

## A GESTÃO DE PESSOAS E O CONFLITO DE GERAÇÕES

Rodrigo Felipe Spies<sup>1</sup>

### RESUMO

Existem conflitos internos no ambiente empresarial entre colaboradores onde em sua grande maioria acontecem por diferenças entre seus valores, costumes, e em especial sua geração. Este artigo objetiva descrever a moderna gestão de pessoas, onde colaboradores possuem participação ativa nos processos de planejamento da organização e estabelecem conflitos existentes entre as suas gerações (*Baby Boomers*, X, Y) e sua influência no ambiente de trabalho. Utilizou-se de pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, onde foram consultadas obras de autores consagrados e artigos de revistas acadêmicas. Ao final pode-se perceber que os conflitos existentes entre essas gerações, surgem como propostas de melhorias se forem administrados, constituindo dessa forma a construção do conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Conflito de gerações. Recursos humanos.

### ABSTRACT

There are internal conflicts in the business environment among employees which mostly happen for differences between their values, customs, and especially his generation. This article aims to describe the modern personnel management, where employees have active participation in the planning processes of the organization and establish conflicts between their generations (*Baby Boomers*, X, Y) and its influence in the workplace. We used bibliographic exploratory research, where works by established authors and articles from academic journals were consulted. At the end you can see that the conflicts between these generations, emerge as improvement proposals if they are administered, thus constituting the construction of knowledge.

**Keywords:** People management. Conflict of generations. Human resources.

## 1 INTRODUÇÃO

Gerir significa tomar ciência de tudo o que envolve determinado processo/produto com intuito de desenvolver e conduzir esse processo/produto ao sucesso, para que assim se obtenham resultados precisos e duradouros. Administrar resultados é fator preponderante para o sucesso e sobrevivência das organizações, pois o mercado concorrente está cada vez mais agressivo e em



constante mudança, sejam através de novos entrantes, novas políticas de mercado e até mesmo inovações de produtos e processos.

Sendo assim, empresas que pretendem obter lucratividade e destaque no mercado consumidor da atualidade precisam deter de um excelente processo de gestão, definido nos estudos de Henry Fayol – autor da Abordagem Clássica da Administração – como sendo o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar. Conforme cita Chiavenato, a função da administração/gestão é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial através do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados nos diferentes níveis da empresa. (CHIAVENATO, 2007, p. 04).

Conforme o mesmo autor, “as organizações não funcionam ao léu”. As mesmas não sobrevivem, evoluem e consagram-se no sucesso ao acaso e esse sucesso não é fruto exclusivo da sorte, mas de uma série de fatores que vão desde decisões, recursos, estratégias e ações programadas para o atingimento dos objetivos. O que conduz uma organização à excelência e ao sucesso não são apenas os recursos, os produtos ou serviços, mas também as pessoas que dela fazem parte, ou melhor, o seu capital intelectual.

De acordo com Chiavenato, por vários anos pensou-se que o fator principal do não crescimento das empresas fosse o capital. O capital financeiro era indispensável para o desenvolvimento/crescimento das organizações. Já na atualidade, o grande gargalo é a inexperiência de uma empresa em recrutar e manter sua força de trabalho. (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

A ênfase nas pessoas, segundo Chiavenato, deu-se através de estudos de Elton Mayo, com a abordagem humanística – a Escola das Relações Humanas – onde se verificaram as variáveis que surtiam efeito sobre o trabalho dos operários. Isso demonstra que desde os tempos mais remotos o diferencial competitivo das empresas são seus talentos. Continua o autor dizendo que “as pessoas constituem o principal ativo das organizações”, e diante disso torna-se necessário determinar ações de captação, retenção, treinamento e desenvolvimento das mesmas. (CHIAVENATO, 2007, p. 18).



A 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 elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”. A área de gestão de pessoas é uma das mais afetadas dentro das organizações e isso se deve às constantes mudanças do mundo contemporâneo, por isso tratar pessoas como recursos organizacionais é desperdício de talentos e perda de capacidade produtiva. Assim, hoje fala-se em Gestão de Pessoas e não mais em Recursos Humanos. (CHIAVENATO, 2008, p.34).

Na Era da Informação, à qual se vive, as mudanças ocasionadas nas organizações não são apenas estruturais e sim mudanças de cultura e de comportamento que acabam por afetar as pessoas que delas fazem parte. Quando se fala em conflito de gerações dentro das empresas, podem-se elencar diversos fatores impulsionadores para esses conflitos, que vão desde os costumes, valores, apreciações, até a forma de trabalhar.

