

**UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC  
CAMPUS DE VIDEIRA  
ESPECIALIZAÇÃO MBA GESTÃO FINANCEIRA E CONTROLADORIA**

**JOSIAS DI DOMENICO**

**GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS  
ORGANIZAÇÕES**

**VIDEIRA, SC  
2014**

**JOSIAS DI DOMENICO**

**GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS  
ORGANIZAÇÕES**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à UNOESC, como parte  
dos requisitos para obtenção do grau  
de especialista MBA Gestão Financeira  
e Controladoria**

**Orientador: Ms. Ildo Fabris**

**VIDEIRA, SC  
2014**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**JOSIAS DI DOMENICO**

**GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à UNOESC, como parte dos requisitos para obtenção do grau de especialista MBA Gestão Financeira e Controladoria

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**PROFESSOR AVALIADOR**

---

Prof.: Avaliador:

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente agradeço a Deus, por ter me proporcionado saúde, inteligência, e força de vontade para vencer mais esta etapa de minha vida.

A minha esposa Valéria, pela compreensão, carinho e paciência.

Aos meus pais Inês e Adair (in-memoriam) que de forma direta e indiretamente contribuíram para que este trabalho acontecesse.

Agradeço a todos os professores do MBA – Gestão Financeira e Controladoria pela contribuição e troca de experiências.

A Mariléia Ferting e Claudio Márcio Balestieri pelas diretrizes e orientações fornecidas ao longo deste trabalho.

A todas as empresas que contribuíram fornecendo as informações no preenchimento dos questionários, muito obrigado.

Agradecimento especial ao orientador professor Ms. Ildo Fabris pela sua ajuda, paciência e por mostrar-se sempre prestativo nos momentos em que precisei.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, muito obrigado.

*“Se você quer transformar o mundo,  
experimente primeiro promover o seu  
aperfeiçoamento pessoal e realizar  
inovações no seu próprio interior”.*

*DALAI LAMA*

## RESUMO

Com o mundo globalizado, tornou-se imprescindível as empresas investirem em tecnologia e inovação para se manterem competitivas ou no mínimo sobreviverem, tendo em vista que precisam melhorar continuamente seus produtos e serviços. Com a mutação ocorrendo em um ritmo cada vez mais acelerado, somente investir em inovação não é o suficiente, é preciso algo a mais. E, este algo a mais é encontrado nas pessoas que compõem as empresas e que farão a diferença frente ao uso de todas essas tecnologias e inovações, com base nisso as pessoas passaram a constituir o principal elemento que poderá subsidiar e nortear as empresas para um futuro promissor. Diante disso, o capital humano apresenta-se como o diferencial entre o sucesso ou fracasso de qualquer empresa. Porém, para que esse ativo imensurável possa de fato contribuir com os objetivos organizacionais, as empresas precisam juntar forças no sentido de desenvolvê-las, dando-lhes autonomia para contribuírem no processo de inovação. Ainda sob essa ótica as empresas precisam aprender a lidar com os conflitos multigeracionais, tendo em vista que várias gerações atuam hoje mercado de trabalho. Com base nisso as empresas poderão extrair de fato o que cada indivíduo tem de melhor, proporcionando a ela mesma uma Gestão de Pessoas como diferencial competitivo. Desta forma, o presente trabalho objetiva apresentar estratégias de como a Gestão de Pessoas pode se tornar o diferencial competitivo, atraindo, desenvolvendo e retendo os talentos, e como amenizar os conflitos multigeracionais, apresentando as características pessoais da “Geração X”, “Geração Y” e “Geração Z”.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Talentos. Gerações.

## ABSTRACT

With the globalized world, it has become essential for companies to invest in technology and innovation to remain competitive , or at least survive , in order that need to continuously improve their products and services . With the mutation occurring at an increasingly rapid pace , only invest in innovation is not enough , you need something more . And this something else is found in the people who make up the company and that will make a difference against the use of all these technologies and innovations based on that people now constitute the main element that can support and guide companies to a future promising. Thus , human capital is presented as the difference between the success or failure of any company . However , for this immeasurable asset may actually contribute to organizational goals , companies need to join forces to develop them , giving them autonomy to contribute in the innovation process . Even from this perspective companies need to learn to deal with the multi-generational conflicts in order that generations currently work labor market . Based on that companies can draw from the fact that each individual has to offer , giving herself a People Management as a competitive differentiator. Thus , this study presents strategies as Managing People can become the competitive advantage by attracting , developing and retaining talent , and how to mitigate the multigenerational conflicts presenting the personal characteristics of "Generation X" , " Y Generation " and " Generation Z " .

Keywords: People Management. Talents. Generations.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Mudança reativa e proativa .....	19
Quadro 2: Relacionamento: comparação entre a geração y e as outras gerações...	30
Quadro 3: As Regras Do Jogo: Política Tradicional Versus Política Da Geração Y..	31

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tempo de atuação no setor de recursos humanos.....	38
Gráfico 2: Estrutura do setor de recursos humanos (contando com você).....	39
Gráfico 3: As atividades de recrutamento de pessoal são planejadas. ....	39
Gráfico 3.1: Qual forma de recrutamento é utilizada. ....	40
Gráfico 4: Há políticas e critérios definidos para seleção de pessoal.....	41
Gráfico 5: Se você respondeu “sim” na questão nº. 4, cite qual(is) a(s) ferramenta(s) utilizada(s) no processo de seleção de pessoal.....	41
Gráfico 6: Qual (is) ferramenta(s) a empresa utiliza para atrair talentos. ....	42
Gráfico 7: A empresa investe na capacitação dos colaboradores.....	43
Gráfico 8: Se você respondeu “sim” na questão nº 7, assinale qual (is) ferramenta(s) a empresa utiliza visando a capacitação dos colaboradores. ....	44
Gráfico 9: Qual (is) ferramenta(s) a empresa utiliza para “reter” os talentos.....	45
Gráfico 10: A empresa avalia o desempenho dos colaboradores. ....	46
Gráfico 11: Se você respondeu “sim” na questão nº 10, de que forma é realizada...	47
Gráfico 11.1: Itens de avaliação. ....	47
Gráfico 12: Há conflitos multigeracionais no trabalho. ....	48
Gráfico 13: Se você respondeu “sim” na questão nº 12, de que forma os conflitos são administrados. ....	49
Gráfico 14: Quais as principais dificuldades encontradas no relacionamento entre as gerações.....	50
Gráfico 15: Quanto à dificuldade de relacionamento, qual geração demonstra isso com mais afinco. ....	51
Gráfico 16: Em relação à mudança, qual geração é mais resistente. ....	52
Gráfico 17: No tocante a liberdade no ambiente de trabalho, como o uso de internet, horários, celular, outros meios digitais, qual geração consegue administrar melhor.	53
Gráfico 18: Quanto à agilidade e eficiência nas tarefas desenvolvidas, qual geração executa melhor.....	54
Gráfico 19: Notadamente percebem-se mudanças de comportamento entre indivíduos de gerações diferentes, o que é preciso mudar para que ambas trabalhem em harmonia .....	55
Gráfico 20: Em sua opinião qual (is) valor (es) pessoal (is) julga mais importante. ...	56

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS E SEUS DESAFIOS .....	15
<b>2.1.1 A mudança</b> .....	<b>18</b>
2.2 PESSOAS TALENTOSAS, COMO ATRAIR, DESENVOLVER E MANTER NA ORGANIZAÇÃO.....	21
2.3 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DA “GERAÇÃO X”, “GERAÇÃO Y” E “GERAÇÃO Z”, E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA AS EMPRESAS.....	25
<b>2.3.1 Geração X</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.2 Geração Y</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3.3 Geração Z</b> .....	<b>32</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>35</b>
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	35
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA: .....	36
3.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	36
<b>3.3.1 Questionário de pesquisa</b> .....	<b>36</b>
<b>3.3.2 Análise e coleta de dados</b> .....	<b>37</b>
<b>3.3.3 População e amostra</b> .....	<b>37</b>
<b>4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE DADOS</b> .....	<b>38</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>61</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde os tempos mais remotos até os dias atuais as empresas sempre buscaram alavancar seus negócios, objetivando aumentar suas fontes de receitas. Mas, no mundo contemporâneo aumentar suas fontes de receitas tem se tornado um desafio cotidiano, pois a competitividade acirrada tem contribuído de forma significativa para a redução de seus índices de receitas. Com as margens cada vez mais estreitas, é notório que as empresas busquem meios para projetarem seus negócios a um nível superior. Uma forma para que isso aconteça são investimentos em tecnologia e inovação, buscando estar um passo a frente em relação à concorrência. Mas, apenas esse investimento não é necessário, pois a tecnologia está disponível a todos, então, é preciso algo que de fato faça a diferença, e esse ativo intangível é o capital humano, que certamente é capaz de projetar as empresas a um nível superior utilizando-se de suas experiências e inteligência. Frente a isso, o conhecimento, a qualidade, a informação, a produtividade, são as pessoas que proporcionam a qualquer negócio que estejam inseridas, e, enganam-se quem pensa que essas qualidades são pertinentes apenas às pessoas de nível estratégico. Pessoas de todos os níveis hierárquicos contribuem para a melhoria contínua de produtos e serviços, tendo em vista que cada vez mais as atitudes delas estão definindo os rumos organizacionais.

Torna-se indispensável para qualquer empresa possuir em seu quadro funcional pessoas com habilidades mais apuradas, talentos específicos, para que possam desenvolver o que os outros não sabem, não querem e ainda não fizeram, tornando-se dessa forma únicas frente à concorrência. De fato, o que faz a diferença para as empresas são aqueles capazes de tomar decisões e atitudes, e somente estes serão capazes de provocar mudanças vitais tornando-as aptas para melhorar continuamente. E, é através dessa capacidade que profissionais excelentes se diferenciam dos que são simplesmente bons, tendo visão e tomando decisões corretas frente às mudanças que precisam ser feitas em relação aos objetivos, processos e mentalidade das pessoas.

Mas, para que esse processo de fato possa ocorrer, uma mudança mais profunda precisa acontecer na mente dos gestores. É preciso deixar as pessoas

agirem normalmente, usem suas cabeças e inteligências para que a mudança e a inovação possam ocorrer, aumentando dessa forma o valor da empresa.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 406):

A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.

Com base nisso, velhos modelos mentais precisam ser mudados, e o mais rápido possível, tendo em vista que a mudança é uma das poucas certezas que temos, precisamos então reciclar nossos pensamentos e colocá-los em prática. Não bastassem todos os efeitos da globalização e as inovações tecnológicas, as empresas precisam ainda saber como lidar com as diferentes gerações e suas formas de pensar, para conseguir absorver o que cada uma delas pode oferecer de melhor. O intuito deste trabalho é apurar através de pesquisa de campo junto às empresas de médio e grande porte do município de Videira (SC), como estão desenvolvendo e retendo os talentos internos, e ainda como estão atraindo novos talentos. As pessoas são sem dúvida o diferencial competitivo das organizações, mas, para que elas de fato possam contribuir, irá depender da forma como serão conduzidas, por isso a importância de conhecer os aspectos pessoais de cada geração, projetando assim o capital humano como efetivo diferencial competitivo das organizações.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais as formas que a Gestão de Pessoas possui para a atração e retenção de talentos, diante das dificuldades enfrentadas pelos conflitos multigeracionais e ainda como tornar as pessoas o diferencial competitivo das empresas? Este estudo será realizado nas empresas de médio e grande porte do município de Videira (SC).

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é apurar as principais dificuldades das organizações no campo multigeracional e ainda como elas conseguem “reter” os melhores profissionais.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a Gestão de Pessoas atrai e retém talentos, observando as dificuldades enfrentadas pelos conflitos multigeracionais, objetivando tornar as pessoas o diferencial competitivo das organizações.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar como a Gestão de Pessoas pode se tornar o diferencial competitivo das empresas, através de pesquisa bibliográfica;

Identificar as formas que a gestão de pessoas possui para atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas, através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo;

Identificar as principais características pessoais da “Geração X”, “Geração Y” e “Geração Z”, através de pesquisa bibliográfica;

Identificar as maiores dificuldades das empresas no campo multigeracional, através de pesquisa de campo;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Por mais sofisticado que sejam os sistemas, maquinários e processos, as empresas precisam contar com as pessoas, neste contexto, independente da área

de atuação das organizações, as que possuírem melhor gestão humana terão grande diferencial em relação ao oponente, tendo em vista que as empresas são verdadeiros seres vivos em constante processo de transformação.

Mas, para que as pessoas possam de fato estarem atreladas aos objetivos organizacionais, e desta forma somarem de forma sinérgica, é preciso que a mudança possa ocorrer. As empresas precisam mudar para que novas ideias possam inundar o ambiente a fim de enterrar intenções ultrapassadas e obsoletas.

As pessoas e organizações possuem um relacionamento recíproco, pois as organizações dependem das pessoas para funcionarem e alcançarem o sucesso, por outro lado, as pessoas passam boa parte de suas vidas dentro das organizações, buscando crescerem na vida, com o intuito de alcançarem seus objetivos pessoais e profissionais. Mas, com tanta informação e disponível a todos, as organizações além de encantarem seus clientes precisam também encantar seus colaboradores, ainda mais com as gerações contemporâneas que buscam constantes desafios e oportunidades de crescimento.

Diante disso a aplicabilidade deste trabalho justifica-se em conhecer como as empresas estão atraindo, desenvolvendo e retendo profissionais talentosos, e ainda conhecer o perfil e as principais características pessoais da Geração X, Geração Y e Geração Z. Portanto, torna-se indispensável que as empresas se interessem em conhecer e identificar pessoas empreendedoras, agentes de transformação, capazes de tornar o ambiente que esteja inserido mais competitivo e melhor, diante ainda das limitações de tempo e a mutação alucinada que ocorre em todas as áreas.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos: 1. Introdução; 2. Fundamentação Teórica; 3. Metodologia; 4. Análise e apresentação dos dados; 5. Conclusão; e 6. Referências.

No primeiro capítulo apresenta-se a introdução, fase em que serão expostas as orientações iniciais do trabalho, a apresentação do tema, assim como o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

No segundo capítulo, evidencia-se a Fundamentação Teórica. É neste capítulo que estão inseridas as teorias que se relacionam com o tema.

No terceiro capítulo será apresentada a Metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente trabalho.

No quarto capítulo serão apresentados e analisados os dados coletados em pesquisa de campo através do questionário.

Já no quinto capítulo estará evidenciado a conclusão, objetivando finalizar a argumentação e apresentar os principais dados e contribuições apurados no presente trabalho, assim como os principais objetivos atingidos.

E no sexto capítulo, as referências que representam as fontes de pesquisas bibliográficas utilizadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados temas relevantes sobre como a gestão de pessoas atrai, desenvolve e mantém os talentos nas organizações, diante das adversidades multigeracionais. Também será abordado o perfil e as características pessoais da Geração X, Geração Y e Geração Z, buscando no capital humano o diferencial competitivo das organizações.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS E SEUS DESAFIOS

As transformações do meio em que vivemos nunca esteve em um ritmo tão frenético, as inovações ocorrem em um piscar de olhos, novas tecnologias são introduzidas em nosso meio a cada instante. Cada vez mais temos a sensação de que o tempo passa mais depressa, e também a sensação de que não temos mais tempo para realizar determinadas tarefas.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 2):

Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

Diante disso a mudança torna-se inevitável para toda e qualquer organização que pretenda manter-se competitiva ou no mínimo queira sobreviver num mercado cada vez mais acirrado, onde seu concorrente não possui mais endereço fixo, e pode vir de qualquer parte do globo. Neste contexto uma das áreas que mais sofre interferência é a Gestão de Pessoas, tendo em vista que não trabalha como uma ciência exata e sim possui em sua essência pessoas. Pessoas que por sua vez são as causadoras de todas essas mudanças, buscando algo novo em cada detalhe, buscando o inusitado, pessoas que não se acomodam e sim vivem com um pé no futuro.

Vivemos atualmente na era da informação, e ela nunca esteve tão acessível como nos dias atuais, estamos conectados 24 horas por dia, temos acesso a tudo o

que ocorre em nosso meio e no mundo, e detalhe, em uma fração de segundos. Mas, toda essa informação somente se tornará útil se as pessoas que a desfrutam souberem canalizar para um objetivo real. Um equívoco é pensarmos que estamos vivenciando a era do conhecimento, para que isso se confirme precisamos analisar quanto desta informação se tornará conhecimento. A resposta para essa pergunta é o que as pessoas irão fazer com toda essa informação, e aí entra a Gestão de Pessoas como o diferencial que pode dar subsídios para a informação se tornar conhecimento, diante disso as pessoas são a chave conectora para a transformação da informação em conhecimento, e desta forma contribuir com os objetivos da empresa.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 96):

O trabalhador do conhecimento não será necessariamente aquele que opera um computador ou algum equipamento sofisticado, mas aquele que transforma os dados processados em benefício para o cliente ou para a sociedade, sobretudo o trabalhador que conhece e sabe operar alguma tecnologia.

A Gestão de Pessoas é desafiada constantemente, e em muitas organizações suas políticas estão desalinhadas com a realidade vivenciada e os parâmetros exigidos pelo mundo moderno. Analisando essa situação fica difícil para as organizações encontrar nas pessoas o ingrediente faltante para alavancar seus negócios, em muitos casos suas políticas tendem a condicionar seus colaboradores a uma postura passiva e reativa. A Gestão de Pessoas deve atuar como ferramenta que agregue e integre todos os setores, buscando de maneira eficaz contribuir para alcançar os objetivos da organização. Afirma Chiavenato (2010, p. 9) que “[...] Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações”.

O olhar deve ser voltado para as pessoas como parceiros da organização, quando integrados na forma de parceiros, as pessoas tendem a fazer investimentos na organização. Investem dedicação, comprometimento, responsabilidades, assumem riscos, tudo isso de olho no retorno dos esforços investidos, como melhores salários, reconhecimento, oportunidades de crescimento profissional.

