

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Laura Nedel Hermes

**OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS FRENTE ÀS
DIFERENTES GERAÇÕES DO ATUAL MERCADO DE TRABALHO**

Santa Cruz do Sul

2017

Laura Nedel Hermes

**OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS FRENTE ÀS
DIFERENTES GERAÇÕES DO ATUAL MERCADO DE TRABALHO**

Trabalho de conclusão de Curso III apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Ingridi Bortolaso

Santa Cruz do Sul

2017

Laura Nedel Hermes

OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS FRENTE ÀS DIFERENTES GERAÇÕES DO ATUAL MERCADO DE TRABALHO

Resumo: O conceito de geração está representado pelo conjunto de pessoas que vivenciaram momentos distintos em sua juventude e, influenciados por contextos históricos, adquiriram comportamentos e atitudes diferentes frente ao ambiente organizacional. Este estudo teve por objetivo analisar os desafios encontrados pelos profissionais de gestão de pessoas frente ao atual mercado de trabalho, que atualmente conta com a presença de quatro gerações bem distintas; Geração *Baby Boomers*, X, Y, Z. Com base nos referenciais teóricos utilizados, o estudo compreendeu em descrever as características e os períodos de nascimentos de cada geração. Após o entendimento sobre cada uma das gerações do atual mercado de trabalho, aplicou-se um questionário com 350 empresas de Santa Cruz do Sul e região todas associadas da ACI - Associação comercial e industrial de Santa Cruz do sul. O questionário foi aplicado através de uma ferramenta digital, direcionado aos profissionais da área de gestão de pessoas e aos gestores das empresas, onde identificou-se que a geração Y atualmente é a que predomina dentro das organizações e para essa geração o principal fator motivacional é o plano de carreira ou seja o crescimento profissional através dos desafios. Com o estudo foi possível perceber que as gerações existentes trazem para as organizações um ambiente de aprendizado constante, onde o importante é compartilhar experiências, ter diversos pontos de vista em relação a um problema ou solução. A empresa do futuro se apresentará como aquela que será capaz de conciliar diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho, extraindo o que cada profissional tem de melhor e equilibrando os potenciais individuais em função do bem estar coletivo.

Palavras chave: Gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z – recursos humanos – conflitos – oportunidades - organizações.

Santa Cruz do Sul

2017

AGRADECIMENTOS

Após a conclusão dessa etapa, não poderia deixar de agradecer as pessoas que contribuíram para o sucesso e finalização da mesma. Agradeço em primeiro lugar, meus pais, pelos ensinamentos passados, pois foram à base de tudo para ser quem eu sou hoje e, por terem sido exemplos em minha trajetória.

Agradeço igualmente ao meu esposo Ricardo Meili e meu filho Vitor Nedel Hermes Meili, pela paciência e dedicação que tiveram comigo ao longo desse período de aprendizagem, por terem acreditado em mim e sempre me incentivado mesmo nas horas mais difíceis e principalmente por terem compreendido minhas ausências por diversas vezes.

Aos demais familiares que torceram por mim, em especial a minha irmã Bruna Nedel Hermes, minha cunhada Caroline Meili e minha sogra Maria Elisabete Meili, que estiveram sempre presentes ajudando principalmente nos cuidados com meu filho Vitor, para que eu pudesse estudar. Não podendo esquecer ainda de agradecer as minhas colegas de trabalho da HB Recursos Humanos e a proprietária da HB Recursos Humanos Ângela Dolores Hoffman Bender.

Aos meus professores, em especial a minha orientadora Ingrid Bortolaso, que me guiou durante toda a realização deste trabalho, obrigada pelos ensinamentos e lições de vida, sem você jamais conseguiria concluir essa etapa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – HB Recursos Humanos antes da reforma	16
Figura 02 – HB Recursos Humanos após a reforma	17

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Idade dos respondentes	51
Gráfico 02 – Tempo de empresa dos respondentes	52
Gráfico 02 – Ramo de atividade das empresas respondentes	53
Gráfico 04 – Número de colaboradores da empresa.....	54
Gráfico 05 – Geração com a qual o respondente mais se identifica	54
Gráfico 06 – Gerações presentes de maneira ativa nas empresas.....	55
Gráfico 07 – Geração que predomina dentro das empresas.....	56
Gráfico 08- Principal fator motivacional para geração predominante nas empresas.	57
Gráfico 09 – Geração que apresenta maior facilidade de relacionamento	59
Gráfico 10 – Características comportamentais que se destacam nas geração.....	60
Gráfico 11 – Geração com a qual o respondente tem maior dificuldade para lidar ...	63
Gráfico 12 – Conflito entre as gerações	66
Gráfico 13 – Causas dos conflitos entre as gerações no ambiente de trabalho.....	68
Gráfico 14 – Pontos positivos em equipes de trabalho com diferentes gerações	69
Gráfico 15 – Geração que mais atende ao perfil das organizações	69
Gráfico 16 – Competências mais presentes dentro das empresas	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Vantagens e desvantagens do Recrutamento interno.....	21
Quadro 02 – Vantagens e desvantagens do Recrutamento externo.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Referência de período de cada geração com base nos autores	42
Tabela 02 – Dificuldades encontradas no comportamento das gerações	64
Tabela 03 – Principais características de cada geração.....	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 Recursos Humanos	18
2.1.1 Gestão de Pessoas	18
2.1.1.1 Recrutamento	20
2.1.1.2 Seleção	24
2.1.1.3 Treinamento e desenvolvimento	27
2.1.1.4 Avaliação de desempenho	29
2.1.2 Departamento de Pessoal	30
2.1.2.1 Remuneração e Benefícios	31
2.1.2.2 Salário	33
2.2 Gerações	33
2.2.1 Geração <i>Baby Boomers</i>	36
2.2.2 Geração X	36
2.2.3 Geração Y	37
2.2.4 Geração Z	39
2.2.5 As diferenças entre as gerações	41
3 MÉTODO DA PESQUISA	45
3.1 Delineamentos da pesquisa	45
3.2 População/amostra ou sujeitos da pesquisa	47
3.3 Técnicas de coleta e análise de dados	50
4 ANÁLISE DOS DADOS	51
4.1 Apresentação dos dados	51
4.2 Sugestões de melhorias	71
4.2.1 Características das gerações	71
4.2.2 Conflito entre as gerações	72

4.2.3 Pontos positivos em equipes de múltiplas gerações.....	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICE A – Questionário para coleta de dados	83
ANEXO A – Formulário entrevista por competência	81

1 INTRODUÇÃO

As organizações de modo geral originam-se pela soma de máquinas, pessoas, equipamentos, estrutura física e recursos financeiros. Para Draft (2002, p. 11) “são entidades sociais, dirigidas por metas, desenhadas como sistema de atividades deliberadamente estruturadas, coordenadas e são ligadas ao ambiente externo”.

Desta forma, qualquer empresa pode ser facilmente copiada em seus processos, produtos, sistemas e serviços, tornando o conhecimento de seus colaboradores o diferencial competitivo entre as empresas, e com isso resgatando a importância do papel do ser humano dentro das organizações.

De acordo com Souza (2016, p. 23) “as pressões competitivas impuseram à organização contemporânea a reinvenção da gestão do elemento humano”. Ainda conforme autora pesquisas recentes apontam que a mudança de paradigma fez com que as organizações passassem a entender que o indivíduo é digno de investimento, desta forma a mão de obra é transformada em capital humano, ou seja numa fonte de vantagem competitiva.

Porém gerir pessoas não é tarefa fácil. Com as mudanças de costumes, maiores expectativas pessoais e a ampliação do tempo de trabalho ao longo da vida, o setor de recursos humanos precisa encarar novos desafios. Segundo Souza (2016, p.1), “O ser humano é uma “caixa de surpresa”, imprevisível, daí a sua natureza se distingue dos demais fatores que coexistem na dinâmica das organizações”.

Conciliar gerações, estilos e valores às vezes conflitantes em um mesmo ambiente de trabalho, não é tarefa fácil para o profissional gestão de pessoas. É preciso muita flexibilidade por parte desse profissional para lidar com os desejos e insatisfações de pessoas que estão dispostas a trocar de emprego quando não satisfeitas, tornando desafiador o dia a dia da área de recursos humanos. Ciente dessas condições a HB Recursos Humanos busca sempre atualizar seus profissionais para que estejam preparados para as adversidades encontradas no processo de recrutamento e seleção.

De acordo com Kubaski (2016), presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-RS), a administração de pessoal está diretamente associada ao Administrador de Empresas, uma vez que a administração engloba a

gestão, comunicação e liderança, competências e habilidades fundamentais para liderar equipes multifuncionais que trabalhem com diferentes perfis.

Para que o administrador seja capaz de gerenciar uma equipe de maneira eficiente e eficaz é necessário que o mesmo conheça cada um dos membros de sua equipe. Por essa razão, entender as diferentes gerações que atuam no mercado de trabalho, é fundamental para o bom desempenho de uma organização, e cabe aos gestores diminuir as diferenças e promover a admiração entre as gerações. Pois são todas interdependentes, seja pela compreensão do comportamento humano, as experiências vividas ou pela atualização tecnológica.

De acordo com Beal (2009) as atualizações tecnológicas enriquecem todo o processo organizacional, facilitando a comunicação e melhorando o processo decisório, pois as informações são mais eficientes e eficazes, chegam ao gestor com mais velocidade e precisão.

Além da faixa etária, cada geração possui suas características específicas e, por essa razão, devem ser conhecidas pelos gestores, pois a junção dessas gerações nos ambientes organizacionais aliados a outros aspectos é o que constitui a cultura organizacional bem como as vantagens competitivas da organização.

Atualmente no mercado de trabalho, conforme Veloso (2008) identificam-se quatro gerações bem distintas, são elas; Baby Boomers nascidos entre 1940 e 1960; a geração X nascida entre 1961 e 1980; geração Y nascida entre 1981 e 1994 e a geração Z nascidos a partir de 1995.

Com tantas diversidades de valores, missão e contexto histórico entre as atuais gerações, surgem os desafios de recrutar e selecionar profissionais capazes de respeitar as diferenças e que trabalhem juntos pelo sucesso de suas organizações.

Com base na problemática abordada, o presente trabalho busca entender: “Quais os principais desafios da gestão de pessoas frente às diferentes gerações do atual mercado de trabalho?”

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os principais desafios enfrentados pelo profissional de recursos humanos diante das múltiplas gerações do atual mercado de trabalho.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as gerações que atuam no mercado de trabalho;
- Apontar qual a geração está mais presente dentro das organizações e o principal fator motivacional para essa geração;
- Apontar a principal característica de cada geração;
- Verificar os principais motivos de conflitos entre as gerações nas organizações;
- Analisar os pontos positivos em possuir equipes de trabalho formadas por colaboradores de diferentes gerações;

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante de um mercado de trabalho competitivo e dinâmico que exige das organizações inovação, qualidade e diferenciais competitivos, precisa-se entender cada vez mais as competências, habilidades e atitudes que a organização busca em cada profissional. Após essa identificação, a organização torna-se capaz de analisar os perfis que possam atender suas necessidades, a fim de alcançar os objetivos organizacionais. Para Dutra (2001, p. 07) “a empresa competitiva precisa, mais do que nunca, compreender o elemento humano e desenvolver a educação corporativa, o que trará implicações mais concretas para a organização”.

Minimizar os erros na escolha dos colaboradores deve ser um objetivo corporativo e estratégico, devido sua importância para qualquer organização. Identificar os valores e o perfil de cada candidato, é tarefa essencial para a área de gestão de pessoas a fim de minimizar a rotatividade dentro das organizações. Para que haja uma boa contratação é necessário que os valores e visão da organização estejam ao encontro com os do candidato. Do contrário essa relação não será duradoura e fiel.

Um dos profissionais responsáveis pelo sucesso da gestão de pessoas nas organizações é o Administrador. Segundo Chiavenato (2000) o administrador é responsável pelo trabalho das pessoas, pois é um agente não só da condução, mas também de mudanças e de transformação das empresas. Este profissional – através de suas funções – realiza transformações por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz, o que é necessário em qualquer empresa, pois a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham possibilitam o alcance de objetivos comuns dentro de um grupo de pessoas.

Quanto à justificativa social, compreende-se que o grande desafio do administrador, é gerenciar de maneira eficiente as diversas gerações que atuam juntas nas organizações, criando políticas e práticas capazes de integrar pessoas com pensamentos e valores completamente diferentes. O presente trabalho poderá ser utilizado pelos demais colegas, que buscam identificar as diferentes gerações do atual mercado de trabalho, compreender os principais conflitos bem como o papel fundamental da área de gestão de pessoas na formação das equipes de trabalho.

De acordo com Xavier (2006, p. 42) “o desempenho do gestor advém também da sua equipe. Assim, formar uma equipe de valor é tarefa das mais estratégicas

para ele”. Esta percepção demonstra que para se ter um bom desempenho e não ter dificuldades futuras, a empresa deve buscar profissionais qualificados no setor de recursos humanos que serão responsáveis por auxiliar no processo de formação das equipes de trabalho.

Para entender o papel do profissional da área de gestão de pessoas faz-se necessário entender o que é recrutamento e o que é seleção. De acordo com Chiavenato (2004) o recrutamento é o conjunto de processos onde se espera atrair funcionários qualificados para uma área específica, visando sempre as necessidades presentes e futuras de RH da organização. Marras (2011, p. 65) se refere à seleção de pessoas conceituando-a como “uma atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

Lidar com pessoas exige cada vez mais dos profissionais de gestão de pessoas, flexibilidade e maturidade, pois atua de forma a alcançar os objetivos organizacionais e dos funcionários. Com as mudanças de cenários, nem sempre é possível manter essa relação harmônica e é papel da Gestão de Pessoas intermediar e assumir decisões que satisfaçam a todos.

Contudo, administrar as diferentes gerações no ambiente de trabalho é de suma importância, afinal cada geração traz suas características importantes e relevantes para o constante desenvolvimento das organizações e da sociedade como um todo. Quando se aprende a utilizar de maneira eficiente os aspectos positivos de cada geração, ou seja, a experiência dos *Baby Boomers*, a praticidade dos X, a vitalidade Y e inovação dos Z, é possível que as organizações criem diferenciais competitivos capazes de alavancar seus negócios, desenvolver o ambiente em que estão inseridas e deixar um bom legado as futuras gerações.

Quanto a justificativa gerencial, entende-se que os conflitos ocorrem entre as diferentes gerações e interferem diretamente na prestação de serviços da HB Recursos Humanos. Dessa forma, o estudo dessa problemática busca verificar os principais conflitos e benefícios sob a ótica dos profissionais de gestão de pessoas, e com isso avaliar os melhores caminhos para o setor de recrutamento e seleção da empresa.

Para a acadêmica a análise será pertinente para auxiliar em suas atividades dentro de sua organização, auxiliando no processo de recrutamento e seleção com

objetivo de ter maior assertividade no momento da seleção dos candidatos. Pois trata-se de um tema atual, ainda pouco explorado do ponto de vista do profissional de recrutamento e seleção, e assim a mesma terá oportunidade de colocar em prática os estudos realizados de maneira teórica.

1.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social

HB Recursos Humanos Ltda.

Localização

A empresa está situada na Rua Marechal Floriano, nº 1626, Centro, Santa Cruz do Sul.