Existem diferentes gerações às quais os estudiosos costumam dividir em fases para tentar entender seus aspectos sociais, humanos e políticos, com intuito de diferenciação. Tais gerações são definidas por grande parte dos estudiosos como sendo X, Y, Z e *Baby Boomers*, e possuem características distintivas.

Estas gerações constituem as organizações em seus mais complexos segmentos, onde atuam em constante relacionamento uma com as outras. Embora se diferenciem, precisam agir de forma ética e com empatia para que assim possam desenvolver suas tarefas e atingir os resultados esperados pela empresa.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

Na atualidade falar que se vive num mundo em constante mudança, apenas confirma-se o que é óbvio, pois as mudanças são constantes e impactam fortemente as empresas e principalmente as pessoas e ficar inerte, significa perder mercado e clientes. Chiavenato corrobora dizendo que a consequência de tudo isso é que o



mundo dos negócios está cada vez mais complexo e obtém cada dia mais personagens e variáveis que impactam nas mudanças. (CHIAVENATO, 2008, p. 05).

Dentre esses personagens os que detêm de maior importância são as pessoas. Num passado recente, deter de qualidade permitia que as empresas se diferenciavam uma das outras. Logo em seguida a qualidade passou a ser *commodity* e cedeu lugar para a tecnologia, onde quem possuía processos tecnológicos avançados, destacava-se no mercado consumidor. Agora na atualidade, na “Era do Conhecimento”, empresas que detêm de pessoas capacitadas e integradas ao seu sistema, são àquelas que logram de maior sucesso.

Corroborando com o assunto, Vergara ressalta que o mundo capitalista passou por algumas fases às quais foram denominadas como sociedade agrícola e a industrial e que hoje vive-se uma nova sociedade: a da informação e do conhecimento. Continua a autora salientando que a sociedade da informação e do conhecimento permite movimentos importantes como da de eixo da força braçal para a mental, tornando assim o conhecimento, o papel principal na busca pelo sucesso empresarial. (VERGARA, 2013, p. 18).

O contexto atual da gestão de pessoas concretiza-se pela forma de inovar em ações que possibilitem sustentabilidade às organizações através da competitividade e novas estratégias mercadológicas. Por esse motivo, é importante a correta utilização dos meios de que dispõem as organizações para manter essa estabilidade competitiva e, sobretudo, a forma como cada uma delas planeja tal utilização, o que certamente as direciona para o sucesso ou fracasso. (FRAGOSO, 2009)

Preparar as equipes para a sustentabilidade requer um incremento em ações que possam transcender o ambiente organizacional e que, conseqüentemente, difere do que a maioria das empresas já faz.

Leme e Vespa confirmam que quando se fala em relações humanas na atualidade precisa-se unir às práticas de gestão de pessoas a uma visão de mundo, sua dinâmica, pois os fatores trazidos pela globalização, como competição acirrada, produtos se transformando em *commodities*, alteraram os conceitos de competências nas empresas e para que ocorram inovações é preciso mudanças importantes no comportamento da humanidade. (LEME e VESPA, 2008, p. 01).



Continuam os autores dizendo que quando, por exemplo, o marketing estuda o comportamento do consumidor, as organizações disponibilizam antropólogos à campo para pesquisar o comportamento das pessoas, e quando as montadoras de veículos selecionam mulheres para fazerem testes finais em seus automóveis, as empresas estão interessadas nos mínimos detalhes dos padrões de consumo, os quais farão toda a diferença para o sucesso das mesmas. Para o RH isso não pode ser diferente, pois analisar e compreender tudo o que afeta e o cenário onde a empresa está inserida, permitirá construir uma Gestão Estratégica de Pessoas coerente e ao mesmo tempo inteligente que permitirá além de um maior envolvimento dos colaboradores, até resultados positivos no seu processo produtivo. (LEME e VESPA, 2008, p. 01).

O autor Dias cita que “a base da construção de qualquer organização é a cooperação entre diversos indivíduos”. De fato para obterem resultados na atualidade, as empresas precisam desenvolver e envolver seus recursos humanos com intuito de inovarem e transformarem seus processos garantindo assim vantagem competitiva no mundo globalizado dos negócios. (DIAS, 2013, p. 05).

