClelland, buscando uma abordagem mais efetiva do que os testes de inteligência nos processos de escolha das pessoas por parte das organizações. Porém, o autor alerta que, para melhor compreender o conceito de competência individual, é importante conhecer também o conceito de entrega. Para escolher um profissional para trabalhar não basta verificar sua formação e experiência, mas também avaliar sua forma de entregar o trabalho e suas realizações, ou seja, se ele terá realmente condições de entregar aquilo que a empresa necessita.

Hanashiro et al (2008) ressalta que David McClelland, psicólogo e pesquisador norte-americano, foi o primeiro a propor testar competências em vez de testar inteligências. Ele foi procurado pelo Serviço Estrangeiro dos Estados Unidos para encontrar novos métodos de pesquisa que pudessem prever o desempenho e reduzir o viés dos testes tradicionais de inteligência e atitude. Concentrou-se na proposta de que os comportamentos que gerassem resultados práticos socialmente úteis é o que deveriam ser medidos. McClelland publica então o artigo *Competence rather than 'Intelligence'*, em tradução livre, "Competência em vez 'Inteligência'", em

que as habilidades medidas deveriam traduzir em um resultado social prático que ele denomina “competência”.

Outro expoente do conceito de competência nos Estados Unidos é Boyatzis (1982, p. 13), que procura fixar ações ou comportamentos efetivos a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização. Neste trabalho, o autor já demonstra preocupação com questões como a entrega da pessoa para o meio no qual se insere (DUTRA, 2013, p. 22).

Ainda segundo Hanashiro et al (2004), Boyatzis e Spencer e Spencer trabalhavam diretamente com McClelland e iniciam suas pesquisas fornecendo as diretrizes para a literatura técnica sobre competências.

Boyatzis reanalisou alguns estudos sobre competências e identificou um conjunto de características que definem um desempenho superior. Definiu, então, a competência como uma razoavelmente profunda parte permanente da personalidade de uma pessoa, que leva ou resulta em uma performance efetiva e/ou superior em uma tarefa (HANASHIRO et al, 2004, p. 221).

Pesquisadores franceses também se voltaram para a temática da competência. Hanashiro et al (2004) relata que, em 1968, acontece um movimento estudantil na França contra a disciplina rígida, os currículos escolares e a estrutura acadêmica conservadora, bem como a situação pós-guerra. Esse movimento despertou, nos anos 1980, a necessidade de se conceituar a competência, indo além do conceito de qualificação. No início, a discussão era sobre a competência na área educacional e, posteriormente, passou para outras áreas, como a do trabalho. Deste debate nasce, em 31 de dezembro de 1991, o Inventário de Competências: *Bilan de Compétences* (Balanço de Competências), uma importante ferramenta para a avaliação de desempenho, que faz parte da legislação trabalhista francesa.

Complementando esta afirmação, Fleury e Fleury (2001) apontam que o debate francês a respeito de competência nasceu nos anos 70, justamente do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica. Insatisfeitos com o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho (principalmente da indústria), procuravam aproximar o ensino do conhecimento, das habilidades necessárias às organizações, visando a aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem. Buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego. O conceito de competência

que emerge na literatura francesa dos anos 90 procurava ir além do conceito de qualificação.

Neste sentido, Zarifian (2003) também diferencia qualificação de competência. Ele define qualificação como o que sobressai dos recursos (em conhecimentos, habilidades e comportamentos) adquiridos por um indivíduo, seja por formação ou por exercício de diversas atividades profissionais, e a competência é a utilização desses recursos na prática. A competência diz respeito à maneira de utilizar concretamente os recursos adquiridos. Desta forma, competência passa ser vista como uma habilidade tanto técnica quanto comportamental. É o que o indivíduo consegue fazer com o conhecimento que possui. Não basta conhecer, é necessário saber aplicar.

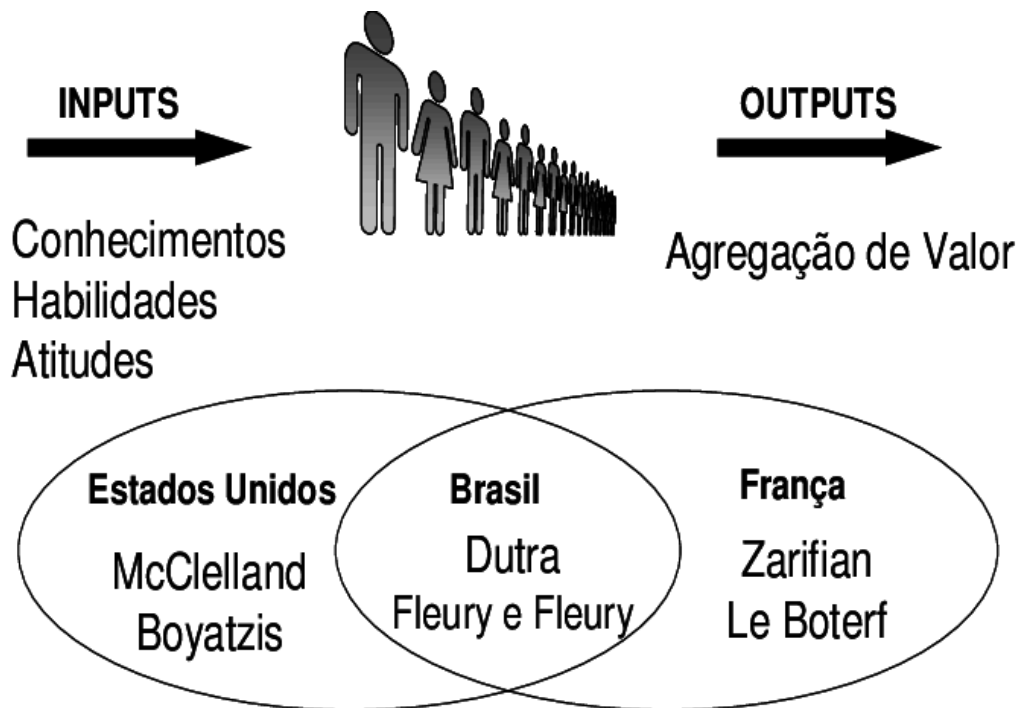
Do pensamento francês é importante citar também a opinião de Le Boterf (1995), que considera a dinâmica posta em prática por um profissional que age com competência, e que é reconhecido como tal, ativa três dimensões da competência, que são as seguintes: primeiro, a dimensão dos recursos disponíveis (conhecimentos, saber-fazer, capacidades cognitivas, competências comportamentais) que pode mobilizar para agir; depois, surge a dimensão da ação e dos resultados que produz, isto é, a das práticas profissionais e do desempenho. Finalmente, há a dimensão da reflexividade, que é a do distanciamento em relação às duas dimensões anteriores.

Hanashiro et al (2004) também contribuem citando o conceito que Le Boterf tem sobre competência. Para ele, competência é saber agir de forma responsável e reconhecida. Competência implica também saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em um determinado contexto profissional ou tarefa única.

Dutra (2017) considera importante a posição de Le Boterf (1995, 2000), quando este afirma que o importante não é a pessoa *saber* ou *saber fazer* ou *querer fazer*, mas sim o *saber ser*. O *saber ser* é o resultado de um aprendizado obtido ao longo da vida da pessoa. Essa construção do conceito de competência explica de forma mais adequada o que se observa na realidade das organizações.

Os conceitos sobre competência estão bem representados na Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Conceitos sobre competência



Fonte: desenvolvida pelo autor (DUTRA, 2002).

Já Rabaglio (2016) entende por competência um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que definem o desempenho de uma pessoa e que interferem diretamente no trabalho que realiza, sendo que, na ausência de qualquer um destes três elementos, o profissional não pode ser considerado competente.

Dutra (2017) considera esse enfoque pouco instrumental, uma vez que o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não é garantia de que irão agregar valor para a organização. Segundo ele, para melhor compreender o conceito de competência individual, é importante discutir também o conceito de entrega. Considerar as pessoas por sua capacidade de entrega nos dá uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas.

Bergamini (2012) faz um percurso sobre diversos autores que estudaram o conceito de competência e, dentre eles, aponta os trabalhos de Reinbold e Breillot (1993, p. 18), que descrevem a pessoa competente como aquela que “enfrenta regularmente situações imprevistas e variadas do contexto no qual ela evolui. Assim, ela interfere nessas situações ao mesmo tempo em que evolui e aprende com elas”.

A mesma autora aponta também o trabalho de Montmollin (1974, p. 40) como um dos primeiros cientistas comportamentais do contexto organizacional, que afirma que a competência é entendida como uma “atividade (de trabalho) e que é sempre orientada para a ação” e que se pensa no assunto como “competência para alguma coisa”. Deve-se, neste caso, “melhorar a qualidade da competência daqueles que trabalham”. Partindo desse objetivo, aqueles aí envolvidos devem “ser capazes de adaptar e gerir imprevistos”.

Essa afirmação corrobora com as ideias de Zarifian (2003), quando este afirma que a competência profissional é a capacidade individual do cidadão trabalhador para “articular, mobilizar e colocar em ação valores, habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico”.

Na visão de Lazzareschi (2008), o conceito de competência concentra-se nas qualidades intelectuais, mentais, culturais, sociomotivacionais da pessoa do trabalhador e que lhe permitem a compreensão da totalidade do processo de trabalho, a versatilidade em várias tarefas, a capacidade de tomar decisões rápidas e corretas.

Silva (2015) aponta que as competências do século XXI estão estruturadas sobre quatro pilares. O primeiro assenta na forma de pensar e abrange a criatividade, a inovação, o pensamento crítico, a resolução de problemas e a capacidade de decisão – é o aprender a aprender. O segundo consiste na forma de trabalhar, ou seja, nas relações interpessoais que se estabelecem, para as quais a colaboração e o trabalho em equipe contribuem com bastante destaque. O terceiro prende-se às ferramentas para trabalhar, isto é, engloba o acesso à informação, às tecnologias da comunicação e aos media. Finalmente, o viver no mundo, aponta para a responsabilidade pessoal e social, a cidadania local e global, a vida e a carreira. Exige-se que os indivíduos compreendam o seu lugar no mundo e a forma como se relacionam (comunicação, partilha, colaboração), com criatividade e inovação (capacidade de aplicar com êxito os conhecimentos adquiridos no desenvolvimento de novas soluções para os problemas e de enfrentar situações de desafio, “pensar fora da caixa”).

Para o consultor e pesquisador Carlos Hilsdorf,¹¹ competência é a qualidade de ser adequado e bem qualificado física e/ou intelectualmente frente a desafios. É a capacidade de tomar decisões bem informadas e coerentes. Contempla grupos de habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para a realização eficaz de tarefas. Refere-se a ações e comportamentos identificados pelas lideranças como efetivas contribuições na implementação da mudança; estes comportamentos são necessários para um desempenho satisfatório ou excelente em qualquer desafio profissional.

Dutra (2017) aponta a necessidade de um estudo das competências pela necessidade de se compreender um fenômeno novo para as organizações, entendendo estas organizações como ambientes mais competitivos e que, para sobreviverem, necessitam estar em constante processo de desenvolvimento e, para tanto, precisam desenvolver as pessoas. As competências passam a ganhar uma importância que não tinham antes, passam a ser a chave para a construção de um processo sustentado de desenvolvimento.

Nos anos 1980, já se discutia a falência das abordagens tradicionais para compreender o que ocorria em nossas organizações, todas elas eivadas pela abordagem da administração científica. Ao longo dos anos 2000, os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional foram se consolidando como base da gestão de pessoas em organizações privadas e gradativamente incorporados pelas organizações públicas brasileiras, completa o autor.

Para Hirata (1997) o novo modelo produtivo ou o novo “conceito de produção” implica outra modalidade de organização da produção e do trabalho e uma outra lógica de utilização da força de trabalho em comparação com o taylorismo e o fordismo: divisão menos acentuada do trabalho, integração mais pronunciada de funções, expectativa correspondente a tais características organizacionais de maior impulso para a formação e re-profissionalização da mão de obra direta. As dimensões subjetivas e intersubjetivas do trabalho e da atividade tornam-se assim centrais.

¹¹CATHO. *O que é competência?* Publicado em 11 de junho de 2012. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/o-que-e-competencia/>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

2.2 Competências mais solicitadas pelo mercado de trabalho na atualidade

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).

Ainda segundo as autoras, em decorrência da grande complexidade dos negócios e concorrência entre empresas, surge a necessidade de um profissional que tenha autonomia, capacidade de inovação contínua em seu trabalho, que busque aprendizado permanente e que se comprometa com os resultados e a alta qualidade do desempenho. Este profissional precisa apresentar 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 autogerenciamento da carreira.

Laranjeira (2000) chama a atenção para o fato de que as últimas décadas tenham sido pródigas em referências e análises que tentam descrever e explicar as dramáticas transformações que vêm ocorrendo na realidade do trabalho. As explicações sobre essa realidade e suas implicações sociais não alcançaram consensos; pelo contrário, trouxeram algumas opiniões otimistas, outras mais pessimistas. É verdade que a realidade que se apresenta é preocupante: altas taxas de desemprego, desemprego estrutural, intensificação do ritmo de trabalho, crescimento do trabalho temporário e de tempo parcial e a polarização em termos de qualificação. Podemos pensar que muitas dessas mudanças ocorreram em vista do advento de novas tecnologias.

Por outro lado, as novas tecnologias trazem benefícios, como a eliminação das funções rotineiras, repetitivas e degradantes, fonte de doenças e de insatisfação. No decorrer desse processo de mudanças guiado pelas inovações tecnológicas e pela chamada globalização, parece ter se consolidado a crença de que tais fenômenos vieram para ficar, que seus efeitos são cumulativos e tendem a configurar uma nova dinâmica social, ainda que ajustes venham a ser feitos e que algumas realidades, hoje observadas, possam ser modificadas. A digitalização, por

exemplo, representa uma mudança de paradigma, já que, através dessa tecnologia, estrutura-se uma nova lógica de ação sobre o mundo (LARANJEIRA, 2000).

Bergamini (2012) aponta na apreciação que faz sobre o novo milênio, que os gerentes provavelmente vão viver e trabalhar em um ambiente novo e competitivo caracterizado pela coexistência da intensa competição global e maiores oportunidades globais. Isso, sem dúvida, fará com que as ambiguidades precisem ser enfrentadas e dominadas em um ambiente onde colaboração e competição, mudanças rápidas e volatilidade, pressão e eficiência, demanda por capacidade global e local são as regras. Para lidar com tudo isso, será necessário conciliar a existência de opostos.

Segundo Arbix (2018)¹² coordenador de uma pesquisa feita pelo Observatório da Inovação, do Instituto de Estudos Avançados (IEA) da USP, pesquisa esta realizada a pedido do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, e da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, “estamos enfrentando uma mudança disruptiva no trabalho graças à introdução de sistemas de tecnologia inteligente. Profissionais de todos os tipos, de advogados a motoristas de caminhão, serão afetados. Tanto os trabalhos manuais como os intelectuais serão automatizados”. Completa o autor:

Há muita dificuldade para mensurar o real impacto que essas tecnologias, como inteligência artificial, vão provocar. Os dados são discrepantes. Há desde quem preveja uma tragédia, como a extinção de milhões de postos de trabalho, até quem diga que vai haver a criação de empregos em número mais do que suficiente para compensar os postos de trabalho fechados (ARBIX, 2018).

Hirsch-Kreinsen (2018)¹³ esclarece que existe uma perda moderada de empregos, mas também uma mudança estrutural de qualificações e habilidades. Além disso, temos de entender que o desenvolvimento e a difusão da Indústria 4.0 são fortemente influenciados por políticas sociais e fatores econômicos e não

¹² Arbix foi um dos palestrantes do 7º Diálogo Brasil-Alemanha de Ciência, Pesquisa e Inovação, ocorrido nos dias 30 e 31 de outubro na sede da FAPESP e que teve como tema o trabalho e o aprendizado em um mundo digital. Cf.: JULIÃO, André. Estado e empresas devem ajudar a diminuir o impacto das novas tecnologias no desemprego. *Agência Fapesp*. Publicado em 05 de novembro de 2018. Disponível em: <<http://agencia.fapesp.br/estado-e-empresas-devem-ajudar-a-diminuir-o-impacto-das-novas-tecnologias-no-desemprego/29113/>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

¹³ Professor da Universidade Técnica de Dortmund, na Alemanha. Palestrante do 7º Diálogo Brasil-Alemanha de Ciência, Pesquisa e Inovação, ocorrido nos dias 30 e 31 de outubro na sede da FAPESP e que teve como tema o trabalho e o aprendizado em um mundo digital. Cf.: *Ibidem*.

apenas por condições tecnológicas, como é frequentemente assumido. Por fim, complementa o autor, temos de salientar o importante papel de políticas públicas, principalmente voltadas à recapacitação e atualização dos empregados.

A empresa Microsoft encomendou uma pesquisa junto à IDC ¹⁴ que se tornou o estudo “Keys to the Future: Align Workforce Readiness to Ensure Student Success”, (“Chaves para o futuro: alinhar a prontidão da força de trabalho para garantir o sucesso do aluno”, em tradução livre). Nesse estudo foram avaliados mais de 76 milhões cerca de 80% de todos os anúncios feitos no ano de 2015. A pesquisa tem como base as habilidades que o mercado norte-americano procura:¹⁵

- 1) Habilidade de comunicação oral e escrita
- 2) Orientação a detalhes
- 3) Marketing
- 4) Conhecimento de ferramentas Office
- 5) Integridade
- 6) Orientação à satisfação do cliente
- 7) Automotivação
- 8) Trabalho em equipe
- 9) Capacidade de resolução de problema
- 10) Criatividade
- 11) Habilidade de trabalhar de forma independente
- 12) Organização
- 13) Planejamento para operações e vendas
- 14) Experiência/habilidade em vendas
- 15) Gestão de projeto
- 16) Saber PowerPoint
- 17) Coaching
- 18) Gestão de pessoas
- 19) Resolução de problemas (*troubleshooting*)
- 20) Forte capacidade de liderança

¹⁴ IDC – *International Data Corporation* Pesquisa de Mercado e Consultoria Ltda.

¹⁵ SCHNEIDER, Andressa. Estudo mostra as 20 competências mais buscadas pelas empresas. **Inquietaria**. Publicado em 05 de julho de 2016. Disponível em: <<https://inquietaria.99jobs.com/estudo-mostra-as-20-compet%C3%A2ncias-mais-buscadas-pelas-empresas-73da4ccb080c>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

Os dados observados nesta pesquisa corroboram com o que afirma Lazzareschi (2016), quando aponta que as competências profissionais que definem a empregabilidade de cada um e de todos está relacionada à capacidade de mobilização de saberes para a resolução de problemas enfrentados na realização do trabalho: saber fazer, saber ser e saber agir, saberes adquiridos numa escola que permita aos alunos o desenvolvimento das potencialidades humanas – inteligência, espírito crítico, iniciativa, criatividade – e garanta, assim, a formação de cidadãos conscientes e trabalhadores competentes.