História

Fundada em 01 de Setembro de 1996, a HB Recursos Humanos Ltda. nasceu da parceria entre as amigas Ângela Hoffman Bender e Helga de Castro Bulow. O nome da empresa teve origem das iniciais dos nomes das sócias H (Helga e Hoffman), B (Bulow e Bender) que viram na consultoria de serviços especializados em Recursos Humanos a oportunidade de empreender sendo donas do seu próprio negócio.

Após 20 anos atuando no departamento de Recursos Humanos da empresa Souza Cruz, Ângela acreditou que era hora de alçar novos voos foi então que em acordo com seu superior imediato firmaram uma data para sua saída.

No início a finalidade era prestar consultoria/assessoria na área de recursos humanos mais especificamente: Recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e serviços administrativos de Pessoal. Com esses propósitos as sócias apresentaram suas propostas de trabalhos as principais empresas e no ano de 1996 já começaram suas atividades com muito trabalho.

Tudo estava indo como planejado, porém em 01 de Março de 1998 a sócia Helga foi convidada pela empresa Gerdau a trabalhar como colaboradora da empresa, ganhando uma excelente remuneração sendo responsável em treinar e

capacitar os novos herdeiros da empresa. Diante de uma proposta irrecusável Helga acaba mudando-se para Porto Alegre e Ângela passa a ser a única proprietária da empresa.

Sem saber como manteria a empresa em atividade durante os 12 meses do ano, Ângela elabora uma proposta de prestar serviços além do recrutamento e seleção para sua principal cliente. Ela então vai a São Paulo apresentar para diretoria seu projeto para prestar serviços especializados como: admissão, agendamento de exame médico, assinatura rescisão de trabalho.

A proposta foi aceita e a HB Recursos Humanos passou a prestar serviços durante todo anos, tendo um contrato anual de serviços prestados a empresa. No ano 2000 a empresa também estabelece parceria com outra grande empresa da região e passa a fazer o recrutamento e seleção da sua safra. Com mais maturidade a empresa consegue ajudar nos processos da nova cliente firmando uma parceria que dura até os dias de hoje.

Ao longo desses 21 anos a HB Recursos Humanos já prestou serviços especializados para muitas empresas em Santa Cruz do Sul e região tornando-se referência. A consultoria por questões estratégicas foi instalada em uma casa antiga no centro de Santa Cruz do Sul, próximo ao quartel e as paradas de ônibus dos municípios de Vera Cruz e Rio Pardo, facilitando o acesso tanto aos candidatos de Santa Cruz do Sul quanto das cidades vizinhas.

No ano de 2014 o prédio da empresa passou por uma reforma, modernizando a fachada, aumentando o número de salas, melhorando a infraestrutura para melhor atender seus clientes.

Figura 01 - HB Recursos Humanos antes da reforma



Fonte: Arquivo da empresa, Outubro de 2017.

Figura 02 - HB Recursos Humanos após a reforma



Fonte: Arquivo da empresa, Outubro de 2017.

De acordo com os dados coletados em Outubro de 2017, a empresa conta atualmente com seis membros na equipe sendo uma coordenadora de recrutamento e seleção, quatro analistas de recursos humanos e a sócia-administradora.

A empresa teve o papel principal para o entendimento dos problemas enfrentados pela área de Recursos Humanos e também serviu para o aprofundamento do tema auxiliando na confecção do questionário.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Recursos Humanos

As grandes organizações, em geral, possuem uma área específica responsável pelos membros que fazem parte da organização. Conforme Marras (2005) inicialmente esse papel restringia-se às questões contábeis, ganhando maior dimensão ao longo dos anos. Atualmente pode-se identificar que as grandes organizações passaram a adotar a divisão da Área de Administração de Recursos Humanos – ARH é mais ampla e tem sua estrutura, uma parte responsável pelas demandas do departamento de pessoal e ou pela gestão das pessoas.

Conforme Marras (2011), o sistema de Recursos Humanos é estabelecido por alguns subsistemas, onde neles cada conjunto assume uma ocupação específica.

Para que se entenda melhor o conflito de gerações e como isso interfere na rotina do profissional de gestão de pessoas e das organizações, é necessário identificar e apresentar cada um dos subsistemas da Área de Recursos Humanos.

2.1.1 Gestão de Pessoas

A área de gestão de pessoas vem se destacando ao longo dos anos dentro das organizações, pois está assumindo o papel de área estratégica e não mais de apoio.

A gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. (GIL, 2007, p. 60).

A gestão de pessoas em uma organização é responsável por um conjunto de técnicas e instrumentos que visam atrair, manter e desenvolver os talentos humanos.

Ainda de acordo com Gil (2001), a gestão de pessoas é uma área que busca auxiliar os indivíduos que fazem parte da organização, no sentido de fazer com que os mesmos consigam atingir seus objetivos, organizacionais e individuais. É fundamental que a área de gestão de pessoas, capacite os gestores e líderes de equipes, para que esses consigam fazer de fato, a gestão das pessoas de dentro de suas equipes e departamentos.

Conforme Dutra (2002) a gestão de pessoas, com o passar dos anos, é vista pela organização como uma matéria prima, ou seja, um processo que precisa ser administrado. E por isso que um dos profissionais responsáveis pelo sucesso da gestão de pessoas nas organizações é o Administrador.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003) a gestão de pessoas é o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum. Todas essas definições são os pilares da administração, o que reforça a tese de que o administrador é um dos profissionais capacitado para atuar na gestão de pessoas.

Adicionalmente Chiavenato (2000) coloca que o administrador é o responsável pelo trabalho das pessoas, pois é um agente não só da condução, mas também de mudanças e de transformação das empresas, através de suas funções realiza transformações por meio de pessoas.

Para que os profissionais da área de gestão de pessoas tenham um bom desempenho, é necessário que estes sempre estejam alinhados à gestão estratégica da organização. Para que isso aconteça é necessário que os diversos segmentos da organização estejam alinhados e trabalhando em equipe. Neste sentido, Milkovich e Boudreau (2000, p. 26), apontam que “a gestão de pessoas deve ser uma preocupação central de todo executivo em qualquer organização”.

O profissional de gestão de pessoas, cientes das estratégias da organização, precisa implantar procedimentos para que os profissionais que já atuam na organização, sejam conduzidos para alcanças os objetivos traçados. Além disso, esse profissional deverá verificar se todos os recursos disponíveis internamente são capazes de obter esses resultados, do contrário terá que buscar fora da organização um novo recurso a fim de alcançar as metas estabelecidas.

Na busca de novos recursos humanos o profissional de gestão de pessoas precisa identificar e entender as gerações que atuam simultaneamente no mercado de trabalho para conduzir da melhor forma a entrada de um novo integrante junto à organização. Conhecendo as principais características, virtudes e pontos a serem desenvolvidos o profissional acaba obtendo mais critérios para direcionar e pautar de maneira adequada o recrutamento, seleção, desenvolvimento e avaliação dos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2014) as pessoas fazem toda a diferença nas organizações, pelo fato de que elas criam dinâmicas, desenvolvem a criatividade, racionalidade e acima de tudo a inteligência. Todos os fatores fundamentais para que uma organização possa se manter competitiva, inovadora e sustentável.

2.1.1.1 Recrutamento

Ainda que algumas pessoas e organizações acreditem que estas duas palavras – recrutamento e seleção – sejam sinônimos, pode-se afirmar que se trata de processos distintos e no decorrer do trabalho podem-se observar as principais diferenças entre os dois processos. Por estarem diretamente ligadas ao objetivo central do trabalho, entende-se que seja oportuno caracteriza-las cada uma delas.

Entender as diferenças entre o processo de recrutamento e o processo de seleção torna-se fundamental para o alcance da eficiência e eficácia do gestor que necessita do recurso. De acordo com Chiavenato (1999) recrutamento e seleção referem-se a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de incremento de entrada (input), a seleção é uma atividade de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada (input), de classificação e, portanto, restritiva e eliminatória.

O processo de recrutamento consiste em um conjunto de técnicas que visa atrair o maior número de candidatos possíveis, esgotando as possibilidades disponíveis no mercado.

De acordo Chiavenato (2006) considera que recrutamento é o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização. É também uma atividade de ligação que põe em contato os que têm cargos a preencher com aqueles que procuram cargos. Todo o processo de recrutamento tem início a partir de uma necessidade identificada por um gestor, sendo que tal necessidade pode ser originada de uma substituição, aumento de quadro de empregados e ou promoção.

Para Chiavenato (2004) existem duas formas básicas de recrutamento: o recrutamento interno e recrutamento externo. No que tange o recrutamento interno, Chiavenato (2004) explica, a primeira etapa do recrutamento de pessoas é analisar se há funcionários na organização aptos para a promoção de carreira. Assim, o recrutamento interno consiste em olhar para dentro da organização, e fazer uma análise rigorosa sobre os recursos humanos disponíveis, que possuem as

conhecimentos, habilidades e atitudes que o cargo exige. Se a opção for pelo processo interno a vaga é divulgada para os funcionários da organização que disputam entre si a oportunidade. A participação dos colaboradores pode ser feita por inscrições dos funcionários ou também por indicação dos gestores, tudo isso depende das políticas e dos critérios internos adotados por cada organização.

Candidatos indicados pelos seus gestores, em razão de se destacarem em seu atual ambiente de trabalho, normalmente são os selecionados. Isso pode servir como fator motivacional dentro da organização, pois os funcionários sentem-se reconhecidos e valorizados com a promoção. Por outro lado, deve-se utilizar critérios muito bem elaborados, pois uma das desvantagens desse processo é a frustração dos colaboradores não promovidos. Esta situação pode ocasionar problemas dentro da organização, como pedido de demissão, baixo desempenho no cargo atual e na qualidade do serviço.

O recrutamento interno pode ocorrer de diversas formas são elas;

- a) Transferência de pessoal;
- b) Promoções de pessoal;
- c) Transferências com promoções de pessoal;
- d) Programa de desenvolvimento de pessoal; e
- e) Plano de carreira de pessoal.

De acordo com Chiavenato (2004), no quadro 01, podem-se verificar as vantagens e desvantagens em relação ao recrutamento interno;

Quadro 01 - Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Mais econômico; • Mais rápido; • Fonte para motivação dos funcionários; • Aproveita investimentos da organização; • Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal. • Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige que novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para ser promovidos; • Favorece a rotina atual; • Risco de gerar conflito de interesse; • Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004) e autor do trabalho.

O recrutamento interno é essencial para que a organização possa criar um ambiente motivador, onde todos possam ter as mesmas oportunidades, porém aqueles que se destacarem e que busquem por crescimento profissional por meio de seus méritos sejam recompensados.

Para Lacombe (2011), no recrutamento interno pode-se aproveitar o pessoal da empresa trazendo vantagens, entre elas a motivação dos funcionários, promoção da “prata da casa” que é a valorização de quem já faz parte da organização e está inserida na cultura da mesma. Conforme Souza (2016) o recrutamento interno é um incentivo à retenção dos profissionais com alto potencial e que agregam valor. Também, ainda segundo o mesmo autor pode ser considerado de menor risco porque possuem um nível elevado de qualidade e os candidatos são pessoas “da casa”.

Esse ambiente de promoção e reconhecimento é fundamental para todas as gerações do mercado de trabalho, pois em qualquer uma delas o reconhecimento é um fator motivacional importantíssimo. Porém pode-se verificar que um ambiente favorável a mudanças e de reconhecimento é ainda mais importante e atraente aos trabalhadores da geração Y e Z. Conforme Tapscott (2007) as características relevantes dessas gerações são: imediatismo, decididos, voltados para resultados e *feedbacks* constantes.

Quanto trata-se do recrutamento externo, deve ser aberto após se ter certeza de que não há mais recursos internos capazes de suprir a necessidade existente. Para Chiavenato (2004), o Recrutamento Externo se dá com candidatos de fora da organização. A partir de uma vaga aberta externamente, a empresa tenta buscar no mercado de trabalho o maior número de recursos disponíveis para o preenchimento da vaga.

Quanto ao recrutamento externo, Chiavenato (2002) afirma que a empresa precisa atrair candidatos para a vaga e os interessados devem enviar seus currículos, pois é o ponto fundamental para que o processo se inicie. O currículo deve ser o candidato resumido em palavras, onde deve conter seus dados pessoais, sua formação escolar, histórico profissional e quais são seus objetivos.

Como no recrutamento interno, o recrutamento externo também apresenta vantagens e desvantagens como pode ser visto no quadro 02;

Quadro 02 - Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Traz novas experiências para a empresa; • Renova e enriquece os recursos humanos da organização; • Aproveita os treinamentos e investimentos realizados por outras empresas; • Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas. 	<ul style="list-style-type: none"> • É geralmente mais demorado que o recrutamento interno; • É mais caro e exige inversões e despesas imediatas; • Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno; • Geralmente afeta a política salarial da empresa.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004) e autor do trabalho.

O recrutamento externo é considerado mais trabalhoso e é visto como uma oxigenação dentro das organizações. Muitas vezes a busca por “sangue novo” é impulsionada pela necessidade que a organização tem de se reinventar e inovar. O novo recurso traz consigo um olhar diferenciado aos processos já existentes dentro da organização o que pode gerar mudanças positivas para a empresa.

As etapas do recrutamento para Chiavenato (2002) consistem em:

a) Planejamento: analisar e programar o quadro de pessoal, considerando a quantidade de vagas, níveis de responsabilidade e de atuação, faixas salariais, entre outros.

b) Execução: as empresas podem ter um profissional responsável ou terceirizar essa atividade. A decisão deve levar em conta o custo, a agilidade e a qualidade do recrutamento.

c) Fontes de recrutamento: são os locais onde busca-se os candidatos para preenchimento das vagas nas empresas.

Geralmente as organizações trabalham com banco de candidatos, onde os interessados cadastram seus currículos no site da organização. Mas há também muitos que preferem deixar um currículo físico direcionado às vagas de interesse.

Outras fontes de recrutamento são os anúncios de vagas realizados nas mídias sociais da organização como; *LinkedIn*, *Facebook*. E ainda Anúncios em jornais e revistas especializados meios ainda muito utilizados pelas organizações. Ou seja, existem várias fontes de recrutamento e cabe destacar, que a organização pode usar várias estratégias dependendo da prioridade ou especificidade que cargo em aberto exige.

Também pode-se destacar que cada geração acaba utilizando uma forma diferente de se cadastrar nas oportunidades. As gerações *Baby Boomers* e *X* normalmente sente-se mais à vontade entregando um currículo impresso até o recrutador. Essas, são gerações que não tem por hábito fazer cadastros em sites por acreditar ser impessoal de mais. Já as gerações *Y* e *Z* sentem-se mais à vontade fazendo cadastros em sites e buscando em páginas do *Facebook* e *LinkedIn* as oportunidades que lhes chama atenção. Com base nessas preferencias é importante que a organização identifique as mais utilizadas para atingir o maior número de candidatos possíveis.

A finalidade do processo de recrutamento é atrair o maior número de candidatos possíveis e disponíveis no mercado de trabalho não excluindo nenhum recurso. Deixando para que o processo de seleção se encarregue de escolher o melhor perfil para o preenchimento da vaga disponível.