O significado da palavra “gerir” segundo o dicionário Michaelis é “ter gerência sobre; administrar, dirigir, gerenciar, governar, regular”..., sendo assim, as empresas precisam gerenciar seus recursos humanos de forma eficaz e humanizada como forma de obterem vantagens perante a concorrência. Uma forma contemporânea de gestão de pessoas é envolver os colaboradores no processo decisório com o intuito de obter-se maior comprometimento nos objetivos planejados. (MICHAELIS, 2014).

Para Oliveira essa forma de envolver as pessoas nos processos de decisão, chama-se de “administração participativa”, que significa a maneira de administrar onde é consolidada a democratização na hora da tomada de decisão. (grifo nosso) Continua o autor dizendo que e a administração integrada permite mostrar “quem é quem” na organização, o que significa um benefício para a mesma (grifo do autor). (OLIVEIRA, 2013, p. 113).

A Gestão de Pessoas é de extrema importância, pois é no interior das organizações que os indivíduos passam a maior parte de suas vidas e também que as empresas não serão nada se não houver pessoas à criar-lhes sua razão de ser e

à administrar seus recursos, sejam financeiros, estratégicos, de marketing e tantas outras ações e decisões a serem tomadas para o alcance dos resultados.

Conforme Vergara “à medida que as empresas passam a desempenhar papel cada vez mais expressivo na sociedade, aumentam as possibilidades de serem fontes de distúrbios e desequilíbrios no ambiente em que operam”. Isso deve-se ao fato de que em grande maioria, o atendimento das empresas passou a ser mecanizado, e alguns clientes passam a queixarem-se solicitando assim, atendimento mais humanizado. (VERGARA, 2013, p. 27).

Valorizar as pessoas e proporcionar às mesmas o chamado *empowerment* (dar poderes) é verdadeiramente um diferencial na atualidade, quando se fala em gestão de pessoas. Vergara confirma que existe uma tendência crescente em equipes multifuncionais com altíssimo grau de autonomia, proporcionando assim o que se pode chamar de equipes autogeridas. (VERGARA, 2013, p. 31).

Segundo Predebon e Sousa, confirma-se que participar não é autogerir, e sim atuar numa atividade já existente, que possui sua própria estrutura e seu fim, onde o participante mistura-se quase individualmente ao grupo e se junta aos outros e com ele colabora, mas padece de iniciativa, sendo assim limitado em sua contribuição. (PREDEBON e SOUSA, 2014, p. 06).

Sendo assim percebe-se que participar na gestão significa atuar na construção do conhecimento, na melhoria dos processos, na atualização da identidade da empresa, o que proporciona ao colaborador um amadurecimento de seu senso crítico e de suas habilidades.

O autor Franco corrobora dizendo que:

no início do século XX foi um verdadeiro marco os trabalhos de Frederick Taylor e Henri Fayol que propagaram a eficiência da indústria através da racionalização do trabalho operário e da organização e aplicabilidade dos princípios gerais da Administração com bases científicas. Cujas preocupações de ambos, eram somente com a eficácia da organização e sem a demonstração com o princípio de bem-estar das pessoas. (FRANCO, 2012, p. 53).

Com o passar do tempo, foi se percebendo que a eficiência administrativa não se faz através da racionalização do trabalho com a somatória da eficiência

individual. É preciso pensar nas relações interpessoais e numa forma de gestão cooperativa. E não somente baseada em decisões provindas de bases centrais da administração.

Para Oliveira uma técnica importante utilizada frequentemente por empresas de sucesso é o *Brainstorming* (tempestade de ideias), que possibilita incentivar a intuição e a criatividade das pessoas envolvidas para que se alcancem os objetivos propostos. (OLIVEIRA, 2013, p. 108).

De fato a interação das pessoas possibilita o surgimento de novas alternativas para soluções de problemas e também criações de novos produtos ou processos.

### 3 AS RELAÇÕES HUMANAS E A ORGANIZAÇÃO

Assim como as pessoas estão para as organizações, as organizações estão para as pessoas, ou seja, uma depende da outra simultaneamente. Apesar de todos os recursos tecnológicos existentes, processos automatizados e robotizados, as pessoas são de essencial importância para o sucesso empresarial.