É exatamente aqui que se associam as noções de empregabilidade e competência. Se a empregabilidade é a probabilidade de saída do desemprego ou capacidade de obter um emprego, as duas noções se associam na medida em que a obtenção de um emprego, como também a sua manutenção, dependem da competência do candidato ou empregado, num processo de atribuição de toda a responsabilidade pelo desemprego à incapacidade do trabalhador. São sérias as implicações dessa associação, pois sabemos que vários fatores determinam a situação dos mercados de trabalho, sobretudo os de ordem macroeconômica (LAZZARESCHI, 2016, p. 273).

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.

Uma importante pesquisa foi feita pelo Fórum Econômico Mundial de 2018,¹⁶ e afirma que as transformações da força de trabalho não são mais um aspecto de um futuro distante. Conforme demonstrado na análise de cinco anos deste relatório, essas transformações são uma característica dos locais de trabalho atuais e dos meios de subsistência atuais das pessoas e devem continuar no curto prazo. “Esperamos que este relatório seja um apelo à ação de governos, empresas, educadores e indivíduos para aproveitarem a oportunidade de criar um novo futuro de bom trabalho para todos” (WEF, 2018).¹⁷

¹⁶ FOURSALLES. *As previsões do Fórum Econômico Mundial sobre o futuro do trabalho*. Publicado em 12 de janeiro de 2018. Disponível em: <<https://www.foursales.com.br/2018/01/12/as-previsoes-do-forum-economico-mundial-sobre-o-futuro-do-trabalho/>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

¹⁷ ABET. *The Future of Jobs Report 2018* - Fórum Econômico Mundial. Disponível em: <<http://abet-trabalho.org.br/the-future-of-jobs-report-2018-forum-economico-mundial/>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

O relatório *The future of Jobs* (“O futuro dos trabalhos”, em tradução livre), realizado pelo Fórum Econômico Mundial de 2018, foi criado a partir de entrevistas com mais de 13 milhões de profissionais de nove grandes setores, em 15 mercados emergentes e desenvolvidos. O estudo conseguiu identificar os grandes fatores de mudanças nas profissões da atualidade e que também devem impactar em transformações futuras. Todas essas transformações devem impactar diretamente a demanda de trabalho em diferentes áreas. Segundo o estudo do Fórum Econômico Mundial:¹⁸

- a) até 2020, haverá uma queda de mais de 7,1 milhões de empregos no mundo devido às mudanças no mercado;
- b) destes, $\frac{2}{3}$ estão concentrados em funções de escritório e áreas administrativas.

Um exemplo de emprego que deve se tornar obsoleto, de acordo com o estudo, é o da área de Atendimento ao Consumidor – por conta do crescimento no uso da tecnologia móvel como canal de relacionamento com o cliente. Por outro lado, deve haver um ganho de 2 milhões de empregos nas áreas relacionadas à Computação e Matemática e Engenharia e Arquitetura.

Nesse sentido, o relatório aponta duas atividades que deverão ter destaque e uma demanda cada vez maior no mercado:

- a) *Analista de dados*: as organizações precisarão de especialistas para organizar e interpretar a quantidade (cada vez maior) de dados disponíveis com relação ao negócio, ao mercado e aos clientes.
- b) *Vendedores especializados*: as empresas precisarão de profissionais especialistas para poder se posicionar no mercado de forma estratégica, conseguindo atrair públicos específicos – seja para se destacar da concorrência, para apresentar com eficiência inovações ao mercado ou as duas coisas ao mesmo tempo.

¹⁸ "Fórum Econômico (Económico em Português Europeu) Mundial ou FEM é uma organização sem fins lucrativos baseada em Genebra, é mais conhecido por suas reuniões anuais em Davos, Suíça nas quais reúne os principais líderes empresariais e políticos, assim como intelectuais e jornalistas selecionados para discutir as questões mais urgentes enfrentadas mundialmente, incluindo saúde e meio-ambiente" (WIKIPÉDIA. *Fórum Econômico Mundial*. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/F%C3%B3rum_Econ%C3%B4mico_Mundial>. Acesso em: 11 abr. 2019).

Ainda segundo o Fórum Econômico Mundial,¹⁹ nos próximos quatro anos, mudanças socioeconômicas, geopolíticas e demográficas terão impacto direto no mercado de trabalho, seja no surgimento ou desaparecimento de novas profissões, seja na demanda por novas competências.

A seguir, as competências que todo profissional precisa dominar até 2020, segundo o relatório criado pelo Fórum Econômico Mundial:

- 1) *Resolução de problemas complexos* – Tal habilidade já foi prevista como a mais requisitada para 2015 e volta a aparecer em primeiro lugar no *ranking* de previsões para 2020. Nos próximos quatro anos, 36% das atividades em todos os segmentos da economia deverão exigir a habilidade de solucionar problemas complexos, segundo o relatório do Fórum Econômico Mundial.
- 2) *Pensamento crítico* - No relatório, o pensamento crítico é descrito como o uso da lógica e da razão para detectar forças e fraquezas de soluções alternativas, conclusões e abordagens a problemas. O profissional que apresentar a habilidade de se comunicar claramente, de fazer as perguntas certas e de analisar um problema sob diferentes perspectivas, tem grandes chances de se destacar.
- 3) *Criatividade* - Os robôs perdem para as pessoas em criatividade. Os profissionais criativos terão a chance de se beneficiar desde cenários de rápidas mudanças em produtos, tecnologias e modos de trabalho. Criatividade ficou em 10^a da lista de previsões das demandas de mercado para 2015, mas agora faz parte das três competências mais valorizadas até 2020.
- 4) *Gestão de Pessoas* – O papel fundamental do gestor de pessoas é motivar, desenvolver pessoas e identificar talentos. Essa habilidade é vista como destaque até 2020 nos setores de energia e de mídia.
- 5) *Coordenação* - Para quem atua em cargos de liderança, a coordenação trata de uma competência crítica. Aspectos ligados à colaboração e facilitação de processos são as principais

¹⁹ EDITORIAL DOM BOSCO. *Quais as competências mais valorizadas no mercado de trabalho*. Publicado em: 13 de março de 2018. Disponível em: <<https://www.domboscoead.com.br/pos-graduacao/noticias/as-competencias-mais-valorizadas-ate-2020-segundo-o-forum-economico-mundial/402>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

qualidades que especialistas apostam como obrigatórias nos gestores do futuro.

- 6) *Inteligência Emocional* – A gestão das emoções é fundamental aos profissionais, uma vez que a inteligência artificial passa longe dos aspectos da inteligência emocional. Entre as características do profissional que tem inteligência emocional estão: saber ouvir, estar disposto a ajudar e ter autocontrole das próprias emoções.
- 7) *Capacidade de julgamento e de tomada de decisão* - Profissionais hábeis em analisar dados e tomar decisões se destacam no mercado de trabalho e tendem a ser ainda mais valorizados até 2020. Essa habilidade foi a oitava mais demandada na lista de previsões para 2015 e subiu para a sétima posição do *ranking*. Um bom líder é aquele que saberá tomar as decisões certas em ambientes de alta complexidade.
- 8) *Orientação para servir* - A dedicação em ajudar os outros perdeu uma posição no *ranking* das habilidades com mais demandas do mercado de 2015 para 2020. Porém, ainda é vista como uma competência indispensável ao trabalho em equipe.
- 9) *Negociação* – A habilidade de negociação é importante para todos os profissionais. Mas o relatório destaca os setores de computação, matemática, artes e design como os que mais vão exigir bons profissionais negociadores.
- 10) *Flexibilidade cognitiva* – A flexibilidade cognitiva é a capacidade de desenvolver ou usar diferentes conjuntos de regras para combinar as coisas de diferentes maneiras. Os setores que mais vão exigir essa capacidade são bens de consumo, comunicação e tecnologia da informação.

2.3 As competências e as novas tecnologias

McDaniel e Gitman (2010) afirmam que, em meados 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.

A difusão da tecnologia da informação em fábricas, escritórios e serviços reacendeu um temor centenário dos trabalhadores de serem substituídos por máquinas e de se tornarem impertinentes à lógica produtiva que ainda domina nossa organização social. O debate sobre esse assunto permeia a última década e está longe de gerar uma resposta objetiva (CASTELLS, 2018, p. 313).

Por um lado, conforme aponta o autor, afirma-se que “a experiência histórica mostra a transferência secular de um tipo de atividade para outro à medida que o progresso tecnológico substitui o trabalho por ferramentas mais eficientes de produção” (CASTELLS, 2018, p. 313).

Neste sentido, Chiavenato (2004) afirma que na revolução da informação o mercado de trabalho está se deslocando rapidamente do setor industrial para a economia de serviços. Gradativamente a indústria oferece menos emprego, embora produza cada vez mais graças à modernização, tecnologia, melhoria nos processos e aumento da produtividade das pessoas. A modernização das fábricas permite a produção de artigos melhores e mais baratos, ampliando o mercado interno do consumo e ocupando uma fatia maior no mercado externo ou global.

Ainda segundo o autor, a modernização industrial provoca uma migração de empregos e não extinção de empregos, tal como aconteceu na modernização da agricultura do Primeiro Mundo. Os empregos que surgem são melhores que os empregos que somem. A produção e o uso de computadores, equipamentos, programas e processos de automação, abriram cerca de doze milhões de novos empregos nos Estados Unidos, metade deles no campo do *software*, cujo mercado de trabalho ficou três vezes maior do que o do setor automobilístico.

Segundo o relatório do Fórum Econômico Mundial de 2018, à medida que a quarta Revolução Industrial se desenrola, as empresas buscam aproveitar tecnologias novas e emergentes para alcançar níveis mais elevados de eficiência de produção e consumo, expandir para novos mercados e competir com novos produtos para uma base global de consumidores composta cada vez mais por nativos digitais.

Para Castells (2018), 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), 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.

Ainda segundo os autores, processos desenhados com automação excessiva, que buscam eficiência extrema, podem acabar por delegar apenas atividades residuais e monótonas aos trabalhadores, retirando, assim, o sentido do trabalho e destruindo a motivação de fazê-lo. Por outro lado, o aumento da flexibilização e a organização dos processos em rede abrem oportunidades mais interessantes de interação entre homem-máquina como permitir o trabalho remoto, atividades ergonomicamente desfavoráveis podem ser substituídas reduzindo o estresse físico e mental, surgimento de novas oportunidades de emprego com a inclusão de pessoas com limitações físicas ou sensoriais, bem como o trabalho aos idosos.

As empresas e outras organizações também estão sendo afetadas pelas mudanças nas condições da econômica 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 adotar novos modelos (GRALIA; LAZZARESCHI, 2018, p. 119).

Harari (2018) afirma não saber como será o mercado de trabalho em 2050, porém pode-se pensar que o aprendizado de máquina e robótica vai mudar quase todas as modalidades de trabalho. Quando os trabalhos manuais na agricultura e na indústria foram automatizados, surgiram novos trabalhos no setor de serviços que requeriam o tipo de habilidade cognitiva que só os humanos possuem: aprender, analisar, comunicar e, acima de tudo, compreender as emoções humanas.

No entanto, a Inteligência Artificial está começando a superar os humanos em algumas dessas habilidades, inclusive a de compreender as emoções humanas.

Segundo Silva et al (2019) a inteligência artificial começou a ser desenvolvida na década de 1950 com o *Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence* (Projeto de Pesquisas de Verão em Inteligência Artificial de Dartmouth) no Dartmouth College, em Hanover, New Hampshire, Estados Unidos, e seus pesquisadores pensavam ser possível que máquinas realizassem tarefas humanas complexas, como raciocinar. Depois de um período, na década de 1980, esse estudo sobre redes neurais volta e, nos anos de 1990, ele tem um grande impulso, consolidando-o verdadeiramente como a base das análises de inteligência artificial.

A inteligência artificial foi desenvolvida para que os dispositivos criados pelo ser humano pudessem desempenhar determinadas funções sem a interferência humana, mas quais são elas? A cada dia que passa, a resposta fica maior e pode ser entendida por meio de alguns exemplos de suas aplicações. O sistema de inteligência artificial não é capaz apenas de armazenar e manipular dados, como também adquirir, representar e manipular conhecimento. A manipulação inclui a capacidade de deduzir ou inferir novos conhecimentos ou relações sobre fatos e conceitos a partir do conhecimento já existente e utilizar métodos de representação e manipulação para resolver problemas complexos que são frequentemente não qualitativos por natureza (SILVA et al, 2019).

Ainda segundo os autores, a aplicação da Inteligência artificial se dá nas mais diversas áreas. O setor de atendimento ao consumidor é um dos mais beneficiados pela inteligência artificial, porque a eficiência do *chatbot* (robô atendente) assegura que todo usuário seja devidamente atendido, solucionando sua dúvida de maneira imediata ou redirecionando-o à área competente. A chegada das *fintechs*²⁰ no mercado financeiro, antes dominado por tradicionais instituições bancárias, também expandiu as possibilidades do consumidor com inovações incríveis, as quais costumam envolver o uso de inteligência artificial.

Aliada à inteligência artificial, decorrente do avanço científico em campos como *machine learning* (o aprendizado de máquinas que substitui a codificação algorítmica por seres humanos) e *deep learning* (o campo de codificação algorítmica

²⁰ As *fintechs* são **startups** ou empresas que desenvolvem produtos financeiros totalmente **digitais**, menos burocráticos, mais transparentes e que desafiam o mercado dominado pelos grandes bancos. Por isso, muitas delas são chamadas de “disruptivas”. Cf.: NUBANK. *O que é fintech e por que esse termo ficou tão popular?* Publicado em 17 de março de 2020. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/fintech-o-que-e/>>. Acesso em: 27 fev. 2020.

com uso das técnicas de redes neurais artificiais, que imitam o cérebro), a estatística é uma área de apoio para atravessar a Era big data e enfrentar todos os inerentes desafios e oportunidades, como na Indústria 4.0 e na *Internet of Things* (IoT).

Outras possibilidades de aplicação da inteligência artificial apontadas por Caramurú (2019) são:

- 1) *Identificação de documentos* – escanear e identificar imagens por meio de uma câmera de celular, por exemplo, onde um sistema de IA é capaz de entender o texto contido nele.
- 2) *Reconhecimento facial* - Esta tecnologia é utilizada desde 2017 nos iPhones como método de autenticação de usuários e, recentemente, o Google a incorporou ao seu novo celular, o Pixel 4, como principal método de destravamento de tela.
- 3) *Segurança digital* - A Inteligência Artificial, por meio de técnicas como *Machine Learning*, consegue aprender a identificar arquivos desse tipo. Enquanto sistemas de antivírus tradicionais dependem de um banco de dados atualizado, a IA permite identificar (e evitar) até mesmo ataques que nunca fizeram alguma vítima.
- 4) *Previsão de picos ou vales de demandas* - Com um conjunto suficientemente grande de dados históricos, a Inteligência Artificial pode ser treinada para prever o comportamento de determinados mercados. Isso significa que é possível utilizá-la para antever picos (ou vales) de demandas na sua área de atuação. Com isso, é possível se planejar para esses eventos e não ser pego de surpresa.
- 5) *Processamento de linguagem natural* - A tecnologia que permite que a Siri ou o Google Assistente entendam o que você fala quando faz uma pesquisa usando a voz tem como base a Inteligência Artificial. Trata-se de um ramo denominado *Natural Language Processing*, que se dedica a facilitar a comunicação entre pessoas e sistemas autônomos.
- 6) *Integração com RPA* – Soluções de RPA (*Robotic Process Automation*) podem aumentar consideravelmente a eficiência das organizações. Isso é feito por meio de sistemas que automatizam a realização de tarefas repetitivas, agilizando sua execução,

garantindo que elas sejam bem-feitas e liberando a equipe para atuar em trabalhos mais criativos.

Cardoso (2019) ressalta a popularização da Inteligência Artificial que já está mudando de forma irreversível setores vitais para o *e-commerce*. Há algum tempo já se utilizam na atividade de *e-commerce* algumas tecnologias que estão sendo grandes impulsionadoras da transformação digital e influenciando diretamente nos caminhos que se desenham para o *e-commerce* do presente e de um futuro próximo. Muitas plataformas, como a recém-lançada Zoho Plus, já estão nascendo com esta tecnologia embarcada.

Para exemplificar o que isso significa na prática, esta plataforma é capaz de:

- a) *Campanhas promocionais personalizadas*: permite segmentar promoções com base nas tendências, na localização, no comportamento do cliente, na origem do tráfego e até mesmo nos dados meteorológicos locais (se o clima está chuvoso, a vitrine inteligente pode, por exemplo, destacar produtos relacionados).
- b) *Informações estratégicas de forma rápida*: você pergunta, por exemplo, para Zia, a assistente virtual da ferramenta, informações sobre faturamento ou estoque e ela irá gerar relatórios com gráficos dinâmicos para te responder em tempo real.
- c) *Análise aprofundada de dados (in depth analytics)*: o fato de a plataforma estar integrada a outros aplicativos da suíte permite o cruzamento dados, por exemplo, de audiência (*Zoho Analytics*) com os de CRM (*Zoho CRM*), gerando *insights* valiosos ao lojista que seriam inviáveis sem a IA.
- d) *Auxiliar na detecção de fraude*: ao fazer referência cruzada confrontando informações de endereço de IP disponíveis em outros sistemas *Zoho* e de terceiros, a assistente virtual Zia alerta o lojista sobre atividades suspeitas ou fraudulentas de um determinado cliente.

Outra aplicação possível da inteligência artificial é observada na agricultura. Segundo Honda e Jorge (2013), a computação aplicada na agricultura se dá através da utilização de técnicas de processamento digital de imagens e inteligência artificial, por exemplo. Essas técnicas são utilizadas para realizar todos

os procedimentos nas imagens capturadas, a fim de gerar resultados satisfatórios para a visualização da produção.

Técnicas computacionais, sensoriamento remoto e sistemas de posicionamento global são utilizados em conjunto para o desenvolvimento de softwares especialistas que ajudam na gestão agrícola, podendo obter através desses sistemas dados que auxiliam fortemente na agricultura de precisão. Para a agricultura de precisão esta tecnologia é uma importante fonte de aquisição de dados, podendo periodicamente averiguar o estado nutricional das plantas, variabilidade e os parâmetros do solo, condições vegetais para manejo, mapeamento de produtividade de cada colheita, doenças, infestações por pragas entre outros (HONDA; JORGE, 2013, p. 111).