As pessoas devem ser visualizadas como parceiros das organizações. Pois, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona

decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Com base nisso, as pessoas são parte integrante do capital intelectual da organização, diante disso as organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros, que através de suas experiências e inteligências fornecem dados coesos e precisos para alavancar o negócio da organização. (CHIAVENATO, 2004).

A Gestão de Pessoas não deve mais trabalhar para as pessoas e sim com as pessoas, saber identificar nelas, qualidades e potencialidades que possam fazer a diferença na tomada de decisão. Em uma nova visão, as pessoas não devem ser vistas como um mero recurso organizacional, mas especialmente como sujeito ativo, provocador de ideias empreendedoras e inovadoras. Mais do que isso, que elas possam utilizar suas inteligências, mantendo-se proativas, sujeitos de visão própria e que de fato possam contribuir com suas ideias, através de sua inteligência, a maior e mais avançada habilidade humana.

De fato, isso tudo tem ocasionado grande pressão nas organizações no tocante as novas formas de encarar a Gestão de Pessoas. Se por si só, isso já gera muitas discussões, as empresas tem de lidar ainda com a globalização dos negócios, o impacto da mudança, a melhoria contínua de seus produtos e serviços, o avanço tecnológico, entre outros. Diante disso, as organizações constataam que nas pessoas e somente nelas, podem encontrar a vantagem competitiva que integre e norteie suas ambições com o propósito de torná-la vencedora. Ao contrário de máquinas e equipamentos que podem ser copiados facilmente, as pessoas possuem um diferencial entre si, dificilmente são copiadas. As empresas devem estar atentas a isso e desenvolver políticas que retenham os bons colaboradores, pois o concorrente certamente está de olho nele.

A Gestão de Pessoas tem enorme responsabilidade quanto à capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores, buscando atender a demanda da empresa e a realização pessoal e profissional de seu colaborador. Deixar o discurso de lado e desenvolver políticas para promover, coordenar, planejar e controlar as atividades estabelecidas quanto à seleção, orientação, avaliação de desempenho comportamental e funcional, qualificação, capacitação, acompanhamento global na organização, bem como atividades relacionadas à manutenção da segurança e saúde no trabalho. Deixar de lado ainda o discurso social e ambiental e desenvolver programas de verdade, que possam integrar cada vez mais seus colaboradores a sociedade como um todo. As organizações precisam que seus colaboradores

estejam por “inteiros” na empresa, somente assim poderão desenvolver com afinco através de suas inteligências, meios para que a empresa possa olhar para trás e ver com certa distância seus concorrentes e não olhar para frente e ver que não irá conseguir alcançá-los. O capital humano é sem dúvida o bem mais precioso que qualquer organização possa ter, somente ele poderá customizar estratégias de acordo com a demanda da empresa, com o intuito de projetá-la a um futuro promissor.

A Gestão de Pessoas está deixando de ser a área voltada para trás, para o passado e para a tradição e algumas poucas vezes para o presente, para se constituir em uma área apurada para frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais a área que privilegia a tradição, para ser a área que focaliza o seu destino. Não mais a área que “vem de” e que anda de costas, para ser a área que “vai para” e que corre em direção ao futuro que está chegando. Esta será a gestão de pessoas de hoje e de amanhã [mas, para que isso ocorra, velhos modelos mentais precisam ser vencidos]. (CHIAVENATO, 2010, p. 50)

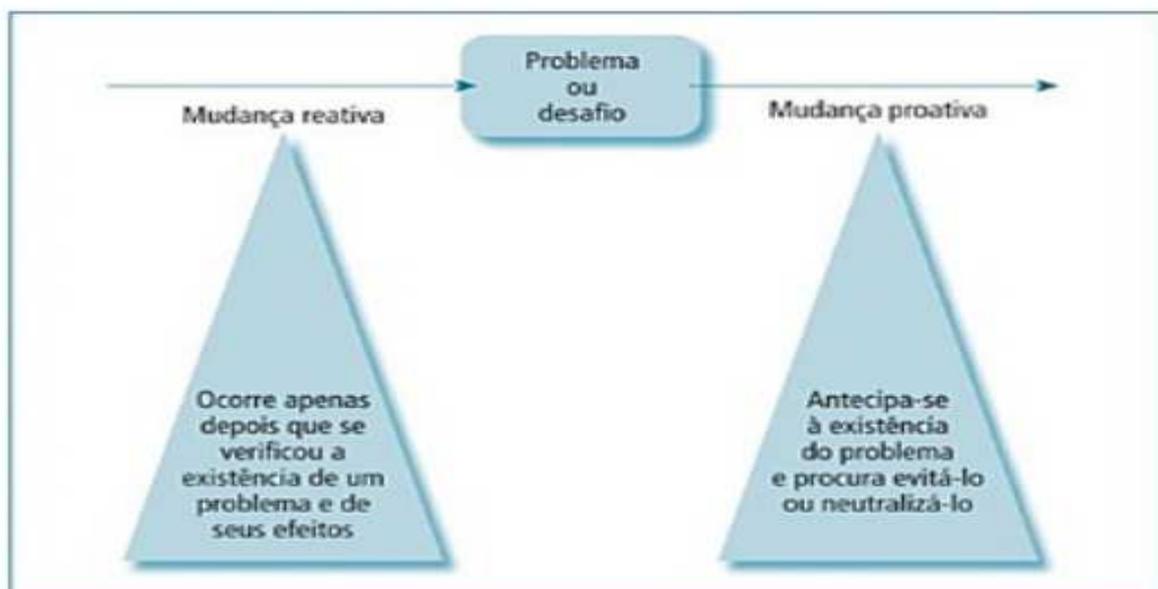
### **2.1.1 A mudança**

Tendo em vista atual conjuntura na qual o mundo está imerso, onde empresas buscam incessantemente vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, a mudança tornou-se inevitável. Para manter-se competitiva, a mudança daqueles velhos modelos mentais é imprescindível, modelos de gestão da era industrial se tornaram obsoletos, não se aplicam mais no atual padrão exigido pelo mundo moderno. Infelizmente quando o assunto é mudança a grande maioria das pessoas e organizações criam bloqueios e aversões frente às novas metodologias de trabalho, pois, a mudança exige novas formas de agir e pensar. Ela nos submete a um mundo novo, cheio de incertezas e desconhecido, por isso, a grande maioria das pessoas prefere não ousar, não criar, logo, a mudança exige maiores esforços das pessoas e organizações, contudo, vale salientar que passado o momento inicial e de difícil aceitação, os benefícios são imensuráveis. Muitas pessoas tendem a reagir somente de forma reativa frente aos problemas e/ou desafios, com as organizações não é diferente, a mudança irá acontecer de qualquer forma, então, é melhor que aconteça em tempo hábil, e não que seja imposta e em tempo recorde.

As empresas geralmente encaram as mudanças como um assunto difícil, vago, ambíguo, desconhecido, árido, complexo e incerto. Um terreno movediço e perigoso. Muitas delas não conseguiram embarcar definitivamente em programas consistentes de mudança organizacional [...]. Além do incrível desconhecimento, existe um forte receio da mudança. Parece o medo do desconhecido, o temor da primeira experiência que, apesar de não ter sido ainda vivenciada, é percebida subjetivamente como algo inusitado, inviável e passível de insucesso e fracasso. (CHIAVENATO, 2008, p. 8).

Muitas pessoas tendem a reagir somente de forma reativa frente aos problemas e/ou desafios, com as organizações não é diferente.

#### Quadro: Mudança reativa e proativa



Fonte: Chiavenato (2008, p. 32.)

Conforme demonstrado acima, tanto para as pessoas como para as organizações o ideal é que introduzam no cotidiano a metodologia da mudança proativa, buscando antecipar-se aos problemas, objetivando eliminá-los ou neutralizá-los. Mudança também é isso, buscar identificar situações que possam ocorrer e agir antecipadamente, e não esperar acontecer para somente então buscar solução para amenizá-lo, uma vez que o fato já ocorreu.

Mas, com as transformações ocorrendo de forma cada vez mais veloz, é melhor que as empresas criem subsídios para que a mudança ocorra, do que esperar e não conseguir mudar a tempo, e ser engolido pelas vertiginosas e velozes tendências do mercado. A Gestão de Pessoas não está nem um pouco distante desta realidade, como tudo está mudando, com as pessoas não poderia ser

diferente. As necessidades e ambições dos trabalhadores se comparadas com as do passado mudaram significativamente. As pessoas da era atual são muito mais exigentes, esperar uma postura mecanicista por parte das pessoas é um grande equívoco, especialmente com as novas gerações, totalmente diferentes, com ambições muito maiores, onde muitas vezes o ganho financeiro não está em primeiro lugar, e sim é parte integrante de um conjunto.

As empresas de forma alguma não devem ignorar essas transformações, elas são inevitáveis para que o mundo possa crescer. As que perceberem isso e incluírem em suas ações as pessoas como forma agregada aos seus produtos e serviços, possuirão um diferencial em relação ao concorrente. Muitas transformações que as organizações estão sofrendo hoje, certamente muitas delas são reflexos de influências sofridas no passado, obrigando-as à implantar novas formas de trabalho, readequar suas metodologias e pensamentos, com o intuito de atender as novas expectativas de clientes e fornecedores. Diante disso, é de difícil compreensão por que certas pessoas e organizações relutam quando o assunto é mudança, ela é inevitável, queira nós aceitar ou não. Mas, devemos deixar de lado o velho discurso de que aceitamos a mudança, incutindo e aceitando como verdadeiro agente de transformação e melhoria no dia-a-dia.

Em conformidade com essa questão, Chiavenato (2008, p. 9) coloca que:

A única barreira à modernização das relações no trabalho nos tempos atuais é o medo de soltar as rédeas e deixar que as pessoas possam fazer o seu trabalho de maneira descontraída e livre, de modo a melhorá-lo contínua e incessantemente e aumentar o valor da empresa. Simplesmente deixar que as pessoas usem suas cabeças e inteligências e façam acontecer a mudança e a inovação nas empresas, com base em programas consistentes. Elas certamente farão muito melhor do que os poucos executivos que, hoje, comandam-nas em uma posição superior e alienada das operações cotidianas. Precisamos envolver mais pessoas e mais cabeças e mais inteligências na tarefa de modernizar nossas empresas, sem necessariamente aumentar o número das pessoas.

Fica evidenciado na citação acima que velhos modelos mentais não estão nenhum pouco alinhado com a realidade atual de nossas empresas. A Gestão de Pessoas deve integrar as pessoas na forma de parceiros, fazendo com que as elas sintam-se parte da organização e não meros trabalhadores em busca de um salário.

Ainda de acordo com Chiavenato (2008, p. 10), “as coisas fáceis já foram todas feitas. Falta fazer as difíceis e estas, para serem executadas, não podem depender de metodologias ultrapassadas”.

Tendo em vista que as coisas fáceis já foram feitas, restando então às coisas difíceis, evidencia-se desta forma que as organizações demandam de pessoas cada vez mais preparadas para enfrentar as grandes transformações que virão. Pessoas que possam usar suas aptidões e inteligências, deixando de lado aquela velha mania de olhar para trás e ignorar o que vem pela frente, esquecendo que o futuro está logo aí, e que será impiedoso com aqueles que o subestimarem, achando que o mundo dos negócios sobreviverá frente às novas tecnologias com aqueles velhos modelos mentais.

## 2.2 PESSOAS TALENTOSAS, COMO ATRAIR, DESENVOLVER E MANTER NA ORGANIZAÇÃO

Frente ao atual cenário empresarial, onde as políticas corporativas sopram cada vez mais em diferentes direções buscando novos mercados, contratar pessoas qualificadas tem se mostrado um grande desafio. A incessante busca pela qualidade em seus produtos e serviços demandam cada vez mais de mão de obra qualificada, atrelado a isso, o mercado de trabalho para profissionais preparados nunca esteve em plena ascensão como está nos dias atuais.

Analisando este contexto percebe-se a dificuldade em contratar mão de obra qualificada. Diante disto, encontrar pessoas talentosas, detentoras de conhecimento, capaz de transformar o ambiente organizacional atual em um ambiente competitivo, voltado ao mundo moderno, que compete em nível mundial, tem se mostrado uma árdua tarefa. Podemos fazer uma analogia comparando o “talento” a um consumidor diante de vários produtos, a opção de escolha é sua, e certamente após várias comparações e análises, levará o de melhor qualidade. Por mais que as expectativas se mostrem contrárias, e que o futuro possa nos apresentar funcionários qualificados, mesmo assim, os líderes sempre estarão em busca do melhor profissional, o que se destaca dos demais.

A atração e retenção de talentos nas empresas estão fortemente ligadas às estratégias pelos líderes desenvolvidas, este deve estar comprometido na forma de compreender e fazer com que essas pessoas se sintam compreendidas no ambiente organizacional. Compreender para indentificar nas pessoas seu verdadeiro talento,

sua paixão e desta forma atrelar aos interesses da empresa para que haja ganho mútuo.

De acordo com Pogorzelski, Harriott, Hardy (2011, p. 44), três fases descrevem o nível e a qualidade do comprometimento entre empregado e empregador:

**Atrair.** A fase atrair é uma dança duradoura entre você e o seu candidato. Isto inclui qualquer atividade feita para posicionar a organização como potencial empregador na mente de um candidato. Você projeta uma imagem cuidadosamente formada e autêntica como empregador. [...] é uma dança similar à forma pela qual os consumidores são levados às marcas do mercado.

**Conquistar.** Esta fase envolve todas as interações entre você e os candidatos a partir do momento em que eles chegam até você. [...] o estágio Conquistar também inclui o período de lua de mel logo depois que o funcionário começa a trabalhar, em que as expectativas serão confrontadas com a realidade [...].

**Avançar.** Mantenha o talento crítico em movimento, tão necessariamente ascendente, mas crescente em experiência, responsabilidade, dinheiro ou outras formas tangíveis e intangíveis. Fazer o talento crescer na sua empresa é importantíssimo para reter boas pessoas e uma forma vital para a capacidade da sua empresa de mudar conforme a oportunidade ou a necessidade exijam. A retenção é a parte “manter” de “empregar e manter”; nos termos de marca de consumidor, é o equivalente aos consumidores se tornando leais à marca e identificando-se com seus atributos.

Atrair pessoas de acordo com as demandas e exigências das empresas tem se mostrado cada vez mais difícil, ainda mais quando a intenção é atrair talentos. As pessoas talentosas são movidas por desafios, o talento jamais quer ser “retido”, e sim provocado, desafiado, quer ser desenvolvido. Atrair consiste em divulgar e identificar as atividades aos candidatos de tal forma que estes possam de fato ser atraídos pelo diferencial que esta sendo proposto. Esta fase pode durar meses dependendo do caso até anos, para o funcionário que foca na carreira ele sempre está de olho nas políticas desenvolvidas pelas empresas, comentários relatados por outros candidatos e/ou funcionários, até o experimento de um produto da empresa, tudo isso são formas do candidato avaliar a empresa.

Como citado anteriormente, velhos modelos mentais não se aplicam mais, e por suas vez foram substituídos por novas ideologias e formas de pensar. Em tempos passados a maioria das pessoas pensava em conquistar uma vaga em uma determinada empresa e nela perpetuar até sua aposentadoria. De fato as coisas mudaram, os profissionais atuais buscam desafios, querem estar em constante atividade, são movidos por novas ideias, e até o salário, quem diria, até o salário deixou de ser o único fator relevante na tomada de decisão frente à escolha por uma vaga.

Depois de atrair o candidato e consumir a contratação, é necessário desenvolver políticas que atendam o proposto no processo de seleção e atrelar as responsabilidades do cargo. Para promover a manutenção do funcionário na empresa, frente às demandas por eles impostas, uma boa maneira é procurar desenvolvê-lo em suas atividades. O treinamento é um pequeno processo que vem agregar, mas desenvolver é muito mais complexo, abrange outros métodos.

Segundo Chiavenato (2010, p. 411), os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual são:

**Rotação de cargos.** Significa a movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades [...].

**Posições de assessoria.** Significa dar a oportunidade para que a pessoa com elevado potencial trabalhe provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas da organização [...].

**Aprendizagem prática.** É uma técnica de treinamento através da qual o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em conjunto com outros departamentos. Em geral, é aplicada em conjunto com outras técnicas. Muitos treinandos trabalham juntos para desenvolver projetos que requeiram cooperação.

**Atribuição de comissões.** Significa uma oportunidade para a pessoa participar de comissões de trabalho compartilhando da tomada de decisões, aprender pela absorção dos outros e pesquisar problemas específicos da organização [...].

**Participação em cursos e seminários externos.** É uma forma tradicional de desenvolvimento através de cursos formais de leitura e seminários. Oferece a

oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas [...].

**Exercícios de simulação.** A simulação extrapolou a seleção de pessoal e tornou-se também uma técnica de treinamento e desenvolvimento. Os exercícios de simulação incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulação de papéis, etc. [...].

**Treinamento fora da empresa.** Uma recente tendência é a utilização de treinamento externo, muitas vezes relacionado com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização e que precisam ser obtidos fora dela [...].

**Estudo de casos.** É um método de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com uma descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido. Trata-se de uma técnica que permite diagnosticar um problema real e apresentar alternativas de solução, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão.

**Centros de desenvolvimento internos.** São métodos baseados em centros localizados na empresa para expor os gerentes e as pessoas a exercícios realísticos para desenvolver e melhorar habilidades pessoais.

**Coaching.** O gerente pode integrar vários papéis como líder renovador, preparador, orientador e impulsionador para se transformar em coach. O coaching significa o conjunto de todas essas facetas.

Com base no exposto acima desenvolver pessoas é muito mais abrangente do que a maioria das empresas estão acostumadas em seu cotidiano. Para desenvolver pessoas o RH deve possuir uma política muito clara, a fim de que suas estratégias possam de fato contribuir com o crescimento pessoal e profissional de seus funcionários. Faz parte da natureza humana almejar o crescimento profissional frente à empresa que trabalha, e o desenvolvimento de sua carreira está intimamente ligada às políticas e estratégias das empresas em desenvolver as pessoas.