Arnosti e Gil expõem que as organizações as quais conhecíamos até o final do século XX dedicavam-se em solucionar os problemas de organização da produção, porém na atualidade, as mesmas são vistas como laboratórios de ideias, construtoras de conhecimento e são campos para experimentos em que o risco, o incerto e a realidade estão presentes e em constante mutação. (ARNOSTI E GIL, 2007, p. 166).

Essa mudança de foco faz-se necessária, pois o mercado consumidor está extremamente exigente, os clientes já não visualizam as empresas apenas por seus ativos tangíveis e intangíveis e sim, por sua capacidade de inovação em fidelização, possível através de um bom atendimento e entendimento de suas necessidades.

Confirmam essa ideia os autores Arnosti e Gil, quando falam que “no passado, a capacidade de reunir e explorar ativos físicos determinava a vantagem competitiva, explicando a razão de ser das empresas. Hoje não são mais os ativos físicos que definem as fronteiras dos negócios privados e governamentais”.



Continuam os autores falando que as empresas da moderna economia devem explorar os ativos do conhecimento, ou seja, as pessoas, pois é através do conhecimento das pessoas que as organizações podem combater seus concorrentes. (ARNOSTI e GIL, 2007, p. 166).

Fragoso contribui dizendo que

“essa perspectiva do mundo atual implica aos gestores a eminente mudança de uma visão microscópica do homem sob a óptica da abordagem clássica para uma visão sistêmica, pensando as pessoas como fator primordial para se manter no mercado”. (FRAGOSO, 2009).

Essa visão do ser humano é possível uma vez que o mesmo é fator de transformação e responsável pelo sucesso organizacional.

Para Ferreira e Lana é de fundamental importância, que exista uma visão clara sobre a ligação entre as competências individuais e as organizacionais. São as pessoas que compreendem as competências organizacionais. De outro lado, as empresas criam condições que favorecem ou, ao contrário, afastam o desenvolvimento de seus colaboradores. “Trata-se, portanto, de uma relação onde causa e efeito se interpenetram, em uma relação rica, dinâmica e complexa”. (FERREIRA e LANA, 2007, p.08).

As organizações são constituídas pelo ser humano que nelas habitam, logo, são aquelas capazes de unificar as responsabilidades e a competência de aprender de cada um, ou seja, onde todos aprendem juntos, oportunizando o crescimento profissional. Corresponde às empresas promoverem o desenvolvimento de habilidades técnicas, pessoais e profissionais, oportunizando a valorização do ser humano e a melhoria das relações interpessoais nas organizações.

As empresas existem devido ao fato das pessoas possuírem objetivos que só podem ser alcançados através de atividade organizada, sendo o componente principal as pessoas que interagem umas com as outras dando forma a organização.

O autor Franco corrobora quando diz:

Dado que a interação das pessoas é condição necessária para a existência de uma organização, o êxito ou o fracasso desta está determinado pela

qualidade das interações dos seus membros; interações individuais, indivíduo e organização, organização e outras organizações, e a organização e o seu ambiente total. (FRANCO, 2012, p. 59).

O convívio entre o indivíduo e a organização nem sempre é positivo, pois na maioria das vezes está caracterizado por conflitos. E, para este caso, o responsável por intermediar esses conflitos, é o gestor ou administrador da empresa.

Em relação aos conflitos nas relações humanas, Moscoviciressalta que:

Há muitas maneiras de lidar com os inevitáveis conflitos. O líder deve investigar onde iniciou o conflito e procurar solucionar, não prejudicando o relacionamento de toda a sua equipe, sem ressentimento, mágoas, e sem causar desmotivação das pessoas envolvidas no conflito. (MOSCOVICI, 2003, p. 47).

Cabe ao administrador verificar as causas dos conflitos, pois se existem, talvez exista algo a melhorar ou modificar nos processos dentro da empresa, para que assim seus colaboradores se sintam satisfeitos.

Conforme Dias, as organizações de uma forma em geral para alcançarem suas metas devem submeter-se às limitações impostas pelo meio sociocultural do qual fazem parte. “Cumpram um papel social como peças de um todo complexo e articulado, ao qual denominamos sociedade”. (DIAS, 2013, p.29).

Continua o autor dizendo que dessa forma as empresas tornam-se agentes sociais que controlam determinados bens, constroem novas relações na sociedade onde se localizam e promovem modificações no ambiente sociocultural.

#### **4 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A globalização proporcionou a aproximação de diferentes povos, estilos de vida, valores, enfim, diferentes culturas possibilitando e muitas vezes exigindo dos indivíduos viver harmonicamente num mesmo espaço territorial.