2.1.1.2 Seleção

Diferente do processo de recrutamento que tem por finalidade atrair os recursos humanos, o processo de seleção tem por finalidade distinguir candidatos que não estejam dentro do perfil da vaga oferecida. A seleção de pessoas funciona como um filtro que permite que apenas as pessoas que apresentem características desejáveis à organização possam ingressar na mesma. É sem dúvida, um processo importante de gestão de pessoas, com a finalidade de identificar as pessoas que possuam o perfil desejado pela análise e descrição de cargo (CHIAVENATO, 2005).

Para Marras (2011, p. 65) a seleção de pessoas conceitua-se como “uma atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”. Para realizar um processo de seleção adequado, o selecionador precisa ter o conhecimento da descrição do cargo, bem

como os conhecimentos, habilidades e atitudes que a vaga exige, alinhados aos objetivos da organização.

Ao longo dos anos o processo de seleção vem se aperfeiçoando, tendo como foco a seleção por competências, onde o indivíduo é avaliado pelos seus conhecimentos técnicos, suas habilidades em lidar com as pessoas e suas atitudes.

No fim da Idade Média a palavra “Competência” era associado à linguagem jurídica, utilizada para julgar determinadas questões. Ao passar do tempo, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho, afirmam Brandão e Guimarães (1999).

Ainda que o conceito de competência tenha sua origem relacionada ao Direito, atualmente é utilizada com frequência nas diversas áreas do conhecimento, destacando-se a pedagogia e a psicologia organizacional. (SHIPPMANN et al, 2000). Sendo assim, competência é uma palavra utilizada para denominar pessoa qualificada para fazer algo.

A partir de 1980 é que surgem as definições das escalas de competências que passavam a considerar, além do conhecimento da tarefa, as habilidades necessárias e as atitudes favoráveis. (GRAMIGNA, 2002). Complementando Dutra (2004, p. 34) ressalta “que nesse período as empresas, ao incorporarem os conceitos de competência, acabaram criando escalas de diferenciação por níveis de complexidade”. Boyatzis (1982) reavaliou os estudos referentes às competências e identificou um conjunto de características e traços que, na sua perspectiva, determinam um desempenho superior.

Adicionalmente Spencer e Spencer (1993) destacaram a importância do trabalho de Boyatzis(1982) para a literatura referente a competências. Nesse sentido o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que justificam um alto desempenho, na medida em que que os melhores desempenhos estão fundamentados não somente na inteligência, mas, também, na personalidade das pessoas.

Guimarães (2001) define competência com base em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA – que reúnem não apenas questões técnicas, mas, ainda, a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho.

Fleury e Fleury (2001) relatam que a definição de competência comumente escolhida por profissionais de recursos humanos é aquela ancorada nas dimensões

dos conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o desempenho é medido por padrões previamente estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento.

Chiavenato (2005) esclarece que as técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos: entrevistas; provas de conhecimentos ou de capacidades; testes psicológicos; testes de personalidades; e técnicas de simulação.

No processo de seleção devem-se utilizar as ferramentas mais adequadas, capazes de extrair a maior quantidade de informações e características de cada candidato.

As ferramentas a serem utilizadas podem ser;

- a) **Entrevista por competências ou semiestruturada:** Trata-se de uma entrevista com perguntas padronizadas direcionadas as situações vivenciadas pelo candidato, onde o selecionador é capaz de obter diversas informações como; detalhes das rotinas do profissional, suas experiências e como lida com cada uma delas. No anexo A do trabalho pode-se observar um formulário utilizado para entrevista por competência.
- b) **Testes específicos:** Consistem em testar os conhecimentos, habilidades e competências relacionadas à área de trabalho em que o candidato está concorrendo, como idiomas, informática, raciocínio lógico, teste de direção, conhecimentos técnicos, etc.
- c) **Avaliação psicológica:** Tem o objetivo de identificar traços de personalidade e aptidões dos candidatos, Os teste serão direcionados conforme a vaga a ser preenchida. Só podem ser aplicados por psicólogos.
- d) **Dinâmica de grupo:** Geralmente é dado um estudo de caso, onde não há certo ou errado, mas sim pontos de vistas diferentes com sugestões diversas para o mesmo problema. Nesse momento os selecionadores querem explorar e observar a ideia de cada candidato. O que torna a dinâmica de grupo rica é a troca entre os participantes, pois é nesse momento que o selecionador consegue verificar a flexibilidade, a postura, o poder de argumentação e exposição das ideias de cada candidato.

Entender como os indivíduos de cada geração tendem a se comportar bem como suas características e anseios, faz com que os selecionadores compreendam

melhor o comportamento dos candidatos avaliados. Com isso pode-se julgar se o perfil está de acordo com a vaga e com a cultura da organização.

Conforme Oliveira (2011) as características de cada geração produzem conflitos internos no ambiente de trabalho, se não houver uma liderança forte para entender essa realidade e preparar os membros da organização para uma visão sistêmica, levando em consideração que as diferenças existem e se bem administrada, trarão sucesso à organização.

2.1.1.3 Treinamento e desenvolvimento

Treinamento e desenvolvimento possuem finalidades distintas e não podem ser consideradas como sinônimos.

De modo geral, o ambiente corporativo vincula o conceito treinamento às ações de curto prazo, voltadas ao desenvolvimento das competências necessárias à melhoria do desempenho do indivíduo no exercício das suas atribuições atuais. Por sua vez, desenvolvimento é um processo educacional aplicados sistematicamente, voltado à aquisição e ao desenvolvimento de competência, numa perspectiva de longo prazo, cujas ações se vinculam à progressão da carreira do indivíduo. (SOUZA, 2016, p. 118).

De acordo com Chiavenato (2000) treinamento é um método educacional, de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual os indivíduos adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

O autor afirma ainda que o treinamento não pode ser considerado despesa, mas sim um investimento, ao qual o retorno é compensado para a organização.

Dentre os objetivos do treinamento, o autor destaca alguns como principais:

- Preparar as pessoas para execução de diferentes tarefas do cargo;
- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal; e
- Mudar a atitude das pessoas positivamente.

Para que o treinamento seja eficaz e eficiente é importante que os gestores de áreas e departamentos estejam atentos as necessidades e melhorias dos integrantes de suas equipes. O treinamento deve ser direcionado e ter de fato relevância para os colaboradores que irão fazer, pois do contrário serão feitos apenas por fazer, gerando apenas despesas sem benefícios a organização.

Conforme Chiavenato (2004), buscar o desenvolvimento recíproco e contínuo entre empresa e pessoa, é visto como um dos aspectos mais importantes da Gestão de Pessoas. Esse desenvolvimento busca ampliar e aprimorar o ser humano para seu avanço profissional, levando em conta que esse indivíduo pode se tornar muito mais eficiente aumentando seu nível produtivo no cargo em que ocupa dentro da organização.

De acordo com Marras (2011), o treinamento e desenvolvimento nas áreas de recursos humanos abordam o aspecto comportamental das pessoas, o que proporciona um aumento direto na produtividade e qualidade, de maneira em que essas pessoas vão sendo corretamente treinadas para cada cargo específico. Além de aumentar o incentivo motivacional, ou seja, quanto melhor treinado e desenvolvido o ser humano, mais eficiente e eficaz ele se torna, fazendo com que se interesse cada vez mais pelo seu trabalho.

O treinamento e desenvolvimento também devem ser adaptados para que atraia atenção dos participantes, por esse motivo é importante que antes de encaminhar os colaboradores para realizarem treinamentos certificar-se de que estão dentro das expectativas e necessidades de cada um.

Aos que conduzem os treinamentos cabe ressaltar a importância de conhecer o público e identificar a melhor abordagem. Segundo o site Catho (2015, <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/as-geracoes-x-y-e-z-no-mercado-de-trabalho>>), um levantamento global da SAP (2014), companhia de softwares empresariais, realizado com a *Oxford Economics*, apontou que o desenvolvimento profissional é um dos três principais fatores que aumentam a lealdade e o engajamento dos funcionários. Por isso, é imprescindível que as corporações ofereçam treinamento e capacitação contínua aos profissionais.

Na entrevista ao site CATHO (<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/as-geracoes-x-y-e-z-no-mercado-de-trabalho2015>) a vice-presidente de Recursos Humanos da SAP América Latina e Caribe, Paula Jácomo afirma que “Nos Estados Unidos, a geração Z (*millennials*) citam o desenvolvimento como o fator mais importante para permanecer e apostar em uma empresa. Mas não são apenas eles. Profissionais com mais de 50 anos são três vezes mais propensos a deixar um trabalho quando se sentem paralisados por falta de oportunidades de aprendizado e desenvolvimento”.

Enfim independente da geração, todos os indivíduos de uma organização sente-se mais motivados e engajados nas estratégias da organização quando o treinamento e seu desenvolvimento profissionais/pessoais ocorrem de forma contínua trazendo-lhes conhecimento capaz de agregar melhorias em suas rotinas. Despertando no colaborador o sentimento de evolução bem como de querer agregar o conhecimento adquirido ao negócio da empresa.

2.1.1.4 Avaliação de desempenho

Até a década de 70 a literatura especializada em avaliação de desempenho afirma que esse modelo era baseado de forma mecanicista. O indivíduo era avaliado apenas pela execução de suas atividades e tarefas com foco na padronização. Ou seja, fazer sempre da mesma forma, conforme a chefia. A assiduidade, pontualidade e disciplina são fatores indispensáveis de avaliação de desempenho tradicionais. Por outro lado, ocorre a ausência de variáveis que contrariam esses pressupostos, como a proatividade.

A mudança no ambiente empresarial e o aumento da concorrência incentivaram as organizações a abandonarem o modo tradicional de gerir desempenhos. As práticas adotadas na análise mecânica do trabalho e no julgamento de qualidades pessoais foram permutadas por outras características pelo estímulo à aprendizagem contínua. Ou seja demandou a adoção de modelos e práticas capazes de mensurar as contribuições humanas ao negócio da organização e não mais a realização de tarefas. A partir de então as organizações contemporâneas adotam o processo de gestão do desempenho (SOUZA, 2009).

Assim a avaliação de desempenho que até então era restrita à busca de informações relativas à execução de tarefas, se expandiu sob forte influência da gestão da qualidade. A avaliação se transformou em uma etapa do ciclo de desempenho seguindo a lógica do PDCA (*plan-do-check-action*) ou seja melhoria contínua (Souza, 2016).

Para a boa gestão do desempenho dos indivíduos de uma organização é necessário que algumas práticas sejam adotadas, são elas;

- a) Fixar metas que agregam valor;
- b) Acompanhamento periódico;

- c) Métodos e instrumentos de avaliação que facilitam o entendimento tanto para quem aplica quanto para quem é avaliado;
- d) Treinamento e capacitação dos gestores que irão avaliar os colaboradores da organização;
- e) *Feedback*; e
- f) Plano de desenvolvimento com base na avaliação.

Para Marras (2002, p.173) “avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”. A avaliação de desempenho ocorre conforme a necessidade de cada organização, em organizações de médio a grande porte por questões de tempo e complexidade normalmente são realizadas semestralmente ou anual.

De acordo com Gil (2004), a avaliação de desempenho terá pouco valor se o funcionário não tomar conhecimento da mesma. Um dos principais objetivos é proporcionar *feedbacks* sobre o seu desempenho com objetivo de desenvolver os pontos de maior dificuldade. Ou seja, para o funcionário receber o *feedback* é muito importante pois traz a oportunidade de saber sobre o seu desempenho e se auto avaliar para buscar evoluir. E para as empresas cria a possibilidade de desenvolver o potencial de cada funcionário, gerando melhores resultados organizacionais.

2.1.2 Departamento de Pessoal

O departamento de pessoal é a parte responsável pelas rotinas burocráticas (legislação trabalhista e previdenciária) que tem como principais atividades: admissão, rescisão, férias, folha de pagamento, décimo terceiro salário, acordo coletivo e recolhimento de impostos (INSS, FGTS, IRRF). Trata-se de atividades mais técnica onde a principal preocupação são os cumprimentos legais que a empresa precisa cumprir com o governo e seus empregados. Atuam normalmente nessa área profissionais com formação nos cursos de Administração e Ciências Contábeis.

Em empresas de pequeno porte, geralmente o Departamento de Pessoal é terceirizado, por meio da contratação de um escritório de contabilidade. Já nas

organizações de médio e grande porte, por questões de sigilo e segurança das informações, essas atividades são intenzalizadas junto a área de recursos humanos.

2.1.2.1 Remuneração e Benefícios

Lacombe (2011) defende que qualquer fator de trabalho precisa ser remunerado, e considera que, além disso, o importante é obter boa produtividade de seu pessoal. Em geral as pessoas que trabalham com operação precisam ser estimuladas para que o seu interesse sobre a produtividade aumente. Sendo assim, a remuneração é uma das formas de manter o ser humano motivado, fazendo com que cresça a eficiência no local de trabalho e assim auxilia na retenção dos bons empregados.

Conforme Souza (2016), a remuneração pode ser um instrumento tanto de motivação quanto de insatisfação. Por esse motivo a gestão da remuneração dentro de uma organização deve ser bem planejada e estruturada para não prejudicar o ambiente e a dinâmica organizacional.

De acordo com Marras (2011), a remuneração é umas das partes mais importantes de um dos subsistemas de Recursos Humanos, e junto com a remuneração também há os benefícios, somando-se com a mesma.

Os benefícios podem ser vinculados a remuneração e não estão associados diretamente ao desempenho do indivíduo. São concedidos a todos os funcionários, independentemente de suas contribuições para o negócio (SOUZA, 2016).

No Brasil os benefícios começaram a surgir significativamente a partir da 2ª guerra mundial, a fim de minimizar os problemas sociais emergentes que na época eram iminentes. Nesse período o governo para incentivar as empresas, desenvolveu um tratamento tributário favorável, podendo deduzir os benefícios ofertados como despesas empresariais regulares.

Atualmente os programas de benefícios auxiliam as organizações a se manterem competitivas na atração e retenção de talentos. Segundo Souza (2016) os benefícios no Brasil podem ser representados em três grupos conforme abaixo;

- a) Seguro: Saúde que abrange assistência médico-hospitalar e assistência odontológica e Vida.

- b) Seguro Social: Plano aberto de previdência privada ou Plano fechado de previdência privada.
- c) Serviços: Assistência educação, empréstimos, lazer, auxílio-moradia, auxílio-transporte, assistência farmácia e horário flexível.

De acordo com a reportagem da revista Exame (<<http://exame.abril.com.br/carreira/4-geracoes-trabalhando-juntas-um-final-feliz-e-possivel/>>,2013), publicada em seu site, um estudo realizado pelo instituto de Ensino e Pesquisa Insper, em conjunto com a *Hays*, consultoria especializada em remuneração e benefícios, apenas 20% dos candidatos estão interessados no valor do salário. Para 90% deles são os recursos não financeiros que os mantêm na companhia ou os fazem considerar uma nova proposta.

Se depender disso, os empregados das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar não têm motivo para pedir demissão. Isso porque, em comparação com o mercado, as melhores proporcionam benfeitorias muito acima da média. Um exemplo disso é que das 700 companhias analisadas pelo *Insper*, 90% oferecem plano de saúde aos funcionários.

Nas melhores, essa porcentagem sobe para 95%. Elas ganham do mercado também no quesito assistência odontológica — 83% delas concedem esse benefício versus 80% das listadas na pesquisa do *Insper/Hays*. Quando o assunto é previdência privada, das melhores empresas para se trabalhar 67% delas mantêm um plano para seus funcionários. Nas companhias analisadas pelo *Insper/Hays*, apenas 52% fazem essa oferta.