Com a crescente escassez de mão de obra especializada e especialmente pessoas com qualidades que as diferem das demais, estratégias voltadas para o desenvolvimento das pessoas nas empresas tem contribuído significativamente para a retenção delas. Cada vez mais as empresas têm investido na capacitação de seus trabalhadores visando torná-los aptos para lidarem com as novas tecnologias, e nas

adversidades poderem visualizar uma oportunidade. Não basta apenas implantar um projeto para treiná-las, desenvolver é um processo em constante mutação, especialmente porque nos tornamos mais exigentes, e ainda mais as gerações vindouras.

Atrelado a isso, as empresas buscam de forma incessante meios para reterem os melhores profissionais em seu quadro de funcionários. As organizações estão mudando suas práticas gerencias, em vez de investir nos produtos ou serviços, passaram a investir nas pessoas que entendem destes produtos e serviços e saiba como criá-los, produzi-los, desenvolvê-los e melhorá-los. Depois de atrair e desenvolver seus funcionários o momento agora é mantê-los na empresa, e para que isso aconteça o processo de desenvolvimento deve estar em constante revisão e aperfeiçoamento, tendo em vista que as mutações ocorrem em ritmos cada vez mais acelerados. O maior custo com a saída de empregados talentosos é perda da produtividade, o tempo para um novo empregado atingir os índices do anterior pode levar meses, por isso a constante monitoração dos processos de desenvolvimento a fim de retê-los ou evitar perdê-los.

### 2.3 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DA “GERAÇÃO X”, “GERAÇÃO Y” E “GERAÇÃO Z”, E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA AS EMPRESAS

Diferencial competitivo é o que a maioria das empresas buscam para se manterem vivas no contexto atual frente às inundações tecnológicas e as exigências de seus clientes. Diferencial competitivo são características que a tornam única em relação aos seus colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores, este diferencial é gerado pelos recursos disponíveis no qual a empresa é detentora, estes podem ser tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são os que podemos mensurar, que são vistos, como os financeiros e físicos. Já os intangíveis são de difícil mensuração, alguns nem aproximadamente, e atualmente estão entre os recursos mais valiosos de uma empresa. Podemos citar como recursos intangíveis a reputação, que rege a relação entre empresas e consumidores, a tecnologia, confiança entre colaboradores e gerentes, ideias, conhecimento, cultura que define a forma como a empresa trabalha, suas rotinas, seus comportamentos, entre outros.

Com tanta inovação, especialmente a tecnológica, as empresas atuais visualizam os recursos intangíveis como os mais valiosos que elas podem deter. Neste contexto as pessoas estão inseridas nestes recursos e por sua vez constituem um dos principais diferenciais das empresas, podendo ser a diferença entre o fracasso e o sucesso. Diante disso as pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial visto que não podem ser copiadas, constituindo assim um dos mais importantes recursos intangíveis das empresas.

Sob esta ótica as empresas precisam estar preparadas para identificarem as pessoas talentosas, que de fato sejam um diferencial positivo e desta forma possam contribuir com os objetivos das empresas. Conhecer as diferentes gerações a fim de poder extrair o que cada uma detém de melhor e também minimizar os conflitos multigeracionais, é um dos elementos básicos da atual administração de recursos humanos, visto que cada uma possui formas diferentes de pensar, especialmente as mais recentes. O que será abordado a seguir são as características dessas três gerações, e que necessariamente não se aplicam a todos os membros de cada geração.

### **2.3.1 Geração X**

Segundo Oliveira (2010, p. 52):

Os integrantes da geração X têm sua data de nascimento localizada aproximadamente entre 1960 e 1980, a nomenclatura dessa geração denominou-se em virtude de assassinatos de diversos líderes políticos importantes, como os irmãos John e Bob Kennedy, Martin Luther King e Malcolm X, cujo nome foi utilizado para batizar essa geração.

Não diferente de outros países no Brasil também foi momento de grandes revoluções, especialmente políticas, incluindo perseguições a líderes políticos, professores, jornalistas e quem ousasse discordar das decisões impostas pelos governos. Essa geração foi determinante, tendo em vista que suas atitudes moldaram boa parte do que vivemos atualmente, foi ela que ousou em não aceitar as sanções impostas e decidiu mudar.

De acordo com Oliveira (2010, p. 53):

Movimentos hippies e rebeliões de estudantes passaram a fazer parte do cenário em quase todo o mundo. A música ficou mais barulhenta, as roupas mais coloridas, os cabelos mais longos, as experiências mais intensas. Tudo acontecia em excesso. A nova ordem era rebelar-se contra qualquer coisa que tivesse o caráter de convencional ou padronizado, inclusive a estrutura familiar.

A estrutura familiar dessa geração foi influenciada fortemente pela inserção da TV, mesmo que involuntariamente ela de certa forma fez parte da educação dessa geração. Estes tiveram ainda de lidar com a quebra de padrões arcaicos como o fim do casamento como modelo perpétuo, mudanças de modelos sociais e morais. E a educação dos filhos já não dependia de algumas palmadas, para estes foi a abstenção de programas televisivos, inserindo-se assim como castigo.

Essa geração teve grande contato com as inovações tecnológicas, como o computador pessoal, o vídeo cassete, a internet, entre outros, isso tudo começou a se difundir da infância até a juventude, se prospectando de forma incontrolável até os dias atuais. Outra forma de disseminar e expor suas ideias e ideais foi através da música, foi nessa época que a música aumentou de forma significativa sua participação como meio de comunicação. Com tantas mudanças e influências, como a televisão, a música, a quebra de paradigmas, formação de novos modelos mentais e morais, esta geração desenvolveu uma característica mais cética e egocêntrica, mas também os levou a serem auto-suficientes, priorizando o trabalho. Oliveira (2010, p. 57) coloca que foi uma geração marcada pelo pragmatismo e pela autoconfiança em suas escolhas, que buscou promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões.

A Geração X também passou a ser conhecida como a geração da empregabilidade, pois deixaram de lado a estabilidade, como relacionamentos duradouros para imprimir um novo conceito de lealdade. Uma forma de mantê-los motivados é atribuir a eles projetos desafiadores e cada vez mais responsabilidades, pois eles sempre estão em busca de novas oportunidades e de olho em um novo emprego. Entre as principais características destes indivíduos estão, ruptura com as gerações anteriores, busca por direitos, busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo, maturidade e escolha de produtos de qualidade, procura pela liberdade. Esta foi a geração que sofreu verdadeiros impactos, e suas características ficaram marcadas pelos valores que eles trazem consigo, como: justiça, verdade,

igualdade, busca do equilíbrio, diversidade, pragmatismo, divertimento e auto-confiança.

Com tantas transformações esta geração se tornou mais independente e racional, estão sempre buscando se superar em habilidades, mas em contra partida anseiam por constante feedback, seja no trabalho, cônjuge, clientes, e colegas em geral.

### **2.3.2 Geração Y**

Para Oliveira (2010, p. 41), os nascidos entre 1980 e 1999 contemplam a chamada Geração Y, ficou assim conhecida porque quando a antiga União Soviética exercia forte influência sobre países de regime comunista, chegava a definir a primeira letra dos nomes que deveriam ser dados aos bebês nascidos em determinados períodos. Nos anos 1980 e 1990 a letra principal era a Y. Isso realmente não teve muita influência no mundo ocidental e capitalista, mas posteriormente, muitos estudiosos adotaram essa letra para designar os jovens nascidos nesse período. Surgia assim o termo Geração Y.

Alguns destes jovens estão chegando agora a vida adulta e ao mercado de trabalho, os mais velhos já estão despontando para cargos de liderança, mas ainda são raras exceções. Aos poucos começam a interferir nos destinos das empresas e da sociedade, eles são extremamente informados, pois nasceram na era digital, mas muitos ainda não sabem o que fazer com tanta informação. São oriundos de famílias mais flexíveis, seu relacionamento com os pais é bem diferente das gerações anteriores, pois foram criados de igual para igual. Ter pais separados deixou de ser algo do outro mundo, passou a ser normal, especialmente por terem que conviver com irmãos de pais diferentes. Mesmo os que não precisam lidar com esta situação enfrentam a ausência do pai e da mãe, tendo em vista que ambos trabalham, e na geração anterior uma das conquistas foi os direitos adquiridos pelas mulheres, para serem tratadas de igual para igual.

São também conhecidos como geração net, justamente por terem nascidos num contexto altamente tecnológico, com TV a cabo, celular, internet, isso tudo fez com eles se sintam bem a vontade. Por terem sido criados usando todas essas

tecnologias, compartilhando ideias e informações, optam por trabalhar em projetos que de fato façam parte, possam criar, inovar, de fato possam contribuir. Com isso vão quebrando tradicionais formas de trabalho em equipes que impedem a colaboração, integração e comunicação. Tendo em vista ainda a sua forma de criação, essa geração possui uma ética e postura profissional bem diferente das gerações anteriores, seus valores também são bastante distintos, o que tende a ruir todas as estruturas existentes.

Segundo Lipkin, Perrymore (2010, p. 3), alguns comportamentos comuns da Geração Y que precisam ser enfrentados no trabalho:

- Falar ao celular ou mandar mensagens de texto durante o expediente ou em reuniões;
- Explicar por que piercing no rosto e chinelo não são o traje social mais adequado;
- Convencer essa geração de que nem todo mundo pode ter horário flexível;
- Ajudá-los a entender por que não ocuparão posição de liderança no primeiro ano de emprego;
- Ensinar a eles que não se deve falar com supervisores, gerentes e CEOs da mesma forma como se fala com amigos;
- Controlar ataques de fúria ao lidar com erros ou feedback negativo;

Liderar indivíduos dessa geração demanda de habilidades um pouco mais desenvolvidas do que aquelas usadas em gerações anteriores, essa é muito mais exigente, trabalha de igual para igual e que ser parte integrante no processo, não se sujeita apenas ser um mero telespectador, quer participar das decisões. Por isso as frustrações das gerações anteriores são evidentes, pois tinham que dar duro para conseguirem promoção ou ao menos serem reconhecidos. Por outro lado as frustrações da geração Y também são plausíveis, pois eles querem viver a vida agora, ao contrário das gerações anteriores que deixam para desfrutar da vida na aposentadoria.

Para extrair o melhor desses talentos o ambiente corporativo deve estar preparado para recebê-los, suas políticas devem estar alinhadas para um ambiente amigável, devem também manter recursos tecnológicos em todos os níveis. Outro

fator relevante é que eles foram criados de igual para igual, logo, eles não reconhecem eficiência em autoridade “de cima para baixo”, nem em organizações com amplos níveis hierárquicos. É uma geração conhecida pela espontaneidade, na grande maioria são alegres, eles não concordam necessariamente que para um ambiente de trabalho ser sério precisa ser triste, gostam de autonomia, e demandam muito de feedback.

As empresas buscam cada vez mais profissionais que saibam trabalhar em equipe, possam desenvolver projetos atrelados a sua equipe, este desafio atinge boa parte dos profissionais, exceto os da Geração Y. Para a maioria das pessoas trabalharem sozinhas é normal, faz parte do cotidiano, já, para os jovens Y, trabalhar em equipe com uma meta em comum é a coisa mais normal do mundo, isso tudo por causa da forma como foram criados.

A geração Y tem uma forma muito peculiar de se relacionar que as difere das gerações anteriores. Lipkin, Perrymore (2010, p. 153), confrontam abaixo a forma de relacionamento da Geração Y e das Gerações anteriores.

#### **Quadro 2: Relacionamento: comparação entre a Geração Y e as outras gerações**

<b>Geração Y</b>	<b>Gerações anteriores</b>
Começou a ter contato social antes mesmo de aprender a falar.	Ênfase na amizade fora da família não ocorre até a pré-escola.
Ênfase em atividades extracurriculares	Menos ênfase em atividades extracurriculares. As únicas atividades extracurriculares que existiam estavam relacionadas à escola ou à formação. Atividades extracurriculares individuais (aulas de piano) tinham a mesma importância de atividades em grupo.
Aprendeu que é bom falar abertamente em contextos sociais.	Em contextos sociais, aprenderam que existem coisas que se falam e coisa que não.
Idade adulta: casamento tarde,	Idade adulta: obrigações de família eram/são

filhos tarde, mais tempo com amigos e cônjuge antes de ter filhos.	prioridade.
Os relacionamentos podem começar e dar certo sem contato pessoal, via meios digitais.	Os relacionamentos começam através de contato pessoal e esses mesmo relacionamentos podem ser mantidos em conversas ao telefone e por e-mails. No entanto, raramente uma nova amizade nasce a partir de um relacionamento virtual.
Deixará o trabalho se suas necessidades de contato social não forem atendidas.	Difícilmente deixarão o trabalho por necessidade de contato pessoal.

Fonte: Lipkin, Perrymore (2010, p. 153).

De fato a Geração Y provocou e provoca inúmeras mudanças tanto no ambiente social como nas empresas de modo geral. E falando em mudança, essa geração tem pouca ou quase nada de resistência em relação à mudança, seu mundo é muito dinâmico, as mudanças são imprescindíveis, por isso a facilidade em aceitá-las e ainda querer provocá-las.

Todas as gerações possuem suas parcelas de contribuições, cada uma com suas peculiaridades colaboram de forma positiva para o desenvolvimento da sociedade como um todo. Na Geração Y três características afloram e as tornam diferenciais e vantagens em relação às demais gerações. Essa geração sabe trabalhar em equipe, porque seus relacionamentos interpessoais são prioridades, com isso conseguem manter relacionamentos verdadeiros, tendo em vista que sua vida pessoal interage com a profissional, e vice-versa. E a terceira vantagem é a aceitação geral, pois sempre estiveram em contato com a diversidade, por isso conseguem aceitar as diferenças de melhor forma que as gerações anteriores.

### **Quadro 3: As regras do jogo: política tradicional versus política da Geração Y**

<b>Tradicional</b>	<b>Geração Y</b>
Seguir as regras acima de tudo.	Seguir as regras que funcionam e criar suas próprias regras para o que não funciona.

O chefe merece respeito por causa de sua posição.	Igualdade de condições. Respeito só quando merecido.
Comunicação hierárquica.	Comunicação lateral. Igualdade.
Tempo de serviço e talento = Promoção.	Talento, não tempo = Promoção.
Veste-se pensando no sucesso.	Veste-se pensando nos estilo individual.
Disposição de começar de baixo e ir subindo gradativamente.	Quer começar em um cargo importante e tem dificuldade de “desperdiçar” seu potencial em cargos iniciantes.
As ações sociais são importantes.	As ações sociais são fundamentais.

Fonte: Lipkin, Perrymore (2010, p. 197).

Como demonstrado acima fica evidenciado as peculiaridades e/ou regras da Geração Y e das gerações tradicionais, cada uma formatada em seu devido tempo, mas que hoje se deparam no dia-a-dia nas empresas e na sociedade. As empresas devem estar atentas as peculiaridades de cada geração e com isso extrair e desenvolver políticas que retenham os melhores profissionais em seu quadro funcional.

### 2.3.3 Geração Z

Fazem parte dessa geração os nascidos de 2000 até os dias atuais. Se pensamos que os indivíduos da Geração Y são dinâmicos, esses da Z são muito mais, estão conectados 24 horas por dia 7 dias por semana, para eles é inconcebível viver sem celular, computador, internet, de alguma forma estão conectados a dispositivos portáteis, e, em seu mundo é impossível viver sem eles. A denominação dessa geração como “Z” vem de “zapear” que significa a troca rápida e repetidamente entre canais de televisão, vídeo game, rádio, telefone e outros dispositivos.

A grande maioria das empresas não sabe ainda como lidar com estes novos profissionais, que logo estarão inserindo-se ao mercado de trabalho. Além de terem nascido e convivido com a tecnologia desde criança eles são também preocupados com o meio ambiente. São também muito mais imediatistas que a geração anterior,

fazem diversas tarefas ao mesmo tempo, certamente serão profissionais mais exigentes, versáteis e flexíveis.

De acordo com Prensky (2011):

Nativos digitais são aqueles que cresceram cercados por tecnologias digitais. Para eles, a tecnologia analógica do século 20, como câmeras de vídeo, telefones com fio, informação não conectada (livros, por exemplo), internet discada, é velha. Os nativos digitais cresceram com a tecnologia digital e usaram isso brincando, por isso não têm medo dela, a vêem como um aliado. Já os imigrantes digitais são os que chegaram à tecnologia digital mais tarde na vida e, por isso, precisaram se adaptar.

Com base no exposto acima essa geração possui grande potencial, tendo em vista que cresceram cercados pela inovação tecnológica, desta forma a usam em benefício próprio e certamente irão usar também em seu ambiente de trabalho como diferencial que irá agregar valor a essa geração. Mas, muitos administradores ainda vêem a inclusão dessa nova geração com certo receio, mas, uma coisa é praticamente certa, as mudanças imputadas por essa geração vieram para ficar, tendo em vista que o mundo não regride, logo, a integração total com a tecnologia deve perpetuar.

Os jovens dessa geração são muito versáteis, isso é oriundo devido ao fluxo de atividades vividas, por isso eles possuem um ritmo fragmentado, desenvolvendo diversas tarefas simultaneamente. Atrelando isso ao mercado de trabalho, mais especificamente o próprio ambiente de trabalho, esses jovens podem tornar-se profissionais multitarefa. Por outro lado, eles devem receber instruções para então conseguirem direcionar suas tarefas, caso contrário, serão profissionais dispersos com dificuldade para focarem em uma única ocupação. Como ainda não estão inseridos no mercado de trabalho, fica difícil uma mensuração exata das tendências dessa geração, mas, como estão acostumados a um ritmo frenético, a tendência é que busquem por um ambiente semelhante ao seu.