Conforme cita o autor Dias, quando se fala em cultura existem várias respostas possíveis tanto no que tange à ciência quanto ao uso comum do termo. Continua o autor dizendo que existem dois entendimentos que são mais utilizados,



sendo o primeiro relacionado ao uso no dia-a-dia para determinar um maior ou menor grau de determinado conhecimento e o segundo entendimento, relacionado à ciência, é o que julga cultura tudo aquilo que é criado e aprendido pelo ser humano em seu grupo de vivência, abrangendo o conjunto de conhecimentos, experiências, costumes e etc. (DIAS, 2013, p. 41).

Tudo o que o indivíduo consegue aprender, usar, fazer, produzir e conhecer nos grupos sociais ao qual faz parte é cultura. “Assim o ser humano é o resultado do meio cultural em que foi socializado”. (DIAS, 2013, p.42).

Continua Dias dizendo que o indivíduo ao criar a cultura cria para ele um ambiente que favorece a sua sobrevivência e que possibilita que tenha sucesso. Nesse ambiente é que se desenvolvem suas habilidades e atitudes, e onde o mesmo cria relacionamentos duradouros. (DIAS, 2013, p. 44).

A Cultura Organizacional pode ser compreendida como um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização. Dias confirma isso quando cita que “as organizações podem ser consideradas como sociedades humanas que apresentam limites perfeitamente identificáveis”.(DIAS, 2013, p. 44). Continua o autor salientando que na visão da Administração o conceito de cultura possui origem sociológica ou antropológica e que define-se como:

um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e que surgem da interação social, os quais geram padrões de comportamentos coletivos que estabelecem uma identidade entre seus membros (DIAS, 2013, p. 68).

A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização e estabelecer padrões de relacionamentos.

Mintzberg corrobora dizendo que a cultura foi instituída em administração nos anos 80, através do sucesso das corporações japonesas. (MINTZBERG et al, 2000). No entendimento de Schein (apud Fleury et al):

"cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os

problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas". (SCHEIN apud FLEURY et al, 1996, p. 20).

Chega-se a conclusão de que a cultura empresarial só existe porque existem pessoas que relacionam-se umas com as outras, interagindo nos mais variados setores e compartilhando conhecimentos e crenças. Confirma isso Dias (2013, p.76) quando afirma que as empresas representam culturas estabelecidas por grupos sociais que se identificam com uma cultura maior.

## 5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Dias (2013, p.290) o clima organizacional é o local onde os indivíduos exercem o seu trabalho no dia a dia, que recebe interferência pelo estilo de liderança exercido, pela relação existente entre os trabalhadores da empresa, com os fornecedores e clientes, entre outros fatores que lhe vão moldando e que podem tornar-se um obstáculo ou não para o bom desempenho da organização. Dessa forma o clima organizacional é a descrição coletiva do ambiente percebido pelos indivíduos que ali habitam.

“O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades” (CHIAVENATO 2010, p.53).

No mundo globalizado ao qual vive-se, a qualificação e motivação das pessoas são vitais para a sobrevivência da empresa. O que se tem visto em algumas organizações são investimentos em equipamentos, na qualidade dos produtos e serviços, deixando muitas vezes treinamentos e a qualificação dos seus colaboradores de lado.



O ser humano não é mais considerado máquina, pois é através das pessoas que as organizações atingem seus objetivos. O fator humano é ponto de partida, o diferencial no mundo competitivo, e é por meio da motivação do indivíduo que ele procura se especializar para estar inserido em todo esse processo compensador.

Estudos de clima são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta sentir que o clima está mau, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo. (SOUZA, 1982, p.14).

## **6 GERAÇÕES X Y E *BABY BOOMERS***

### **6.1 *BABY BOOMERS***

Conforme Zemke (2008), a descrição mais simples da geração dos *Baby Boomers* é aquela que compreende pessoas nascidas entre 1945 a 1965.

Segundo Oliveira (2009) essa nomenclatura veio do crescimento da taxa de natalidade após o final da II Guerra Mundial em todo o mundo. Possuía-se expectativa era que essas crianças cresceriam em um mundo melhor que o de seus pais, devido ao movimento de reconstrução da sociedade que a geração anterior realizava. Os jovens eram educados através de rígidos padrões disciplinares na família, nos estudos e no trabalho, as contestações não eram aceitas, e os que tentavam infringir essas regras eram castigados e recebiam punições. Diante de uma disciplina tão rígida a tendência natural dos jovens foi de rebelar-se, e eles utilizaram a música para manifestar suas insatisfações. Passaram sua juventude lutando contra o poder e exigindo mudanças, tornando-se a força dominante no cenário político.