De acordo com Souza (2016) o crescimento da participação dos programas de benefícios na composição da remuneração total é indiscutível. O equilíbrio quanto da oferta de planos de remuneração indireta é fator-chave do sucesso organizacional. Por esse motivo é fundamental alinhar os programas de benefícios à cultura da organização bem como de seus públicos alvos.

A Pesquisa aponta ainda que pacotes de benefícios flexíveis possibilitam retenção dos colaboradores. Isso se deve também as diferentes gerações atuantes do mercado de trabalho. Um exemplo claro apontado pela pesquisa é que 80 % dos indivíduos entre 18 e 24 anos julgam que o auxílio à educação (universidade e idiomas) é mais importante do que um plano odontológico. Já para a faixa de 25 a

36 anos julgam que o plano de saúde e de previdência privada são os mais relevantes dentro de um pacote de benefícios.

Por esses motivos atualmente é possível identificar grandes organizações que oferecem opções de pacotes de benefícios que se adaptem a cada colaborador. A fim de atrair os profissionais das diferentes gerações e com isso reter esses talentos.

2.1.2.2 Salário

Conforme Souza (2016), a definição do nível salarial está atrelada a importância do cargo para o negócio e não de seu ocupante. Apesar das transformações impostas pela economia global, pesquisas apontam que a maioria das empresas ainda recompensa financeiramente seus empregados pelo conjunto de tarefas que lhe são atribuídas.

A definição da política de cargos e salários das organizações é definida por diversas influências que vão desde pesquisa de mercado, exigências legais até fundamentos de natureza ideológicos e o praticado pela concorrência. Sabe-se que somente o salário não é mais o fator principal para a retenção do indivíduo dentro de uma organização, porém trata-se de um fator motivacional que deve estar sempre adequado para auxiliar no processo de retenção e de valorização do trabalhador.

Descrito os principais subsistemas da área de Recursos Humanos, faz-se necessário discorrer sobre as gerações que atuam simultaneamente no atual mercado de trabalho e compreender como cada uma comporta-se no ambiente organizacional.

2.2 Gerações

Atualmente muitos são os desafios encontrados pelos profissionais de gestão de pessoas no mercado de trabalho. Entre eles entender as diferentes gerações que atuam nas organizações, tornou-se fundamental, segundo Oliveira (2010), o momento atual é oportuno para fazer uma reflexão sobre as gerações, pois o mundo de hoje vive uma circunstância singular. Visto que é a primeira vez que mais de três gerações diferentes de pessoas convivem mutuamente, em números significativos, interferindo e transformando a realidade das organizações.

O autor afirma ainda, que aos vinte anos, os jovens fazem as primeiras escolhas, definem com mais foco as suas preferências de relacionamento, e adotam posições políticas. Geralmente, é com essa idade que uma pessoa começa a interferir de forma mais significativa na sociedade em que vive, e isso ocorre na maioria das culturas.

As gerações podem ser definidas como um grupo de pessoas nascidas na mesma época, que vivenciaram o mesmo contexto histórico pelo qual foram influenciados, que causam impactos à sociedade no que diz respeito a evolução. Cada geração possui características que estão diretamente relacionadas ao seu comportamento, costumes e valores (MICHELI, 2012).

Segundo Lombardia, Pin e Stein (2008), pela primeira vez na história do mercado de trabalho, as organizações estão acolhendo pessoas cujas idades cobrem um aspecto de mais de 40 anos. Devido a necessidade de se prolongar os anos de trabalho dos empregados dentro das organizações, por diversos motivos incluindo escassez de profissionais qualificados, equipes com múltiplas gerações tende a aumentar na próxima década.

Por se tratar de um tema atual, que reflete diretamente nas atividades do profissional de gestão de pessoas e que vem despertando o interesse e a preocupação das organizações, torna-se relevante desenvolver o tema gerações bem como caracterizar cada uma delas.

Muito se fala sobre as divergências entre as gerações que trabalham simultaneamente no atual mercado de trabalho. Elas ocorrem geralmente no que diz respeito às diferenças encontradas no perfil profissional de cada uma delas. Nessa perspectiva, algumas atividades são decisivas, entre elas pode-se citar a análise das gerações presentes nos ambientes organizacionais, pois em geral há distintas gerações atuando conjuntamente como, por exemplo: Geração *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z.

Apesar de apresentarem semelhanças, os indivíduos dessas gerações possuem características, comportamentos e linguagens distintas que acabam por influenciar o mercado de trabalho.

A maneira de pensar, a forma de se expressar, a velocidade de agir e a intensidade com a qual deseja, são apenas alguns pontos relevantes que mostram com clareza as diferenças entre as gerações que hoje dividem espaço nas organizações.

As organizações vivem um ambiente em que diferentes gerações coexistem, e são classificadas, segundo Engelmann (2007), Cristiani (2010), Oliveira (2010), Lauer (2011) em quatro distintas gerações: Geração *Baby Boomers*; Geração X; Geração Y; Geração Z (Zapping). Suas caracterizações não são definidas apenas por faixa etária. Elas podem ser definidas de acordo com as condições sociais, econômicas ou culturais em que o indivíduo está integrado. Por isso não é possível definir claramente qual a geração o candidato pertence tendo como base somente a data de nascimento é preciso avaliar seu contexto e suas ações.

Todas as gerações supracitadas atuam no mercado contemporâneo e trabalham sinergicamente, principalmente no que tange ao processo de inteligência organizacional. Conforme Veloso (2008) identificam-se quatro gerações bem distintas atualmente no mercado de trabalho, são elas; *Baby Boomers*, nascidos entre 1940 e 1960; a geração X nascida entre 1961 e 1980; geração Y nascida entre 1981 e 1994 e a geração Z nascidos a partir de 1995.

Regina Nogueira, Consultora empresarial e especialista em RH, em entrevista ao site especializado Catho (<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/as-geracoes-x-y-e-z-no-mercado-de-trabalho;2015>), explica que o progresso e o sucesso exigem atitude, revisão de crenças e comportamentos ligados às decisões estratégicas e corporativas. E para acompanhar o ritmo que se impõe, os profissionais e as empresas devem ser desafiados constantemente pelas novas gerações.

A leitura dessas gerações e a construção de seus papéis no mercado de trabalho depende de avaliações constantes. Fala-se de uma nova geração, ou seja de uma nova forma de aprender e de uma nova velocidade. (NOGUEIRA, 2015).

Assim que uma nova geração ingressa no mercado de trabalho, passa a mudar a sua dinâmica e a influenciar os hábitos das gerações anteriores. Com isso os profissionais de gestão de pessoas são desafiados diariamente a compreender cada uma das gerações que atuam no mercado de trabalho, e como cada uma delas pode agregar ao negócio da organização.

2.2.1 Geração *Baby Boomers*

As gerações compartilham experiências comuns em processos sociais, econômicos ou culturais. Em razão da integração destas no mercado de trabalho, é imprescindível identificar individualidades, diversidades e conexões para que os processos possam ser eficazes. A literatura não apresenta uma concordância em relação à divisão das gerações, os períodos de cada geração variam de autor para autor, mas são encontrados com intervalos parecidos.

Os nascidos entre 1940 a 1960 são atualmente conhecidos como a geração *Baby Boomers* (explosão de bebês), refere-se aos filhos da Segunda Guerra Mundial, já que durante a guerra houve uma explosão populacional. Essa geração tem como principais características: uma vida mais estável, renda mais consolidada, prefere qualidade a quantidade, não se deixam influenciar com facilidade, valorizam a experiência e tempo de empresa. Por ser a geração mais antiga que as demais no atual mercado de trabalho acredita-se que também são os mais resistentes a mudanças, uma vez que ao longo do tempo realizam atividades que dão certo de tal maneira, essa geração passa por dificuldades na hora de mudanças radicais principalmente no que diz respeito as mudanças tecnológicas.

A Geração *Baby Boomers* ingressou no mercado de trabalho nas organizações entre 1965 e 1985, e se desenvolveu marcada por movimentos de direitos civis, pela irreverência dos Beatles e pela Guerra do Vietnã.

No Brasil, foi influenciada pelo Movimento Hippie, ditadura militar entre outros. Essa geração cultiva valores trabalhistas como, por exemplo, sucesso, realização, ambição, se opondo ao autoritarismo e a lealdade, além disso, valorizam o bem estar e a qualidade de vida (ROBBINS, 2005).

2.2.2 Geração X

A Geração X (1961-1980), filhos da geração *Baby Boomers*, cresceu em processo de transformação, principalmente em relação à força de trabalho feminina, tendo preferência pela administração e economia. “Esta geração tende a ter o foco em resultados, tem uma visão empreendedora e desenvolveu habilidade para aprender novas tecnologias para se manter no mercado” afirma Khoury (2009, p.124).

O verdadeiro significado da denominação X, não se sabe ao certo conforme artigo publicado por Daniel Portillo Serrano no site portal do marketing (<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_X.htm>2010) o que se tem registro é que Jane Deverson, uma jovem repórter britânica que no ano de 1964, foi convidada a fazer uma matéria para classificar a geração de adolescentes da época, que eram considerados muito rebeldes para os padrões da época. A literatura cita comportamentos não usuais para a época. A revista Britânica que havia encomendado o estudo, achou os resultados fortes demais e acabou não publicando o relatório. Não satisfeita Deverson junto se a um correspondente americano, Charles Hamblett, que lendo os resultados resolveu chamar a geração de “X”. Hoje não se sabe ao certo, se o “X” se refere à expressão em inglês “X rated”, que significa ações ou produtos pornográficos, ou se a referência é ao “X” utilizado em matemática, como uma incógnita a ser descoberta.

Essa geração se caracteriza por ser mais individualista, porém sem perder o convívio em equipe. São autocentrados, empreendedoras e extremamente independentes. Orientadas às ações, lideranças por competências, grupos mais conservadores da força de trabalho gostam da sensação de poder e é a primeira geração que verdadeiramente domina os computadores.

Os membros dessa geração valorizam os títulos acadêmicos e entendem cargos hierárquicos como resultados de muito esforço, também são caracterizados pelo imediatismo, mas os sujeitos são otimistas e confiantes demonstrando flexibilidade e criatividade (ROBBINS, 2005).

2.2.3 Geração Y

A Geração Y considera os nascidos entre 1981-1994 é conhecida como geração da internet, ‘*Generationwhy*’ a geração dos porquês. Conforme Engelmann (2007) “São muito questionadores e cresceram usufruindo as facilidades da tecnologia, além disso, gostam de receber atenção, creem em mudanças constantes e o foco está sempre no curto prazo afirma”.

Essa geração já se diferencia muito mais entre *Baby Boomers* e geração X, pois cresceram num mundo globalizado, com domínio sobre a internet, e-mails, redes de relacionamento, mídias digitais, fizeram milhares de amigos ao redor do

mundo, sem ao menos terem saído da frente de seus computadores. A mobilidade nas comunicações é uma forte característica dessa geração.

Estes indivíduos cresceram expostos às doenças, por exemplo, AIDS, presenciaram o terrorismo como fenômenos mundiais, a evolução tecnológica e é a geração mais conectada às redes e tecnologias móveis. A proatividade, a ambição, o otimismo e a valorização do trabalho em equipe são algumas das características desta geração que é movida por desafios e consegue desenvolver multitarefas simultaneamente (KHOURY, 2009).

Esses sujeitos não são adeptos às regras preestabelecidas, a troca frequente de trabalho é compreendida como algo natural, não estão habituados a enfrentar ambientes autoritários e necessitam de estímulos para exibirem reação.

A característica que mais se destaca na Geração Y é o pensamento voltado para a diversidade, em que se aceita bem as diferenças étnico-raciais, sexuais, religiosas (ENGELMANN, 2007).

Necessitam de reconhecimento positivo periódico, desejam crescimento rápido na carreira e são imediatistas. Tecnicamente muito sofisticados, multitarefas, fiéis aos seus projetos, informais autônomos e individualistas. Não abrem mão de gerenciar simultaneamente sua vida pessoal e profissional. Precisam se sentir "fazendo parte" do time: liderança por coletividade e inclusão.

Não são fieis a marcas, não sentem a necessidade de aprender e se aprofundar em nada, pois acreditam que quando precisarem de uma informação saberão onde encontrá-la, pois um jovem conectado não demora mais do que poucos segundos para acessar qualquer texto que necessite.

De acordo com Bruce Tulgan, consultor de líderes empresariais e fundador da empresa *RainmakerThinking*, em entrevista à revista Galileu (<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/GERACAO+Y.html>, 2009), a geração Y é considerada multitarefa pois estão sempre conectados. Porém foram acusados de tudo: distraídos, superficiais, insubordinados e até egoístas. A característica mais latente dessa geração é a troca de emprego constante, tratam os superiores como colegas de turma e batem à porta quando não são reconhecidos.

Contudo essa geração é mais preocupada com o meio ambiente, têm fortes valores morais e estão prontos para mudar o mundo e buscam a realização pessoal e profissional, ou seja, que as organizações tenham seus objetivos próximos aos deles.

2.2.4 Geração Z

A definição quanto a Geração Z refere-se à letra “Z” do termo “zapear”, que é o ato de trocar de canal de televisão constantemente pelo controle remoto. Ou seja, evidência a questão de mudar as coisas de forma rápida e repentina, explica o consultor Gilberto Wiesel (2014) e claro seguindo a sequência das já utilizadas X e Y. Nascidos a partir de meados da década de 90 (1995), chegam ao mercado de trabalho esperando por um mundo similar ao seu, conectado, aberto ao diálogo, veloz e global.

São nativos digitais e multifuncionais, estão acostumados a receber uma imensidão de informações e, conseqüentemente, vivem em um mundo de infinitas possibilidades. Por ser a mais nova geração no mercado de trabalho ainda não se tem um “rótulo” tão bem definido sobre essa geração. O que pode-se afirmar é que já nasceram literalmente conectados.

Segundo Tapscott (2007), a Geração Digital ou Geração Z corresponde àquela geração de crianças nascidas em meados da década de 1990, período em que o mundo (principalmente os americanos) passou a desfrutar mais a "parafernália tecnológica" no seu cotidiano. O uso comum de aparelhos que são de utilização interativa (tais como computadores e telefones celulares) despertou nas crianças nascidas nesse período uma grande curiosidade de saber como eles funcionam e utilizá-los massivamente.

É uma geração que está mais adaptada à relação entre ser humano e tecnologia, a qual acabou por tornar-se parte essencial da vida dessa nova geração. Esse avanço proporcionou, de certa forma, algumas coisas que são caracteristicamente identificadas nessa nova geração como: a dependência tecnológica, o consumo excessivo das mesmas e a dificuldade da própria desenvoltura das relações interpessoais e até mesmo da própria criatividade. Esses fatores são determinantes, pois dificultam situações em que o indivíduo necessite a ser criativo ou até mesmo independente de meios tecnológicos.

Conforme Palfrey (2014) a geração Z, os nascidos digitais pensam, agem e decidem de maneira diferente em relação às gerações Y e X as quais já estamos habituados a lidar no dia a dia. Existem inúmeras diferenças comportamentais e que precisam ser tratadas para o melhor engajamento dentro das organizações atualmente.