De acordo com Prensky (2011):

A Geração Z nasceu e vive em um mundo globalizado, por isso, tem uma visão ampla do seu trabalho. Os futuros profissionais enxergarão a empresa em todos os âmbitos e terão uma noção maior do que deve ser feito para que ela cresça. Também entenderão que a organização está inserida em um universo de conexões, e a importância de mantê-las saudáveis aumentará.

Embora muitas dúvidas ainda parem sobre a cabeça dos administradores no tocante as gerações vindouras e as existentes, uma coisa é certa, elas deverão achar meios e/ou subsídios que norteiam os caminhos da empresa englobando as diferentes gerações. E mais ainda, precisam elaborar diretrizes para que possam melhorar as limitações de cada geração e em contrapartida consigam extrair o que há de melhor em cada profissional. O objetivo é buscar compreender e identificar melhor cada geração, e não dizer qual é melhor ou pior, e sim conhecê-las, para que de forma sinérgica possam contribuir efetivamente a fim de melhorar os índices empresariais e torná-las competitivas frente às imposições do mundo moderno.

### 3 METODOLOGIA

Para elaboração do presente trabalho, foi necessário pesquisa em livros, internet, relatos de profissionais que atuam na área e relatórios, para demonstrar o papel do setor de Gestão de Pessoas frente aos novos desafios e o levantamento das principais características pessoais da “Geração X”, “Geração Y” e “Geração Z”.

#### 3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo terá sua delimitação caracterizada como pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Cervo e Bervian (1983, p. 55 apud Beuren, 2003, p. 86) definem a pesquisa bibliográfica como:

Aquela que explica um problema a partir de referências teóricas publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Para que os objetivos propostos possam ser alcançados faz-se necessário pesquisa bibliográfica acerca do novo modelo de Gestão de Pessoas e seus desafios frente às mudanças, será pesquisado também as principais características pessoais de algumas gerações, suas contribuições para as organizações, relatos e comentários extraídos de livros e internet, estudos de caso e análise dos mais variados pontos de vista dos autores.

Quanto à pesquisa de campo será aplicado questionário com perguntas abertas e fechadas objetivando atender parte dos objetivos no tocante a como as organizações estão atraindo, desenvolvendo e retendo pessoas talentosas. E também apurar as maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações no campo multigeracional.

### 3.2 QUESTÕES DE PESQUISA:

Como a Gestão de Pessoas pode se tornar o diferencial competitivo das empresas?

Quais as formas que a gestão de pessoas possui para atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas?

Quais são as principais características pessoais da “Geração X”, “Geração Y” e “Geração Z”, e suas contribuições para as empresas?

Quais são as maiores dificuldades das empresas no campo multigeracional?

### 3.3 TECNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O presente estudo envolverá a coleta de dados através de aplicação de questionários, que produzirá as informações para análise e transcrição de resultados.

#### **3.3.1 Questionário de pesquisa**

O questionário de pesquisa conterà perguntas abertas e fechadas, que serão distribuídos por e-mail e diretamente nas médias e grandes empresas do município de Videira (SC).

O questionário é composto de 20 perguntas, encaminhado ao coordenador de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, e seu retorno será via e-mail ou coletado diretamente pelo pesquisador nas empresas pesquisadas.

### **3.3.2 Análise e coleta de dados**

Os dados coletados serão analisados por perguntas individualizadas com apresentação de resultado e comentário de cada item constante no questionário.

O resultado será apresentado na forma de gráficos ou planilhas dependendo da natureza da resposta.

### **3.3.3 População e amostra**

Inicialmente foram identificadas as médias e grandes empresas do município de Videira-SC, tendo em vista a grande dificuldade em encontrar um órgão que pudesse nos fornecer tais informações, o levantamento foi realizado pelo pós-graduando juntamente com a coordenação do MBA em Gestão Financeira e Controladoria.

Com base no levantamento efetuado foram identificadas 26 médias e grandes empresas no Município de Videira-SC. Não foi necessário cálculo amostral, pois os questionários foram encaminhados para 100% das empresas apuradas. Das empresas pesquisadas, 77% responderam o questionário, já 8% alegaram não poderem contribuir com as informações por motivo de sigilo, e 15% das empresas não retornaram os questionários e não deram nenhum feedback.

## 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE DADOS

Os dados foram coletados através das respostas aos questionários encaminhados às empresas e respondido pelos responsáveis do setor de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas.

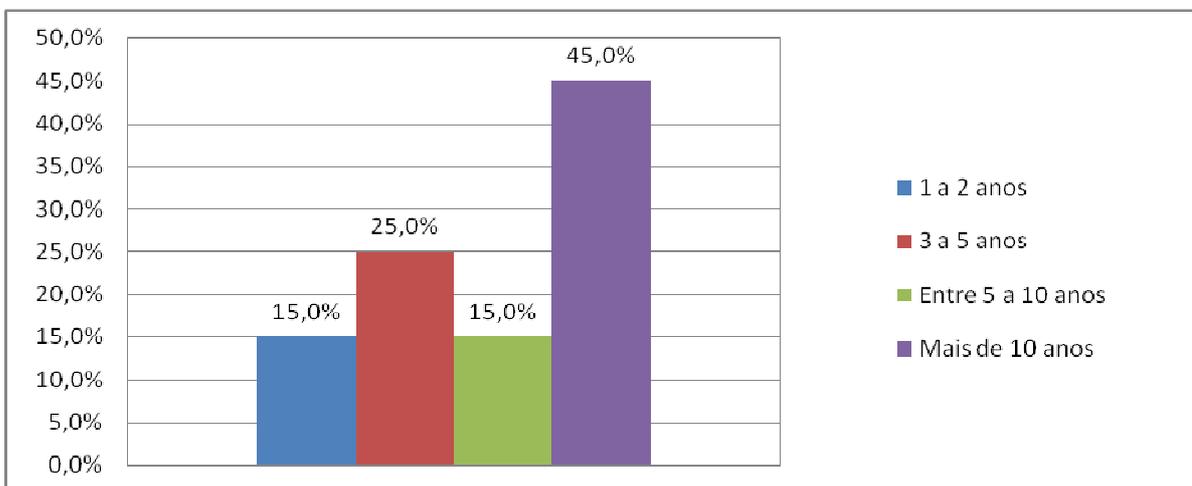
Quanto à tabulação dos dados obtidos, os mesmos serão apresentados em gráficos buscando facilitar o entendimento das respostas.

Objetivando expor os dados de forma que a veracidade das respostas fossem mantidas, utilizou-se o método de tabulação eletrônica, tratando de forma estatística os dados colhidos.

Após análise dos dados, os resultados são expostos, buscando demonstrar a importância que cada um teve para o desenvolvimento desta pesquisa, cada pergunta será tratada de forma individualizada.

Inicialmente o questionamento busca saber a quanto tempo os profissionais atuam no setor de Recursos Humanos nas médias e grandes empresas de Videira.

**Gráfico 1: Tempo de atuação no setor de Recursos Humanos.**



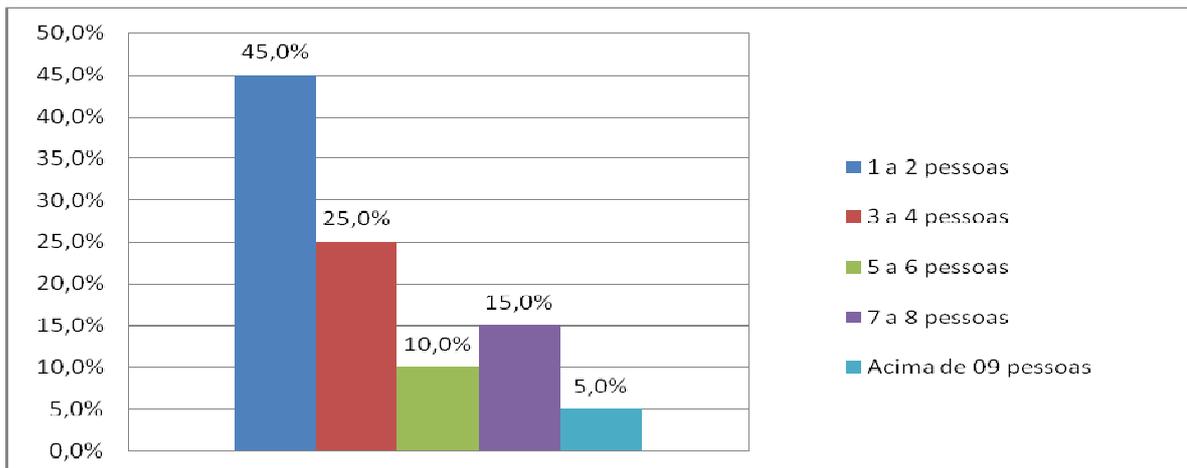
Fonte: O autor

Conforme o gráfico 1, acima, 15% dos respondentes atuam entre 1 a 2 anos no setor de Recursos Humanos, já 25% atuam entre 3 a 5 anos, por outro lado 15% atuam de 5 a 10 anos, e em sua grande maioria, 45% atuam a mais tempo no setor de Recursos Humanos, mais de 10 anos. Acredita-se que este resultado se deva a cultura de que gerações antecessoras a Geração Y e Geração Z optem pela

estabilidade, e na maioria das vezes alcançar a aposentadoria tendo trabalhado em uma única empresa.

A segunda questão busca identificar qual é a atual estrutura do setor de Recursos Humanos.

**Gráfico 2: Estrutura do setor de Recursos Humanos (contando com você).**

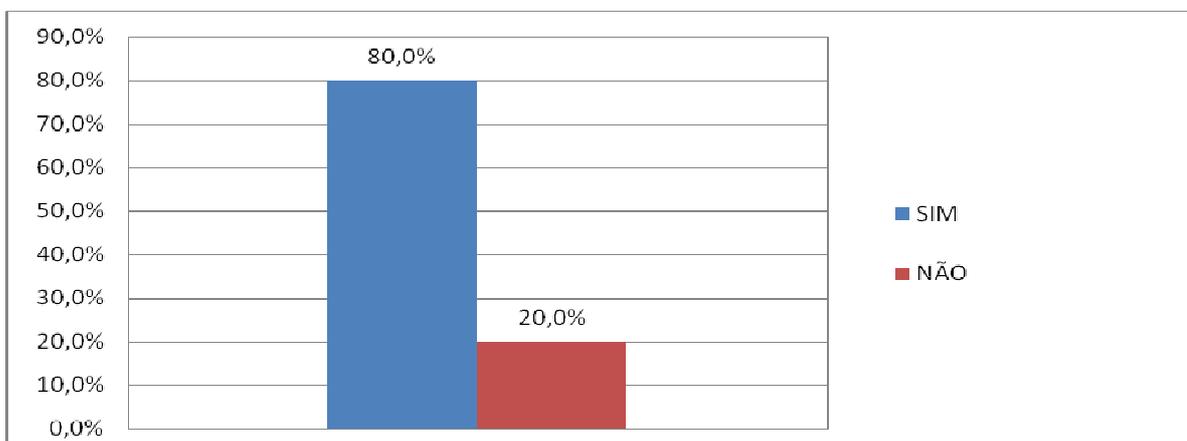


Fonte: O autor

Como fica evidenciado no gráfico 2, a maioria do setor de Recursos Humanos é composta de 1 a 2 pessoas com 45%, isso se dá ao fato de que pequenas e micro-empresas são a maioria na cidade de Videira. Por outro lado, 25% é a taxa de empresas com 3 a 4 pessoas, de 5 a 6 pessoas temos 10%, de 7 a 8 pessoas 15%, e apenas 5% suportam acima de 9 pessoas no setor de Recursos Humanos.

Na terceira questão o objetivo foi identificar se as atividades de recrutamento são planejadas nas médias e grandes empresas de Videira.

**Gráfico 3: As atividades de recrutamento de pessoal são planejadas.**

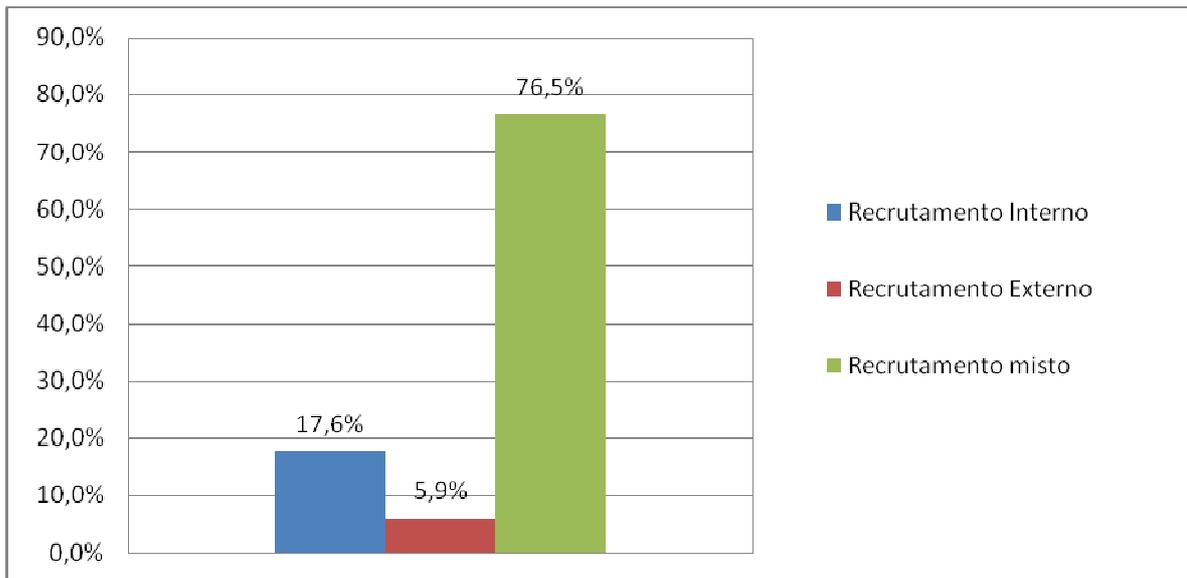


Fonte: O autor

Com base no gráfico 3, a grande maioria das empresas com 80% possuem atividades de recrutamento de pessoal, e apenas 20% afirmaram não terem tais atividades.

Na questão 3.1 que está atrelada a terceira, caso a empresa possua atividades de recrutamento, o objetivo foi identificar qual a forma de recrutamento utilizada.

**Gráfico 3.1: Qual forma de recrutamento é utilizada.**

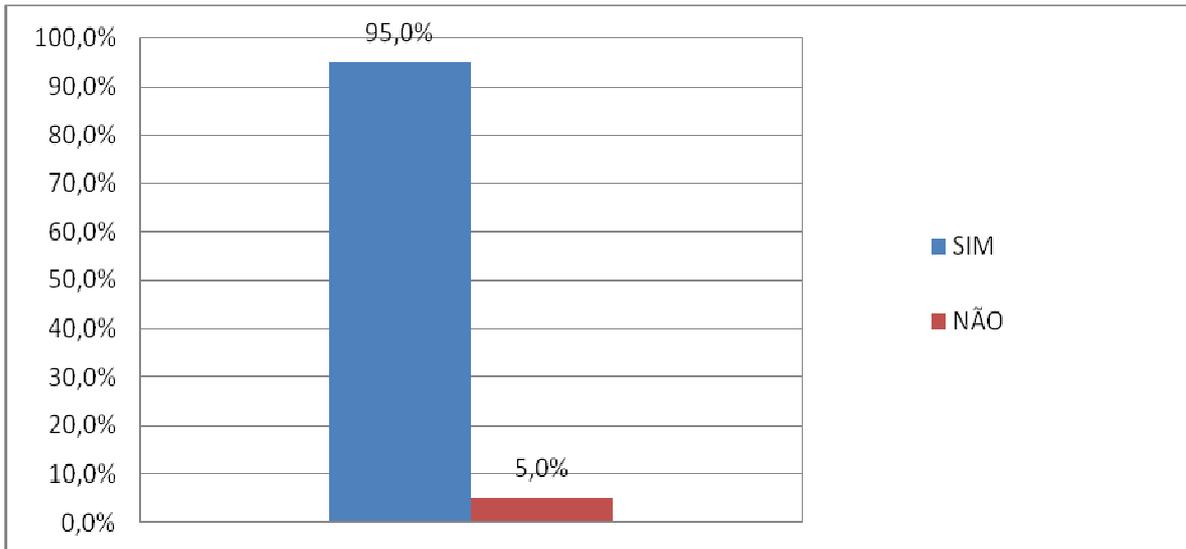


Fonte: O autor

Conforme o gráfico 3.1, encontramos 17,6% de empresas que utilizam apenas o recrutamento interno, já com um número ainda menor 5,9% utilizam somente o recrutamento externo. Por outro lado com 76,5% a grande maioria das médias e grandes empresas de Videira utiliza o recrutamento misto, buscando em primeiro momento atrair colaboradores internos, caso negativo, optam pelo recrutamento externo.

Na quarta questão, buscou-se identificar se as empresas possuem políticas e critérios definidos para seleção de pessoal.