Sena Jr. et al (2001) apontam a agricultura de precisão, através o uso de câmeras, como a habilidade de se monitorar e acessar a atividade agrícola em nível local, com o objetivo de aumentar a eficiência do processo. No manejo integrado de pragas (MIP), por exemplo, utilizam-se estratégias com que se visa a monitorar a evolução das pragas, com o objetivo da aplicação de medidas de controle somente.

Com a utilização das técnicas de sensoriamento remoto e visão artificial através de imagens de alta resolução obtidas a partir de câmaras instaladas em equipamentos agrícolas, visa a eliminar as dificuldades de trabalho com aeronaves, possibilitando, até mesmo, a tomada de decisão em tempo real, pelos equipamentos.

As vantagens desse sistema de monitoramento, segundo os autores, são: a integração com outros procedimentos automáticos, a possibilidade de funcionamento em tempo integral, a execução de medições com maior grau de precisão e consistência, além de medir a cor e a morfologia de objetos de maneira objetiva, ao passo que seres humanos o fazem de maneira subjetiva.

Neste capítulo, foram revisados conceitos de competência na visão de alguns autores, principalmente da escola americana e francesa; discutiu-se também a influência da tecnologia da informação e da Inteligência Artificial no contexto do trabalho em diversas áreas. Para compreender a influência desses fenômenos no mercado de recursos humanos e na denominada geração Y, o próximo capítulo deste trabalho se propõe a discutir o conceito de geração na visão de alguns autores, bem como o perfil da geração Y.

3 - AS DIFERENTES GERAÇÕES E O PERFIL DA GERAÇÃO Y

No capítulo anterior, foram apresentados alguns conceitos de competências, dentre eles os abordados pelo pensamento americano e pelo pensamento francês, e como este conceito vem mudando ao longo dos anos. Neste sentido, se faz necessário agora compreender como cada geração tem buscado desenvolver-se profissionalmente.

Este capítulo tem por objetivo esclarecer o conceito de geração e diferenciar cada uma delas, dando atenção especial às características da geração Y. O primeiro tópico irá tratar do conceito de geração. O segundo tópico aborda as diferentes gerações, desde a geração *baby boomers* até a geração Y. No terceiro, o foco será apontar as características da geração Y e sua relação com a formação acadêmica. O quarto e último tópico tratará da geração Y em suas relações de trabalho.

3.1 Conceito de geração

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.

Feixa e Leccardi (2010) falam da importância de se conceituar geração à luz do pensamento de Mannheim, visto como o fundador da abordagem moderna do tema gerações.

Em estudos realizados por Weller (2010), Mannheim incorpora tanto o fenômeno da contemporaneidade como da simultaneidade no estudo das gerações, aponta o aspecto da simultaneidade elaborado por Dilthey, que destaca: indivíduos que crescem como contemporâneos experimentam nos anos de maior disposição à receptividade, mas também posteriormente, as mesmas influências condutoras tanto da cultura intelectual que os impressiona como da situação político-social. Eles constituem uma geração, uma contemporaneidade, porque essas influências são homogêneas.

Ainda segundo Weller (2010), Mannheim afirma que uma geração poderia ser definida como tal quando indivíduos, mesmo sem ter proximidade física, intelectual ou qualquer conhecimento um do outro, apresentam semelhança cultural resultante de suas participações em determinado período do processo histórico, nos anos de sua formação.

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.

Neste sentido, Rocha-de-Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) afirmam que o conceito de geração ressalta que o aspecto cronológico é apenas um dos itens que deve ser considerado na delimitação de uma geração, sendo importante que se incorpore a ideia de classe, de contexto histórico, de vivências comuns e de relações familiares e intergeracionais. O conceito de juventude mostra que os indivíduos em um mesmo grupo etário quase nunca formam uma identidade única, sendo necessário que se trate de juventudes, e não de um grupo único e homogêneo.

Considerar que todos os jovens que nasceram em determinado período pertencem a um único grupo como tem sido caracterizada a Geração Y é esquecer as diferenças regionais e desigualdades sociais da juventude brasileira. Alguns poderiam se enquadrar neste perfil, mas trata-se de uma minoria frente à grande parte de jovens que, apesar da existência de redes sociais, *internet*, enfim, tecnologias que deveriam aproximá-los deste modelo, por vezes, reforçam a distância que se pretende eliminar. A juventude, portanto, não é um grupo único, sendo formado por uma diversidade de grupos que trazem consigo particularidades regionais, étnicas e culturais. As juventudes brasileiras são diversas, sendo necessária conhecê-las para dar a correta dimensão do grupo que se está analisando (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

Assim, nesta Dissertação, geração será compreendida como Mannheim (apud WELLER, 2010, p. 5):

Indivíduos que cresceram como contemporâneos e experimentam as mesmas influências condutoras tanto da cultura intelectual que os impressiona como da situação político social. Eles constituem uma geração, uma contemporaneidade, porque essas influências são homogêneas, não levando em consideração uma data cronológica no histórico da humanidade, mas uma similaridade de influências existentes.

A seguir serão apresentadas as características da Geração *Baby boomers*, da Geração X e da Geração Y para identificar suas diferentes formas de vivenciar o trabalho.

3.2 Geração *Baby boomers*

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.

Os autores continuam seu raciocínio esclarecendo que a Geração *Baby Boomers* entendia emprego como a única forma de progredir na vida e conquistar patrimônio; são aqueles que buscavam estabilidade na carreira e um emprego fixo,

onde pudessem construir sua carreira e permanecer até a aposentadoria. Não eram do tipo que queriam novos desafios ou ser promovidos a líderes.

Erickson (2011) ressalta que, na sua maioria, os *boomers* se engajaram na força de trabalho com entusiasmo e empenho; jogaram segundo as regras estabelecidas e galgaram acirradamente a hierarquia empresarial. Estes profissionais tendem a gostar de sistemas meritocráticos e se valem tanto do dinheiro quanto da posição como medidas do grau de sucesso. Tendem a valorizar as realizações e o reconhecimento individuais. O dinheiro para eles funciona como uma recompensa e uma motivação. Frente à oferta de uma quantidade suficiente de dinheiro, assumiriam com alegria qualquer papel que lhes fosse oferecido.

Robbins et al (2010) acrescentam que os *boomers* ingressaram no mercado de trabalho entre os anos 1960 e 1980. É uma geração que foi muito influenciada pela urbanização, pelos movimentos de direitos civis, pelos movimentos femininos e pelos protestos contra a ditadura. Eles valorizaram muito a realização pessoal e o sucesso material, trabalham arduamente e querem aproveitar os frutos deste trabalho. Esta geração vê as organizações que os empregam como veículos para suas carreiras e seus valores mais altos são o sentido de realização e o reconhecimento social.

3.3 Geração X

De acordo com Malafaia (2011), a geração X foi notadamente influenciada pela globalização, por pais e mães dedicados à sua carreira profissional, pelo surgimento da AIDS e dos computadores. Foi a primeira geração a testemunhar as mulheres adotando uma postura mais independente. Nascidos entre os anos 1965 e 1979, ingressaram no mercado de trabalho por volta dos anos 1985 a 2000. São profissionais ainda menos dispostos a se sacrificar por seus empregadores do que a geração anterior e têm como principais valores a obtenção de um estilo de vida equilibrado, satisfação no trabalho, importância da família e dos relacionamentos. Gostam da informalidade no trabalho e buscam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Acreditam que o dinheiro é importante e representa um indicador da sua qualidade profissional, mas estão dispostos a trocar promoções e aumentos salariais por uma vida com mais tempo para o lazer.

A geração X foi aquela geração de profissionais que buscou fazer carreira em uma empresa estável, à espera de salários e benefícios, como a progressão de carreira. Foi uma geração que esperava ter seus direitos preservados, procura pela liberdade e preocupação com o futuro, completa o autor.

Para Bauman (2011), a geração X nasceu num mundo construído com as longas jornadas de trabalho, prudência, parcimônia e espírito de sacrifício pela geração anterior, porém preocupou-se menos que seus pais com o futuro. Para esta geração, o que importa é o aqui e agora: uma vida de prazeres e de consumo imediato, por isso foi apelidada de “geração do eu”.

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.

Para Erickson (2011), quando adolescentes, as pessoas da geração X testemunharam um aumento significativo do desemprego entre adultos, no momento em que a reengenharia e outras formas de reestruturação do trabalho reformularam drasticamente o conceito de emprego vitalício. Os contratos psicológicos firmados entre patrões e empregados ao longo dos anos 1960 e 1970 foram rasgados, com as demissões em grande escala que se seguiram ao redesenho do processo e às iniciativas pela redução de pessoal nos anos 1980 e 1990.

3.4 Geração Y

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.

Segundo o Dossiê *BrandLab: The Millennial Divide* de 2017,²¹ entre 1979 e 1995, nasceram as mais de 80 milhões de pessoas chamadas de *Millennials*. Dentro de todas as gerações, existem diferenças comportamentais, principalmente se comparamos os nascidos no início delas com os nascidos no final, mas em nenhuma o *gap* é tão significativo quanto entre os dois extremos desse grupo. Aliás, nem mesmo entre diferentes gerações.

Erickson (2011) define geração Y como aquela formada por pessoas nascidas entre 1980 e 1995 e que foram criados em um mundo que se empenha em entender a escalada do terrorismo e da violência escolar, como os atentados ocorridos nos Estados Unidos, em Columbine em 1999 e os atentados em 11 de setembro de 2001.

Para a autora, esses fatos levaram os jovens da geração Y a um modelo conceitual baseado na imprevisibilidade, pois os terroristas são fundamentalmente aleatórios. Para estes jovens, viver a vida na plenitude virou uma prioridade compreensível. A impaciência e o imediatismo serão a mais saliente das características singulares a definirem esta geração.

Para Paiva (2015), a Geração Y é composta por jovens com comportamento e pensamento muito diferentes dos jovens das gerações anteriores. Eles nasceram e cresceram em um mundo marcado pelos avanços tecnológicos e pelas alterações nos padrões sociais, o que afetou profundamente o seu modo de ser.²²

O autor declara ainda que os jovens da geração Y foram os pioneiros em estudar na modalidade de educação à distância e a experimentar o ensino interativo. São considerados nativos digitais, uma vez que nasceram imersos na internet, nos

²¹ THINK WITH GOOGLE. *Dossiê BrandLab: The Millennial Divide*. Publicado em setembro de 2017. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/dossie-brandlab-millennial-divide/>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

²²<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-desafios-trazidos-pela-chegada-da-geracao-y-ao-mercado-de-trabalho/>. Acesso em 11/04/2019.

games e em tudo o que se refere à tecnologia. As características comportamentais da geração Y são marcadas por uma busca incessante de novos conhecimentos, trabalhos que utilizem recursos artísticos e tecnológicos, atividades recreativas; são considerados multitarefas, sedentos por redes sociais e criação de material digital. Essas pessoas são compreendidas como pessoas empreendedoras, ousadas, adaptáveis e tecnológicas.

São pessoas extremamente ágeis e multitarefas, que realizam muitas atividades ao mesmo tempo, como acessar as redes sociais, correio de voz, fazer trabalho escolar, assistir a séries de TV. No que se refere ao ambiente escolar, esse ritmo não é diferente. O acesso imediato a conteúdos por meio dos recursos digitais permite a realização das tarefas num tempo muito mais curto, finaliza o autor.

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.

Erickson (2011) compartilha dessa opinião quando afirma que os Y foram beneficiados por um grau de atenção paterna quase que de encasulamento – imersos como estavam numa cultura favorável às crianças. É uma geração que cresceu sendo sempre lembrada de que seria capaz de conseguir tudo aquilo que desejasse.

Em pesquisa realizada pelo Itaú BBA, banco de investimentos do Itaú Unibanco em 2019 sobre o perfil dos *millennials* no Brasil, denominada *Unravelling the habits os Generation Y in Brazil* (em tradução livre: "Desvendando os hábitos da

geração Y no Brasil"), observa-se que em relação aos *millennials* de outros países, os brasileiros apresentam um comportamento atípico: eles ainda dão valor à propriedade, e não aos bens compartilhados, como acontece em outros países. Por aqui, os consumidores ainda acham extremamente importante ter uma casa (89%) e um carro (51%). Os números globais são 40% e 15%, respectivamente.

O mesmo vale para bens como TV (53% no Brasil e 15% na contagem global) e roupas de grife (40% no Brasil e 30% lá fora). Isso mostra que o consumidor ainda é resistente à economia compartilhada, apesar do sucesso da *Uber* no país.

Ainda segundo a pesquisa, outro ponto em que os brasileiros se destacam é o massivo uso das mídias sociais – 82% no país, contra 38% nos totais globais. O hábito também é forte entre as outras gerações. Outras preferências dos *millennials* incluem: jogar videogames (58%), baixar música (64%) e assistir TV online (64%).

Como não poderia deixar de ser, destaca Gil (2019), os *millennials* são os primeiros a adotar novas tecnologias: 33% deles testam a tecnologia assim que sai, 31% fazem parte do primeiro grupo a experimentar a novidade e 20% esperam um ano até embarcar na nova onda.

3.5 Vida acadêmica da Geração Y

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), a geração Y foi criada com uma boa dose de autoestima e dentro da mentalidade “Você pode ser o que quiser”. Seus pais da geração *Baby Boomer* ou geração X se rebelaram contra os modelos de educação mais tradicionais de seus avós. Como consequência, os pais exigiram mudança no sistema educacional, fazendo as escolas adotarem um modelo que enfatizasse a autoestima e o sistema de recompensas, independentemente do merecido.

Ainda segundo as autoras, nenhuma outra geração na história foi tão desejada quando a geração Y. Os pais tiveram e tem presença marcante nas decisões pessoais e profissionais de seus filhos. O termo “pais-helicópteros”, criado por Foster W. Cline, Doutor em Medicina, e Jim Fay, no livro *Parenting with Love and Logic*, publicado em 1990, vêm demonstrar o quanto os pais desta geração têm dificuldades em deixar seus filhos crescerem e se virarem sozinhos no mundo. Desta

forma, com o aumento do número de jovens da Geração Y nas universidades, os professores e administradores universitários usam bastante esse termo e conhecem bastante o fenômeno de intrusão dos pais na vida acadêmica dos filhos.

Oliveira (2011) destaca que os jovens desta geração demonstram desejo de se desenvolverem, contudo ocorrem distorções importantes na forma como estão buscando a realização pessoal. O autor fala de sua percepção de que se tem instalado nestes jovens um sentimento de que os pais, professores e os líderes têm obrigação de criar as condições ideais para que eles possam alcançar o desenvolvimento e o padrão que desejam.

No que se refere à facilidade ao acesso à tecnologia, um fator que permeia a realidade desta geração, Lancaster e Stillman (2011) apontam que, na vida acadêmica, os alunos da geração Y fazem uso constante da tecnologia para facilitar seu trabalho escolar, enviam os trabalhos de forma eletrônica, acessam a biblioteca pela intranet e usam recursos globais usando um botão. E por que esperar até a próxima aula para descobrir sua nota? Elas são publicadas on-line.

Silva (2015) ressalta que a tecnologia, e em particular a internet, as plataformas da Web 2.0, os dispositivos móveis, os computadores e as realidades virtuais tornaram-se um aferidor do funcionamento da sociedade. Graças às iniciativas *BYOD (Bring Your Own Device)* ou *BYOT (Bring Your Own Technology)*, ("Traga seu próprio aparelho") ou ("Traga sua própria tecnologia") – tradução livre – e à computação em nuvem, assistimos a uma mudança radical de paradigma educativo. Além disso, como nativos digitais, os alunos sentem-se confortáveis com esta tecnologia, pelo fato de que os programas de desenvolvimento necessários para a sua implementação só serão exigidos àqueles que não estão familiarizados com a tecnologia digital e com as ferramentas Web 2.0.

Ainda segundo Oliveira (2011), de fato, há motivos reais para uma perspectiva mais positiva. Os jovens da geração Y são os primeiros a se beneficiar do futuro, pois chegam à vida adulta contando com uma série de facilidades que não eram possíveis ou não estavam disponíveis às outras gerações. E ainda podem contar com os avanços tecnológicos e com as possibilidades de interação imediata com qualquer pessoa no planeta, criando, assim, mais condições para serem profissionais mais competitivos.

3.6 A Geração Y e o trabalho

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).

São profissionais com um modelo mental diferente, são dinâmicos e buscam respostas rápidas e evolução profissional imediata. São tomados por uma inquietude nas questões que envolvem seus planos pessoais e profissionais. “Pressupomos que cada geração é reflexo de um contexto social. O comportamento de cada geração está conectado com o momento socioeconômico que aquela geração vive” (LANCASTER; STILLMAN, 2011, p. 55), completam os autores.

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.

Estes autores consideram que os jovens da geração Y fazem parte de um grupo que está, aos poucos, provocando mudanças silenciosas; por esse motivo, suas características e seus perfis precisam ser conhecidos, gerenciados e, principalmente, compreendidos pelas demais gerações, e as organizações devem buscar acompanhar tais mudanças para manterem-se atualizadas.

A Geração Y é a geração das pessoas que nasceram basicamente na mesma época do início das evoluções tecnológicas e, por consequência, da globalização, dois eventos que certamente influenciaram nas características, nos ideais e no comportamento desses indivíduos (COMAZZETTO et al, 2016, p. 147).

A geração Y está preocupada com a felicidade e interessada em colocar à prova os empregos tradicionais (MELLO, 2014), eles desenvolvem projetos inovadores e entendem que para se preparar para o futuro é preciso começar agir agora. “Os jovens dessa geração realmente são focados em seus valores pessoais e priorizam o que é mais importante para si, mas isso não é algo negativo. Eles privilegiam mais do que a segurança e querem qualidade de vida”, afirma o psicólogo e coordenador do Núcleo de Apoio ao Estudante (NAE) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Marco Antônio Teixeira.

Segundo a 13ª edição da pesquisa “Empresa dos Sonhos dos Jovens”, realizada em 2014 pela *NextView People*, empresa especializada em estudos e pesquisas sobre gestão e desenvolvimento de pessoas, enquanto as competências solicitadas pelas empresas são as cognitivas, que tratam da formação e do estudo, os jovens veem uma importância maior nas competências intrapessoais, aquelas que tratam de como as pessoas lidam com seus sentimentos, e as interpessoais, focada na relação com o outro.²³

A pesquisa demonstra também que os principais motivos que levam um jovem a escolher uma empresa para trabalhar são a oportunidade de desenvolvimento profissional, a boa imagem no mercado, a possibilidade de inovar e os desafios constantes.