Trata-se de uma geração altamente conectados, inovadores, criativos, ágil e engajada. Mas também são ansiosos e com uma boa dose de resistência à hierarquias e críticas. São abertos à diversidade e preocupados com a sustentabilidade, não aceitam ofertas que consideram ruins apenas pelo dinheiro, dando mais valor ao propósito de onde vão trabalhar do que a posições altas na empresa. Preferem horário flexíveis. Estão mais propensos a ser empreendedores e criar relações de trabalho cada vez mais virtuais. Esse é o perfil do profissional do futuro, que já começa a fazer parte de indústrias, escritórios e agências por todo mundo.

Trata-se de uma geração ligada socialmente por meio dos meios eletrônicos, quer resolver tudo rápido, leva inovação às empresas e busca, constantemente, melhores desafios na carreira. Eles prezam por um ambiente dinâmico para trabalhar, com crescimento profissional acelerado e liberdade para falar de igual para igual entre todos de uma equipe.

Em contrapartida, outro traço desse grupo recém-chegado ao mercado é a dificuldade de aceitar críticas, o que acaba dificultando muitas vezes a relação com seus superiores. Nascidos dentro de um universo digital, com acesso rápido às informações, podem ter dificuldades também para desenvolver um raciocínio analítico e mais profundo, além de trazerem um comportamento mais individualista.

Em entrevista ao site do jornal O Globo (<https://oglobo.globo.com/economia/geracao-chega-ao-mercado-de-trabalho-muda-vinculos-21437405> >2017) o coordenador do curso Master em Liderança e Gestão de Pessoas da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e coordenador do módulo de Liderança e Alto Desempenho do Programa CEO FGV, João Brandão, corrobora que é uma geração engajada, ágil na busca por informações e com resistência às críticas. Uma característica boa dessa geração é saber conciliar bem o trabalho e o lazer e, se a empresa souber valorizar seu perfil inovador, pode ser bem produtiva. Por outro lado, se levar uma dura, não sabe o que fazer, pois não tem muito amadurecimento emocional, e não sabe lidar com barreiras.

Outra marca dessa nova juventude, aponta o professor, é a vontade de ser protagonista, “de uma forma geral, esse jovem quer dar opinião e se manifestar. Ele tem uma consciência social e econômica, valoriza o que é sustentável, e se preocupa em fazer parte da mudança daquilo que acredita para o mundo. E tende

contra o capitalismo, preferindo estar em um lugar com qual se identifica com o propósito da empresa e do que a faz ganhar mais, por exemplo”.

Há duas outras peculiaridades dessa Geração Z, uma é a propensão para empreender mais, sem medo de correr riscos. Outra, que apreciam o trabalho remoto e em poder administrar o próprio tempo. Essas duas características trazem novas relações de trabalho e reflete em todo o mercado. O *home office*, por exemplo, que era uma exceção, passa a ser cada vez mais aceito, levando, inclusive, os empregadores a pensarem em novas formas de monitoramento.

Trabalhar sem espaço físico, remotamente, é outro modelo que deve ser cada vez mais aceito, assim como os jovens empreendedores, chefes de si mesmo, que entregam demandas e não cumprem horários fixos. Segundo Luís Testa, diretor da Catho, há uma tendência cada vez maior de as pessoas trabalharem por demanda e remotas, com vínculos diferentes dos tradicionais. Essa geração está acostumada a se relacionar entre si e com sua família virtualmente, e não fisicamente.

Desta forma afirma-se que as organizações estão sendo cada vez mais desafiadas a mudarem seus antigos conceitos, para conseguir atrair jovens talentos e reter os que já estão na organização.

2.2.5 As Diferenças entre as gerações

Conforme abordado nos itens 2.2 ao 2.2.4, cada geração apresentada possui características distintas capazes de diferenciar uma geração da outra, por meio dos comportamentos, crenças, costumes, vivências históricos e o contexto de mundo em geral. Segundo Kopperschmidt (2000), citado pela Scalabrin (2008), uma geração é um grupo de pessoas que compartilha um período de ano de nascimento e eventos históricos significativos ao longo de suas vidas, como mudanças sociais e econômicas. Sobretudo, possui um conjunto de valores, atitudes e comportamentos semelhantes, que o ajuda interpretar as diversas experiências de vida.

O termo geração significa que o aspecto cronológico é um dos itens que deve ser considerado na delimitação de uma geração. Nesse sentido, Oliveira, Piccinini e Bittencourt (2011), citado por Castro (2014), afirmam ser essencial que se incorpore a ideia de classe, contexto histórico, vivências comuns, relações familiares e Inter geracionais.

As gerações são produtos de fatos históricos que influenciam profundamente os valores e a visão de um mundo de seus membros, declara Conger (1998). Esses eventos causam as pessoas lembranças e emoções fortes, que moldam profundamente suas ideias sobre instituições, autoridade, dinheiro, família e carreira.

As diversas gerações estão cada vez mais presentes nas organizações, hoje, pode-se observar que existem até quatro gerações distintas atuando em uma empresa afirma Erickson (2012), cada uma delas com seu ponto de vista próprio. Cada geração possui uma visão diferente de cada situação, para um pode ser positivo para outro pode ser negativo, desta forma cada pessoa vê o mundo de forma diferente e isso é levado para dentro das organizações.

Por essas razões entender as principais características e diferenças de cada geração, torna-se importante para que o profissional de recrutamento e seleção consigam obter êxito na condução de seus processos. Auxiliando os gestores na formação de suas equipes, e a assim formando equipes capazes de conduzir as organizações a alcançar seus objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Ainda não se tem datas exatas em relação ao ano que inicia cada geração, pois varia de acordo com cada autor. Porém não há diferenças significativas em relação as suas características. (PARRY; URWIN, 2010, VELOSO,2008 DUTRA e NAKATA, 2008, TAPSCOTT, 2007).

A tabela 01 ilustra o período de nascimento de cada geração, entrada na adolescência, entrada no mercado de trabalho e idades atuais;

Tabela 1: Referência de período de cada geração com base nos autores

	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
Período de nascimento	1946 até 1960	1961 até 1980	1981 a 1994	A partir de 1995
Entrada na adolescência	1960 a 1974	1975 a 1994	1995 a 2008	2009
Entrada no mercado de trabalho	1964 a 1978	1979 a 1998	1997 a 2010	2011 (Menor aprendiz) até os dias atuais
Idade em 2017	57 a 71	37 a 56	23 a 36	16 a 22

FONTE: Elaborada pela autora com base dos autores ZEMKE, RAINES e FILIPCZAK (2000) e ERICKSON (2011), TAPSCOTT (2007), VELOSO (2008).

Nessa perspectiva, observa-se que para entender os sujeitos organizacionais, faz-se necessário estudar a qual geração eles pertencem, bem como quais são as suas características, pois é esta identificação que norteará os recrutadores/selecionadores e gestores a lidar com as especificidades de cada geração.

De acordo com os especialistas, não deve haver muitos conflitos entre as gerações Z e Y, pois a diferença é pequena, apenas 10 anos. Entretanto, a postura diante das chefias deve mudar. Diferente das gerações anteriores, que respeitavam a hierarquia sem questionamento, essa é uma geração que, assim como busca identidade em sua função, quer servir quem admira e acredita que o chefe deve conquistar seu respeito.

A geração X, como a do pós-guerra, é aquela que lutou muito e aguentou trabalhos nem tão bons para dar melhor vida aos filhos, além de vestir a camisa e ser mais obediente aos superiores. Já a Y, nascida nos anos 80, deu valor ao status, a cargos de liderança e a dinheiro, mas não aceitava tudo, embora respeitasse as hierarquias. A geração Z, por sua vez, busca a satisfação. Ela pode trabalhar 14 horas do dia, mas precisa estar engajada. Querem se envolver em um trabalho em que acreditam e ter sua submissão conquistada — resume Manoela Costa, gerente executiva da *Page Talent*, especialista de recrutamento de trainee e estágio. Os líderes são desafiados a conquistar essa geração, que vivenciou histórias de seus antepassados que vestiram a camisa da empresa e foram demitidos nas crises. Uma geração que passou a se envolver mais com o propósito do trabalho do que com o fato de estar empregado e com a instituição em si.

Cabe às gerações X e Y auxiliar no processo de amadurecimento da geração Z dentro das organizações, o líder terá o papel de amigo e professor. Manoela acrescenta que são jovens que se dedicam e se esforçam, mas não têm uma ligação emocional tão grande como antigamente. Eles vão ter apego à carreira e ao estilo de vida e não as organizações por onde passam.

Com um comportamento mais questionador e seletivo, prezando outros valores que não a liderança e a estabilidade, como nas gerações Y e X, respectivamente, fica mais difícil para as empresas segurarem esse novo profissional que começa a entrar para o mercado de trabalho.

Em entrevista ao site do jornal O Globo (<<https://oglobo.globo.com/economia/geracao-chega-ao-mercado-de-trabalho-muda-vinculos-21437405>>2017)

João Brandão, Doutor pela UMESP, MSc *in Management - Organizational Behavior*, psicólogo e professor na Fundação Getúlio Vargas, acredita que oferecer o que essa Geração Z deseja, não significa dar margem a um comportamento mimado de não aceitar, por exemplo, cumprir horário e metas, ou respeitar as regras da empresa, assim como seus superiores. Trata-se de um encontro de interesses. A empresa quer a inovação, a agilidade e o talento desse jovem, que, por sua vez, busca um ambiente agradável para trabalhar, onde possa ter flexibilidade nos horários, falar de igual para igual com todos e acreditar que pode ajudar a mudar o mundo.

Ainda de acordo com Brandão, a tendência é um ajuste natural das empresas, para não perder seus talentos, e dos jovens, para não ficar parados. Nesse equilíbrio, claro, outros aspectos devem ser considerados, como diferenças regionais e sociais. Um jovem que realmente precisa trabalhar para ajudar a família, seja qual for a geração, vai estar mais aberto às oportunidades do que aqueles com pais bancando as contas.

Diante de um novo perfil tão diferente dos demais, o importante é que as organizações percebam essas mudanças e adaptem-se a elas. Atentando-se as novas tendências de mercado, que exigem novas ferramentas para gestão, recrutamento/seleção. Tendo como a cultura organizacional da empresa que é formada pela junção dessas distintas gerações.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Método consiste no caminho para se chegar a um fim, e para que essa caminhada seja possível se fez necessário o uso de ferramentas da metodologia que ajudaram no desenvolvimento e análise dos objetivos deste trabalho.

Segundo Lakatos e Marconi (2005), método é um conjunto de atividades lógicas e racionais que ajudam o alcance de objetivos, traçando o caminho a ser seguido. Desta forma o método de pesquisa deve ser bem definido para que seja possível extrair os principais dados, que serviram de base para as análises dos ambientes externo e internos bem como os pontos fortes e fracos da organização.

3.1 Delineamentos da pesquisa

Quanto à abordagem, a pesquisa realizada foi quali-quantitativa, considerando que a pesquisa de predominância quali-quantitativa pode ser utilizada para explorar melhor as questões pouco estruturadas, os territórios ainda não mapeados, os horizontes inexplorados, problemas que envolvem atores, contextos e processos.

A abordagem quali-quantitativa não é oposta ou contraditória, conforme Minayo (1993) à pesquisa quantitativa, ou a pesquisa qualitativa, mas de necessária predominância ao se considerar a relação dinâmica entre o mundo real, os sujeitos e a pesquisa, ainda mais quando se intensificam os consensos nos questionamentos acerca das limitações da Pesquisa operacional clássica em incorporar os sujeitos, objetos e ambientes no contexto de construção do conhecimento e consequentemente nas metodologias de pesquisa.

De acordo com Giddens a pesquisa pode ser feita pelo método misto – quantitativo e qualitativo – de modo a obter uma melhor compreensão e explicação mais ampla do tema estudado.

De acordo com Santos (2006) a pesquisa qualitativa permite o levantamento de dados subjetivos, bem como outros níveis de conhecimento a respeito da população estudada, informações aprofundadas do universo a ser investigado que leva em conta a visão sistêmica e de contexto cultural. A pesquisa qualitativa busca analisar todas as informações levantadas pelo acadêmico através da aplicação de um instrumento de coleta de dados adequado.

Neste trabalho utilizou-se entrevista semiestruturada e questionário com perguntas abertas e fechadas.

No que tange, pesquisa quantitativa tem o objetivo de mensurar algumas variáveis, transformando os dados coletados em ilustrações como tabelas, quadros, gráficos ou figuras. Em geral o levantamento de dados mais adequado a este tipo de pesquisa é o questionário, um dos instrumentos utilizados pela acadêmica.

Quanto a classificação da pesquisa, a mesma foi descritiva-exploratório, que associada a uma ampla revisão de literatura ao trabalho de campo, em que a acadêmica, dotada de algumas técnicas de coleta de dados realizou o levantamento necessário para o enfrentamento de seu problema de pesquisa. Conforme Santos (2006) as pesquisas de delineamento descritivo-exploratório têm o objetivo fundamental de proporcionar ampla visão sobre o tema selecionado.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, tem por objetivo descrever as características de um fenômeno ou de um fato, estabelecendo relações entre suas variáveis (TRIVIÑOS, 1987).

As pesquisas descritivas fazem uma análise minuciosa e descritiva do objeto de estudo (população, empresa, governo, situação-problema). Investe-se na coleta e no levantamento de dados qualitativos, mas, principalmente, quantitativos. A finalidade da pesquisa descritiva é analisar os dados coletados sem que haja a interferência do pesquisador. Para Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômenos, uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática, são também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais e empresas comerciais.

A pesquisa exploratória visa uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, que pode ser construído com base em hipóteses ou intuições. Os assuntos das pesquisas exploratórias, geralmente, são pouco conhecidos e, por isto, este tipo de pesquisa costuma envolver grandes levantamentos bibliográficos, citações e exemplos que facilitem o entendimento do assunto, além de entrevistas com pessoas que passam pelo problema ou já o superaram. Pesquisas bibliográficas e estudos de caso são muito utilizados nas pesquisas exploratórias.

Segundo Gil (1999) a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Segundo o autor, estes tipos de pesquisas são os que apresentam menor rigidez no planejamento, pois são planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão. O seu objetivo é prover critérios e compreensão.

Utilizou-se também o método de pesquisa *survey* (levantamento) que pode ser descrito como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicadas como representantes de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa normalmente o questionário.

De acordo com Fink (2005) as principais características de uma pesquisa *survey* podem ser citadas como: o interesse de produzir descrições quantitativas de uma população e fazer uso de um instrumento predefinido.

A *survey* é apropriada como método de pesquisa quando se deseja responder questões do tipo “o quê”, “por quê”, “como” e “quanto”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre o que está acontecendo. Não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes.

3.2 População/amostra ou sujeitos da pesquisa

A população ou universo constituinte de uma pesquisa é constituído de unidades, que contêm algumas semelhanças ou padrões, a serem analisadas e/ou observadas sistematicamente pela acadêmica. A partir da formulação do problema de pesquisa, se for o caso, o acadêmico deve delimitar com rigor e cuidado a população a ser estudada (ROMERO, 2000).

Em razão das dificuldades em realizar o questionário com um determinado grupo específico de empresas de Santa Cruz do Sul, a amostra do presente trabalho se dará por conveniência. De todas as técnicas de amostragem, a amostragem por conveniência é a que menos tempo consome e a menos dispendiosa. As unidades amostrais são acessíveis, fáceis de medir e cooperadoras.