A administração dessa geração é organizada por consensos. São pessoas que expõem o trabalho a frente de tudo, inclusive da família, e se definem através dos resultados que alcançam. Segundo Zemke (2008), essa geração é mais saudável e instruída que sua antecessora, vive mais e com qualidade, por isso tendem a se aposentar mais tarde. Por motivos variados, como a necessidade de



complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a necessidade de continuar produzindo, essa é uma geração que deseja continuar em atividade por muito tempo. Muitos dos *Baby Boomers*, de ambos os sexos, quando se aposentam passam a realizar trabalhos voluntários, e são uma valiosa contribuição para as organizações sem fins lucrativos devido à sua experiência e competência no mundo corporativo.

## 6.2 GERAÇÃO X

Coelho (2011) conceitua a Geração X, nascidos entre 1960 a 1980, como profissionais que construíram suas carreiras em longos anos, na maior parte das vezes cresceram juntamente com as empresas em que atuam, sabem se expressar, possuem visão estratégica, zelam por seus empregos, pela segurança do mesmo, diferentemente da Geração Y, esquecem-se da qualidade de vida e a família, dando prioridade ao trabalho e buscando sempre à estabilidade financeira.

Para Santos (2011), os indivíduos da Geração X são auto-suficientes e confiantes, valorizam a criação, a educação e a independência acima do trabalho. Eles trabalharão para o empregador que melhor atenda as suas necessidades, enquanto procuram, acima de tudo, o equilíbrio entre a vida familiar, contradizendo o que Coelho (2011) acredita.

Para Stauffer (2003), para motivar esta geração diga-lhes o que precisa ser feito, mas não como fazê-lo. Dê-lhes muitas tarefas, porém deixe que eles estabeleçam as prioridades, evite usar clichês ou expressões da moda, forneça *feedbacks* sincero e com frequência.

Como esta geração está em contato cada vez mais contínuo com a Y, pode-se observar claramente as suas diferenças e semelhanças e principalmente, devido às diferenças, os conflitos tornam-se cada vez mais comuns no meio profissional.

## 6.3 GERAÇÃO Y



A Geração Y é definida por Maldonado (2005), como a primeira geração da história mundial a possuir maior conhecimento do que as anteriores de um fator essencial: a tecnologia. Preferem trabalhar para viver, porém não viver para trabalhar. Obtendo os acontecimentos em tempo real e se conectando com uma variedade de pessoas, desenvolveram a visão sistêmica e aceitam as diversidades.

De acordo com Stauffer (2003), a Geração Y é constituída por indivíduos nascidos a partir de 1980 e para motivar esta geração é necessário dá-lhes oportunidade de aprendizado constante e aperfeiçoamento de suas habilidades, conhecendo os objetivos de cada integrante da equipe e provando como as tarefas que lhes foi dada é adequada para atingir esses objetivos.

A definição dada por Santo (2012) é que a Geração Y é a mais individualista em comparação com as anteriores e brigam por autonomia de opinião e de ação, expondo muitas vezes o lado pessoal acima das considerações de ordem profissional e social.

Já Serrano (2010) define a Geração Y como a geração conectada, que busca informação fácil e imediata, que prefere computadores a livros, e-mails a cartas e digitar ao invés de escrever.

Zemke (2008, p.54) afirma que no ambiente de trabalho, a geração Y está lutando com o conflito entre a geração *Baby Boomers* e a geração X. É um grupo que concentra clareza de seus objetivos, relacionados à espera de treinamento, orientação profissional e planejamento de carreiras como parte do emprego. Segundo o autor, os personagens da geração Y “são trabalhadores entusiásticos, mas do tipo auto-suficientes como os Xs. Sentem-se bem com o trabalho colaborativo e ficam insatisfeitos em uma atmosfera competitiva. Não vêem razão para que todos se beneficiem”.

Segundo Oliveira (2010) a geração Y corrobora para o mercado de trabalho com uma nova cultura e um novo arranjo de padrões comportamentais. Geralmente, são colaboradores com iniciativa e grande capacidade de resolver problemas, pois se desenvolvem bem em espaços criativos.