Pesquisas revelam que as mais conceituadas agências de recrutamento e seleção de jovens talentos para o mercado de trabalho estavam perfeitamente informadas sobre as prioridades e fobias da “geração Y”. Suas campanhas de alistamento de candidatos empenhavam-se em acentuar as promessas de liberdade do emprego oferecido: jornadas de trabalho flexíveis, trabalho em casa, períodos sabáticos de afastamento, licenças de longa duração sem perda de vínculo empregatício e oportunidades de diversão e lazer durante o expediente e no próprio local de trabalho (BAUMAN, 2011, p. 61).

²³ VAGAS. Em quais empresas o jovem brasileiro sonha trabalhar? Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/forumvagas/edicao-hsm-2014/que-empresa-o-jovem-brasileiro-sonha-trabalhar/>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

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, completa.

A Revista Exame²⁴ apresentou uma pesquisa feita pela consultoria *Universum* com 228.910 alunos de cursos de Engenharia, Negócios e Tecnologia da Informação do Brasil, Estados Unidos, China, Canadá, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Rússia, Coreia do Sul e Reino Unido em que a Google é a empresa mais atraente para os jovens.

Segundo a pesquisa, os jovens valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, com uma tendência maior para empregadores que oferecem flexibilidade de horários. A nova geração que chegará ao mercado também valoriza um ambiente mais dinâmico e inovador no escritório, com maior chance de desenvolvimento e treinamento pessoal.

No Brasil, o equilíbrio de vida e trabalho é a maior prioridade de carreira. Entre jovens de todos os países, 55% dos entrevistados de negócios e 54% de engenharia/TI optaram por esse objetivo. Estabilidade e segurança no trabalho aparecem em segundo lugar no *ranking* geral (GRANATO, 02/10/2018).

Segundo Camila de Lira, da Folha de São Paulo,²⁵ em matéria publicada no dia 07 de abril de 2019, sobre “As principais características da empresa dos sonhos dos jovens para se trabalhar” são: o desafio profissional; ser você mesmo; conversa com os diretores; saber onde estará; horário flexível; confiança nos funcionários; marcas e nomes de peso; carreira internacional; várias empresas em uma só e foco na vida pessoal.

Em matéria publicada pela Revista Exame, “As seis vantagens competitivas da geração y no trabalho”, pode-se notar que os profissionais desta geração querem fazer a diferença no primeiro dia de trabalho, têm sede por envolver-se com o trabalho rapidamente; eles desafiam o *status quo*, desafiando práticas consagradas e trazendo um olhar alternativo para as questões, o que é essencial para inovar; eles podem ter um repertório muito vasto devido à sua

²⁴ GRANATO, Luísa. Os novos talentos do mundo todo querem trabalhar nestas empresas. *EXAME*. Publicado em 02 de outubro de 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/os-novos-talentos-do-mundo-todo-querem-trabalhar-nestas-empresas/>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

²⁵ LIRA, Camila de. Veja as dez características das empresas dos sonhos dos jovens. *Folha de S. Paulo*. Publicado em 27 de setembro de 2015. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/asmais/2015/09/1686698-veja-as-dez-caracteristicas-das-empresas-dos-sonhos-dos-jovens.shtml>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

habilidade para investigar e descobrir qualquer informação na internet, desenvolvendo seu potencial e ser bem informados; eles olham além da remuneração, buscando qualidade de vida na hora da escolha por um emprego que permita tempo para cuidar da vida pessoal; eles são ótimos em colaboração, utilizando a capacidade de quebrar fronteiras, capacidade essa adquirida na internet; esse profissional tende a não respeitar hierarquias, preferindo o trabalho colaborativo; preferem um modelo de gestão mais orgânico em que todos participam dos resultados; preocupam-se com o propósito do trabalho, vendo o trabalho como parte de sua identidade e rejeitando vagas que não estejam alinhadas com seus objetivos e crenças.²⁶

A maior parte dos gestores atuais compreende as fortes mudanças que agitam a sociedade global e o impacto trazido por elas às organizações. Neste cenário, os antigos modelos de gestão parecem não funcionar mais e recorrentemente vemos afirmações que apontam para uma necessidade de mudança de atitude, sobretudo, dos líderes e das empresas para enfrentar os novos desafios trazidos pela chegada ao mercado de trabalho de algo em torno de 74 milhões de trabalhadores pertencentes à Geração Y.²⁷

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.

Ainda com relação aos desafios de gerenciar os profissionais da geração Y, muitos gestores ficam assustados com a audácia de alguns de seus funcionários mais jovens. Muitos deles se lançam, ainda muito jovens, para posições de chefia. Talvez alguns destes gestores devessem mudar sua postura, tornando-se mais abertos para o que estes jovens profissionais têm a dizer e contribuir para aproveitá-

²⁶ GASPARINI, Claudia. 6 vantagens competitivas da geração Y no trabalho. *EXAME*. Publicada em 26 de abril de 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/6-vantagens-competitivas-da-geracao-y-no-trabalho/>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

²⁷ Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-desafios-trazidos-pela-chegada-da-gerao-y-ao-mercado-de-trabalho/>. Acesso em 11/04/2019.

los. Talvez tenham que adaptar algumas políticas para extrair o máximo benefício dessa nova geração de funcionários (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

A forma de gerir pessoas também sofreu alterações ao longo dos anos em decorrência das mudanças na organização do trabalho; gerir pessoas é muito mais do que dirigir e motivar pessoas a atingir metas, é também agir como educador.

Para gerir profissionais da geração Y, os gestores têm observado que modelos muito hierárquicos de gestão não têm mais dado resultado. Segundo o artigo do Rhportal,²⁸ o líder tem de entusiasmar, desafiar e inspirar cada membro de seu grupo, para que eles próprios procurem mais. “A nossa energia produz energia”. Liderar é, sobretudo, ser capaz de influenciar as emoções dos outros para criar energia, entusiasmo e empenho. É uma gestão muito mais baseada no desenvolvimento do profissional do que somente no cumprimento das metas.

O mundo corporativo vem apresentando mudanças em decorrência do avanço da tecnologia nos novos negócios e também das novas formas de organização do trabalho. Essas mudanças têm estimulado a geração Y a empreender seus próprios negócios, rompendo com as ofertas do mercado de trabalho.

Erickson (2011) aponta as 10 questões importantes para gerenciar a Geração Y:

- 1) Seja simpático. Adote o modo de se expressar dessa geração, quanto possível, particularmente durante o processo de recrutamento. Deixe claro quando eles devem adotar o seu.
- 2) Dirija-se aos pais como medida explícita de sua estratégia de recrutamento. Os pais da geração Y são parte inevitável do processo. Elabore mensagens que expliquem por que sua empresa é um ótimo local para os filhos trabalharem. Esteja preparado para as preocupações deles.
- 3) Gerencie o desempenho por tarefas, não pelo tempo. Sempre que possível, adote turnos, trabalho assíncrono e cronogramas flexíveis.

²⁸ Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-da-gerao-y/>. Acesso em 01/08/2019.

- 4) Invista em tecnologia e em suas qualificações tecnológicas. Tente novas abordagens. Maximize a tecnologia para criar processos eficientes.
- 5) Oriente gerentes de primeira linha quanto ao essencial para gerenciar os Y. Eles requerem mesmo mais tempo do que qualquer outro empregado, sobretudo por procurarem gerentes que queiram ensinar.
- 6) Incentive o compartilhamento de conhecimento. A geração Y se surpreende se não for estimulada a conseguir as informações de que precisa.
- 7) Encoraje os *boomers* a serem mentores dos Y. A Geração Y aprecia os *boomers*. Facilite a sua vida, peça aos *boomers* para servir de mentores e assumir algumas das responsabilidades de ensino.
- 8) Desafie os Y com tarefas que requeiram “imaginação”. Não especifique demais como fazer o trabalho.
- 9) Projete as trajetórias da carreira com frequentes movimentos laterais. Eles não desejam necessariamente subir, mas estarão mais engajados se tiverem novas coisas para fazer.
- 10) Proporcione oportunidades de aprendizado de alta qualidade. A oportunidade de aprender é a prioridade dos Y.

Segundo Rosa, Montardo e Júnior (2017), em seu artigo “Empreendedores digitais: a geração Millenium frente às novas modelagens de negócios”, não dá para desvincular empreendedorismo de geração Millenium. Um elemento que pode ser adicionado a este novo cenário é o fortalecimento da indústria criativa, cujas mudanças estão relacionadas ao novo discurso que evidencia aspectos como originalidade e criatividade, estimulando a mudança, a ruptura e a inovação. Essa mudança se dá ainda num cenário de valorização do capital intelectual, onde o indivíduo é o centro do processo.

Para os autores, os fatores que impulsionam a ação empreendedora são bastante diversificados. Dentre eles, a possibilidade de obter rendimentos com um negócio próprio, a fim de gerar sustentabilidade financeira, ou uma oportunidade de negócio, seja ele produto ou serviço, focado em um nicho de mercado, fazendo com que o jovem decida empreender mesmo possuindo alternativas de emprego e renda.

Segundo o jornal O Globo, em seu caderno de economia, uma pesquisa realizada pela *MindMiners*, em 2017, com mil respondentes de 18 a 32 anos, 49% deles gostariam de trabalhar em um negócio próprio. Mas, além do desejo e do senso de oportunidade em ascensão, há um outro fenômeno importante para entender a geração Y: a associação do empreendedorismo com o propósito. Na geração *millennial*, a preocupação é muito mais com o impacto que o negócio terá na vida do empreendedor e das outras pessoas. Esta geração é muito moldada pelo contexto histórico em que ela está inserida.

Com a crise de 2014, a maior parcela dos desempregados é de jovens recém-formados e os novos negócios também surgem em função deste cenário. Esta geração toma para si a responsabilidade de resolver problemas individuais e coletivos e encontram no empreendedorismo e no mercado de trabalho formal aspirações similares.²⁹

Para a *Endavor*, que é uma organização de apoio a empreendedores de alto impacto ao redor do mundo, a grande característica da geração Y é mesmo o empreendedorismo, pois estamos falando de uma força de trabalho que não busca apenas remuneração financeira. Eles querem ser reconhecidos, precisam se sentir livres e empoderados para tomar decisões. Buscam ambientes de trabalho onde possam confiar em seus colegas, crescer junto com a empresa e causar impacto genuíno.³⁰

Concluído este capítulo, entende-se ter alcançado a proposta de uma revisão teórica sobre os principais aspectos das gerações, abordando as diferentes gerações, desde a geração *Baby boomers* até a geração Y.

No próximo capítulo será desenvolvida a metodologia deste trabalho. Será caracterizado o perfil dos sujeitos pesquisados, o local de coleta dos dados, bem como a análise dos dados obtidos. O objetivo do capítulo é a sustentação da análise da dúvida que motivou e direcionou esta pesquisa, bem como a problematização da proposta que motivou a realização deste trabalho.

²⁹ VELOSO, Ana Clara. Millennials: geração é mais empreendedora e busca propósito no trabalho. O GLOBO. Publicada em: 18 de setembro de 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/millennials-geracao-mais-empreendedora-busca-proposito-no-trabalho-23077803>>. Acesso em: 01 ago. 2019.

³⁰ ENDEAVOR. Geração Y: inventaram ou fizeram a roda girar? Publicada em: 27 de agosto de 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/pessoas/geracao-y/>>. Acesso em: 01 ago. 2019.

4 - A PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada neste trabalho, o perfil dos sujeitos pesquisados, o local de coleta dos dados, bem como a análise dos dados obtidos. Ele tem como objetivo dar sustentação à análise da dúvida que motivou e direcionou esta pesquisa, bem como a problematização proposta que orientou a realização deste trabalho.

4.1 O Centro Paula Souza

O Centro Paula Souza (CPS) é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI), presente em aproximadamente 300 municípios. O CPS administra 221 Escolas Técnicas (ETECs) e 68 Faculdades de Tecnologia (FATECs) estaduais, com mais de 290 mil alunos em cursos técnicos de nível médio e superiores tecnológicos, de acordo com o portal CPS.³¹

As ETECs – Escolas Técnicas Estaduais e as FATECs - Faculdades de Tecnologia do Estado de São Paulo são instituições de ensino pertencentes ao Centro Paula Souza.

As ETECs atendem mais de 207 mil estudantes nos Ensinos Técnico, Médio e Técnico Integrado ao Médio, com 140 cursos técnicos para os setores industrial, agropecuário e de serviços, incluindo habilitações nas modalidades presencial, semipresencial, on-line, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e especialização técnica.

Já as Fatecs (objeto principal deste estudo) superam a marca de 82 mil alunos matriculados em 73 cursos de graduação tecnológica, em diversas áreas, como Construção Civil, Mecânica, Informática, Tecnologia da Informação, Turismo, entre outras. Além da graduação, são oferecidos cursos de pós-graduação, atualização tecnológica e extensão.

A instituição foi criada pelo Decreto-lei de 6 de outubro de 1969, na gestão do governador Roberto Costa de Abreu Sodré, como resultado de um grupo de trabalho para avaliar a viabilidade de implantação gradativa de uma rede de

³¹ CENTRO PAULA SOUZA. *Perfil e Histórico*. Disponível em: <<http://www.portal.cps.sp.gov.br/quem-somos/perfil-historico/>>. Acesso em: 23 set. 2019.

cursos superiores de tecnologia, com duração de dois e três anos, ainda segundo o portal do CPS.

4.2 Fatec Sebrae e Sebrae-SP: a história de um encontro

A inauguração da Unidade FATEC SEBRAE em fevereiro de 2014 somente foi possível em razão da consolidação da parceria entre Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI) através do Centro Paula Souza, com o SEBRAE-SP (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo), uma entidade cujo Conselho Administrativo inclui representantes da iniciativa privada e do setor público visando a sintonizar as ações que buscam estimular e promover as empresas de micro e pequeno porte com as políticas de desenvolvimento econômico e social.

A FATEC SEBRAE integra o núcleo Escola de Negócios SEBRAE-SP Alencar Burti com a missão de fomentar o desenvolvimento do Brasil pela educação empreendedora de qualidade e, o melhor de tudo, gratuitamente. Com aulas 100% presenciais, um ambiente acadêmico inovador que, aliado ao esforço dos alunos e mestres, resulta em conhecimento e aplicação na prática.

Além das aulas, os alunos participam de palestras com profissionais do setor, eventos, *workshops* e concursos em vivências desafiadoras.

Os ambientes das salas de aulas e de projetos são multimídias e estão configurados de acordo com as necessidades de cada disciplina.

Não há um laboratório físico de informática, pois o prédio possui rede de internet em que os estudantes interagem por meio de *notebooks* dispostos em cada mesa, sendo um computador por aluno.

No que tange à infraestrutura, lousas “inteligentes” digitais estão instaladas nas salas de aulas para melhor dinamismo, tendo também o quadro branco para dar suporte ao professor nas atividades que exijam este recurso.

4.3 O curso superior de Tecnologia em Gestão de Negócios e Inovação

O curso de Gestão de Negócios e Inovação estuda Administração com foco em empreendedorismo e inovação. O aluno aprende sobre as ferramentas para desenvolver novos negócios, além de como elaborar protótipos e pesquisas para

lançamento de produtos. Economia, cálculo, contabilidade, estatística, marketing, comunicação empresarial, negócios internacionais, legislação empresarial, tributária e trabalhista, inglês e espanhol completam a grade.

Ao término do curso, o aluno deverá estar apto a atuar em empresas de qualquer setor no desenvolvimento de novos serviços e produtos, na identificação de oportunidades de negócio, na formulação de propostas para obtenção de recursos para financiamento de projetos, na elaboração de propostas inovadoras de negócios e no fomento à utilização de novas tecnologias nos processos.

Nas empresas, também pode atuar como gestor em departamentos administrativos. Porém, como o curso forma profissionais para o empreendedorismo, a ideia é que o tecnólogo possa também criar sua própria empresa. Por exemplo, uma *startup*,³² empresa pequena, geralmente na área de tecnologia, que utiliza um modelo de negócio inovador e de baixo custo, mas com possibilidades promissoras de lucro. Pode ainda desenvolver um negócio em qualquer área da economia, inclusive no terceiro setor.

Este aluno pode trabalhar em departamentos de inovação ou de administração em empresas privadas de qualquer área. Em empreendimento próprio, como *startups* e negócios inovadores ou tradicionais em todos os setores.

4.4 O curso superior de Tecnologia em Marketing

No curso superior de Tecnologia em Marketing, o aluno aprenderá comunicação, matemática e estatística, que são ferramentas usadas em pesquisas de mercado. O aluno vai aprender também sobre relacionamento com o cliente e como oferecer produtos direcionados a cada público, elaboração de campanhas promocionais e características dos canais de distribuição. O curso ensina ainda a preparar um planejamento de marketing para uma empresa ou um produto. Empreendedorismo, ética e responsabilidade social, inglês e espanhol completam o currículo.

³² *Startup* é uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados a pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Cf.: SEBRAE. *Inovação. O que é uma empresa startup?* Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/O+que+%c3%a9+uma+empresa+startup.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

No mercado de trabalho, este profissional prepara e executa campanhas promocionais nos pontos de venda de produtos; define como a empresa deve se relacionar com o público, zelando pelo nome e pela imagem da empresa; analisa o comportamento do consumidor; elabora e aplica questionários de pesquisa de mercado; desenvolve programas de fidelidade, que aproximam consumidor e empresa, ao oferecer benefícios para os clientes; determina a organização dos produtos em uma loja, por exemplo, de modo a dar mais visibilidade; realiza análises e estudos sobre o público de um produto ou serviço. A área de Marketing Digital, que envolve o uso da internet e de celulares, por exemplo, está em crescimento.

Depois de concluído o curso, o profissional pode trabalhar em empresas nos departamentos de Marketing ou de Venda e na gestão de produtos e marcas, empresas especializadas em pesquisa de mercado, comércio, *sites* de comércio eletrônico, agências. O profissional pode abrir seu próprio negócio, como consultorias, agências e empresas de treinamento em atendimento ao cliente.

4.5 Delimitação do universo e caracterização dos sujeitos da pesquisa

Nesta seção será explicitado como foi definido o grupo participante das entrevistas semiestruturadas.

Conforme descrito na Introdução deste trabalho, o universo de pesquisa está restrito aos alunos dos cursos superiores de tecnologia (CST) em Gestão de Negócios e Inovação (GNI) e de Marketing (MKT) da Faculdade de Tecnologia SEBRAE – FATEC SEBRAE, localizada na cidade de São Paulo, cursando o último semestre letivo.