De acordo com Malhotra (2010) a amostragem por conveniência é adequada e frequentemente utilizada para geração de ideias em pesquisas exploratórias como uma base para geração de hipóteses e *insights* e para estudos conclusivos onde o gestor aceita os riscos da imprecisão dos resultados do estudo.

A pesquisa foi realizada de duas formas, primeiro realizou-se uma entrevista semiestruturada, (guiada por um roteiro de entrevista) com a proprietária da HB Recursos Humanos a fim de levantar dados importantes para confecção do instrumento de coleta de dados. Além disso, buscou-se identificar seu ponto de vista em relação ao tema abordado no trabalho e como isso impacta nos serviços prestados pela sua consultoria.

De acordo com Marconi e Lakatos (1999, p. 94) entrevista pode ser definida como “Encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto”.

A entrevista semiestruturada é um tipo de entrevista mais espontâneo do que a entrevista estruturada, neste tipo de entrevista, o entrevistador tem um conjunto de questões predefinidas, mas mantém liberdade para colocar outras cujo interesse surja no decorrer da entrevista. As questões pré-definidas são uma diretriz, mas não ditam a forma como a entrevista irá decorrer, na medida em que as questões não têm de ser colocadas numa determinada ordem nem exatamente da mesma forma com que foram inicialmente definidas.

Após entrevista com a proprietária a acadêmica elaborou o questionário que foi aplicado aos profissionais de recursos humanos e os gestores de 350 empresas associadas à ACI - Associação comercial e industrial de Santa Cruz do Sul. A entidade fundada em 02 de Janeiro de 1918 em Santa Cruz do Sul sem fins econômicos, a partidária, de personalidade jurídica, formada por empresas do comércio, indústria e prestação de serviços, de diferentes portes e ramos de atividades.

Busca ajudar seus associados no aperfeiçoamento de políticas de gestão empresarial. A união das empresas associadas dos mais diferentes segmentos e portes, que compartilham entre si suas experiências, formando uma rede sólida para manter o desenvolvimento e prosperidade econômica da região. Desde a alteração do seu Estatuto Social, em 2008, sua área de abrangência foi ampliada da região do Vale do Rio Pardo para todo estado do Rio Grande do Sul.

O ideal de reunir e mobilizar os setores produtivos, através de um trabalho de união voltado ao desenvolvimento da classe empresarial, foi o motivo de criação da ACI e que até hoje orienta sua atuação.

Segundo Candeloro e Santos (2006), o questionário é um instrumento de coleta de dados que visa checar a frequência das ocorrências acerca de um

fenômeno ou fato social investigado, porém este deve ser concebido com cuidado para que seja efetivamente um instrumento válido.

A escolha pelo uso do questionário se deu em razão de ser um dos instrumentos de coleta de dados que permite maior flexibilidade por parte do pesquisador, pois geralmente, não conta com a presença do acadêmico no momento do levantamento das informações. E também não demanda muito tempo por parte dos respondentes para responder os questionamentos o que ajuda no levantamento das informações.

A utilização de um questionário traz agilidade e rapidez para o acadêmico na coleta dos dados apurados. Mas, construir um questionário não é uma tarefa fácil, requer aplicar tempo e esforço no planejamento para se atingir os resultados esperados. Não existe uma metodologia padrão para o desenvolvimento de questionários, porém existem recomendações de diversos autores com relação a essa importante tarefa no processo de pesquisa.

Após elaboração do questionário, antes de sua aplicação é necessário que o mesmo seja validado por um ou mais profissional da área para garantir sua validade. Assim após a confecção do questionário a acadêmica encaminhou para três profissionais da área de recursos humanos, de diferentes gerações com experiências acadêmicas e profissional distintas que sugeriram algumas alterações e a inclusão de mais dois questionamentos.

Realizados os devidos ajustes pela acadêmica, foi realizado um pré-teste onde a orientadora do trabalho respondeu os questionamentos, a fim de levantar possíveis falhas. É importante a realização de um pré-teste porque é provável que não se consiga prever todos os problemas e/ou dúvidas que podem surgir durante a aplicação do questionário.

O questionário utilizado pela acadêmica foi realizado por meio da ferramenta do *Google forms*, onde o questionário foi criado diretamente no aplicativo, gerando um link de acesso que foi disponibilizado a todos associados da ACI por e-mail. O modelo de questionário pode ser verificado no apêndice A do presente trabalho.

Com objetivo de conseguir atingir o maior número de empresas de Santa Cruz e região, a acadêmica entrou em contato com a ACI, para aplicar seu questionário. Para isso a acadêmica foi pessoal a sede da instituição onde conversou sobre seu trabalho com a Assistente da diretoria Luana bem como com o atual presidente da instituição Cassiano Steinhaus. Após explicar a finalidade do trabalho o mesmo

autorizou que a assistente Luana realiza-se um disparo de e-mails como o link do questionário para 350 associados.

O primeiro disparo foi realizado em Setembro de 2017, onde foi solicitado a todos os associados que participassem e o retorno deveria ocorrer no máximo em sete dias. Passado o prazo a acadêmica ainda não havia conseguido retorno de 10% de sua amostra, então optou-se em aumentar o prazo e deixar a pesquisa disponível por mais tempo. Nesse meio tempo a acadêmica utilizou-se também de outras mídias sociais para tentar mobilizar mais empresas a responderem a pesquisa. O questionário ficou disponível Outubro de 2017 onde foi encerrado com o retorno de 36 empresas.

3.3 Técnica de análise dos dados

Conforme Romero (2000), o tratamento dos dados quantitativos dá-se por meio de programas estatísticos: Excel ou programas equivalentes. Os programas estatísticos realizarão a tabulação exata das respostas, gerando ilustrações em que percentagens serão apresentados, auxiliando na interpretação dos dados, de comparação dos mesmos com a literatura existente e com a realidade investigada.

Os dados qualitativos serão analisados com base na literatura apresentada na seção de revisão de literatura.

Além disso, será utilizada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessível.

A análise de conteúdo constitui um método utilizado para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas e ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a entrevistada Ângela Bender, proprietária da HB Recursos Humanos o tema tem muita relevância pois reflete na forma como a consultoria presta serviços a seus clientes. De acordo com a mesma novas ferramentas surgem a todo tempo e deve-se estar atento para elas a fim de atrair todas as gerações para os processo de recrutamento e seleção da consultoria.

Como empresa especializada em recrutamento e seleção é de suma importância que os profissionais da consultoria estejam ciente das diferenças entre as gerações e o que cada uma delas busca, para passar aos clientes e esses possam rever seus posicionamentos para atrair cada vez mais profissionais de diferentes perfis e gerações.

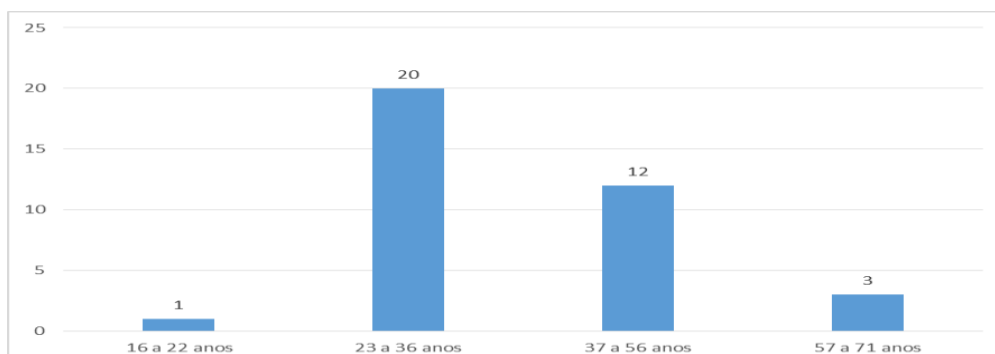
Nesse capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com os gestores e profissionais de gestão de pessoas das empresas associadas a Associação comercial e industrial de Santa Cruz do Sul -ACI.

4.1 Apresentação dos dados

Para manter o sigilo o questionário não solicitou a identificação dos respondentes. Porém foi questionado aos respondentes a idade, o tempo de empresa, porte de sua empresa, segmento de atividade da empresa e em qual geração o mesmo acreditava se encaixar conforme quadro explicativo.

A seguir o gráfico 01 apresenta informações referente a idade dos respondentes. Esse questionamento teve a finalidade de fazer um comparativo entre a idade dos respondentes em relação a geração que os mesmo julgam pertencer.

Gráfico 01: Idade dos respondentes

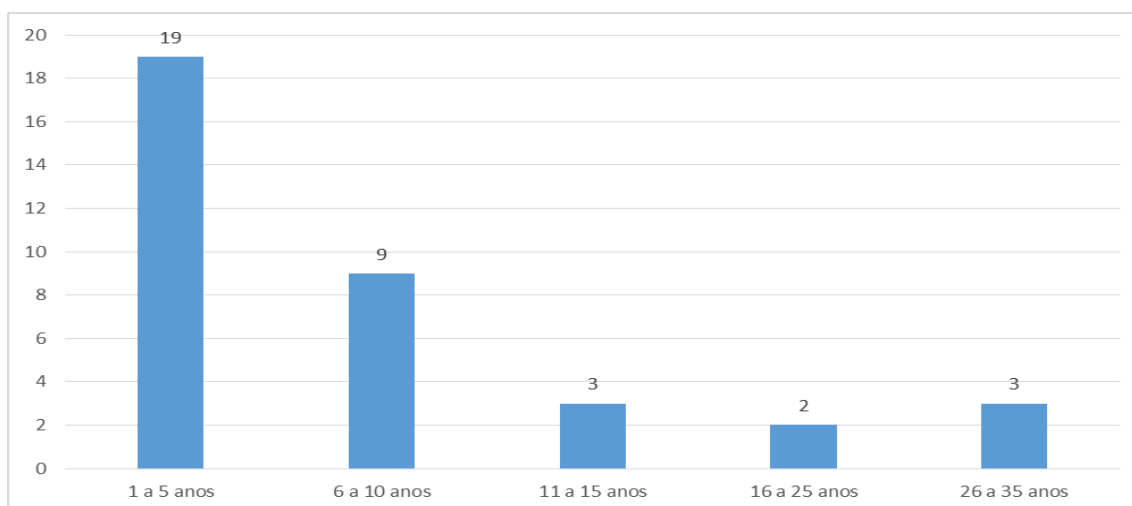


Fonte: elaborado pelo autor do trabalho, através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

Para que fosse possível verificar em qual geração os respondentes encontram-se, foi perguntando aos respondentes sua idade. Conforme verificado no gráfico 01 pode-se analisar que a maioria dos respondentes encontra-se na faixa etária dos 23 aos 36 anos, o que compreende a geração Y. Conforme Oliveira (2010) a geração Y está chegando cada vez mais com intensamente ao mercado de trabalho, e com ela muitas expectativas, valores e uma nova visão sobre trabalho, que contribui para a formação de um cenário bastante complexo e dinâmico.

A seguir o gráfico 02 apresenta informações quanto ao tempo médio dos respondentes em suas empresas.

Gráfico 02: Tempo de empresa dos respondentes



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho, através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

De acordo com o gráfico 02 pode-se verificar que a maioria dos respondentes está na faixa de um a cinco anos no atual emprego. Isso pode estar relacionado há uma das características da geração Y, que no momento que não está satisfeita na empresa troca de emprego a fim de buscar novos desafios

Conforme Oliveira (2010) a geração Y é motivada por desafios que promovam o próprio crescimento. Quando não identifica essa possibilidade, rapidamente mudam a direção e busca outros desafios. A simples troca de emprego já não está associada apenas a benefícios financeiros e sim à falta de desafios coerentes para as expectativas dos jovens.

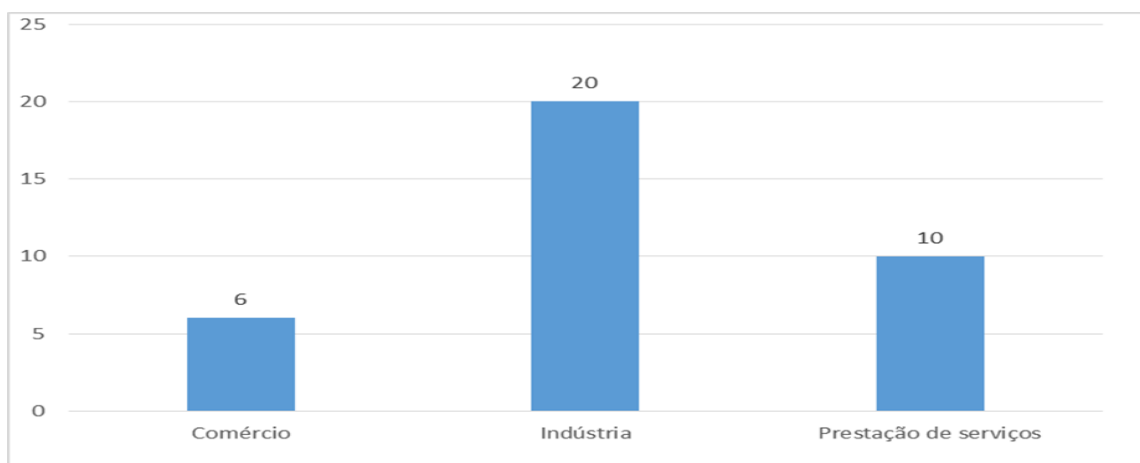
O significado do trabalho para a Geração Y pode variar a qualquer momento, dependendo da fase por qual estiver passando em suas vidas. De acordo com

Tulgan (2009) os principais fatores que a Geração Y procura nas oportunidades de trabalho são: Performance baseada na recompensa financeira, flexibilidade de agenda e de local de trabalho, buscam oportunidades de treinamento e a garantia de que estarão adquirindo conhecimento e habilidades numa velocidade tão grande quanto a que podem se tornar ultrapassados, reconhecimento pelos resultados alcançados.

Assim para a geração Y mudar de emprego quando lhe der vontade ou julgar ser necessário, não trata-se de nenhum pecado. Para essa geração desafios e oportunidades de crescimento pessoal e profissional são essenciais para seguir uma carreira de sucesso.

A seguir no gráfico 03 pode-se identificar os ramos de atividade das empresas respondentes.

Gráfico 03: Ramo de atividade das empresas respondentes

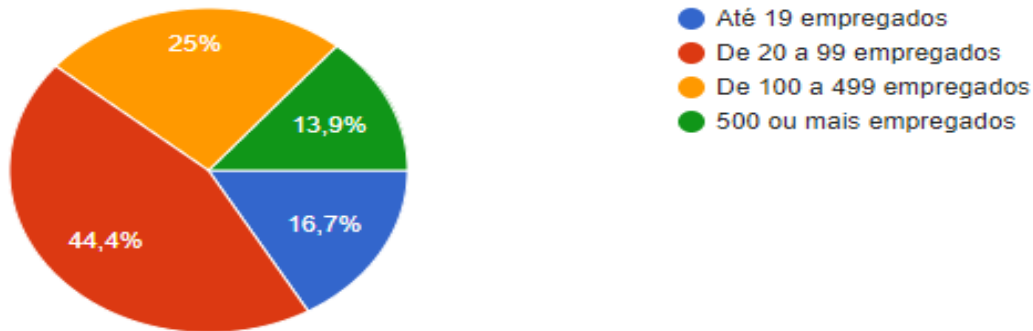


Fonte: elaborado pelo autor do trabalho, através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

Conforme o gráfico 03 pode-se identificar os ramos de atividade das empresas respondentes. A maioria trata-se de indústrias, depois prestação de serviços e por fim comércio.