#### 6.4 AS GERAÇÕES E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

De acordo com Forquin (2003), a expressão geração é utilizada frequentemente no sentido de categoria de idade, podendo ser comum destacar a presença da jovem geração, das gerações adultas, e da velha e/ou da antiga geração. Segundo o autor o conceito de geração na concepção histórica e sociológica representa um grupo de pessoas que nasceram mais ou menos em uma mesma época e que têm em comum uma experiência histórica idêntica e/ou uma proximidade cultural.

Atualmente as organizações possuem o desafio de lidar com grupos heterogêneos, que se constituem através das diversas características das pessoas atuantes no mercado de trabalho. Uma das principais diversidades costuma ser a idade, que gera comportamentos peculiares a cada faixa etária. Veloso (2008) destaca diferenças de comportamento perante a vida e o trabalho, e classifica as gerações de profissionais ativos como geração Y (nascidas de 1978 em diante), geração X (nascidas entre 1965 e 1977) e *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964).

Como se pode perceber nas descrições acima, as gerações citadas possuem diferenças significantes, especialmente no que tange a resistência à mudanças, diferentes valores e ideias. Estas gerações convivem constantemente no ambiente de trabalho de empresas dos mais variados setores.

A geração “*baby boomers*” preza por empregos duradouros, relações de trabalho baseadas no organograma e crescimento profissional baseado em tempo de serviço e méritos. Quando cita-se a geração “X”, percebe-se que a mesma esquece-se da qualidade de vida e a família, dando prioridade ao trabalho e buscando sempre à estabilidade financeira, prezando pelas relações duradouras.

Ao delimitar a geração “Y”, chega-se ao entendimento de que este profissional preza por crescimento rápido assumindo assim responsabilidades diversas ao mesmo tempo, pela colaboração no ambiente de trabalho, assimilam a tecnologia com extrema facilidade e são individualistas.



## 7 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa básica quanto à sua natureza, descritiva quanto ao seu objetivo; qualitativa quanto à abordagem do problema; e bibliográfica quanto aos procedimentos técnicos, com interesse em debate teórico sobre a gestão estratégica de pessoas. A abordagem metodológica consiste em visitar autores, a partir de um referencial teórico básico, utilizando-se da análise de conteúdo para identificar percepções dos autores que apontam para as perspectivas atuais acerca da gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagem competitiva.

Gil (2007) contribui dizendo que as pesquisas descritivas possuem em suma o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno e as suas variações.

Segundo Severino (2007, p.122), pesquisa bibliográfica é “aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrentes de pesquisas anteriores, como livros, artigos, teses etc”. Já Gil (2002), explica que as pesquisas bibliográficas têm como características descobrir causas, relações e condições com outros fenômenos com o intuito de observar, registrar, correlacionar e principalmente analisar as informações possíveis.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados, o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e objeto de estudo em questão necessitando um trabalho mais intensivo de campo.

## 8 CONCLUSÃO

Pode-se perceber no dia-a-dia que grande parte das organizações está aderindo à gestão de pessoas participativa, pois necessitam manterem-se em constante crescimento e diferenciando-se da concorrência. Confirma-se isso através do referencial teórico estudado e constantemente em reportagens de revistas e periódicos da área.



De fato gerir talentos não é tarefa fácil e realizada no empirismo. Para isso é preciso conhecimento teórico e prático e principalmente conhecer seus liderados tanto quanto em relações organizacionais como também afetivas (pessoais), onde o líder precisa desenvolver habilidades importantes como, por exemplo, relações interpessoais e intrapessoais.

A Gestão de Pessoas é de extrema importância, pois é no interior das organizações que os indivíduos passam a maior parte de suas vidas e também que as empresas não serão nada se não houverem pessoas à criar-lhes sua razão de ser e à administrar seus recursos, sejam financeiros, estratégicos, de marketing e tantas outras ações e decisões a serem tomadas para o alcance dos resultados.

Assim como o ser humano está para o trabalho, o trabalho está para o ser humano, ou seja, a diversidade cultural entra em cena e proporciona uma verdadeira interação entre diferentes formas de vida, diferentes objetivos, valores constituindo dessa forma uma relação de interesses que chamamos de Cultura Organizacional.