Entende-se que uma pesquisa junto aos estudantes da Fatec Sebrae tenha relevância social, uma vez que os cursos de tecnologia foram criados para atender às demandas atuais do mercado. Segundo Kuzuyabu (2017), esse formato de curso tem maior agilidade para atender às mudanças por ter forte carga de aulas práticas e laboratoriais e por incentivar o estágio e o aprendizado focado. Tais profissionais já saem da faculdade direcionados a uma área específica. De uns anos para cá, o mercado se tornou mais dinâmico. Passamos por um processo de especialização das profissões e de diversificação das áreas.

De acordo com o censo da educação superior de 2017 realizado pelo MEC,³³ o número de matrículas nos cursos tecnológicos aumentou 5,6%, ocasionada, principalmente, pela variação positiva registrada na modalidade EAD. No período de 2007 a 2017, o número de matrículas em cursos de graduação tecnológicos cresceu mais de 140%.

Ainda de acordo com o MEC, 8 em cada 10 alunos de cursos tecnológicos frequentam a rede privada e mais da metade dos ingressantes estuda à distância. A rede pública tem pouco mais de 160 mil alunos. Com uma participação de 51,7%, os governos estaduais dividem com a união (46,7%) o atendimento desses alunos. Diferentemente da rede privada, na rede pública a maior parte dos alunos estuda em cursos presenciais.

Na escolha dos sujeitos de pesquisa, levou-se em consideração as seguintes características: estudantes do último semestre do ensino superior, com idade entre 20 e 38 anos, que já estejam exercendo atividade profissional.

Dentro de uma população determinada, entendendo-se população como o conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo, escolhe-se uma amostra, que é um subconjunto da população (MARTINS et al, 2009).

4.6 Pesquisa de campo - Como os dados foram obtidos

Conforme já descrito na introdução deste trabalho, 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 falar sobre aspectos específicos do ambiente e das recompensas disponíveis.

³³ MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Censo da Educação Superior 2017*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2018-pdf/97041-apresentac-a-o-censo-superior-ultimo/file>>. Acesso em: 26 set. 2019.

Para a coleta de dados, optou-se pela criação de um roteiro de entrevista para orientar os temas a serem abordados, e não com o intuito de padronizar a conversa entre entrevistador e entrevistado.

Segundo Manzini (2004), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Dessa forma, o mesmo autor salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante.

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.

Para a análise e tratamento dos dados, utilizou-se o método qualitativo que, segundo Flick (2009), busca aprofundamento em um tema específico. Esta abordagem possui alguns aspectos essenciais:

- a) escolher adequadamente teorias e métodos;
- b) reconhecer e analisar diferentes perspectivas;
- c) reflexões do pesquisador sobre sua pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento;
- d) variedade de abordagens e métodos.

Ainda segundo Flick (2009, p. 78), “de modo diferente da pesquisa quantitativa, os métodos qualitativos consideram a comunicação do pesquisador em campo como parte explícita da produção de conhecimento”.

A estratégia de pesquisa determina como será atingido o objetivo de pesquisa, ou como “diferentes maneiras de abordar e analisar dados empíricos no

contexto das Ciências Sociais”. A primeira estratégia de pesquisa escolhida foi a de pesquisa bibliográfica, que procura “explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas” (MARTINS et al, 2009).

“Na pesquisa qualitativa, o pesquisador utiliza os insights e as informações provenientes da literatura enquanto conhecimento sobre o contexto, utilizando-se dele para verificar afirmações e observações a respeito do seu tema de pesquisa naqueles contextos” (FLICK, 2009, p. 78).

Para efeito deste estudo, a pesquisa bibliográfica teve como objetivo determinar achados relacionados ao problema de pesquisa.

A segunda estratégia é a aplicação do roteiro de entrevistas semiestruturadas, contendo questões específicas apresentadas aos sujeitos da pesquisa. “Entrevista é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo” (VERGARA, 2009, p. 3).

Esta técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador. A entrevista semiestruturada é conduzida com uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador (MARTINS et al, 2009, p. 25).

4.7 Roteiro de pesquisa

Este roteiro possui um bloco inicial, chamado “Abertura”, contendo instruções explícitas para serem executadas a cada entrevista. São elas:

- a) contextualizar o entrevistado sobre o razão da realização da entrevista;
- b) apresentar o objetivo da entrevista em questão dentro do contexto da pesquisa acadêmica;
- c) esclarecer sobre a importância do entrevistado neste processo e agradecimento por sua participação;
- d) explicar a importância da transparência das respostas, devendo refletir sua percepção real sobre o fato;
- e) pedir autorização para que a entrevista seja gravada e utilizada apenas para fins acadêmicos (os dados dessa entrevista são

confidenciais e serão utilizados somente para fins acadêmicos. Os resultados finais serão publicados de forma agregada após a defesa da Dissertação e os nomes dos respondentes não serão divulgados).

O bloco seguinte do roteiro, denominado “Coleta de dados”, contém as questões referentes ao levantamento dos dados da pesquisa.

O último bloco refere-se à instrução final ao entrevistador, remetendo ao fechamento da entrevista e agradecimento endereçado ao entrevistado. Bloco denominado “Agradecimento e saudação final”, com os seguintes dizeres: “Muito obrigado pela sua colaboração. Caso você tenha alguma dúvida, sugestão, crítica ou comentário após essa entrevista, fique à vontade em me procurar”.

4.8 Resultados da pesquisa

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.

Dentre os respondentes, 3 possuem uma formação em curso superior anterior, sendo um em Engenharia de Produção e dois em Gestão de Recursos Humanos. Dois deles possuem pós-graduação. Dois dos alunos entrevistados atuam como estagiários e os outros entrevistados são profissionais efetivos em cargos que variam de assistentes a cargos gerenciais, como gerente e consultoria e gerente de marketing.

O tempo de atuação destes profissionais no mercado de trabalho varia de 1 a 12 anos e o tempo de permanência em cada empresa varia entre 1 a 4 anos.

Conforme verificado na revisão teórica deste trabalho, observou-se que os profissionais da geração Y não apresentam o mesmo tempo de permanência em uma empresa como faziam os profissionais das gerações anteriores. Eles trocam com mais frequência de emprego, uma vez que buscam novas oportunidades assim que a empresa e a atividade profissional deixam de lhe parecer atraente.

4.9 Sujeitos da pesquisa

L. G. – 28 anos – Gerente de consultoria, formado em Engenharia de Produção, trabalha há 11 anos, morador de Osasco – SP. Estuda Gestão de Negócios e Inovação.

D. S. – 35 anos – Coordenadora de *e-commerce*, formada em Gestão de Recursos Humanos, trabalha há 19 anos, reside na Região Oeste de SP. Estuda Marketing.

N. F. – 35 anos – Gerente de Marketing, cursou tecnólogo em Marketing, trabalha há 13 anos, reside na Zona Sul de SP. Estuda Gestão de Negócios e Inovação.

V. F. – 29 anos – Consultor comercial, trabalha há 10 anos, residente da Região Leste de SP. Estuda Marketing.

A. A. – 32 anos – Estagiária (proteção de dados), trabalha há 16 anos, residente da Região Leste de SP. Estuda Gestão de Negócios e Inovação.

K. S. – 38 anos – Supervisora de *e-commerce*, formada em Gestão de Recursos Humanos, trabalha há 16 anos, reside no ABC. Estuda Marketing.

C. B. – 26 anos – Analista de projetos, trabalha há 8 anos, reside no Centro de SP. Estuda Gestão de Negócios e Inovação.

G. M. – 20 anos – Estagiária, trabalha há 3 anos, residente da Zona Norte de SP. Estuda Gestão de Negócios e Inovação.

D. L. – 30 anos – Analista de SAC, trabalha há 12 anos, reside na Zona Leste de SP. Estuda Gestão de Negócios e Inovação.

M. D. – 20 anos – Assistente administrativa, trabalha há 2 anos, residente da Região Oeste de SP. Estuda Gestão de Negócios e Inovação.

K. O. – 22 anos – Vendedora, trabalha há 2 anos, residente da Zona Norte de SP. Estuda Marketing.

R. S. – 32 anos – Suporte técnico, formado em técnico de informática, trabalha há 12 anos, residente da Zona Norte de SP. Estuda Gestão de Negócios e Inovação.

4.10 A pesquisa com os sujeitos

Com o objetivo de identificar o perfil profissional dos novos ingressantes da força de trabalho da geração Y, utilizou-se a seguinte pergunta:

Questão 1 – 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 significativa 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 pra 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).

Esta afirmação vem ao encontro do que afirmam Comazzeto et al (2016), quando dizem 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 são de grande importância, complementa o autor.

Outra resposta recorrente na fala dos entrevistados, referente ao significado do trabalho, é a afirmação de que o trabalho é desenvolvimento e esse

desenvolvimento se dá por meio das trocas estabelecidas entre pessoas no ambiente de trabalho. É muito importante que a empresa dê aos seus funcionários a oportunidade de crescer e aprender com pessoas mais experientes e através das atividades realizadas.

Para mim trabalho é sempre desenvolvimento. Eu sempre gostei de trabalhar com pessoas e descobri que posso aprender sempre com elas. Você sempre leva um pouco do que aprende no trabalho para a vida (D., 30 anos, analista de SAC).

Esse discurso valida o que afirma Erickson (2011), quando ela diz que “para gerir a geração Y é importante encorajar os boomers a serem os seus mentores assumindo atividades de ensino aos Y”, uma vez que suas experiências trazem segurança e um norte necessário para aqueles que estão iniciando em suas carreiras.

Outro apontamento relevante é o ponto de vista de um entrevistado que considera que o trabalho tem relação com liberdade e pertencimento. Liberdade, pelo fato de o profissional ser responsável por seu esforço e controle da sua remuneração (salário, benefícios), e pertencimento, por estar participando de algo que é de interesse coletivo.

Estar diante de um projeto que gere desafio faz com que os entrevistados sintam-se motivados diante de uma demanda que depende de suas habilidades para ser concluída, uma vez que são pessoas que estão em busca de significado em seu trabalho, conforme afirmaram Robbins et al (2010).

Para identificar os fatores capazes de promover a motivação, satisfação e permanência destes profissionais no emprego, foram utilizadas as seguintes perguntas.

Questão 2 – 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.

Na teoria encontram-se alguns autores que versam sobre esta temática, por exemplo, Frederick Herzberg, Elton Mayo e Douglas McGregor, entre outros, o que corrobora e sustenta o que foi declarado pelos entrevistados. Herzberg, por exemplo, aponta os fatores motivacionais como aqueles relacionados com o conteúdo do trabalho, aqueles que envolvem o trabalho em si, responsabilidade, crescimento e progresso. Já os fatores higiênicos estão associados ao contexto do trabalho, ou seja, com os aspectos relacionados ao ambiente, segundo Chiavenato (2004).

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 importante 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.

Lipkin e Perrymore (2010) também desenvolvem suas ideias neste sentido. 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.

A liberdade de atuação e investimento no desenvolvimento do colaborador são fatores de peso para a maioria dos entrevistados, bem como uma gestão que propicie um ambiente desafiador e participativo, com liberdade de circulação nas diversas áreas da empresa e horários mais flexíveis. O discurso a seguir demonstra este cenário:

Tem que ser um ambiente menos hierárquico, menos tradicional. Que você tenha possibilidade de mudar de área ou função. Que tenha rotação de função com possibilidade de conhecer todas as áreas e com pessoas que tenham essa capacidade. Uma empresa com muita hierarquia e chefia tradicional não vai disponibilizar esse tipo de cultura. Uma empresa com uma cultura mais jovem, de um tratamento de igual para igual, de um

aprendizado contínuo, aprendizado coletivo, oferece muito mais para todo mundo (A., 32 anos, estagiária).

Estas afirmações vêm de encontro com o que Comazzeto et al (2016) definem como sendo os principais sentidos do trabalho para a geração Y. Para os autores, estes fenômenos 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 em seu trabalho e o desenvolvimento de relacionamento interpessoal.

O *job rotation* é um fenômeno bastante atraente e que foi citado por alguns entrevistados como sendo um fator de atração para novas possibilidades de emprego, pois permite que o profissional circule por diversas áreas e funções, maximizando o aproveitamento e o aprendizado do funcionário dentro da empresa.

Essa declaração reforça as ideias de Erickson (2011) quando ela declara a importância de projetar a trajetória da geração Y em movimentos laterais, uma vez que eles não desejam necessariamente subir, mas sim estarem sempre engajados em coisas novas.

Com relação às demandas de trabalho, muitos dos entrevistados se queixam da falta de clareza nas diretrizes e na relação entre gestor e colaborador. O que esperam de seus gestores é um posicionamento referente ao que é demandado dele, com relação à sua função e às competências que irão garantir seu futuro na empresa.

Neste sentido, Dutra (2017) esclarece que o que ele aprendeu com os franceses é que a pessoa para contribuir para o contexto organizacional necessita compreender a demanda do mesmo sobre ela, não basta ter capacidade e querer contribuir. Caso a pessoa não compreenda o que a empresa espera dela, poderá oferecer uma resposta incompleta ou incorreta e, muitas vezes, sem consciência do que está ocorrendo.

Questão 3 – O salário é o maior atrativo para escolher um emprego?

Salário e emprego na maioria das vezes aparecem como fatores complementares ou antagônicos. Alguns autores, como Marras e Chiavenato, em suas obras, esclarecem que o salário é visto frequentemente como fator

motivacional, porém, ainda segundo eles, em muitos casos essa relação não se estabelece.

Neste trabalho, observa-se nas respostas dos sujeitos pesquisados 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. Conforme demonstrado nas respostas a seguir:

Salário nunca foi o mais atrativo. O valor do produto que eu entrego é algo que eu acredito muito. Fazer aquele projeto sempre foi uma coisa que me conquistou. Eu coloco afeto no meu trabalho. Eu coloco o meu melhor. Eu preciso me realizar no que eu faço (N. 35 anos, gerente de marketing).

O aprendizado que eu estou tendo dentro da empresa, a valorização que ela tem do meu trabalho, o que eu estou contribuindo para a comunidade e como eu estou contribuindo com as pessoas que estão ligadas aquela empresa. As questões de desenvolvimento pessoal para mim conta mais do que o salário (D., 35 anos, coordenadora de *e-commerce*).

A flexibilidade de horário é um elemento importante para a maioria deles. Poder trabalhar em horários mais flexíveis, em *home office* e a possibilidade de poder gerenciar a própria agenda faz com que uma proposta de trabalho seja mais atraente.

Esta afirmação dos entrevistados respalda o que Bauman (2011) aponta quando ele diz que as empresas de recrutamento estão atentas às demandas da geração Y quando oferecem possibilidades de empregos com jornadas mais flexíveis, trabalho em casa, períodos sabáticos e licenças sem perda do vínculo empregatício.

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:

Não gosto de chefe autoritário, acho que isso gera um ambiente pesado de muita cobrança o que acaba por desmotivar a equipe. Assim como gestor que não confia no trabalho do profissional gerando um clima de desconfiança e cobranças desnecessárias (M., 20 anos, assistente administrativa).

Questão 4 – Quais benefícios, não financeiros, oferecidos pela empresa você considera importante?

Com relação aos benefícios não financeiros, os entrevistados consideram que flexibilidade de horário, *home office*, ambiente saudável, poder 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 este é desempenhado 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.

Neste sentido, a opinião de Ianni (1995, p. 77) confirma esta declaração dos entrevistados no sentido de que, para ele,

a informação é agora imediatamente disponível por todo o globo e pode ser estocada e recuperada. O tempo e o espaço não se acham mais restritos à troca de informações, tudo se globaliza e se virtualiza. A onda modernizante não pára nunca, espalhando-se pelos mais remotos e recônditos cantos e recantos dos modos de vida e trabalho, das relações sociais, das objetividades, imaginários e afetividades.

Outra resposta relevante trata da questão de que um bom trabalho é aquele que permite conjugar horário de trabalho, estudo e lazer. Esta resposta dos entrevistados é complementada com o discurso de que “não consideram uma vida boa se ela for somente para trabalhar”.

Nesta questão fica clara a preocupação dos entrevistados com a qualidade de vida. Fator claro para as autoras Lipkin e Perrymore (2010), quando

elas apontam as diferenças entre a ética profissional da geração Y e da geração tradicional. Segundo elas, para a geração Y, a vida vem em primeiro lugar, existe uma indistinção entre horário de trabalho e horário de lazer, o ideal é a integração vida profissional/vida pessoal. Os profissionais desta geração demonstram preferência pelo contato virtual, vestimentas informais para trabalhar e o desejo de que a empresa mude de acordo com suas necessidades.

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.

Não espero benefícios, prefiro o ganho real. Com um salário alto eu pago meus benefícios. Eu gosto da liberdade que meu trabalho me dá de poder escolher onde, quando e como eu quero trabalhar. Se um projeto me interessa eu pego (K., 38 anos, supervisora de *e-commerce*).

Esta declaração demonstra o perfil de independente financeira de muitos profissionais da geração Y, conforme aponta uma pesquisa feita pela *Harris Insights & Analytics*, denominada “A mente e o bolso do millennial”.³⁴ Essa geração não quer esperar soluções para os problemas que enfrentam, 77% dos entrevistados na pesquisa concordam que precisam construir seu próprio caminho para o sucesso, sem depender de terceiros. O estudo revelou que a independência financeira é a prioridade dessa geração.

Questão 5 – Qual estilo de gestão/liderança você considera o mais eficiente para o seu trabalho?

A liderança não deve ser confundida com direção, segundo aponta Chiavenato (2004, p. 448). Um bom administrador deve ser necessariamente um bom líder. Para ele, a liderança é exercida como uma influência interpessoal e a comunicação é fator fundamental, pois ela afeta diretamente o comportamento e o desempenho dos liderados. “O líder serve para o grupo como um instrumento para

³⁴ MUNDO DO MARKETING. *Comportamento de consumo do jovem da América Latina*. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/inteligencia/pesquisas/561/comportamento-de-consumo-do-jovem-da-america-latina.html>>. Acesso em: 03 fev. 2020.

ajudar alcançar objetivos e funciona como uma retaguarda onde o grupo se apoia e uma bússola onde o grupo se orienta”.

Os entrevistados demonstram que, para eles, 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. Isto pode ser observado na seguinte declaração:

Não gosto de chefe. Eu já trabalhei em empresas hierárquicas, familiar, com chefe no pé, não é o melhor. Gostaria de trabalhar nos moldes do que eu vejo que existe para a tecnologia da informação, de facilitador, de líder, do gestor que é um integrante da equipe que não é uma pessoa acima. Ele tá ali no chão de fábrica com você, ele conhece seus projetos, conhece seus problemas e vai conseguir facilitar quando surgir o problema. Não é aquele que vai te puxar, é aquele que vai te empurrar para equipe inteira ir junto. O mundo ideal seria o facilitador que te dá o braço e vamos juntos (A., 32 anos, estagiária).