**Gráfico 4: Há políticas e critérios definidos para seleção de pessoal.**

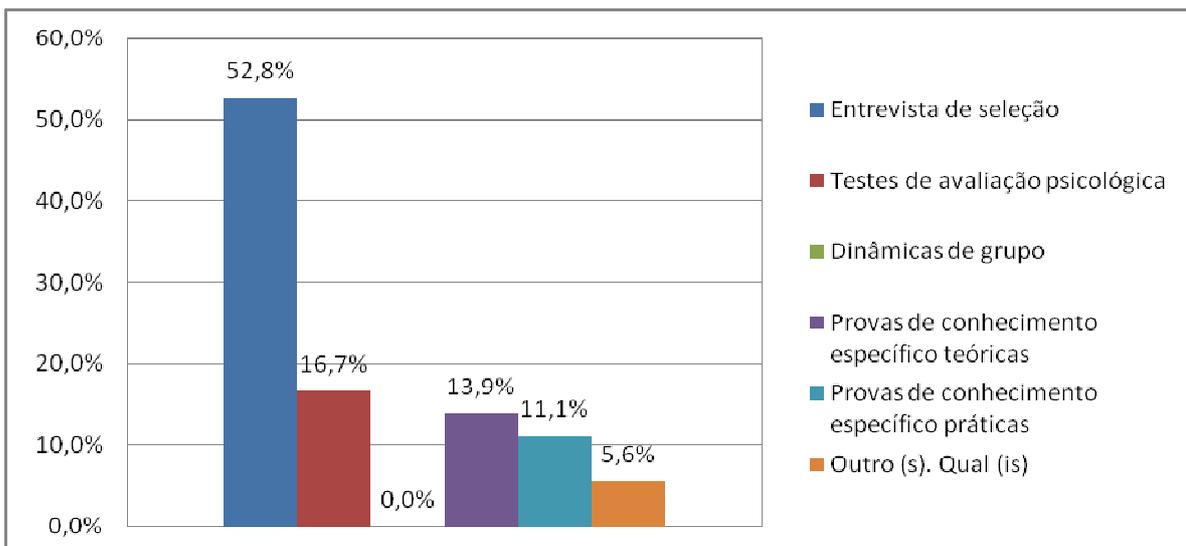


Fonte: O autor

De acordo com o gráfico quatro, 95% afirmaram possuir políticas e critérios definidos para seleção de pessoal, e apenas 5% informaram não possuir tais políticas e critérios.

Na quinta pergunta, caso a empresa possua políticas e critérios definidos para seleção de pessoas, o intuito foi apurar quais ferramentas são utilizadas no processo de seleção de pessoas.

**Gráfico 5: Se você respondeu “sim” na questão nº. 4, cite qual(is) a(s) ferramenta(s) utilizada(s) no processo de seleção de pessoal.**



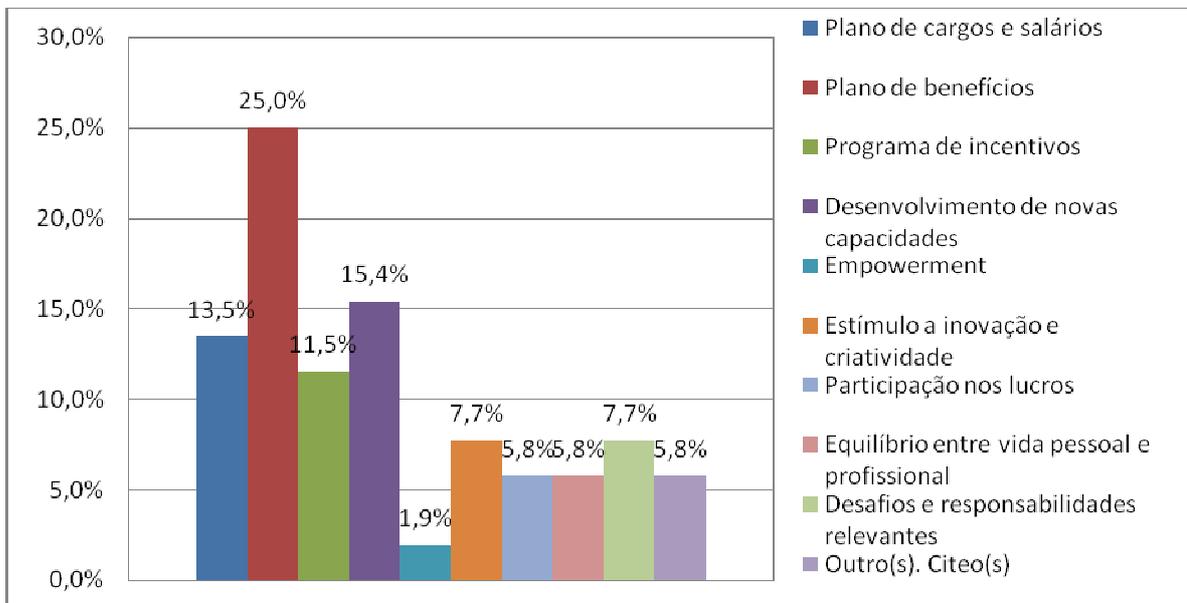
Fonte: O autor

Baseado no gráfico 5, a grande maioria das empresas com 52,8% utiliza a velha e conhecida entrevista de seleção como ferramenta no processo de seleção,

já 16,7% utilizam testes de avaliação psicológica, nenhuma empresa utiliza dinâmicas de grupo. Por outro lado 13,9% utilizam provas de conhecimento específico teóricas, logo atrás com 11,1% afirmaram utilizar provas de conhecimento específico práticas, e 5,6% afirmaram utilizar outras ferramentas. Das que responderam utilizarem outras ferramentas, cito a seguir: Não é regra, mas a grande maioria são os melhores selecionados no vestibular para contabilidade (atividade fim da empresa; Conhecer todos os setores da empresa, e possuir maior afinidade com a vaga ofertada.

O questionamento da sexta pergunta objetiva identificar quais ferramentas a empresa utiliza para atrair talentos.

**Gráfico 6: Qual (is) ferramenta(s) a empresa utiliza para atrair talentos.**



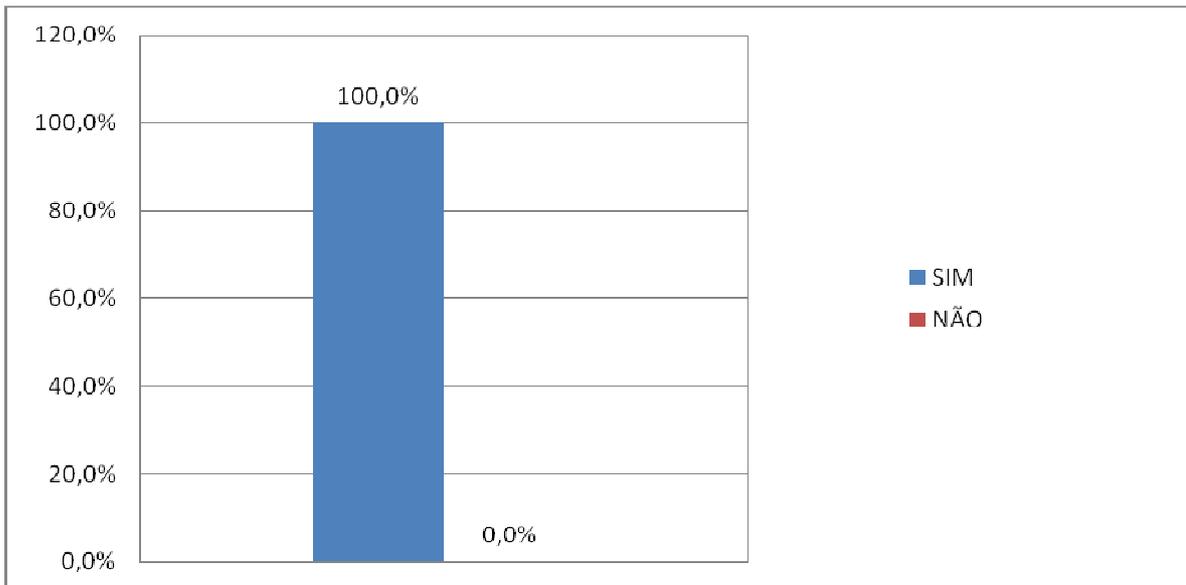
Fonte: O autor

O gráfico 6 revela que 13,5% das empresas utilizam plano de cargos e salários para atrair pessoas talentosas, a grande maioria com 25% oferece plano de benefícios, já 11,5% oferece programa de incentivos, 15,4% proporciona desenvolvimento de novas capacidades, apenas 1,9% Empowerment. Outras com 7,7% estimulam a inovação e criatividade, algumas para atrair talentos com 5,8% oferecem participação nos lucros, no mesmo nível também 5,8% proporcionam equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Buscando inovar algumas com 7,7% optam em oferecer desafios e responsabilidades relevantes para atrair pessoas com diferenças, e 5,8% informaram outros métodos para atrair pessoas talentosas,

deste, cito a seguir: Liberdade no desenvolvimento do trabalho; Remuneração de acordo com mercado atualizada; Treinamentos.

Na sétima pergunta as empresas foram questionadas se investem na capacitação dos colaboradores.

**Gráfico 7: A empresa investe na capacitação dos colaboradores**

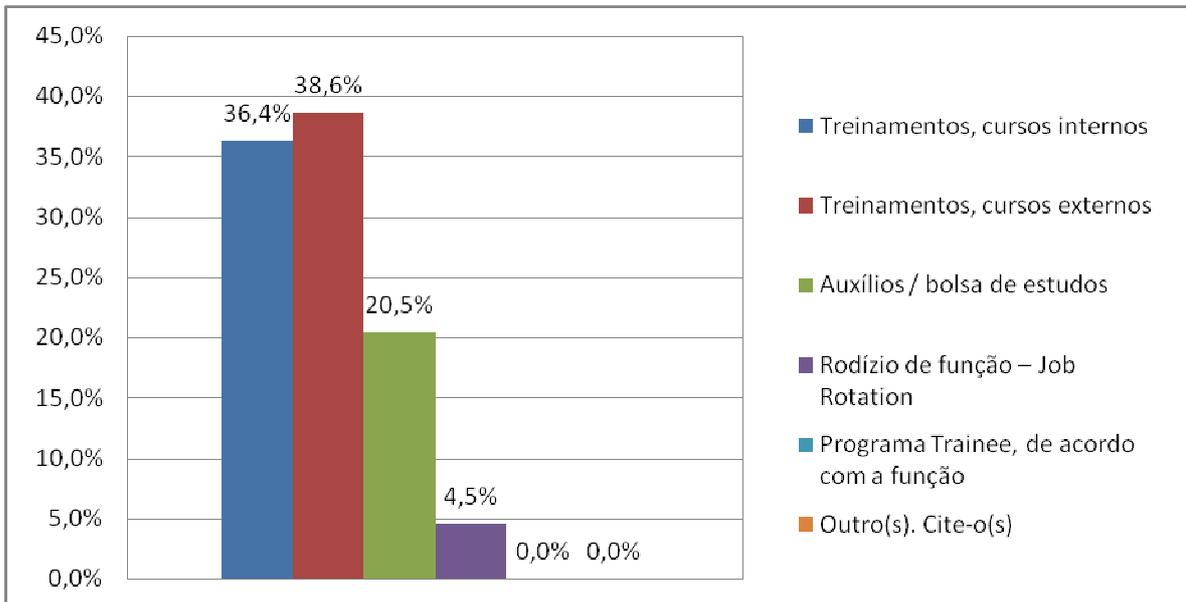


Fonte: O autor

Conforme demonstrado no gráfico 7, acima, todas as médias e grandes empresas de Videira investem na capacitação de seus colaboradores. Estas respostas não poderiam ser diferentes, levando em conta que a concorrência está cada vez mais acirrada, tendo a empresa que produzir mais com menos, é imprescindível que ela invista no desenvolvimento de seus colaboradores, objetivando manter-se competitiva no mercado.

A oitava pergunta está atrelada à sétima, questionando caso a empresa investisse na capacitação de seus colaboradores, quais ferramentas utiliza para capacitá-los. Como todas as empresas investem na capacitação de seus colaboradores, o gráfico a seguir irá demonstrar quais ferramentas são utilizadas.

**Gráfico 8: Se você respondeu “sim” na questão nº 7, assinale qual (is) ferramenta(s) a empresa utiliza visando a capacitação dos colaboradores.**

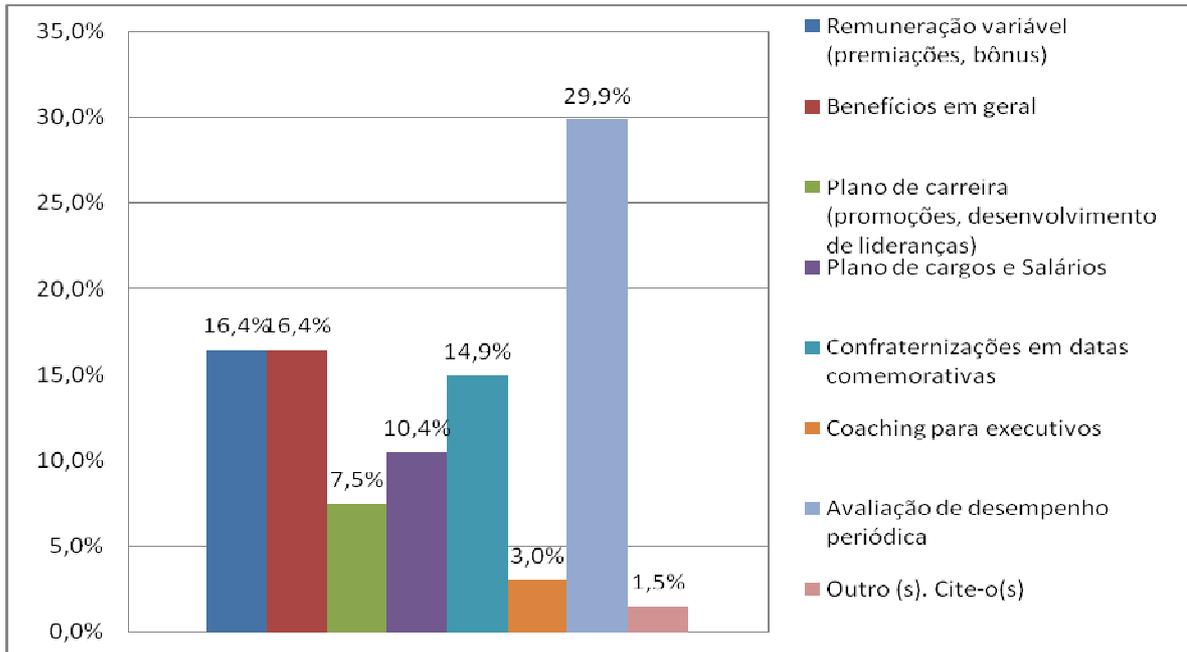


Fonte: O autor

Com base no gráfico acima as ferramentas que mais são utilizadas para capacitação dos colaboradores nas médias e grandes empresas de Videira, são treinamentos, curso internos e treinamentos, cursos externos. Com 36,4%, aparecem os treinamentos, cursos internos, este índice está entre os mais altos, pois cursos internos demandam de menor investimento financeiro, e o colaborador permanece nas dependências organização. A ferramenta com maior índice usado na capacitação foram os treinamentos, cursos externos, embora os treinamentos externos demandem de um investimento um pouco maior, são de extrema importância, pois proporcionam uma visão diferente da habitual. Por outro lado um índice bastante expressivo com 20,5% usado na capacitação dos colaboradores aparece os auxílios/bolsas de estudos, objetivando uma melhor formação aos colaboradores, e com apenas 4,5% aparece o rodízio de função de função- Job Rotation, embora o rodízio de função seja uma boa ferramenta para capacitar pessoas, pois permite a criação de novas habilidades e uma visão macro da empresa, poucas empresas a utilizam. Já, programa Trainee, de acordo com a função e outras ferramentas não foram mencionadas como ferramenta para capacitação dos colaboradores.

A nona questão teve por finalidade identificar quais ferramentas às empresas utilizam para “reter” pessoas talentosas.

**Gráfico 9: Qual (is) ferramenta(s) a empresa utiliza para “reter” os talentos.**



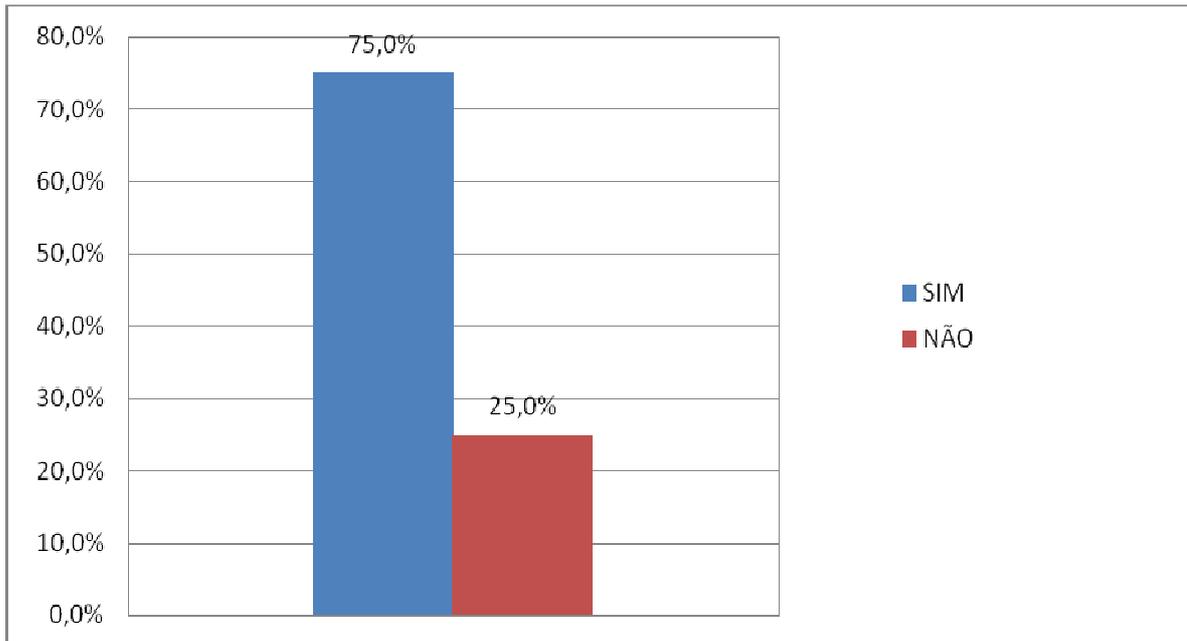
Fonte: O autor

Todas as organizações, indiferente de seu ramo de atuação anseiam e/ou buscam pessoas talentosas, com habilidades refinadas para integrar seu quadro corporativo. Diante disso, o gráfico acima demonstra quais ferramentas às empresas estão utilizando para “reter” os talentos em sua organização. Com 16,4% a remuneração variável, como premiações e bônus se destacam entre uma das mais utilizadas, no mesmo nível também com 16,4%, os benefícios em geral aparecem como ferramenta para retenção. Contudo, plano de carreira (promoções, desenvolvimento de lideranças), representam apenas 7,5%, no mesmo sentido elevando um pouco o índice para 10,4% aparece o plano de cargos e salários, outro índice expressivo com 14,9% aparece confraternizações em datas comemorativas como forma de reconhecimento e conseqüentemente retenção de talentos. Com apenas 3,5%, coaching para executivos é pouco utilizado como forma de retenção, por outro lado, o maior índice utilizado nas médias e grandes empresas de Videira como forma para “reter” talentos é a avaliação de desempenho periódica, com 29,9%, a avaliação de desempenho periódica proporciona tanto para o empregador como para o empregado, um momento de abertura para troca de informações e feedbacks, e serve para empresa como um termômetro do que de fato está ocorrendo. E com apenas 1,5% aparecem outras ferramentas utilizadas como forma de retenção de talentos, nas quais cito a seguir: Remuneração de acordo com mercado, atualizada. Ainda com base na nona pergunta, as empresas foram

questionadas no tocante aos pontos apresentados, quais não acreditam serem positivo/relevantes na retenção de talentos? As respostas são apresentadas a seguir: Confraternizações em datas comemorativas. Coaching para executivos.