A seguir o gráfico 04 apresenta informações referente ao número de empregados das empresas respondentes. Essa informação é capaz de fornecer o porte da empresa respondente.

Gráfico 04: Número de colaboradores da empresa

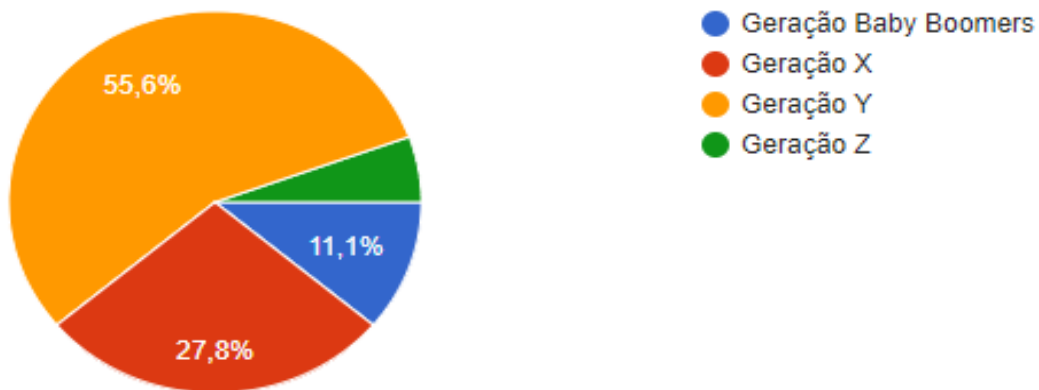


Fonte: elaborado pelo autor do trabalho, através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

Conforme os dados do gráfico 04 foi possível identificar que a maioria dos respondentes trabalham em empresas de pequeno porte que possuem de 20 a 99 empregados.

A seguir o gráfico 05 apresenta informações referente a geração que o respondente acredita pertencer, de acordo com a tabela ilustrativa fornecida junto ao questionário.

Gráfico 05: Geração com a qual o respondente mais se identifica



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho, através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

Conforme já havia sido evidenciado no gráfico 01 em razão da idade a maioria dos respondentes julgam-se identificar mais com a geração Y. Geração essa que a cada dia ganha mais espaço dentro das organizações, exigindo das mesma que se adaptem para chegada desses profissionais.

Conforme Twenge (2006) os indivíduos da Geração Y foram crianças

superprotegidas pelos pais, suas opiniões geralmente são consideradas, deixando os à vontade para lutar por um sonho que traga felicidade. Tiveram seus pontos forte reforçados, como segurança e confiança, assim integram-se aos grupos com facilidade, mesmo buscando manter sua.

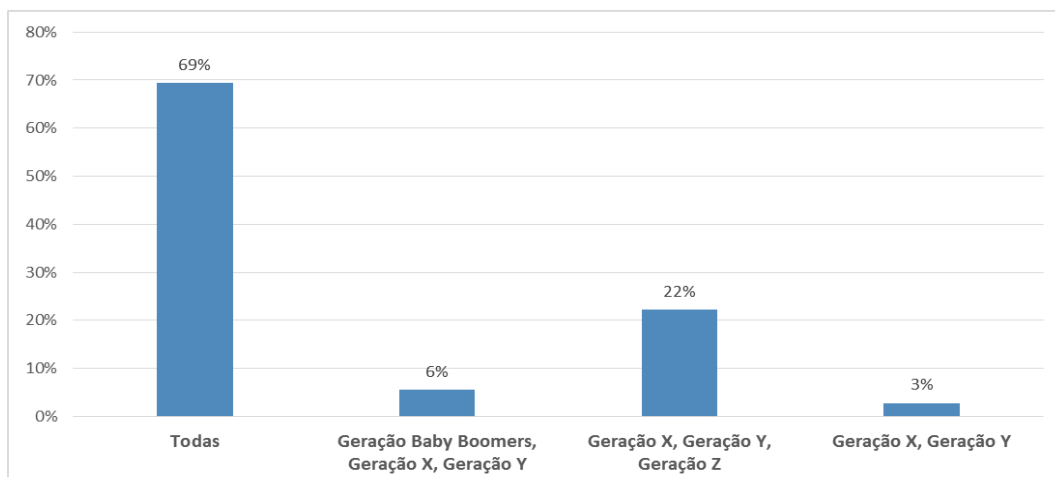
Os membros dessa geração foram criados durante o movimento da valorização da autoestima, ouvindo muitos elogios, e viraram adolescentes que se julgam capazes de conquistar tudo o que quiserem na vida. O resultado dessa educação, tornou o jovem impaciente, que deseja saber constantemente a avaliação que as pessoas fazem de suas ações. (LANCASTER; STILLMA, 2010, p.20).

De acordo com Oliveira (2010) a necessidade constante de feedback da geração Y afeta o desempenho dessa geração no ambiente de trabalho, onde ela encontra gestores que se desenvolveram sem receber feedback e, portanto, nem sempre estão dispostos a dá-lo, seja por que não foram capacitados para isso ou por acreditarem que o jovem não precisa disso para trabalhar bem.

Sem dúvida, esses aspectos afetam o local de trabalho, pois a Geração Y parece não conseguir receber uma avaliação negativa sem ficar traumatizada.

Nesse momento é que as organizações precisam de uma área de Recursos Humanos estratégica capaz de captar as características de cada geração, agindo para que os conflitos sejam minimizados e os gestores sejam capacitados para conseguir reter os talentos.

Gráfico 06: Gerações presentes de maneira ativa nas empresas



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho, através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

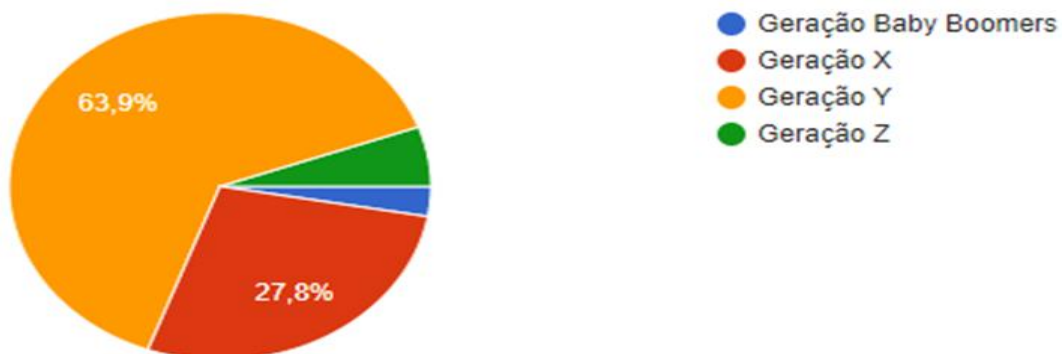
No gráfico 06 é possível visualizar quais as gerações estão mais presentes dentro das empresas. Os resultados apontam que 69% das empresas contam com a presença de todas as gerações. Ou seja a maioria das organizações possui equipes diversificadas com a presença das quatro gerações estudadas a longo desse trabalho.

Os números demonstram que cada geração é importante para suas organizações e mantê-las em suas equipes de trabalho é fundamental pois todas têm a ensinar umas às outras. Um profissional mais experiente, mesmo tendo tendência ao conservadorismo, precisa compreender que o mais novo possui os atributos da inovação, da energia, da motivação e da habilidade em lidar com o novo. Assim as gerações mais antigas dependem dessas características alheias para se renovarem diante de um novo cenário de negócios.

Já os mais novos, independentemente de suas competências e aptidões, precisam atingir o equilíbrio através da sobriedade dos mais velhos. As gerações mais antigas têm a capacidade bem definida de pensar estrategicamente, o que torna suas decisões estatisticamente mais acertadas, uma vez que não possui a afobação dos mais jovens.

Isso tudo reforça que manter as quatro gerações de trabalho dentro de uma organização torna-se importante para que haja a troca de experiências e aprendizado constante entre as equipes de trabalho.

Gráfico 07: Geração que predomina dentro das empresas



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho, através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

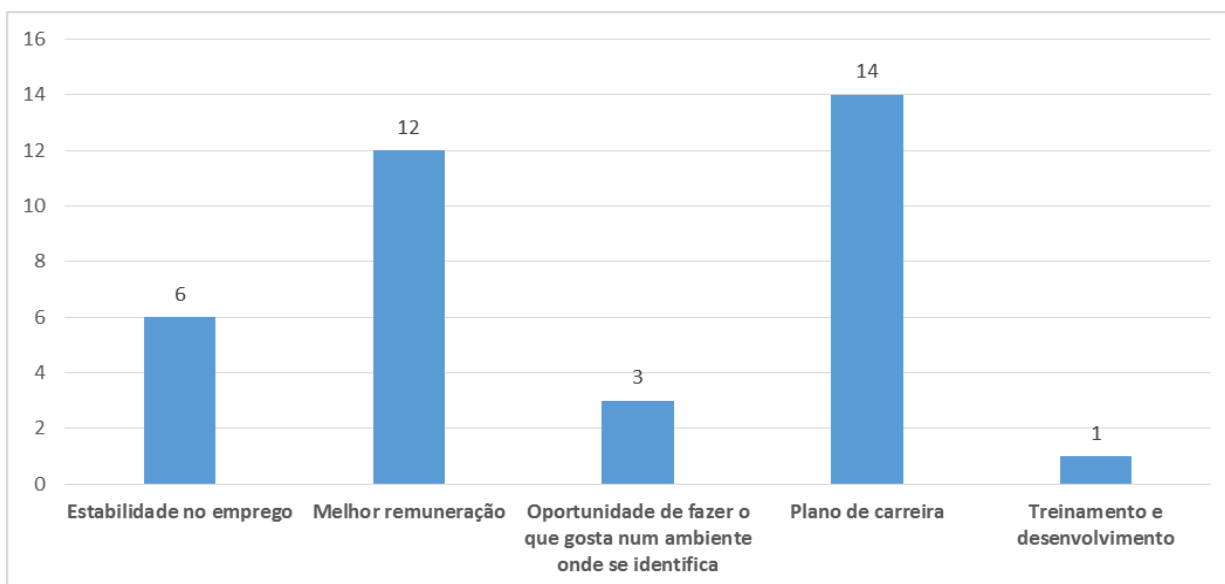
Conforme o gráfico 07 a geração que predomina dentro das organizações é a geração Y com índice de 63,9%. Isso reflete uma tendência natural do mercado de trabalho uma vez que essa geração está em uma fase intermediária entre as

gerações. São profissionais de uma geração que buscou qualificar-se para entrar de forma direcionada no mercado de trabalho buscando por crescimento profissional e pessoal.

Para Esteves (2013), essa geração possui características muito fortes que estão transformando o ambiente organizacional, influenciando a todos que estão inseridos no universo do trabalho, visto que, boa parte das empresas está adaptando se a esse novo público, pois no Brasil já se sabe que a maioria da mão de obra pertence a geração Y, desta forma, o impacto dessa geração não será no futuro, como sabemos já está acontecendo.

Atualmente, muitos líderes das gerações *Baby Boomers* e X estão se tornando cada vez mais Y. Isso acontece pois o crescimento do volume de informações consumidas diariamente e instantaneamente é exponencial. Embora a maioria dos executivos tenham tido sua formação e início de carreira em uma época diferente da de hoje, eles começam a buscar um novo perfil de comportamento diante de uma nova realidade: ou se envolvem ou serão envolvidos.

Gráfico 08: Principal fator motivacional para geração predominante nas empresas



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho, através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

Segundo Oliveira (2012) cada uma das gerações presentes no mercado trabalho; *Baby Boomers*, X, Y e Z, apresenta um conjunto de características, motivações e perspectivas sobre suas carreiras profissionais.

A motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos. Conforme Daft (2010) dentre os fatores motivacionais destacam-se: estabilidade, segurança financeira, recompensas e benefícios, desafios na execução do trabalho e nas metas, plano de carreira (construir carreira profissional em diferentes empresas), flexibilidade de horários, além da busca incessante por qualidade de vida. Deve-se ressaltar que as motivações e perspectivas de carreira profissional dos indivíduos que atuam dentro das organizações são influenciadas por características como: gerações, valores pessoais e padrões de comportamento.

Conforme análises dos gráficos anteriores pode-se constatar que a geração que predomina dentro das organizações é a geração Y e como consequência para a maioria dos colaboradores dessa geração o principal fator motivacional é o plano de carreira. Isso vai ao encontro ao que já foi visto em relação a geração Y que busca constantemente por reconhecimento e crescimento dentro das organizações nas quais atua.

A motivação da Geração Y conforme Oliveira (2010) segue um padrão mais complexo e muito mais sutil. Durante muito tempo a motivação pessoal foi associada às recompensas, focadas e atribuindo um peso grande a um pacote financeiro que mobilizasse o indivíduo em determinada direção. No entanto, isso já não é mais uma verdade absoluta.

Um ponto importante para a Geração Y, afirma Oliveira (2010), é o desenvolvimento pessoal ou seja o plano de carreira. Todo jovem quer crescer, evoluir, usufruir de suas conquistas: O ato de “abandonar o jogo” quando não veem mais possibilidades de resultados ou ascensão não significa que o jovem está desistindo ou desprezando o projeto, mas sim que ele não percebe mais desafios que promovam o crescimento.

Em seguida pode-se verificar que melhores remunerações são importantes para os colaboradores em qualquer uma das gerações. As pessoas desejam dinheiro porque lhes permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto realização.

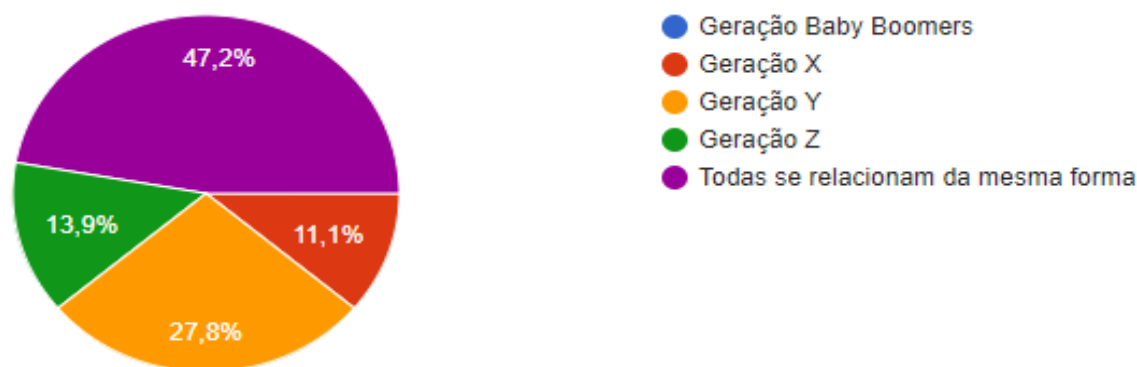
Porém a remuneração é um meio de motivação não um fim, o salário não é fator motivacional quando visto isoladamente. A troca de produção por salário não gera satisfação ao empregado, é apenas a recompensa justa pela sua mão de obra.

Para ter trabalhadores integrados, produtivos em um ambiente motivado são necessários planos adequados de cargos e salários do contrário dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionaram dentro das organizações.