Dentro deste cenário, Banov (2015) colabora com esta afirmação da entrevistada quando diz que, para a geração Y, não há espaço para lideranças autocráticas, pois esta geração se acostumou com as comunicações horizontais, informais e diretas do ambiente virtual. O gerente agora só é aceito se for flexível, percebido como parceiro, capaz de compartilhar informações com sua equipe.

De acordo com matéria do Rhportal,³⁵ o perfil de líder que melhor se adequa aos profissionais da geração Y é aquele capaz de entusiasmar, desafiar e inspirar cada membro de seu grupo, para que eles próprios procurem mais. Liderar é, sobretudo, ser capaz de influenciar as emoções dos outros para criar energia, entusiasmo e empenho. É uma gestão muito mais baseada no desenvolvimento do profissional do que somente no cumprimento das metas.

Uma resposta recorrente a esta questão foi a de que o melhor gestor é aquele que permite aprendizado e desenvolvimento profissional, por meio do acompanhando de perto de todo o processo do trabalho ou projeto por parte do

³⁵ Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-desafios-trazidos-pela-chegada-da-gerao-y-ao-mercado-de-trabalho/>. Acesso em 28/09/2019.

profissional. Desta forma, eles conseguem entender qual o sentido do seu trabalho para os objetivos da empresa.

Gestor para mim é aquele que faz junto. O líder participativo. Somente fazendo junto é possível avaliar o desempenho de fato e identificar e alocar as competências (D., 35 anos, coordenadora de *e-commerce*).

Muitos dos entrevistados relatam 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.

Eu prefiro uma gestão situacional, às vezes democrático, mais presente e às vezes “delegador”. O gestor precisa saber se posicionar diante da necessidade de cada profissional e saber dar *feedback*, somente assim se sabe qual é o seu norte, como anda o seu desempenho (C., 26 anos, analista de projetos).

Neste sentido, Banov (2015) ressalta, ainda, que o grande desafio para os gerentes nascidos em outras gerações é aproveitar ao máximo o potencial destes jovens, e isto pode ser conseguido por meio de:

- a) identificar no jovem se o seu potencial atende às necessidades da área em que trabalha ou irá trabalhar. Somente por meio de um processo adequado de recrutamento e seleção será possível identificar o que o candidato traz e as potencialidades que poderão ser desenvolvidas;
- b) observar quais competências o jovem deixa a desejar e providenciar para que elas possam ser desenvolvidas. Uma alternativa pode ser a oferta de cursos e, para muitos, o *e-learning* associado à prática diária;
- c) informação e *feedback* - para esta geração, tudo precisa ser dito, inclusive o óbvio. Embora esta seja a geração da informação, são “desligados” quanto à sua prática;
- d) muitas empresas têm usado programas de *trainees* para preparar estes jovens. Outras utilizam programas de treinamento e desenvolvimento pessoal;

e) o reconhecimento é fundamental. Uma minuciosa análise do que a geração Y considera reconhecimento é fundamental para a elaboração de estratégias que retenham esses talentos.

Com o objetivo de discutir as premissas do trabalho contemporâneo, bem como as transformações e os desafios em curso nas organizações sobre a força de trabalho das novas gerações, foram utilizadas as seguintes perguntas.

Questão 6 – Você sabe quais são as competências exigidas pelo mercado de trabalho atualmente?

Competência é considerada, neste trabalho, dentre outros conceitos, como definida por Zarifian (2003, p. 14): “Competência é a maneira de utilizar, concretamente, seus conhecimentos, habilidades e atitudes na prática. É assumir uma responsabilidade local, em dada situação; saber tomar a decisão certa num prazo curto, ante um evento que é ele mesmo, uma expressão condensada da incerteza”.

Neste sentido, 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 é imprescindível 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.

Um profissional mais flexível, versátil e adaptável é o que faz a diferença na hora da contratação, segundo os entrevistados.

No mundo dos negócios onde tudo muda a todo momento, a capacidade de lidar com pressão e a capacidade de adaptação faz a diferença em um profissional mais competente. É na hora do “vamos ver” que cada um mostra a que veio. Quem trabalha com tecnologia não tem tempo para estudar o que vai fazer, é tomada de decisão imediata que conta (R., 32 anos, técnico de suporte em informática).

Eles relatam, também, que a capacidade de relacionamento interpessoal tem sido uma competência muito avaliada nos candidatos para novos empregos, assim como a inteligência emocional e a empatia. Habilidades estas muito necessárias para um ambiente de trabalho produtivo e harmônico. Eles relatam também o quanto as empresas têm procurado profissionais com habilidades intrapessoais, que são aquelas que tratam de como as pessoas lidam com os próprios sentimentos focados numa relação com o outro, necessárias em processos de negociação.

Conforme relatado por eles, as novas formas de gestão do trabalho e a maneira como os processos são geridos hoje exigem muito mais autogestão por parte do profissional, bem como ética profissional, engajamento e colaboração.

Como exemplos citados aparece a gestão das próprias decisões, inteligência emocional, autonomia para solução de problemas, ter criatividade e capacidade de julgamento e tomada de decisão. Segundo eles, os gestores não têm mais tempo de orientar de decidir as formas de consecução das tarefas. A agilidade com que as decisões são tomadas exige um profissional muito mais proativo. Isso aparece no seguinte relato:

No mercado que eu estou inserido acho que o principal é a colaboratividade, trabalho em equipe, a transparência, flexibilidade, adaptabilidade e muito também da questão da inteligência emocional, uma vez que esse cara vai juntar um pouco de cada uma dessas características. É um cara que pertence a uma cultura organizacional, porém muitas vezes ele vai estar mergulhado, a cada seis meses num universo totalmente novo que é do cliente ao qual ele está alocado. Então ele precisa saber distinguir o que é a realidade do cliente, o que é a realidade da empresa a qual ele veste a camisa e saber lidar com aquele ambiente de pressão e de cobrança. Porque ali dentro ele é um prestador, então isso exige muita flexibilidade e muita inteligência emocional (L., 28 anos, gerente de consultoria).

Muitas das competências citadas por eles estão presentes na lista das competências demandadas até 2020, segundo o Fórum Econômico Mundial: resolução de problemas complexos; pensamento crítico; criatividade; gestão de pessoas; coordenação; inteligência emocional; capacidade de julgamento e de

tomada de decisão; orientação para servir; negociação e flexibilidade cognitiva. Lista esta citada no referencial teórico deste trabalho.

Questão 7 – Você se sente preparado para competir com outros profissionais no mercado de trabalho, com as habilidades que você possui hoje?

Nesta questão, 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 as mesmas. 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:

Todo dia tem um “descubra” diferente. Porque surgem funções, surgem cobranças que não foi especificado, porque não se sabia não se conhece o processo. Então fica uma coisa rasa, o processo seletivo. E quanto o profissional entra é exigido uma rapidez de decisões, aí é jogo de cintura mesmo (G., 22 anos, vendedora).

Outra afirmação relevante quanto a esta questão foi o relato de um entrevistado que afirma existir uma lacuna entre a oferta de emprego na área da tecnologia e o número de profissionais qualificados disponíveis hoje no mercado. Para ele, que atua na área do *e-commerce*, existe uma oferta de emprego bastante grande para profissionais de TI, mas as empresas têm dificuldades em encontrar este profissional. Isto é apontado na seguinte declaração:

Hoje a gente tem uma demanda muito maior do que profissionais aptos a trabalhar. A gente tem um cenário diferente da economia em geral. As empresas na qual a gente trabalha, as vendas, elas têm que ser as vezes

controlada porque a gente não tem um número de profissionais necessários para atender a demanda e esse crescimento insustentável também é um risco. Inclusive hoje a gente tem uma demanda muito maior do que profissionais dispostos a assumir (L., 28 anos, gerente de consultoria).

Esta afirmação corrobora com uma recente declaração do presidente da *Amazon* no Brasil, Alex Szapiro: “Temos mais de 200 posições em aberto”. A maioria das vagas oferecidas no *site* da empresa é para funções corriqueiras, como vendas, publicidade, gerenciamento de contas e compras, entre outras. A dificuldade é encontrar mão de obra qualificada que preencha o perfil exigido pela *Amazon*: falar inglês, morar em São Paulo e, acima de tudo, ter foco no cliente, a principal obsessão da varejista on-line, explica Szapiro.³⁶

De acordo com a escola de negócios *StartSe*, o mercado de TI pode apresentar déficit de 290 mil profissionais em 2024. A falta de profissionais de tecnologia já é uma realidade, nas áreas de desenvolvedores *mobile*, arquitetos de solução, computação e nuvem, data *analytics*, segurança cibernética e inteligência artificial. Existem atualmente 845 mil empregos no setor de Tecnologia da Informação no Brasil, e a demanda anual por novos talentos projetada entre 2019 e 2024 está em 70 mil profissionais. Porém, apenas 46 mil pessoas se formam por ano no Ensino Superior com o perfil necessário para atender essas vagas. Segundo estudo divulgado pela Brasscom (Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação), o mercado de TI pode apresentar um déficit de 290 mil profissionais em 2024.³⁷

Questão 8 – Você acha que no curso de Gestão de Negócios e Inovação/Marketing você adquiriu as competências exigidas pelo mercado de trabalho atualmente?

Com relação à formação na Fatec SEBRAE, todos os entrevistados relatam que o curso contribuiu para o desenvolvimento de algumas habilidades necessárias às posições que eles ocupam atualmente. Consideram que a

³⁶ DE CHIARA, Márcia. "A maior dificuldade da Amazon no Brasil é encontrar mão de obra qualificada". *Estadão*. Publicada em 03 de março de 2020. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,a-maior-dificuldade-da-amazon-no-brasil-e-encontrar-mao-de-obra-qualificada,70003217779>>. Acesso em: 03 mar. 2020.

³⁷ STARTSE. *Mercado de TI pode apresentar déficit de 290 mil profissionais em 2024*. Publicado em 28 de outubro de 2019. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/nova-economia/ti-falta-de-profissionais>>. Acesso em: 03 mar. 2020.

diversidade das matérias e as atividades práticas exigidas colaboram para o desenvolvimento da criatividade e de uma visão mais estratégica dos projetos e melhoria na gestão de processos e de pessoas. Observa-se nesta declaração que:

Sim. Adquiri competências de gestão, visão de mercado, análise de dados e visão estratégica. Não as habilidades técnicas, essas eu trouxe de outros cursos, mas muitas competências de gestão, de visão de mercado, de análise de dados, aqui me deu uma base para ampliar o conhecimento que já existia e atuar melhor em algumas áreas. Eu já faço uso das competências aprendidas aqui desde o segundo semestre (D., 35 anos, coordenadora de *e-commerce*).

Sim. Eu tinha uma visão muito operacional. Melhorou minha gestão com minha equipe. Aprendi a ouvir e hoje me comunico melhor. Meus resultados ficaram mais evidentes (N., 35 anos, gerente de marketing).

Alguns entrevistados apontam como importante fator de desenvolvimento profissional para eles os aspectos mais estratégicos e de gestão abordados nos cursos da Fatec SEBRAE. Consideram que estas características dos cursos amplia a visão de processos e do trabalho com pessoas dos profissionais ali formados.

Muitos relatam a importância de matérias como a de *coaching* empresarial por tratar de questões como a gestão de pessoas, fator considerado por eles de extrema importância para as empresas atualmente, uma vez que estão muito mais preocupadas com a gestão das diferenças individuais e por causa da necessidade constante de treinamentos para esta área.

Outros avaliam de extrema importância disciplinas voltadas para o desenvolvimento de projetos de negócios socialmente responsáveis como a que o curso lhes proporciona. Atuar com entidades do terceiro setor permite, segundo eles, contato com problemas sociais e a busca por melhorias das condições deste setor nos mais diversos segmentos. Esta preocupação pôde ser observada em vários dos entrevistados.

Esta declaração vai ao encontro do que foi apontado no estudo realizado pela Deloitte em 2016 “*The 2016 Deloitte Millennial Survey – Winning over the next generation of leaders*”,³⁸ o “*Deloitte de 2016 Millennial Survey – Vencendo a próxima*

³⁸ DELOITTE. “*The 2016 Deloitte Millennial Survey – Winning over the next generation of leaders*. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>>. Acessos em: 02 dez. 2019 e 03 mar. 2020.

geração de líderes” (em tradução livre). O estudo aponta que 32% dos *millennials* brasileiros pesquisados estão preocupados com as causas sociais.

Por outro lado, um entrevistado considera que nenhum curso está 100% apto a preparar um profissional para o mercado, uma vez que o mercado de trabalho atualmente está muito dinâmico e se reinventa constantemente e nem sempre os cursos acompanham tais mudanças.

Ainda com o propósito de identificar o perfil profissional dos jovens da geração Y, foram utilizadas as seguintes perguntas:

Questão 9 – 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. Vejamos um dos relatos:

Serviço. Serviço sempre. Acho que pela possibilidade de se envolver com as pessoas. Trabalhando com serviços geralmente você consegue fazer a diferença do dia-a-dia de alguém. Ouvir um muito obrigado do cliente é muito mais interessante do que qualquer meta a ser batida ou qualquer métrica. O resultado do seu trabalho vem rápido (D., 30 anos, analista de SAC).

Muitos consideram que no setor de serviços suas habilidades comportamentais se tornam mais visíveis, por exemplo, no trato com o cliente. Estas situações colocam o profissional diretamente em contato com o resultado do seu trabalho.

Mais uma vez a característica de receber reconhecimento imediato pelo trabalho realizado aparece neste discurso, conforme analisado por Lipkin e Perrymore (2010), ao afirmarem que 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.

Os que optaram pelo setor de produção de bens alegam ser esta prática

propícia para exercerem a criatividade. A possibilidade de atender as demandas dos clientes produzindo um trabalho inovador e criativo traz muita satisfação. Isto pode ser observado na seguinte declaração:

Eu tenho muito prazer em criar um produto para meu cliente e ao entregá-lo ouvir dele “Era isso mesmo que eu queria”. “Você adivinhou o meu pensamento”. Dá prazer fazer algo que ninguém ainda havia criado (V., 29 anos, consultor comercial e também fabricante de canetas personalizadas).

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.

Questão 10 – 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*³⁹ 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 por meio das aulas de inglês, disciplina obrigatória nos três anos dos cursos superiores de tecnologia oferecidos da Fatec SEBRAE.

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.

Outra forma de aprimoramento apontada por eles trata da questão da capacidade de treinar e desenvolver pessoas. Muitos deles acreditam que as habilidades comportamentais serão as competências necessárias que abrirão portas para muitos profissionais no futuro, e não somente as habilidades técnicas. Neste

³⁹ *Business Intelligence* é um conjunto de estratégias que envolvem a captura e a análise de dados para processo de tomada de decisão. Cf.: MOREIRA, Esdras. *Business Intelligence: saiba o que é e como ajuda a sua empresa. Introducere*. Disponível em: <<https://introduceti.com.br/blog/o-que-e-bi-business-intelligence/>>. Acesso em: 29 set. 2019.

sentido, o mercado precisará cada vez mais de profissionais capacitados em desenvolver estes novos talentos para as empresas.

Esta declaração também vai ao encontro do que foi publicado no Relatório do Fórum Econômico Mundial, citado neste trabalho, como uma das competências que todo profissional precisa dominar até 2020.

Muitos dos entrevistados relatam a preocupação em ter um plano B para qualquer emergência. Alguns deles já desempenham mais de uma atividade profissional. Eles declaram que, com a volatilidade do mercado e a instabilidade econômica do país, o ideal é se preparar para atuar em diversas áreas para manter a empregabilidade. Observa-se isso no seguinte relato:

Me preocupo muito em ter um plano A e plano B , eu penso em duas possibilidades, uma é ampliar meus conhecimentos tanto do lado técnico como também a habilidade de gestão, quanto a gestão pretendo fazer um MBA na área de gestão de negócios, arquitetura de soluções, elas são muito distintas mas eu ainda não cheguei numa definição e do lado técnico, buscar um curso rápido, de seis meses, que me capacite mais dentro da tecnologia que eu trabalho hoje. Para que eu esteja aberto para duas possibilidades que eu vislumbro para o futuro. A tecnologia com a qual eu trabalho tem uma abertura muito grande (L., 28 anos, gerente de consultoria).

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.

A empresa não investe mais recursos no desenvolvimento das pessoas, cada um é responsável por buscar sua formação. Ela não quer saber mais de profissional só com uma graduação. Exige outro idioma, uma pós entre outras coisas. Eu já estou pensando numa pós depois daqui (M., 20 anos, assistente administrativa).

Nesse sentido, Chiavenato (2010) afirma que o tradicional planejamento de carreira está cedendo espaço para o autogerenciamento de carreira. Agora quem precisa se preocupar com o crescimento profissional não é mais a empresa, e sim cada profissional, individualmente. Cada um deve saber como ajustar-se continuamente às demandas e exigências de um mundo em rápida mudança.

Questão 11 – Hoje você pretende manter-se empregado ou empreender seu próprio negócio?

A maioria dos alunos entrevistados pretendem continuar atuando como empregados de alguma organização; alguns pretendem, futuramente, abrir seu próprio negócio; entretanto, dois dos entrevistados já possuem estas duas atividades simultaneamente. Uma delas trabalha como supervisora de *e-commerce* e administra, em paralelo, uma empresa de eventos. A outra trabalha como coordenadora de *e-commerce* e administra uma clínica de terapias alternativas (sic).

Muitos deles declaram, ainda, que buscam por empresas onde eles possam intraempreender, ou seja, vender sua ideia, seus projetos para a organização, e que permitam que eles coloquem em prática novos projetos desenvolvidos por eles.

O intraempreendedorismo⁴⁰ é uma modalidade de empreendedorismo praticado por funcionários dentro da empresa em que trabalham, partindo sempre do princípio que diz que empreender é um estilo de vida baseado em atitudes.

São estes intraempreendedores que ajudam a movimentar a inovação e a criação de ideias dentro das organizações. Esse tipo de colaborador tem sido muito valorizado pelas empresas que buscam a inovação e diferenciação no mercado, pela forma como eles agregam valor nas equipes em que estão envolvidos.

Alguns declaram que o mercado de trabalho, mesmo com todas as dificuldades e a escassez de emprego, ainda oferece uma segurança, e acreditam no surgimento de novas oportunidades de trabalho para quem tem empregabilidade.