A décima pergunta buscou identificar quais empresas avaliam o desempenho de seus colaboradores.

**Gráfico 10: A empresa avalia o desempenho dos colaboradores.**

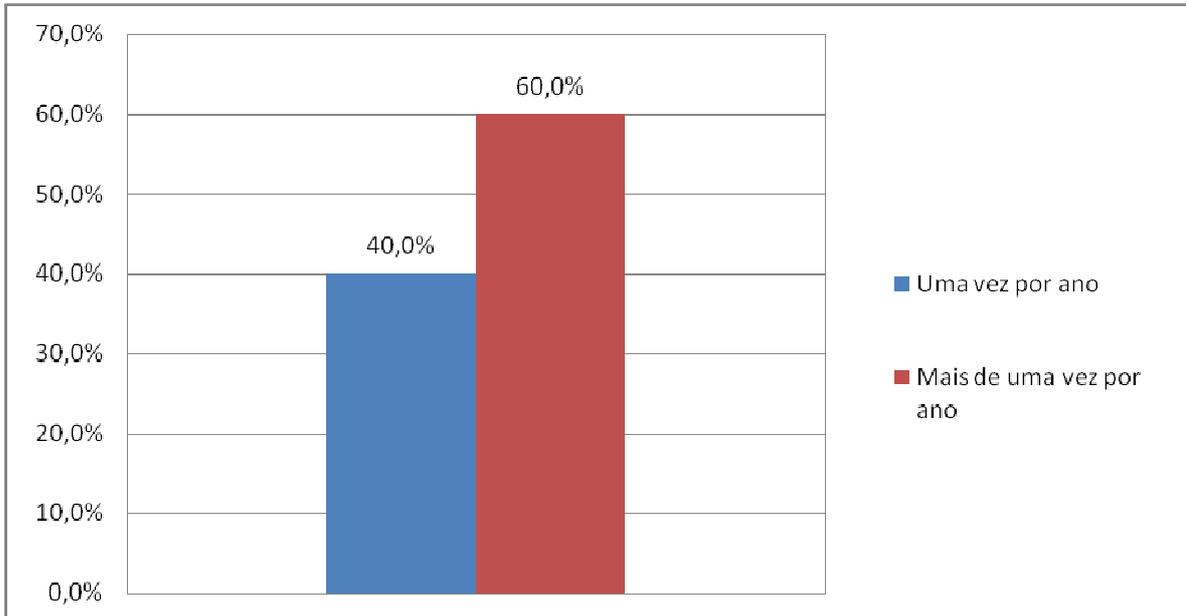


Fonte: O autor

Como bem evidenciado no gráfico acima, 75% das médias e grandes empresas de Videira avaliam o desempenho de seus colaboradores, entretanto apenas 25% ainda não avaliam o desempenho de seus colaboradores.

Na décima primeira pergunta, caso a empresa avalie o desempenho de seus colaboradores, foram questionadas no tocante a forma que é realizada, mais precisamente a periodicidade.

**Gráfico 11: Se você respondeu “sim” na questão nº 10, de que forma é realizada.**

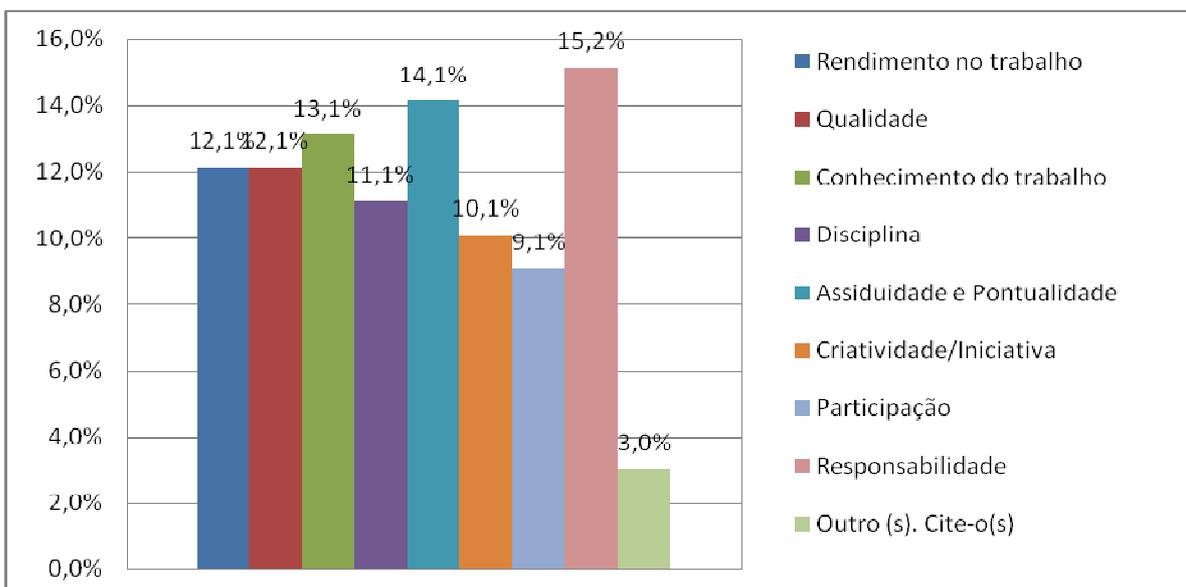


Fonte: O autor

De acordo com o gráfico 11, das empresas que avaliam o desempenho de seus colaboradores 40% o fazem apenas uma vez por ano, no entanto 60% das empresas avaliam mais de uma vez por ano o desempenho de seus colaboradores.

Caso as empresas avaliem o desempenho de seus colaboradores, a décima segunda pergunta questionou também quais são os itens que os colaboradores são avaliados.

**Gráfico 11.1: Itens de avaliação.**

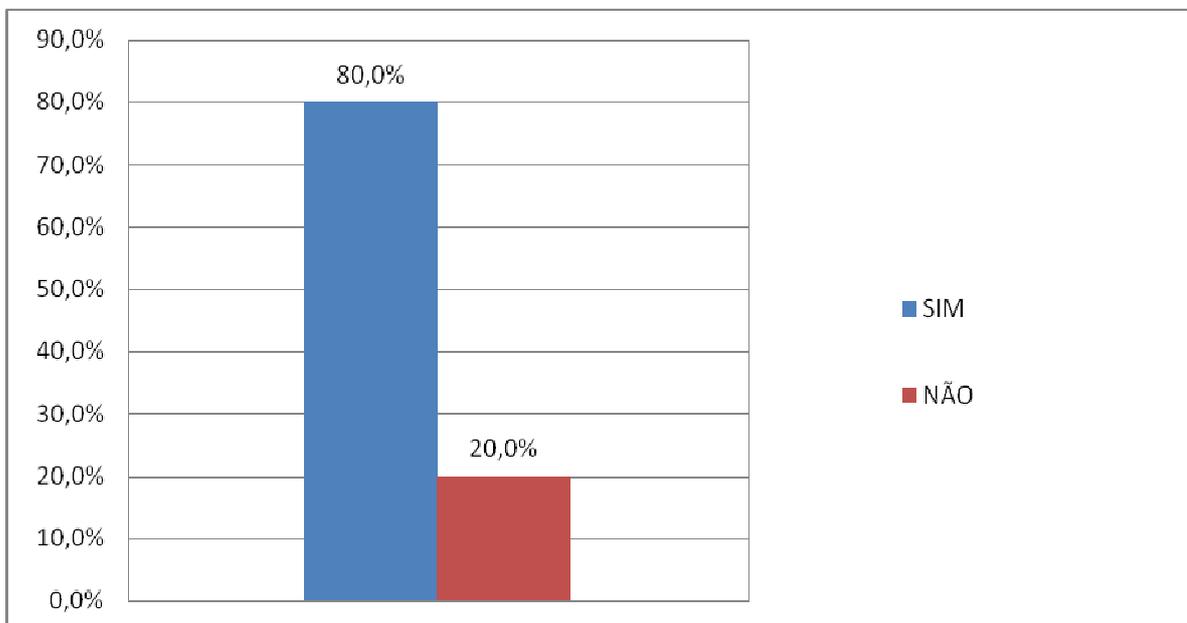


Fonte: O autor

Conforme exposto no gráfico 11.1, acima, percebe-se certo equilíbrio nos itens de avaliação utilizado pelas empresas. Rendimento no trabalho e qualidade são utilizados como itens de avaliação por 12,1% das empresas, logo acima com 13,1% aparece o conhecimento no trabalho, já, com 11,1% a disciplina. No entanto com 14,1% as empresas julgam ser importante a assiduidade e pontualidade, porém criatividade e iniciativa 10,1%, e participação 9,1%. Por outro lado com 15,2% a responsabilidade aparece em primeiro lugar como item de avaliação e 3,0% disseram utilizar outros métodos avaliação, destes, cito a seguir: Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe. Ética, foco em resultado e segurança no trabalho. Trabalho em equipe e relacionamento interpessoal. Embora o gráfico acima destacasse pela sua homogeneidade, vale ponderar os três itens nos quais os colaboradores estão sendo avaliados. Indiferente de cada geração, responsabilidade, assiduidade e pontualidade, e conhecimento no trabalho estão entre os mais observados no momento da avaliação.

O décimo segundo questionamento objetivou identificar se há conflitos multigeracionais nas médias e grandes empresas de Videira.

### **Gráfico 12: Há conflitos multigeracionais no trabalho.**



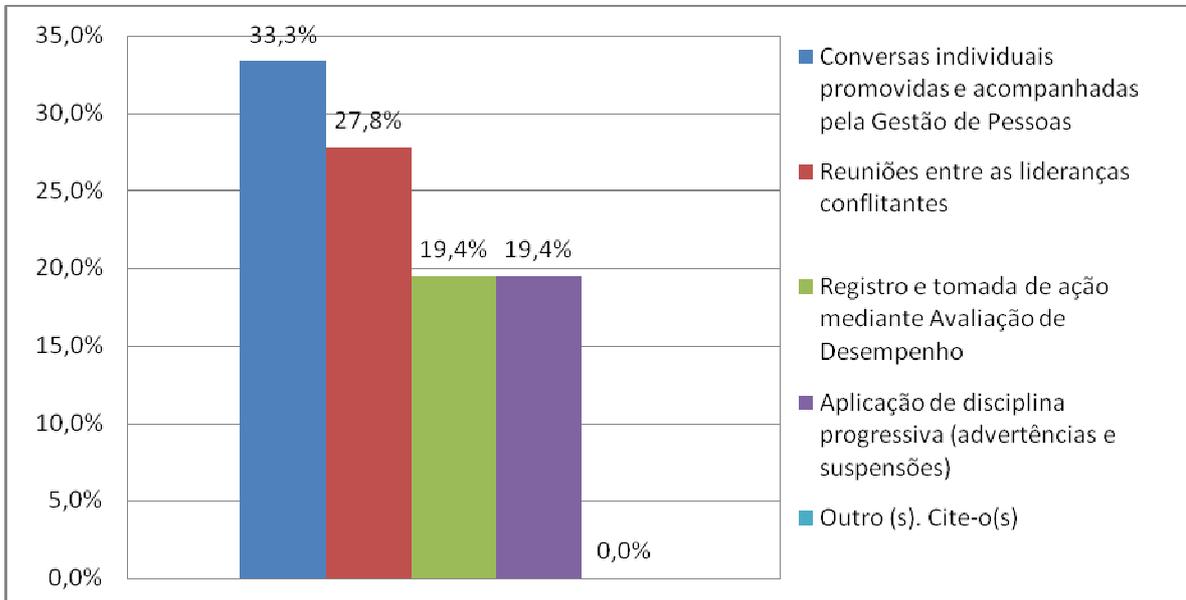
Fonte: O autor

Baseando-se no gráfico acima, evidencia-se que 80% das médias e grandes empresas de Videira possuem algum tipo de conflito entre gerações, no entanto apenas 20% afirmaram não possuir nenhum tipo de conflito multigeracional. As reclamações são recíprocas, de um lado uma geração mais conservadora, por outro

uma geração com ideias e ideais bastante diferentes, divergências de ideias e opiniões sempre existirão e não necessariamente precisam ocorrer entre indivíduos da mesma geração. O que as organizações buscam são cada vez mais indivíduos que saibam administrar as divergências e também saibam utilizar o que cada pessoa possui de melhor, empregando essas habilidades no dia-a-dia.

A décima terceira questão está atrelada à décima segunda, perguntado caso as empresas possuam conflitos multigeracionais, de que forma estes conflitos são administrados.

**Gráfico 13: Se você respondeu “sim” na questão nº 12, de que forma os conflitos são administrados.**

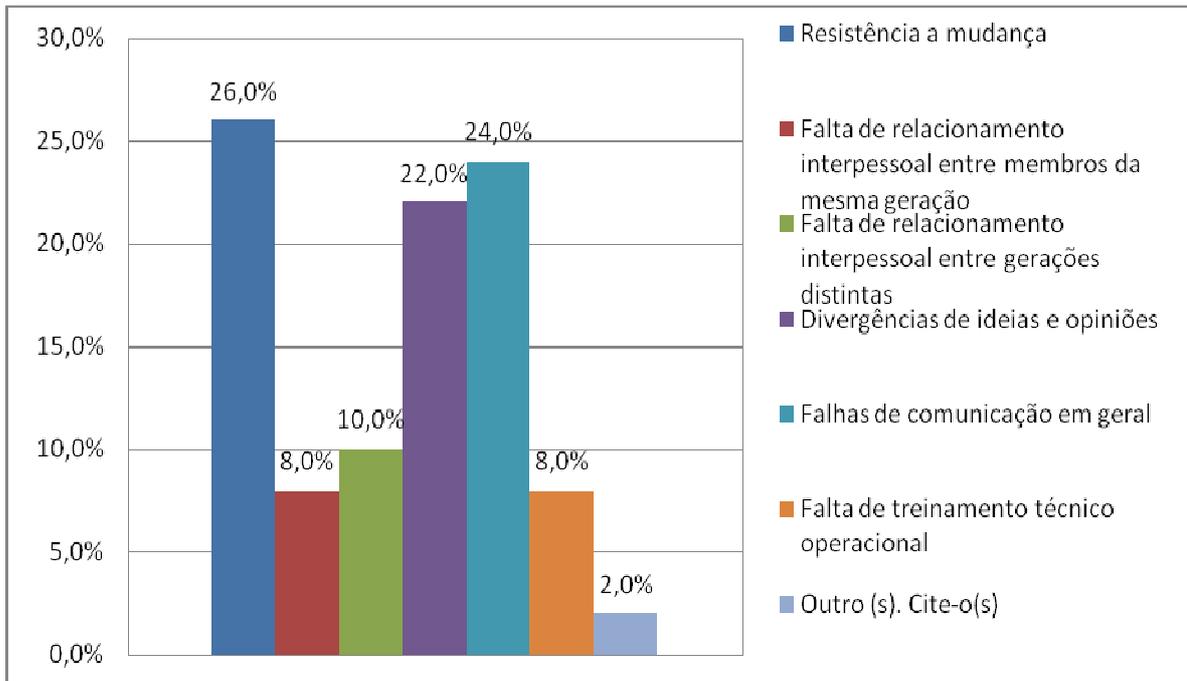


Fonte: O autor

Conforme o gráfico acima, a grande maioria dos conflitos entre gerações são administrados através de conversas individuais promovidas e acompanhadas pela Gestão de Pessoas com 33,3%, o segundo método mais utilizado para administrar tais conflitos são através de reuniões entre lideranças conflitantes com um índice de 27,8%. No entanto, registro e tomada de ação mediante avaliação de desempenho, e aplicação de disciplina progressiva (advertências e suspensões) obtiverem um índice de 19,4%, outros métodos para administrar os conflitos não foram citados. Conclui-se que a maioria das empresas optam em primeiro momento por métodos mais cautelosos, tentando administrar os conflitos através de conversas e entre os indivíduos conflitantes, somente em um momento subsequente são aplicadas sanções um pouco mais severas.

Ainda baseado na décima segunda questão, a décima quarta pergunta questiona as empresas que possuem conflitos multigeracionais sobre quais as principais dificuldades encontradas no relacionamento entre gerações.