Diferentes modos de vida são constados através das diferentes gerações, das quais se destacam as gerações *Baby Boomer*, X e Y. Essas gerações possuem características que diferem uma das outras e que caracterizam cada geração e por representarem extremos dentro das organizações, ocorrem por vezes conflitos de interesses, culturas, valores. Esses conflitos por vezes representam melhorias para as empresas, pois se bem administrados podem trazer resultados inovadores tanto para processos como para produtos.

A geração Y contribui ao mercado de trabalho com uma nova cultura e um novo método de padrões comportamentais e geralmente são colaboradores com iniciativa e grande capacidade de resolver problemas, pois se desenvolvem bem em espaços criativos.

A geração "*baby boomers*" preza por empregos duradouros, relações de trabalho baseadas no organograma e crescimento profissional baseado em tempo de serviço e méritos. Quando cita-se a geração "X", percebe-se que a mesma esquece-se da qualidade de vida e a família, dando prioridade ao trabalho e buscando sempre à estabilidade financeira, prezando pelas relações duradouras.



Enfim, as empresas e principalmente os gestores necessitam entender e aprender a conviver com as diferenças entre as gerações e acima de tudo, mediar conflitos existentes como forma de garantir o sucesso empresarial.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO, Adriane Mara Rocha. **Guerra de gerações: O que aprender com cada um delas?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/guerra-de-geracoes-o-que-aprender-com-cada-um-delas/51671/>>. Acesso em: 04 de jul. 2014.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela e LANA, Manuela Sampaio. **Gestão por competências: impactos na gestão de Pessoas**. 2007. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3327523/2-gestao-competencias-impactos-gestao-pessoas.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FORQUIN, J.C.; **Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações**. Congresso Internacional CO- Educação de gerações, São Paulo, Sesc, Outubro 2003.

FRAGOSO, Samarina de Araújo. **Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações**. 2009. Disponível em:

<[www2.pucpr.br/reol/index.php/REBRAE?dd1=4961&dd99=pdf](http://www2.pucpr.br/reol/index.php/REBRAE?dd1=4961&dd99=pdf)>. Acesso em 15 de jun. de 2014.

FRANCO, Elisângela de Carvalho. **Gestão participativa: a importância da gestão nas relações humanas que favorece a organização**. 2012. Disponível em: <<http://www.revistafiar.com.br/index.php/revistafiar/article/view/12/5>>. Acesso em: 26 de maio 2014

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo, Atlas, 2010.

LEME, Rogério; VESPA, Márcia. **Gestão do desempenho integrando avaliação e competências com o *balanced score card*: integração dos instrumentos de gestão do desempenho humano com as estratégias empresariais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MALDONADO, Maria Tereza. A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html>>. Acesso em: 31 jul. 2014.

MICHAELIS, Dicionário. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=gerir>>. Acesso em: 01 maio. 2014.

MINTZBERG, Henry. et al. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOSCOVICI, F. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **A moderna administração integrada: abordagem estruturada, simples e de baixo custo**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: A era das conexões – tempo dos relacionamentos**. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

PREDEBON, Eduardo Angonesi e SOUSA, Paulo Daniel Batista de. **As organizações, o indivíduo e a gestão participativa**. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/as%20organiza%>>

C3%A7%C3%B5es%20o%20indivíduo%20e%20a%20gest%C3%A3o%20participati  
va.pdf>. Acesso em: 26 maio 2014.

SANTO, Elson Davanzodi. O ser humano é um canal de aprendizagem e que assimila a cada dia milhões de novas informações acerca de processos evolutivos na sua essência educacional, corporativa e pessoal. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/as-geracoes-x-y-e-z-suas-essencias-nosso-desafio/61589/>>. Acesso em: 31 jul. 2014

SANTOS, Antônio Alves dos. **Como realizar uma boa combinação entre juventude e experiência?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/como-realizar-uma-bo-combinacao-entre-juventude-e-experiencia/51973/>>. Acesso em: 03 jul. 2014.

SERRANO, Daniel Portillo. **Geração Y.** Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao\\_Y.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Y.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUSA, E.L.P. **Clima e motivação em uma empresa estatal.** Rio de Janeiro, 1982. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

STAUFFER, David. **O que motiva cada geração.** São Paulo: HSM Management, 2003.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras Inteligentes: Diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers. **Anais do XXXII EnAnpad.** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 14.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ZEMKE, R.O.; **Respeito às Gerações.** In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org.). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 51-55.

Artigo aceito em dez. 2014.