Outros apontam a insegurança no empreendimento próprio. Afirmam ter aprendido no curso que empreender não é para amadores. Começar o próprio negócio exige, além de conhecimento técnico e capital financeiro, a capacidade de inovar e estar sempre alerta às novas demandas. Neste sentido, observa-se que:

Estou em dúvida, muito em dúvida. Um negócio é o sonho o mercado de trabalho é a meta. Talvez eu consiga empreender através de muita atuação no mercado de trabalho ainda. Eu acho que terei que ficar pelo menos uns 10 anos no mercado para poder empreender. Eu queria atuar num mercado

⁴⁰ O conceito de intraempreendedorismo, também denominado empreendedorismo corporativo, foi apresentado em 1985 por Gifford Pinchot III, onde ele diz: “Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor”. Cf.: SUCESSO JOVEM. *Intraempreendedorismo*: funcionário empreendedor e com visão de dono do negócio. Disponível em: <<http://sucessojovem.com.br/intraempreendedorismo/>>. Acesso em: 15 set. 2019.

ainda em criação, quero inovar e fazer a diferença atuando em algo novo, mas ainda não me sinto preparada para tamanha ousadia (C., 26 anos, analista de projetos).

Questão 12 – Você conhece a Indústria 4.0 e a Inteligência Artificial? O que pensa a respeito?

No que se refere à questão da Indústria 4.0 e da 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 impacta 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. Estas declarações mostram que:

A indústria 4.0 já está aí, não tem volta. Quem não se adequar está fora. Não acho que funções serão extintas. Acho que o que era operacional vai se tornar estratégico (A., 23 anos, estagiária).

Você consegue ver como a tecnologia impacta na mudança, seja na mudança de layout das lojas, onde hoje você não tem mais a figura do caixa, onde é a própria vendedora que faz todo o processo com o cliente. Desde a seleção do item até o pagamento, muitas vezes de um item que não está na loja, que está num centro de distribuição, ou que está numa loja distante e será entregue na casa do cliente (L., 28 anos, gerente de consultoria).

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

Porém, alguns não veem somente o lado positivo do crescimento da tecnologia nos processos de trabalho; alegam que esta veio para retirar empregos e fechar postos de trabalho. Não identificam a capacidade do mercado de trabalho de reaver os empregos que a automação retirou, uma vez que os novos empregos a serem criados não darão conta de empregar todos os profissionais disponíveis no mercado.

Muitos deles declaram este cenário atual como muito incerto, entendendo que o mercado de trabalho brasileiro não está preparado para estas mudanças. Só

terá emprego aquele profissional que buscar se adaptar e se requalificar para conseguir ocupação neste novo cenário.

Não estamos preparados para todas estas mudanças. A tecnologia gera impacto positivo e negativo. Vai exigir novas qualificações para os novos empregos que surgirão e o Brasil não está investindo em formação de profissionais para lidar com essa transição (N., 35 anos, gerente de marketing).

Diante deste cenário, Harari (2018) observa que a perda de muitos trabalhos tradicionais será parcialmente compensada pela criação de novos trabalhos humanos. Em vez de humanos competirem com a IA, poderiam concentrar-se nos serviços à IA e na sua alavancagem; assim, é possível que o mercado de trabalho em 2050 se caracterize pela cooperação e não pela competição entre humanos e a IA.

Ainda segundo o autor, o problema desses empregos é que eles exigirão altos níveis de especialização, e não resolverão, portanto, o problema dos trabalhadores não qualificados que estão desempregados. A criação de novos empregos humanos pode mostrar-se mais fácil do que retrainar humanos para preencher esses empregos.

Questão 13 – Sob quais destas formas de contratação você aceitaria trabalhar? Por quê?

- a) Terceirização
- b) PJ
- c) Contrato intermitente
- d) *Home Office*/Trabalho remoto
- e) Profissional autônomo exclusivo
- f) Trabalho temporário
- g) Trabalho em regime de tempo parcial

Sobre esta questão, a maioria dos entrevistados reconhece os benéficos das mudanças nas formas de contratação por meio da reforma das leis trabalhistas de 2017, tanto para o empregado como para o empregador, dependendo da área de atuação. Mais da metade dos entrevistados trabalha hoje como Pessoa Jurídica e

afirma ser esta uma boa forma de contratação por considerar o fato de ter maiores vantagens financeiras. Prefere receber um valor maior pelo seu trabalho, mesmo que isso implique em ter que custear seus próprios benefícios, como férias e plano de saúde, por exemplo.

De acordo com a cartilha “Modernização trabalhista Lei nº. 13.467 - Direito do trabalho”, publicada pelo SEBRAE,⁴¹ a modernização trabalhista tem extrema relevância e representa um avanço para a modernização das relações de trabalho no Brasil. Dos 922 artigos da Consolidação das Leis trabalhistas (CLT), 54 foram alterados, 43 foram inseridos e 9 foram revogados. Com essa nova lei se abre um horizonte de mais segurança jurídica e cooperação, proporcionando melhoria do ambiente de negócios, o que contribui com o crescimento econômico, beneficiando as empresas e os empregados.

Três dos entrevistados afirmam que preferem trabalhar com carteira assinada, pois precisam da estabilidade que esta condição lhes dá, preferem que a empresa se encarregue de gerenciar suas horas de trabalho e seus benefícios.

Muitos afirmam que gostariam de trabalhar em *Home Office* ou com horários mais flexíveis por acreditar que assim seriam mais produtivos por eliminar o tempo de deslocamento até a empresa. Muitos já trabalham desta forma, mesmo não sendo, nestes casos e nestes depoimentos, uma condição legalizada.

A busca por flexibilidade de horário de trabalho apareceu também nas respostas dos entrevistados quando questionados sobre o que faz de uma empresa um lugar bom para se trabalhar. Neste sentido, eles afirmam que sua produtividade não está ligada ao horário de trabalho fixo, mas sim ao seu envolvimento com a tarefa, caso ele se sinta desafiado por ela.

Esta declaração corrobora com o que afirma Lira (2019), ao declarar que as empresas dos sonhos para os jovens trabalharem é aquela que propicia desafio profissional; que permita ser você mesmo e que pratique horários de trabalho flexíveis.

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.

⁴¹ SEBRAE. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 03 mar. 2020.

Alguns entrevistados que trabalham como Pessoa Jurídica declaram a importância 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.

Hoje sou PJ, mas já trabalhei remoto e períodos pré-determinados de tempo, por projeto. Em consultoria não existe trabalho fixo (D., 35 anos, coordenadora de *e-commerce*).

Para o mercado que eu atuo poucas formas de contratação atendem. Sou PJ, preciso de autonomia para gerenciar meu trabalho e meus projetos. A CLT engessa muito a operação. Não tenho horário fixo, prefiro ser PJ (L., 28 anos, gerente de consultoria).

Nesse sentido, o [blog.rico](#)⁴² acena para uma nova realidade quando afirma que as pessoas querem ganhar mais, ter liberdade para trabalhar como, quando e de onde querem. “Claro que nem todo profissional PJ trabalha no sistema de *home Office*, atendendo outras empresas pela internet, mas essa é uma ótima opção que está em tendência”.

As empresas inteligentes, além de cortar custos, estão optando por remunerar a sua equipe por trabalhos entregues e resultados obtidos. Essa é uma solução que traz muitas vantagens e alguns desafios a serem observados, como: a) necessidade de gestão de carreira; b) impostos que variam de acordo com a remuneração; c) disciplina precisa para trabalhar sem chefe ou horários; d) comprometimento para cumprir contratos; entre outros.

As características observadas nesta pesquisa, através das respostas dos alunos entrevistados, podem ser comparadas com as características consideradas mais importantes por Morgan (2014) para o futuro do trabalho:

- a) Habilidades de autoconsciência
- b) Empatia
- c) Curiosidade
- d) Comunicação
- e) Colaboração

⁴² BLOG.RICO. *PJ ou CLT: qual compensa mais para sua carreira?* Publicado em 10 de janeiro de 2014. Disponível em: <<https://blog.rico.com/vc/pj-ou-clt?>>. Acesso em: 15 set. 2019.

O autor ainda ressalta que, felizmente, existem muitos recursos on-line que as pessoas podem acessar para aprender essas coisas.

Para se preparar para o futuro do trabalho, as organizações devem se concentrar nas habilidades humanas, incentivar os funcionários a serem aprendentes perpétuos, investir fortemente em educação e treinamento e criar uma cultura de experimentação, completa o autor.

Outras características são ainda representadas na figura a seguir:

Figura 2 - O futuro do trabalho



Fonte: Jabob Morgan. Autor. The future of work

Fonte: reprodução de Jacob Morgan (2014).

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 relação ao primeiro objetivo específico proposto por este trabalho, discutir o trabalho contemporâneo, bem como as transformações e os desafios em curso nas organizações sobre a força de trabalho das novas gerações, foi possível observar que as mudanças tecnológicas exigiram atuações mais proativas por parte dos profissionais. Os processos não são mais racionalizados e os trabalhadores não são organizados de forma hierarquizada como idealizado no modelo taylorista.

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 as tecnologias da informação, os processos foram descentralizados. As empresas procuram agora aproveitar as novas tecnologias para alcançar níveis mais elevados de eficiência de produção e consumo, expandir para novos mercados e competir em novos produtos para uma base global de consumidores composta cada vez mais por nativos digitais, conforme nos aponta Castells (2018, p. 313).

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. Conforme respostas obtidas através das entrevistas, pode-se perceber que os alunos da Fatec têm se preocupado com o aprimoramento profissional, uma vez que muitos deles já possuem uma formação inicial e atuam em empresas privadas, desempenhando funções por meio das competências desenvolvidas nestas formações, e ainda buscaram os cursos de gestão de negócios ou de marketing com o objetivo de aprimorar suas capacidades de gestão, dentre outras.

Referente ao objetivo de identificar o perfil profissional dos novos integrantes da força de trabalho da geração Y, proposto por este trabalho, pode-se 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.

Enquanto um profissional da geração X tem um perfil mais conservador, conforme afirma Malafaia (2011), por ter a vida moldada pela globalização, buscando fazer carreira em uma empresa estável, à espera de salários e benefícios, como a progressão de carreira. Para esta geração, a obediência aos processos mais padronizados aconteceu de forma natural, uma vez que os mecanismos de produção eram basicamente operacionais. A geração Y nasceu num período marcado por mudanças tecnológicas acentuadas e apresenta um perfil profissional mais dinâmico, que procura respostas rápidas, são profissionais multitarefas. São profissionais mais identificados com a autorrealização do que somente com ganhos financeiros.

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 autogerenciamento da carreira.

Diferentemente do que declaram alguns gestores ao afirmarem que os profissionais desta geração são desinteressados, não tendo compromisso com empresas ou gestores, os profissionais da geração Y sentem-se mais envolvidos por

uma gestão participativa que seja parceira e consiga agregar cumprimento de metas e aprendizado contínuo. Estão interessados em processos de trabalho que lhes desafiem.

Referente ao objetivo "conhecer os fatores capazes de promover a motivação, satisfação e permanência destes profissionais no emprego" proposto por este trabalho, observou-se que os profissionais da geração Y permanecem mais tempo nos empregos que promovam um modelo de gestão participativo-situacional, aquele modelo em que o gestor atua como um mentor, que seja colaborativo e saiba delegar, apoiar e orientar ao mesmo tempo.

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.

O impacto causado pelas novas tecnologias na organização das formas de trabalho é semelhante a outras mudanças já observadas na história, mudanças estas que exigiram adaptação e a busca por melhor qualificação por parte dos trabalhadores. A inteligência artificial provavelmente irá excluir centenas de milhares de pessoas do mercado de trabalho, e esse é um problema de escala global, que vai afetar a economia de todos os países. Várias pessoas serão afetadas pelos empregos do futuro e não se sabe ainda quais serão as saídas utilizadas por esses profissionais, por exemplo, o operador de máquinas que perderá seu emprego para os robôs ou o motorista de caminhão com o surgimento do carro autônomo.

Muitos postos de trabalho serão eliminados e novos outros surgirão e nem todos os profissionais que hoje ocupam os cargos das empresas estão prontos para atuar nesses novos empregos. Conforme afirma o relatório do Fórum Econômico Mundial, muitos dos empregos que os novos profissionais irão ocupar ainda não foram criados.

A geração Y precisa urgentemente adaptar-se a estas mudanças e encontrar novas formas de inserir-se no mercado. Isso pode se dar pelo constante aprimoramento das capacidades produtivas e intelectuais, pela adaptação às novas tecnologias que permeiam os processos produtivos nos dias atuais e nos que ainda virão e também através da busca de novas formas de empreender novos projetos de vida e de trabalho.

Como alunos do curso de Gestão de Negócios e Inovação da Fatec SEBRAE, os sujeitos da pesquisa apontam o empreendedorismo como uma das saídas para a ausência de empregos nos dias atuais. Esses alunos entendem a importância da aplicação de suas habilidades técnicas, do conhecimento necessário para a implementação de um negócio, bem como das habilidades comportamentais que os tornem gestores em busca do sucesso em um empreendimento, habilidades estas desenvolvidas ao longo do curso.

No momento em que se encerra este trabalho, o mundo passa por uma pandemia do novo Coronavírus, fator que está afetando diretamente a forma de trabalho de diversas pessoas e diversas empresas pelo mundo inteiro. O isolamento necessário para evitar a proliferação do vírus faz com que muitas pessoas estejam trabalhando em esquema de *home office*, utilizando, para isso, as diversas plataformas criadas pela tecnologia da informação. Muitas empresas já optaram pela redução de postos de trabalho como forma de redução de custos em decorrência do impacto econômico que a pandemia está gerando nas contas das empresas. Alguns especialistas em economia já declaram que o Brasil sofrerá consequências econômicas e sociais desastrosas. “A estratégia de isolamento que a situação exige debilita a demanda de bens e serviços, gera desemprego e um colapso na economia”, segundo professores do departamento de ciências econômicas da Universidade Federal rural do Rio de Janeiro.⁴³

Tal fato leva a pensar que a previsão do FMI de que a economia mundial tenderia a se recuperar entre 2017 e 2021, devendo crescer entre 3,6% e 3,8% ao ano (a.a.) até 2021, conforme citado neste trabalho, não se confirmará.

Como se não bastassem as mudanças ocorridas no mundo do trabalho pela invasão da tecnologia da informação, da robótica e da gamificação, que

⁴³OUTRAS PALAVRAS. *Alternativas para uma economia pós-coronavírus*. Publicado em 26 de março de 2020. Disponível em: <<https://outraspalavras.net/crise-brasileira/alternativas-para-uma-economia-pos-coronavirus/>>. Acesso em: 26 mar. 2020.

implicará em um número enorme de desempregados em decorrência da baixa qualificação, agora o cenário está ainda pior, podemos estar falando de um cenário de recessão econômica, em decorrência dos impactos da pandemia.

O trabalho realizado não tem a pretensão de esgotar a temática aqui estudada. Foi feita uma aproximação da análise das mudanças ocorridas no mundo do trabalho com as características de uma geração que ocupa hoje grande espaço no mercado de trabalho.

Meus estudos futuros seguem com a expectativa de ampliar a visão sobre a dinâmica do trabalho e a satisfação do profissional em busca de concretizar suas ambições e desejos, bem como sua adequação às mudanças constantes no mundo tecnológico e no cenário econômico mundial.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Maria C. C.; WHITAKER, Maria C.; RAMOS, José M. R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BANOV, Márcia R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BAUMAN, Zygmunt. **44 cartas do mundo líquido moderno**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

_____. **Globalização: as consequências humanas**. Tradução de Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

_____. **O mal-estar da pós-modernidade**. Tradução de Mauro Gama e Cláudia Martinelli Gama. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BERGAMINI, Cecília. **Competência: a chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**. Como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BONIFÁCIO, Tainá M. F. **Trabalho, felicidade e sentido para a geração Y na modernidade líquida**. 2013. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

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

CARAMURÚ, Luís. Por que ficar de olho nas tendências de Inteligência Artificial? **WDG**. Publicado em 02 de dezembro de 2019. Disponível em: <https://www.wdgautomation.com/inteligencia-artificial/?gclid=CjwKCAiA7t3yBRADEiwA4GFII_CT4JxYYoltxokX5beXbCn4FcPz2_WglU44VR0qTO4oTubz1t8PvhoC088QAvD_BwE>. Acesso em: 27 fev. 2020.

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

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2018.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de Métodos Mistos**. Série Métodos de Pesquisa. 2ª ed. São Paulo: Editora Pensa, 2007.

CARDOSO, D. Como a Inteligência Artificial já está mudando o *e-commerce*. **Profissional de e-commerce**. Publicado em 29 de maio de 2019. Disponível em: <https://www.profissionaldeecommerce.com.br/como-a-inteligencia-artificial-ja-esta-mudando-o-e-commerce/>. Acesso em: 27 fev. 2020.

CAVAZOTTE, F.; LEMOS, A.; VIANA, M. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Caderno EBAPE.BR**, vol. 10, nº 1. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000100011>. Acesso em: 26 set. 2018.

COMAZZETTO, L. R. et al. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**. [on-line]. 2016, vol. 36, nº 1, p.145-157. ISSN: 1414-9893. DOI: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-3703001352014>>. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932016000100145&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 26 set. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo**. Transformando ideias em negócios. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2013.

ERICKSON, Tamara. **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, 2011.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. O conceito de geração nas teorias sobre juventude. **Sociedade e Estado**, vol. 25, nº 2, Brasília, maio/ago., 2010. DOI: <<https://doi.org/10.1590/S0102-69922010000200003>>. ISSN: 0102-6992. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922010000200003>. Acesso em: 26 set. 2019.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, v. 24, nº 5, 2001, p. 183-196. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/152/156>>. Acesso em: 05 out. 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GERMANO, José. W. Globalização Contra-Hegemônica, Solidariedade e Emancipação Social. **Revista Cronos**, Natal-RN, v. 8, nº 1, p. 41-55, jan./jun., 2007.

GIOVINAZZO, Renata A. Focus Group em pesquisa qualitativa. Fundamentos e reflexões. **Administração online (FECAP)**, São Paulo, out/nov/dez, 2001, v. 2, nº 4. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art24/renata2.htm>. Acesso em: 04 abr. 2019.

GITMAN, L. J.; McDANIEL, C. **O futuro dos negócios**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GRAGLIA, M. A. V.; LAZZARESCHI, N. A indústria 4.0 e o Futuro de Trabalho: tensões e perspectivas. **Revista Brasileira de Sociologia**, v. 06, nº 14, São Paulo, 2018.