**Gráfico 14: Quais as principais dificuldades encontradas no relacionamento entre as gerações.**



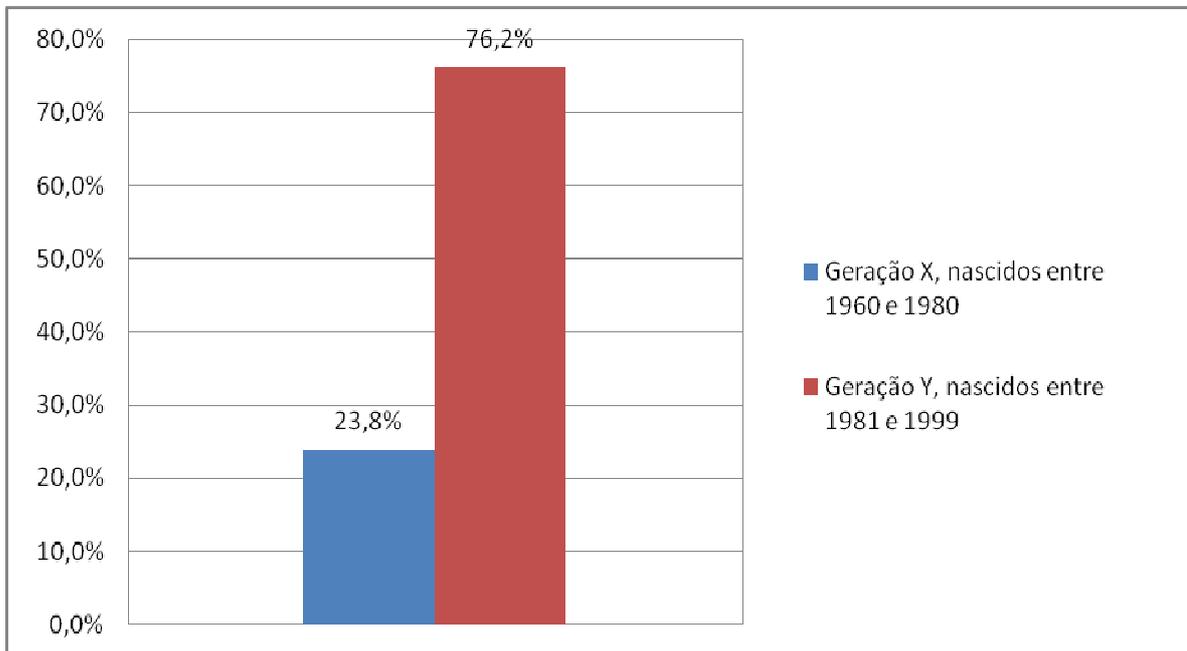
Fonte: O autor

De acordo com o gráfico acima a maior dificuldade frente ao relacionamento entre gerações é a resistência à mudança com 26%, resistência em mudar para compreender cada geração, entendendo suas deficiências buscando melhorá-las, e aproveitando suas virtudes procurando trabalhar de forma sinérgica. A falta de relacionamento entre membros da mesma geração é apontado apenas por 8% dos entrevistados, e falta de relacionamento interpessoal entre gerações distintas por 10%. No entanto, divergência de ideias e opiniões são apontados por 22%, é notório este índice esteja evidente, pois normalmente uma geração acredita que suas ideias sempre prevaleçam, justifica-se no entanto, pois cada geração viveu em um contexto diferente. Por isso, que a resistência frente à mudança aparece em primeiro lugar, pois cada geração acredita que suas ideias e opiniões são únicas. O segundo índice mais cotado como possível causa enfrentada no relacionamento entre gerações distintas são as falhas de comunicação em geral, com 24%. Como uma coisa puxa a outra, com este índice não poderia ser diferente, tendo em vista que resistência à mudança e divergências de ideias e opiniões são os mais apontados

como dificuldade encontradas no relacionamento interpessoal, logo, as falhas de comunicação são inevitáveis. No entanto falhas de treinamento técnico operacional são apontadas por 8%, e 2% apontaram outras causas, destes, cito a seguir: As novas gerações são menos comprometidas, imaturas.

O décimo quinto questionamento buscou identificar frente as dificuldades de relacionamento, qual geração demonstra maior dificuldade.

**Gráfico 15: Quanto à dificuldade de relacionamento, qual geração demonstra isso com mais afinco.**

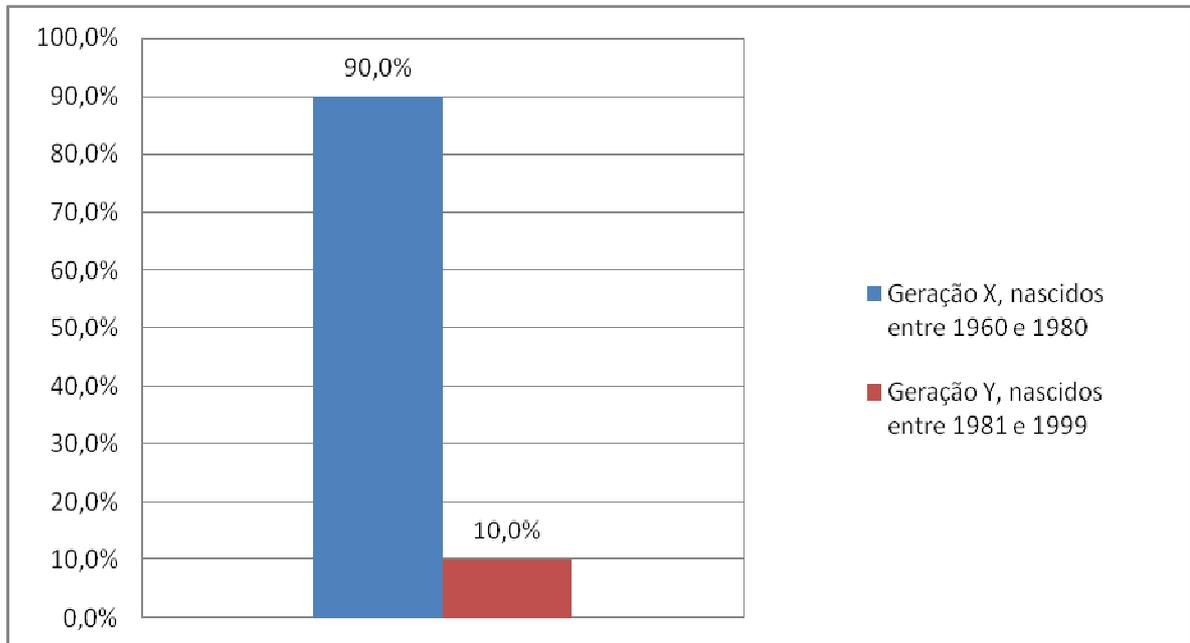


Fonte: O autor

Como podemos observar no gráfico acima as médias e grandes empresas de Videira apontaram que a Geração X apresenta 23,8% de dificuldade de relacionamento, por outro lado, a Geração Y foi apontada como a geração que possui maior dificuldade de relacionamento, com 76,2%. Analisando os dados acima, conclui-se que a Geração X possui menos dificuldade de relacionamento pois desde sua infância aprenderam que deveriam respeitar as opiniões adversas e que em contextos sociais nem sempre deveria expor sua ideias, No entanto, a Geração Y é apontada como a geração que possuir maior dificuldade de relacionamento, o embasamento para este índice é calcada na própria formação educacional. Esta geração é muita mais cética do que as anteriores, para adquirir seu reconhecimento tem que estar baseado no merecimento, ela não hesita em questionar, por isso é apontada como uma geração que possui maior dificuldade de relacionamento.

A décima sexta questão objetivou identificar no tocante a mudança, qual geração é mais resistente.

**Gráfico 16: Em relação à mudança, qual geração é mais resistente.**

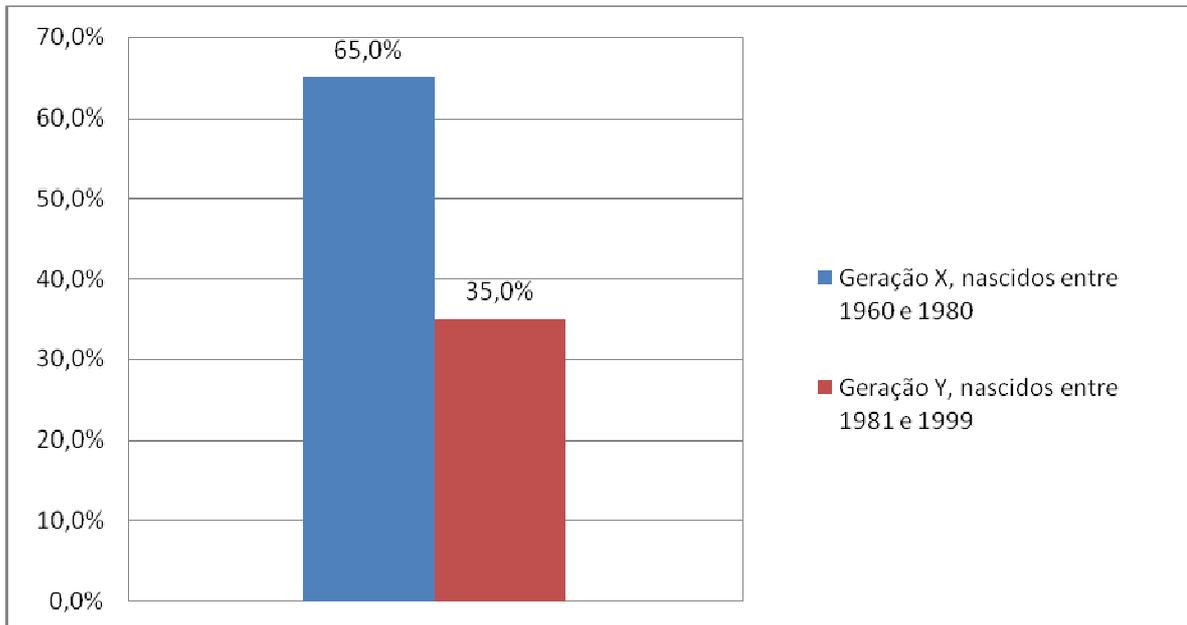


Fonte: O autor

De acordo com o gráfico acima, 90% dos entrevistados acreditam que a Geração X é a mais resistente quando o assunto é mudança, isso ocorre pelo fato da Geração X ser mais conservadora, acreditando que seus princípios são únicos, e de que a mudança é desnecessária. Por outro lado, apenas 10% julgaram a Geração Y como a mais resistente, isso demonstra que por serem mais dinâmicos e céticos, sempre estão questionando velhos modelos mentais, com o intuito de inovar e agilizar o desenvolvimento das atividades.

Na décima sétima pergunta o intuito foi identificar como as gerações administram a liberdade no ambiente de trabalho, como o uso da internet, celulares, horários, e outros meios digitais.

**Gráfico 17: No tocante a liberdade no ambiente de trabalho, como o uso de internet, horários, celular, outros meios digitais, qual geração consegue administrar melhor.**

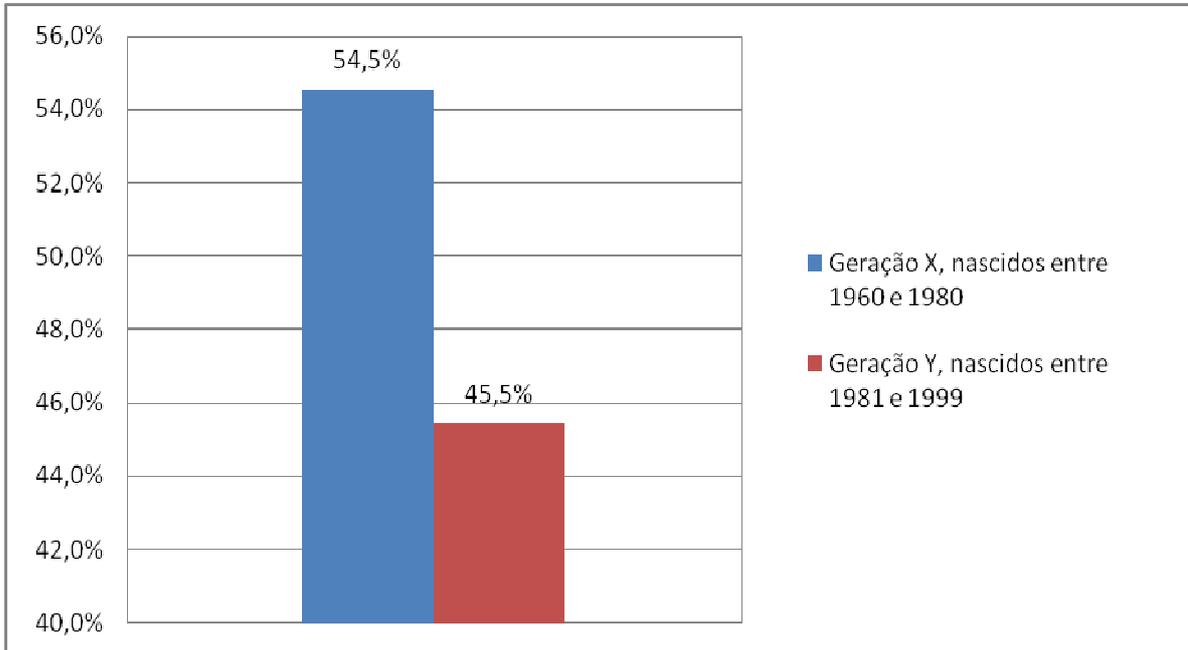


Fonte: O autor

Analisando o gráfico acima, podemos identificar que 65% das empresas pesquisadas acreditam que a Geração X consegue administrar a liberdade no ambiente de trabalho. Contudo, 35% acreditam que a Geração Y consegue administrar melhor a liberdade. Analisando os dois percentuais, mais uma vez constatamos que a época das gerações são cruciais para tais resultados, pois as gerações anteriores valorizam mais os princípios e também tem seus limite bem definidos. Por outro lado, as gerações contemporâneas acreditam que o ambiente de trabalho não pode restringir sua liberdade, e que o uso dos meios digitais e horários não interferem na qualidade e produtividade, e sim, são estimulantes para a criação e inovação no ambiente de trabalho.

O questionamento da décima oitava pergunta, busca saber em relação à agilidade e eficiência nas tarefas desenvolvidas, qual geração consegue executar melhor.

**Gráfico 18: Quanto à agilidade e eficiência nas tarefas desenvolvidas, qual geração executa melhor.**

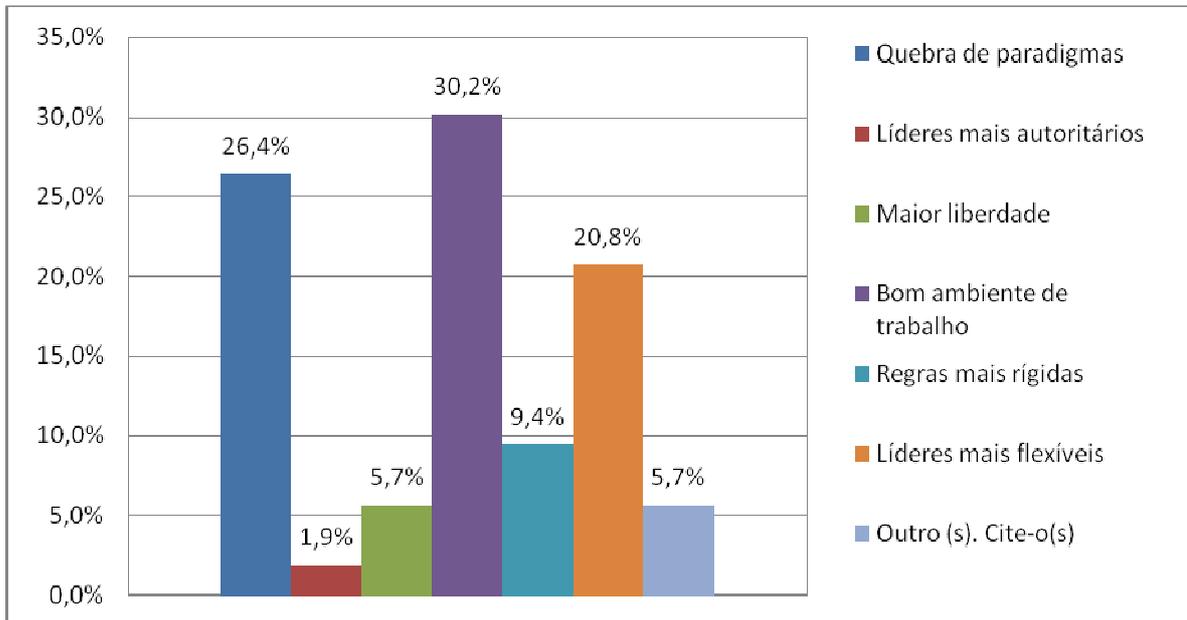


Fonte: O autor

De acordo com o gráfico acima as empresas pesquisadas apontaram a Geração X como a que possui maior agilidade e eficiência no momento de desenvolver as atividades, com 54,5%. Entretanto a Geração Y aparece em seguida com 45,5%, podemos notar uma variação de 9% de uma geração para outra. Conclui-se que ambas demonstram agilidade e eficiência no desenvolvimento das atividades, contudo, a Geração X se demonstra um pouco mais ágil e eficiente em relação à Geração Y.

A décima nona pergunta objetiva identificar o que é preciso mudar para que gerações distintas trabalhem em harmonia.