GIDDENS, Anthony. **O mundo na era da globalização**. 5ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 2005.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, M. A. Millennials já são maioria da população do país e 50% da força de trabalho. **Revista Época Negócios**. Porto Alegre. Publicado em 24 de setembro de 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/09/millennials-ja-sao-maioria-da-populacao-do-pais-e-70-da-forca-de-trabalho.html>>. Acesso em: 05 out. 2019.

HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em Stakeholders. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HARARI, Yuval N. **21 lições para o século XXI**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1992.

HELOANI, José R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

HIRATA, Helena. 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, 1997.

HOBSBAWN, Eric. **Era dos extremos**. O breve século XX (1924-1991). São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

HONDA, Bruna; JORGE, Lúcio A. C. **Computação aplicada à agricultura de precisão**. Alice, Embrapa, Instrumentação, 2013. Disponível em: <<https://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/960470/1/Computacaoaplicadaaagriculturadeprecisao.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2020.

IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua** - PNAD Contínua. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?edicao=24478&t=destaques>>. Acesso em: 29 jul. 2019.

KUZUYABA, Marina. Pesquisa aponta a necessidade de resgatar a imagem dos cursos tecnológicos. **Revista Ensino Superior**. Publicado em 18 de abril de 2017. São Paulo. Disponível em: <<https://revistaensinosuperior.com.br/pesquisa-aponta-necessidade-de-resgatar-imagem-dos-cursos-tecnologicos/>>. Acesso em: 26 set. 2019.

LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **O Y da questão**: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. Tradução de Leandro Woyakoski. São Paulo: Saraiva, 2011.

LARANJEIRA, Sonia M. G. As transformações do trabalho num mundo globalizado. **Dossiê**. Sociologias. Porto Alegre, ano 2, nº 4, jul/dez 2000, p. 14-19.

LAZZARESCHI, Noêmia. **Sociologia do trabalho**. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2008.

_____. A aposentadoria no contexto das transformações das condições de trabalho. **Revista Kairós Gerontologia**, 18(3), jul./set., 2015, p. 29-56. ISSN: 1516-2567. ISSN e 2176-901X. São Paulo (SP), Brasil: FACHS/NEPE/PEPGG/PUC-SP. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/kairos/article/viewFile/26205/18866>>. Acesso em: 22 fev. 2020.

LE BOTERF, Guy. Avaliar a competência de um profissional. Três dimensões a explorar. **Reflexão RH**. 1995. Disponível em: <<http://www.guyleboterf-conseil.com>>. Acesso em: 16 out. 2017.

LÉTOURNEAU, Jocelyn. **Ferramentas para o pesquisador iniciante**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2011.

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

LIRA, Camila de. Veja as características das dez empresas dos sonhos dos jovens. Guia das profissões. **Folha de São Paulo**. Publicado em 27 de setembro de 2015. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/asmiais/2015/09/1686698-veja-as-dez-caracteristicas-das-empresas-dos-sonhos-dos-jovens.shtml>>. Acesso em: 07 abr. 2018.

MALAFAIA, G. S. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. **VII Congresso nacional de excelência em gestão**. LATEC – Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 12 e 13 de agosto de 2011.

MANNHEIM, K. El problema de las generaciones. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas (Reis)**, n.º 62. 1993, p. 193-242. Disponível em: <http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_062_12.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2018.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. **Anais...** Bauru: USC, 2004 [CD-ROM]. ISBN: 85-98623-01-6. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf>. Acesso em 03 out. 2019.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, R. Empreendedorismo é marca registrada da Geração Y. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre. Publicado em 10 de março de 2014. Disponível em: <<https://www.jornaldocomercio.com/site/noticia.php?codn=156034>>. Acesso em: 27 out. 2018.

MENETTI, S.; KUBO, E.; OLIVEIRA, E. 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. 2015.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. São Paulo: Integrare editora, 2015.

_____. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare editora, 2011.

PONTES, B. R. S. A. **A arte de selecionar talentos: planejamento, recrutamento e seleção por competência**. São Paulo: DVS Editora, 2005.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2016.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Bools, 2004.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. Teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. G. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? **Organizações &**

Sociedade, Salvador, vol. 19 nº 62, jul/set., 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302012000300010&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 07 nov. 2019.

ROMEIRA, Almerinda. 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/download?token=e0e3c6b5a94bd21c3aa817919089bcad&file=SUP_1908_EF.pdf>. Acesso em: 06 out. 2019.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 26ª ed. São Paulo: Vozes, 1999.

SANGIORGIO, J. P. M.; GABRIEL, M.; MOREIRA, F. S.; TANAKA, E. E. Geração Y: a motivação para construção do conhecimento. **Revista da Abeno**, v. 11, nº 2, 2011. Disponível em: <<https://revabeno.emnuvens.com.br/revabeno/article/view/58>>. Acesso em: 20 dez. 2019.

SENA JR. D. ; PINTO, F.; QUEIROZ, D.; MANTOVANI, E. C. Algoritmo para classificação de plantas de milho atacadas pela lagarta do cartucho (*Spodoptera frugiperda*, Smith) em imagens digitais. **Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental**, v. 5, n. 3, p. 502-509, 2001, Campina Grande, PB, DEAg/UFPB. Disponível em: <<http://www.agriambi.com.br>>. Acesso em: 18 mar. 2020.

SILVA, Adelina. Contributo das tecnologias digitais para o desenvolvimento de competências do século XXI em uma aula invertida. **Revista @rquivo Brasileiro de Educação**, v. 3, nº 6, ago-dez, Belo Horizonte, 2015. Acesso em 22 out. 2018.

SILVA, E. K. C. **As mudanças no mundo do trabalho na sociedade contemporânea e seus impactos na formação do trabalhador**. Disponível em: <www.simposioestadopoliticas.ufu.br/imagens/anais/pdf/AP05>. Acesso em: 16 out. 2017.

SILVA, F. M. et al. **Inteligência Artificial**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

SILVA, V. R. V. et al. Um estudo sobre a indispensabilidade da força inovadora da inteligência artificial nas organizações. In: **Tópicos em administração**. V. 28. Ed. Poison, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Douglas_Barboza/publication/338926146_Gestao_e_analise_ergonomica_Um_estudo_de_caso_sobre_eletricitarios/links/5e46977c92851c7f7f3827c2/Gestao-e-analise-ergonomica-Um-estudo-de-caso-sobre-eletricitarios.pdf#page=24>. Acesso em: 12 fev. 2020.

TROPIA, C. E. Z; SILVA, P. P.; DIAS, A. V. C. Indústria 4.0: Uma caracterização do sistema de produção. Gestión de la Innovación para la Competitividad: Sectores estratégicos, 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/profile/Celio_Tropia/publication/317475373_Industria_40_uma_caracterizacao_do_sistema_de_producao/links/593b17fdaca272c4d931220>

0/Industria-40-uma-caracterizacao-do-sistema-de-producao.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2020.

VELOSO, E. F.; Dutra, J.; Nakata, L. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGE - Revista de Gestão**. Vol. 23(2), abr./jun., 2016, p. 88-98. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300108>>. Acesso em: 22 out. 2018.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WALLIMAN, Nicolas. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2015.

WELLER, Wivian. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim: perspectivas para a análise das relações entre educação e trabalho. **Sociedade e Estado**, v. 25, nº 2, Departamento de sociologia da Universidade de Brasília, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003.

Sites consultados

ABET. **The Future of Jobs Report 2018** - Fórum Econômico Mundial. Disponível em: <<http://abet-trabalho.org.br/the-future-of-jobs-report-2018-forum-economico-mundial/>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

BLOG.RICO. **PJ ou CLT: qual compensa mais para sua carreira?** Publicado em 10 de janeiro de 2014. Disponível em: <<https://blog.rico.com.vc/pj-ou-clt?>>. Acesso em: 15 set. 2019.

CATHO. **O que é competência?** Publicado em 11 de junho de 2012. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/o-que-e-competencia/>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

CENTRO PAULA SOUZA. **Perfil e Histórico**. Disponível em: <<http://www.portal.cps.sp.gov.br/quem-somos/perfil-historico/>>. Acesso em: 23 set. 2019.

DE CHIARA, Márcia. "A maior dificuldade da Amazon no Brasil é encontrar mão de obra qualificada". **Estadão**. Publicada em 03 de março de 2020. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,a-maior-dificuldade-da-amazon-no-brasil-e-encontrar-mao-de-obra-qualificada,70003217779>>. Acesso em: 03 mar. 2020.

DELOITTE. **The 2016 Deloitte Millennial Survey**. Winning over the next generation of leaders. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>>. Acessos em: 02 dez. 2019 e 03 mar. 2020.

EDITORIAL DOM BOSCO. **Quais as competências mais valorizadas no mercado de trabalho**. Publicado em: 13 de março de 2018. Disponível em: <<https://www.domboscoead.com.br/pos-graduacao/noticias/as-competencias-mais-valorizadas-ate-2020-segundo-o-forum-economico-mundial/402>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

ENDEAVOR. **Geração Y: inventaram ou fizeram a roda girar?** Publicada em: 27 de agosto de 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/pessoas/geracao-y/>>. Acesso em: 01 ago. 2019.

FOURSALES. **As previsões do Fórum Econômico Mundial sobre o futuro do trabalho**. Publicado em 12 de janeiro de 2018. Disponível em: <<https://www.foursales.com.br/2018/01/12/as-previsoes-do-forum-economico-mundial-sobre-o-futuro-do-trabalho/>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

GASPARINI, Claudia. 6 vantagens competitivas da geração Y no trabalho. **EXAME**. Publicada em 26 de abril de 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/6-vantagens-competitivas-da-geracao-y-no-trabalho/>>. Acesso em: 01 ago. 2019.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo 2018. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2020.

GRANATO, Luísa. Os novos talentos do mundo todo querem trabalhar nestas empresas. **EXAME**. Publicado em 02 de outubro de 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/os-novos-talentos-do-mundo-todo-querem-trabalhar-nestas-empresas/>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

IBGE. **O que é o PIB**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>>. Acesso em: 19 mar. 2020.

JORNAL CONTÁBIL. **Reforma Trabalhista: restrição à "Pejotização"**. Publicado em 24 de abril de 2019. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/reforma-trabalhista-restricao-a-pejotizacao/>>. Acesso em: 13 fev. 2020.

JULIÃO, André. Estado e empresas devem ajudar a diminuir o impacto das novas tecnologias no desemprego. **Agência Fapesp**. Publicado em 05 de novembro de 2018. Disponível em: <<http://agencia.fapesp.br/estado-e-empresas-devem-ajudar-a-diminuir-o-impacto-das-novas-tecnologias-no-desemprego/29113/>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

LIRA, Camila de. Veja as dez características das empresas dos sonhos dos jovens. **Folha de S. Paulo**. Publicado em 27 de setembro de 2015. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/asmais/2015/09/1686698-veja-as-dez-caracteristicas-das-empresas-dos-sonhos-dos-jovens.shtml>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Censo da Educação Superior 2017**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2018-pdf/97041-apresentac-a-o-censo-superior-u-ltimo/file>>. Acesso em: 26 set. 2019.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Modernização trabalhista**. Disponível em: https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/cartilha_leitralhastas_150x210_24pgs_i.pdf. Acesso em: 02/12/2019.

MINOZZO, Paula. Os millennials em busca de identidade: adaptada à crise, geração Y se afirma no mercado. **GAUCHAZH**. Publicado em 19 de abril de 2017. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/noticia/2017/04/os-millennials-em-busca-de-identidade-adaptada-a-crise-geracao-y-se-afirma-no-mercado-9782431.html>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

MOLTRIO INSURANCE. **Sinônimo de mudança, geração Millennials já é 50% da força de trabalho**. Publicado em 18 de agosto de 2016. Disponível em: <<https://www.moltrio.com.br/sinonimo-de-mudanca-geracao-millennials-ja-e-50-da-forca-de-trabalho/>>. Acesso em: 02 dez. 2019.

MOREIRA, Esdras. Business Intelligence: saiba o que é e como ajuda a sua empresa. **Introduce**. Disponível em: <<https://introduceti.com.br/blog/o-que-e-bi-business-intelligence/>>. Acesso em: 29 set. 2019.

MORGAN, Jacob. **O futuro do trabalho**. Disponível em: <https://www.aldeia.cc/blog/como-vai-ser-o-futuro-do-trabalho-jacob-morgan/>. Acesso em: 15 set. 2019.

MUNDO DO MARKETING. **Comportamento de consumo do jovem da América Latina**. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/inteligencia/pesquisas/561/comportamento-de-consumo-do-jovem-da-america-latina.html>>. Acesso em: 03 fev. 2020.

_____. **Independência financeira é prioridade dos Millennials**. Publicada em 12 de dezembro de 2017. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/37668/independencia-financeira-e-prioridade-dos-millennials.html>>. Acesso em: 03 fev. 2020.

NUBANK. **O que é fintech e por que esse termo ficou tão popular?** Publicado em 17 de março de 2020. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/fintech-o-que-e/>>. Acesso em: 27 fev. 2020.

OUTRAS PALAVRAS. **Alternativas para uma economia pós-coronavírus**. Publicado em 26 de março de 2020. Disponível em: <<https://outraspalavras.net/crise->>

brasileira/alternativas-para-uma-economia-pos-coronavirus/>. Acesso em: 26 mar. 2020.

PORTO EDITORA. **Resolução de situações-problema**. Disponível em: <https://www.portoeditora.pt/conteudos/emanuais_pe_2015_amostra/85332/9789720853325-TE-1/assets/resources/documents/nteha12_debate.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2019.

RHPORTAL. Os **desafios trazidos pela chegada da geração Y ao mercado de trabalho**. Publicado em 20 de janeiro de 2017. Disponível em <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/geracao-y-no-mercado-de-trabalho/> /. Acesso em 11/04/2019.

RHPORTAL. **A liderança da geração Millennium**. Publicado em 07 de novembro de 2019. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-da-gerao-y/>. Acesso em 05 dez. 2019.

SCHNEIDER, Andressa. Estudo mostra as 20 competências mais buscadas pelas empresas. **Inquietaria**. Publicado em 05 de julho de 2016. Disponível em: <<https://inquietaria.99jobs.com/estudo-mostra-as-20-compet%C3%AAsncias-mais-buscadas-pelas-empresas-73da4ccb080c>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

SEBRAE. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 03 mar. 2020.

_____. **Inovação**. O que é uma empresa startup? Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/O+que+%c3%a9+um+a+empresa+startup.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

_____. **Relatório especial**. Os negócios promissores em 2018. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/97ad9b9f0e6ec6def623f7697272c05b/\\$File/8855.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/97ad9b9f0e6ec6def623f7697272c05b/$File/8855.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2020.

STARTSE. **Mercado de TI pode apresentar déficit de 290 mil profissionais em 2024**. Publicado em 28 de outubro de 2019. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/nova-economia/ti-falta-de-profissionais>>. Acesso em: 03 mar. 2020.

SUCESSO JOVEM. **Intraempreendedorismo**: funcionário empreendedor e com visão de dono do negócio. Disponível em: <<http://sucessojovem.com.br/intraempreendedorismo/>>. Acesso em: 15 set. 2019.

THINK WITH GOOGLE. **Dossiê BrandLab**: The Millennial Divide. Publicado em setembro de 2017. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/dossie-brandlab-millennial-divide/>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

VAGAS. **Em quais empresas o jovem brasileiro sonha trabalhar?** Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/forumvagas/edicao-hsm-2014/que-empresa-o-jovem-brasileiro-sonha-trabalhar/>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

VELOSO, Ana Clara. Millennials: geração é mais empreendedora e busca propósito no trabalho. **O GLOBO**. Publicada em: 18 de setembro de 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/millennials-geracao-mais-empreendedora-busca-proposito-no-trabalho-23077803>>. Acesso em: 01 ago. 2019.

WIKIPÉDIA. **Fórum Econômico Mundial**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/F%C3%B3rum_Econ%C3%B4mico_Mundial>. Acesso em: 11 abr. 2019.

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Prezado(a) participante:

Sou estudante de Mestrado em Ciências Sociais na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Estou realizando uma pesquisa sob a orientação da professora Dra. Noêmia Lazzareschi, cujo objetivo é analisar as principais mudanças no mundo do trabalho visando à compreensão das características profissionais e as competências da chamada geração Y.

Solicito a sua participação por meio de uma entrevista com perguntas semiestruturadas que será gravada, se assim você permitir, e que tem a duração de uma hora, aproximadamente.

Sua participação é voluntária e, se você decidir não participar ou quiser desistir a qualquer momento, tem absoluta liberdade para fazê-lo.

Suas respostas serão utilizadas para a elaboração da minha Dissertação de Mestrado, que será apresentada a uma banca avaliadora na própria PUC-SP e sua identidade será mantida no mais absoluto sigilo.

Sua participação é importante e voluntária e você estará contribuindo para a compreensão do tema estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo *e-mail*: mp.rosa1@uol.com.br

Atenciosamente,

São Paulo,

ANEXO B – ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS

Roteiro para entrevista com alunos da Fatec Sebrae.

Alunos do último semestre do curso de Gestão de Negócios e Inovação e do curso de Marketing, com faixa etária de 20 a 38 anos, já inseridos no mercado de trabalho.

Idade:

Cargo em que trabalha:

Trabalha há quanto tempo nesta empresa?

No total, já trabalha há quantos anos?

Trabalha sob qual regime de contratação?

Possui formação anterior?

- 1) Qual o significado do trabalho para você?
- 2) Quais os fatores que o levam a considerar uma empresa um lugar bom para trabalhar?
- 3) O salário é o maior atrativo para escolher um emprego?
- 4) Quais benefícios, não financeiros, oferecidos pela empresa você considera importante?
- 5) Qual estilo de gestão/liderança você considera o mais eficiente para o seu trabalho?
- 6) Você sabe quais são as competências exigidas pelo mercado de trabalho atualmente?
- 7) Você se sente preparado para competir com outros profissionais no mercado de trabalho, com as habilidades que você possui hoje?
- 8) Você acredita que, no curso de Gestão de Negócios e Inovação/Marketing, você adquiriu as competências exigidas pelo mercado de trabalho?
- 9) Você tem preferência por trabalhar no setor da produção de bens ou de serviços?

- 10) De que maneira você pretende aprimorar sua capacidade profissional daqui para frente?
- 11) Hoje você pretende manter-se no mercado de trabalho ou empreender seu próprio negócio?
- 12) Você conhece a Indústria 4.0 e a Inteligência Artificial? O que pensa a respeito?
- 13) Sob quais destas formas de contratação você aceitaria trabalhar? Por quê?

Terceirização

PJ

Contrato intermitente

Home Office/Trabalho remoto

Profissional autônomo exclusivo

Trabalho temporário

Trabalho em regime de tempo parcial