**Gráfico 19: Notadamente percebem-se mudanças de comportamento entre indivíduos de gerações diferentes, o que é preciso mudar para que ambas trabalhem em harmonia**



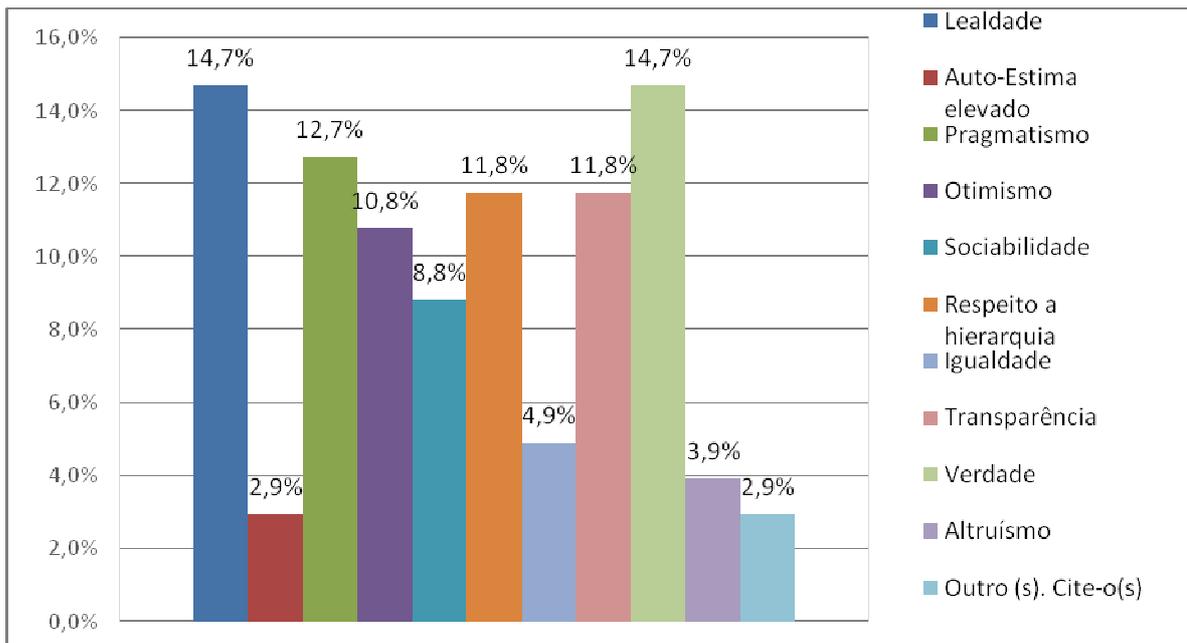
Fonte: O autor

De acordo com o gráfico 19, acima, 26,4% das empresas pesquisadas apontam a quebra de paradigmas como um dos itens que precisam mudar para que gerações distintas possam trabalhar em harmonia. Muitos paradigmas foram criados em torno da distinção de gerações, muitas empresas as utilizam como verdades absolutas o que acaba dificultando este relacionamento. É preciso compreender que cada geração possui suas particularidades, como virtudes e deficiências. Cabe então ao gestor, entender isso, e nortear cada geração alavancando as virtudes e melhorando as deficiências, e não confrontado, pois as organizações dependem de gerações distintas para sobreviverem. Por outro lado apenas 1,9% acreditam que é necessário líderes mais autoritários, 5,7% entendem que é necessário maior liberdade. Contudo, a grande maioria das empresas pesquisadas 30,2%, entende que um bom ambiente de trabalho possa de fato contribuir para a harmonia entre gerações. Algumas organizações com 9,4% acreditam que é necessário regras mais rígidas, desta forma as gerações trabalharão em harmonia. Entretanto com 20,8%, o terceiro maior índice, as empresas acreditam que tendo líderes mais flexíveis as gerações poderão de fato trabalhar em harmonia, e 5,7% citaram outras variáveis que precisam mudar, cito a seguir: Respeito à hierarquia. Conscientização para trabalharem juntos, o resultado será melhor, geração anterior aberta à passa

informações e a atual a aceitar as informações. Bom senso por parte das lideranças, acessibilidade a novas ideias.

A vigésima questão objetivou identificar quais valores pessoais as médias e grandes empresas de Videira julgam mais importante.

**Gráfico 20: Em sua opinião qual (is) valor (es) pessoal (is) julga mais importante.**



Fonte: O autor

om base no gráfico acima, vários índices se destacaram, mas alguns se sobressaíram. Dentre os valores pessoais apresentados, lealdade se destacou como um dos maiores índices, com 14,7%, isso demonstrar que embora estejamos vivendo em um mundo cada vez mais digital, as empresas estão em busca de profissionais leais, no qual possam confiar e atribuir compromissos. Porém com 2,9% auto-estima elevado, não se mostrou como um valor pessoal decisivo, contudo, pragmatismo se destacou, apresentado um índice de 12,7%. No entanto, com 10,8% aparece otimismo e 8,8% sociabilidade, entretanto, respeito à hierarquia se destacou e apresentou um índice 11,8%. Por outro lado, com apenas 4,9% aparece igualdade, contudo 11,8% das empresas apontaram a transparência como um valor pessoal importante. Também como um dos maiores índices se destaca a verdade com 14,7%, já, altruísmo apresentou 3,9% e 2,9% das empresas pesquisadas apontaram outros valores pessoais, destes, cito a seguir: Honestidade. Humildade e atitude. Disposição a ajudar, ser útil. Tendo em vista o apresentado

acima, identifica-se que as empresas estão buscando profissionais leais, que busquem decidir de forma prática e objetiva, utilizando-se da transparência. Desta forma, cabe a todas as gerações atentarem a isso, e aos que ainda não possuem tais valores pessoais, o momento é bem oportuno para iniciar a praticar estes valores, pois, certamente agregarão na vida profissional e pessoal. Como fundamento do exposto, e independente de geração, torna-se crucial a prática da verdade, princípio básico que rege qualquer relacionamento.

## 5 CONCLUSÃO

Vários fatores conclusivos serão apresentados, mas, um fator relevante para a sobrevivência das organizações e melhoria contínua de seus produtos e serviços, merece especial atenção. A valorização do capital humano é primordial para qualquer organização vencer seus desafios, somente ele será capaz de pensar e agir estrategicamente mantendo o foco nas tendências, possibilidades, perspectivas e hipóteses de negócios que as organizações estão sujeitas. Mas, para que possam entender e identificar essas oportunidades e ameaças, o capital humano deve ser alocado como parceiro da organização, desta forma seu envolvimento acontecerá de maneira muito mais eficaz, melhorando acentuadamente sua percepção.

Tendo em vista o resultado da pesquisa de campo, percebe-se que a maioria das empresas desenvolve políticas de recrutamento, utilizando o recrutamento misto. A maioria desenvolve também políticas de seleção de pessoas, inicialmente através do recrutamento misto buscando identificar potencialidades dentro do próprio ambiente, caso nenhum perfil seja encontrado optam em recrutar e selecionar externamente. Dentre as formas de seleção mais utilizadas, a que se destaca é a entrevista de seleção e teste de avaliação psicológica.

Objetivando atrair novos talentos, as organizações oferecem uma gama de benefícios, nos quais se destacam. Plano de cargos e salários, plano de benefícios, programas de incentivos, desenvolvimento de novas capacidades, estímulo a inovação e criatividade, desafios e responsabilidades relevantes. Percebe-se que alguns itens são velhos conhecidos, mas, outros porém, tem o intuito de atingir as gerações contemporâneas, com um nível de percepção e exigência diferenciada.

Como atrair é apenas o primeiro passo, todas as organizações pesquisadas buscam capacitar e desenvolver seus colaboradores. Dentre os programas de capacitação e desenvolvimento os mais citados foram treinamentos internos e externos, e auxílios em geral, como exemplo bolsas de estudo. Objetivando ainda manter as pessoas talentosas, elas oferecem diferenciais como remunerações variáveis, benefícios em geral, plano de cargos e salários, e avaliação de desempenho periódica. A avaliação de desempenho periódica foi o mais citado, pois serve como momento recíproco para trocar ideias e informações, servindo também como termômetro para a organização verificar suas estratégias, e momento ideal

para dar feedback, já que as gerações contemporâneas demandam constantemente de retorno frente suas atitudes.

Conclui-se ainda através da pesquisa aplicada que a maioria das empresas pesquisadas possui conflitos entre gerações distintas, contudo, buscam administrar estes conflitos, utilizando-se de algumas estratégias para tal. Utilizam conversas individuais acompanhadas pela Gestão de Pessoas, reuniões entre as gerações conflitantes, registro e tomada de decisão mediante avaliação de desempenho e aplicação de disciplina progressiva.

Dentre os conflitos multigeracionais, apuraram-se ainda as maiores dificuldades enfrentadas no relacionamento entre as gerações. Tendo em vista os dados levantados na pesquisa de campo, identificou-se como principal agente conflitante a resistência a mudança. Mais uma vez entra em voga a resistência a mudança, item que deve ser tratado de forma especial, pois é indispensável para melhoria contínua e sobrevivência de pessoas e organizações, em um ambiente cada vez mais competitivo, onde o detalhe faz a diferença. Outros itens que merecem destaque neste cenário como agentes conflitantes foram divergência de ideias e opiniões e falhas de comunicação em geral.

Ainda de acordo com o apurado na pesquisa, as empresas identificaram a Geração Y como a que possui maior dificuldade de relacionamento, por outro lado, a Geração X foi identificada como a que possui maior resistência a mudança. Já no quesito a liberdade no ambiente de trabalho a Geração X foi apontada como a que melhor administra a liberdade, entretanto no tocante a agilidade e eficiência nas tarefas desenvolvidas, ambas se mostraram estáveis. Foi identificado também o que é preciso mudar para que gerações distintas trabalhem em harmonia. Dos itens apresentados, aparece a quebra de paradigmas, que por sua vez está fortemente relacionada com resistência à mudança. Outros dois itens que foram bastante citados e que precisam mudar para as gerações trabalharem em harmonia foi bom ambiente de trabalho e líderes mais flexíveis. E dos valores pessoais que as organizações julgam mais importante, se destacaram lealdade, pragmatismo, respeito à hierarquia, transparência e verdade.

O presente trabalho objetivou identificar quais métodos e estratégias as organizações utilizam no que diz respeito à administração de pessoal, tendo em vista vários aspectos, e também buscou-se identificar pontos cruciais no tocante as gerações. Conflitos multigeracionais sempre existirão, pois a mudança é inevitável,

ela irá criar novas tendências, novos métodos trabalhos, paradigmas serão quebrados, o mundo de modo geral de tempos em tempos se recicla. Com base nisso, novas formas de pensamento surgirão, novos meios de relacionamento aparecerão, e gerações com novos anseios e prioridades diferenciadas entrarão no mercado de trabalho. Tendo em vista tudo o que foi levantado no presente trabalho, conclui-se que cada geração possui suas peculiaridades, seu modo de agir e pensar e percepção diante dos fatos. Entretanto, concluí-se ainda que cada geração possui seus pontos fortes e pontos fracos, e cabe as organizações identificarem e conhecerem tais peculiaridades, para otimizarem e disseminarem os pontos fortes e gradativamente buscarem meios para melhorarem os pontos fracos. Constatou-se ainda que as gerações não devem duelar entre si, pois, se agirem desta forma, o objetivo maior que é a sustentabilidade e sobrevivência das organizações, através de seus produtos e serviços estariam comprometidos. Conclui-se então, que as organizações devem alinhar suas estratégias e políticas, a fim de atender todos os colaboradores, indiferente de geração, e também dar subsídios e estímulos para que as gerações trabalhem de forma sinérgica, objetivando alavancar seus negócios e fontes de receitas, e desta forma estar à frente da concorrência.

## REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática.** In: LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUZA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas:** como as mudanças estão mexendo com as empresas. 5. ed. São Paulo: Manole, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 4ª Reimpressão.

ELLIOT, Jay. **Steve Jobs:** o estilo de liderança para uma nova geração. São Paulo: Lafonte, 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.

POGORZELSKI, Steve; HARRIORT, Jesse; HARDY, Doug. **Finding keepers:** novas estratégias para contratar e reter talentos. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ROVER, Ardinete; PEREIRA, Débora Diersmann Silva. **Diretrizes para elaboração de trabalhos científicos:** apresentação, elaboração de citações e referências de trabalhos científicos. 1. Ed. Joaçaba: Unoesc, 2013.

SOUZA, César. **A neo empresa:** o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração. São Paulo: Integrare, 2012.



Caso afirmativo, qual forma de recrutamento é utilizado?

- ( ) Recrutamento Interno                      ( ) Recrutamento Externo  
 ( ) Recrutamento misto

**4. Há políticas e critérios definidos para a seleção de pessoal?**

- ( ) SIM    ( ) NÃO

**5. Se você respondeu “sim” na questão nº 4, cite qual(is) a(s) ferramenta(s) utilizada(s) no processo de seleção de pessoal?**

- ( ) Entrevista de seleção                      ( ) Testes de avaliação psicológica  
 ( ) Dinâmicas de grupo                      ( ) Provas de conhecimento específico teóricas  
 ( ) Provas de conhecimento específico práticas  
 ( ) Outro (s). Qual (is) \_\_\_\_\_
- 

**6. Qual (is) ferramenta(s) a empresa utiliza para atrair talentos?**

- ( ) Plano de cargos e salários                      ( ) Plano de benefícios  
 ( ) Programa de incentivos                      ( ) Desenvolvimento de novas capacidades  
 ( ) Empowerment                                      ( ) Estímulo a inovação e criatividade  
 ( ) Participação nos lucros                      ( ) Equilíbrio entre vida pessoal e profissional  
 ( ) Desafios e responsabilidades relevantes  
 ( ) Outro(s). Cite-o(s) \_\_\_\_\_
- 

**7. A empresa investe na capacitação dos colaboradores?**

- ( ) SIM    ( ) NÃO

**8. Se você respondeu “sim” na questão nº7, assinale qual (is) ferramenta(s) a empresa utiliza visando a capacitação dos colaboradores.**

- ( ) Treinamentos, cursos internos                      ( ) Treinamentos, cursos externos  
 ( ) Auxílios / bolsa de estudos                      ( ) Rodízio de função – Job Rotation  
 ( ) Programa Trainee, de acordo com a função  
 ( ) Outro(s). Cite-o(s) \_\_\_\_\_
-

**9. Qual (is) ferramenta(s) a empresa utiliza para “reter” os talentos?**

- ( ) Remuneração variável (premiações, bônus)
- ( ) Benefícios em geral
- ( ) Plano de carreira (promoções, desenvolvimento de lideranças)
- ( ) Plano de cargos e Salários
- ( ) Confraternizações em datas comemorativas
- ( ) Coaching para executivos
- ( ) Avaliação de desempenho periódica
- ( ) Outro (s). Cite-o(s) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Dos pontos apresentados, liste qual(is) você acredita **NÃO** serem positivos/relevantes na retenção de talentos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

**10. A empresa avalia o desempenho dos colaboradores?**

- ( ) SIM ( ) NÃO

**11. Se você respondeu “sim” na questão nº10, de que forma é realizada.**

**Responda os itens abaixo:**

Periodicidade:

- ( ) Uma vez por ano ( ) Mais de uma vez por ano

Itens de Avaliação:

- ( ) Rendimento no trabalho ( ) Qualidade
- ( ) Conhecimento do trabalho ( ) Disciplina
- ( ) Assiduidade e Pontualidade ( ) Criatividade/Iniciativa
- ( ) Participação ( ) Responsabilidade
- ( ) Outro (s). Cite-o(s) \_\_\_\_\_

**12. Há conflitos multigeracionais no trabalho?**

- ( ) SIM ( ) NÃO

**13. Se você respondeu “sim” na questão nº 12, de que forma os conflitos são administrados?**

- ( ) Conversas individuais promovidas e acompanhadas pela Gestão de Pessoas  
( ) Reuniões entre as lideranças conflitantes  
( ) Registro e tomada de ação mediante Avaliação de Desempenho  
( ) Aplicação de disciplina progressiva (advertências e suspensões)  
( ) Outro (s). Cite-o(s) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**14. E ainda, baseado na questão nº 12, quais as principais dificuldades encontradas no relacionamento entre as gerações?**

- ( ) Resistência a mudança  
( ) Falta de relacionamento interpessoal entre membros da mesma geração  
( ) Falta de relacionamento interpessoal entre gerações distintas  
( ) Divergências de ideias e opiniões  
( ) Falhas de comunicação em geral  
( ) Falta de treinamento técnico operacional  
( ) Outro (s). Cite-o(s) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**15. Quanto à dificuldade de relacionamento, qual geração demonstra isso com mais afinco?**

- ( ) Geração X, nascidos entre 1960 e 1980  
( ) Geração Y, nascidos entre 1981 e 1999

**16. Em relação à mudança, qual geração é mais resistente?**

- ( ) Geração X, nascidos entre 1960 e 1980  
( ) Geração Y, nascidos entre 1981 e 1999

**17. No tocante a liberdade no ambiente de trabalho, uso de internet, horários, celular, outros meios digitais, qual geração consegue administrar melhor?**

- ( ) Geração X, nascidos entre 1960 e 1980  
 ( ) Geração Y, nascidos entre 1981 e 1999

**18. Em relação à agilidade e eficiência nas tarefas desenvolvidas, qual geração as executa melhor?**

- ( ) Geração X, nascidos entre 1960 e 1980  
 ( ) Geração Y, nascidos entre 1981 e 1999

**19. Notadamente percebem-se mudanças de comportamento entre indivíduos de gerações diferentes, o que é preciso mudar para que ambas trabalhem em harmonia?**

- ( ) Quebra de paradigmas  
 ( ) Líderes mais autoritários  
 ( ) Maior liberdade  
 ( ) Bom ambiente de trabalho  
 ( ) Regras mais rígidas  
 ( ) Líderes mais flexíveis  
 ( ) Outro (s). Cite-o(s) \_\_\_\_\_
- 

**20 Em sua opinião qual (is) valor (es) pessoal (is) julga mais importante?**

- |                                |                           |
|--------------------------------|---------------------------|
| ( ) Lealdade                   | ( ) Auto-Estima elevado   |
| ( ) Pragmatismo                | ( ) Otimismo              |
| ( ) Sociabilidade              | ( ) Respeito a hierarquia |
| ( ) Igualdade                  | ( ) Transparência         |
| ( ) Verdade.                   | ( ) Altruísmo             |
| ( ) Outro (s). Cite-o(s) _____ |                           |
-