As demais alternativas motivacionais como estabilidade no emprego, oportunidade de fazer o que gosta em um ambiente onde se identifica e treinamento e desenvolvimento também apareceram porém em números menos representativos.

A seguir no gráfico 09 serão apresentados os percentuais em relação a facilidade de relacionamento que a gerações possuem no ambiente de trabalho.

Gráfico 09: Geração que apresenta maior facilidade de relacionamento

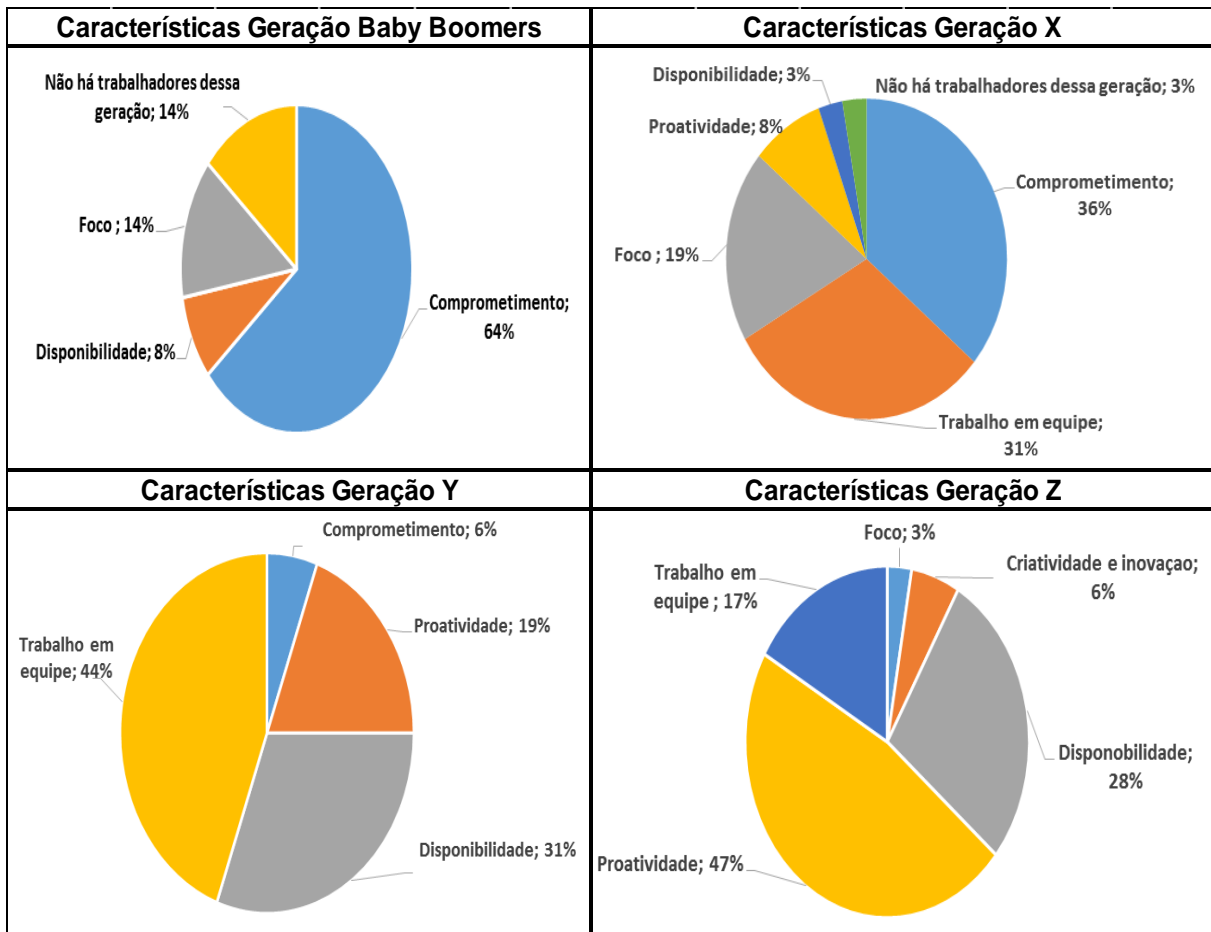


Fonte: elaborado pelo autor do trabalho, através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

No gráfico 09 os respondentes foram questionados se alguma das gerações apresenta maior facilidade de relacionamento de que as demais. O relacionamento tem a ver com a maneira que tratamos e nos relacionamos com os outros e a qualidade dessas relações. No núcleo profissional, trata-se da forma como nos relacionamos com os colegas de trabalho. E manter bons relacionamentos profissionais é imprescindível para o sucesso na carreira de qualquer profissional, tanto para termos um networking qualitativo quanto para contribuir com o clima positivo dentro da equipe.

Conforme análise do gráfico 09 verificou-se que 47,2% dos respondentes acredita que todas as gerações relacionam-se da mesma forma e não destacam que alguma delas tenha maior facilidade do que as outras. Porém para 27,8% a geração Y apresenta maior facilidade que as demais. Isso pode estar relacionado as características dessa geração como dinamismo, multitarefas, altamente tecnológicos, competitivos e por gostarem de relacionar-se.

Gráfico 10: Características comportamentais que se destacam nas gerações



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho, através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

O gráfico 10, apresenta as características comportamentais das gerações. No primeiro quadrante pode-se observar as principais características da geração *Baby Boomers*. Na visão dos respondentes, observa-se que, a característica que mais se destaca nessa geração é a do comprometimento, sendo que atingiu um percentual de 64%, 14% não responderam pois não possui empregados dessa geração, o item foco atingiu 14% e o item disponibilidade para as atividades e demais colegas ou atingiu o menor índice de 8%.

A *Baby Boomers* surgiu logo após o fim da Segunda Guerra Mundial. Hoje, estas pessoas se caracterizam por gostarem de um emprego fixo e estável o que justifica o comprometimento com as organizações nas quais fazem parte. No trabalho seus valores estão fortemente embasados no tempo de serviço, e preferem ser reconhecidas pela sua experiência à sua capacidade de inovação.

Conforme Santos (2014) eram conhecidos como pessoas que buscavam crescimento profissional, reconhecimento por parte dos líderes e sabiam trabalhar

em equipe. De acordo com público analisado, observa-se que essa geração possui um comprometimento positivo frente a suas atividades desenvolvidas na organização onde atua.

No segundo quadrante do gráfico 10 pode-se observar as principais características comportamentais da geração Y. No item comprometimento obteve um percentual bem relevante de 36%, assim como no item trabalho em equipe que apontou 31%, foco 19%, proatividade 8% e os itens não possui trabalhadores dessa geração e disponibilidade atingiu 3%.

A geração X cresceu, passou pela fase hippie, teve ideais, esqueceu-se dos problemas que lhes foram empregados e foi fazer carreira no mercado. Essa geração viu surgir o computador pessoal, a internet, o celular, a impressora, o e-mail. Grande parte dessa geração chegou a sua idade adulta com sonhos e descobriu que muito deles, não passariam de sonhos, pois o caminho é longo e o preço bem alto. Enquanto isso, viram seus filhos crescerem em um mundo diferente do que eles conheceram quando jovens.

De acordo com Conger (1998) os integrantes da geração X estão bastante sintonizados com as novas regras do local de trabalho. Mais importante talvez seja o fato de os integrantes da geração X terem um conjunto diferente de atitudes em relação ao trabalho, são pessoas que preferem arranjos mais informais, desconfiam da hierarquia, tendem a julgar mais pelo mérito e não pelo status, apreciam trabalho em equipe.

Conforme os respondentes, o item comprometimento se sobressai frente às demais características, visto que atingiu 36%. Comparada à geração *Baby Boomers*, a geração X, se apresenta com índice menor em relação ao comprometimento. Mas destaca-se também na análise, que o trabalho em equipe é um ponto positivo nessa geração, visto que atingiu um percentual bem significativo, de 31%. Para as organização, essa análise demonstra que as equipe se apresenta de forma positiva, pois uma equipe comprometida que trabalha em equipe faz com que seja possível alcançar as metas e objetivos organizacionais.

No terceiro quadrante do gráfico 10 pode-se visualizar que a característica comportamental que mais se destaca na geração Y é o trabalho em equipe com um percentual de 44%, em seguida a disponibilidade 31%, proatividade 19% e comprometimento 6%.

A geração Y foi a geração que desenvolveu-se em uma época de avanço da tecnologia e prosperidade econômica. As crianças dessa geração cresceram tendo o que muitos de seus pais não tiveram como; TV a cabo, videogames, computadores. Cresceram rodeadas de facilidades oferecidas por seus pais, que obviamente queriam dar uma vida melhor do que aquela que tiveram, para seus filhos.

É a primeira geração verdadeiramente globalizada, que cresceu com a tecnologia e a usa desde a primeira infância. A tecnologia e os dispositivos móveis permitiram a comunicação entre si como nenhuma outra geração o tinha feito anteriormente. Os Jovens desta geração são considerados multitarefas, podendo ao mesmo tempo trabalhar em vários projetos, responder e-mails, acompanhar as notícias em algum site, conversar com os colegas de trabalho, conversar com os amigos online, ouvir música e dar atenção às redes sociais.

Trata-se de uma geração acostumados a conseguir o que querem, não se sujeitam às tarefas subalternas de início de carreira e por isso lutam por salários ambiciosos desde cedo. É comum que os jovens dessa geração troquem de emprego com frequência em busca de oportunidades que ofereçam maiores desafios e crescimento profissional.

Diante de tantas mudanças pode-se analisar conforme os respondentes que o trabalho em equipe na geração Y se sobressai em relação a geração X. Trata-se também de uma geração com mais disponibilidade e proatividade do que as gerações anteriores. Também pode-se ressaltar que o item comprometimento que até então para as duas gerações anteriores era a principal característica para essa geração esse índice despencou mostrando que essa geração não mais preocupa-se com o comprometimento.

De acordo com Santos (2012) a geração Y é pouco fiel às organizações em que trabalham, importando-se prioritariamente com a realização pessoal. São jovens comprometidos enquanto percebem que o negócio está alinhado aos seus valores. Assim que percebem alguma dissonância, não possuem dificuldades em buscar novos caminhos.

A partir dessa geração pode-se observar mudanças mais bruscas para as organizações. “É preciso superar a diferença entre as expectativas da Geração Y e a das outras gerações para que todos ganhem” (LANCASTER; STILLMAN, 2010, p.20). Conforme Oliveira (2010) a geração Y está chegando mais intensamente ao

mercado de trabalho, todos esses comportamentos formam um cenário bastante complexo para ser administrado pelas organizações.

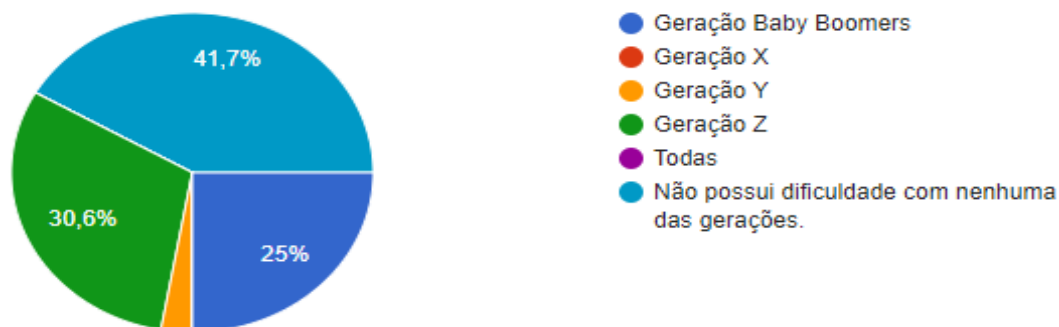
No último quadrante pode-se observar as características comportamentais da última e mais recente geração do mercado de trabalho, a geração Z. Conforme os respondentes a principal característica dessa geração é a proatividade com percentual de 47%, disponibilidade 28%, trabalho em equipe 17%, o item criatividade e inovação apareceu entre outras opções as quais os respondentes poderiam preencher apesar de o percentual de 6% foi a primeira geração que esse item surgiu e foco 3%.

A geração Z ainda está em formação, não é possível estabelecer todas as suas características porém o que pode-se perceber é que algumas já estão mais evidentes a que as observa. É uma geração que está ligada intimamente à expansão exponencial da internet e dos aparelhos tecnológicos.

A Geração Z é desconfiada quando o assunto é carreira de sucesso e seus estudos, a maioria já não acredita mais em fazer uma única coisa para o resto da vida ou passar sua vida profissional inteira em uma só empresa.

Em razão dessa conectividade constante e rapidez nas informações pode-se analisar que a proatividade que aparece como principal característica dessa geração seja uma consequência disso. Assim como a disponibilidade e criação e inovação que surgiram para essa geração.

Gráfico 11: Geração com a qual o respondente tem maior dificuldade para lidar



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho, através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

No gráfico 11 os respondentes foram questionados quanto a geração com a qual ele pudessem ter maior dificuldade para lidar na rotina de trabalho. Pode-se observar que para a maioria 41,7% aparentemente não há uma geração específica

ou não foi perceptível que uma única geração o respondente tenha maior dificuldade. Para 30,6% dos respondentes a geração com a qual eles possuem maior dificuldade de lidar é a geração Z e para 25% é a Geração *Baby Boomers*.

Pode-se correlacionar que as gerações que apresentam maior dificuldade são também aquelas que estão nas extremidades, ou seja, a primeira e última geração do mercado de trabalho. Em uma das situações os mais antigos apresentam maiores dificuldades em atender as ordem dos mais jovens. Na outra extremidade a geração mais jovem, não está habituada as regras e possui um questionamento elevado se comparado as demais gerações. Esses fatores acabam influenciando as relações entre as gerações.

Tabela 02: Dificuldades encontradas no comportamento das gerações

Características Geração Baby Boomers		Características Geração X	
Comunicação:	11 %	Comunicação:	19 %
Nenhuma dificuldade :	28 %	Nenhuma dificuldade :	50 %
Resistência :	47 %	Resistência :	25 %
Não há trabalhadores dessa geração :	14 %	Não há trabalhadores dessa geração :	3 %
		Tendência ao pessimismo :	3%
Características Geração Y		Características Geração Z	
Comunicação:	17 %	Falta de interesse com o trabalho:	8 %
Nenhuma dificuldade :	17 %	Nenhuma dificuldade :	11 %
Resistência :	3 %	Resistência :	6 %
Uso excessivo de instrumento tecnológico :	42 %	Uso excessivo de instrumento tecnológico:	33 %
Ansiedade :	11 %	Falta de comprometimento :	14 %
Falta de pontualidade :	11%	Falta de pontualidade :	28 %

Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

Na tabela 02 observa-se as dificuldades encontradas no comportamento das gerações. Na geração *Baby Boomers* a principal característica foi o item da resistência com percentual de 47%. Na geração X 50% dos respondentes não encontra nenhuma dificuldade nessa geração após 25% apontam a resistência mesma característica da geração *Baby Boomers*.

Segundo Oliveira (2012) a geração *Baby Boomers* procurou construir uma carreira sólida e estável, almejando a realização pessoal. Estes profissionais se

preocupam com o dever e com a segurança, e são resistentes aos processos de mudanças. No ambiente de trabalho, as pessoas dessa geração geralmente são dotadas de grande experiência e com um elevado conhecimento tácito, que foi adquirido ao longo de uma carreira profissional estruturada, muitas vezes em uma mesma organização.

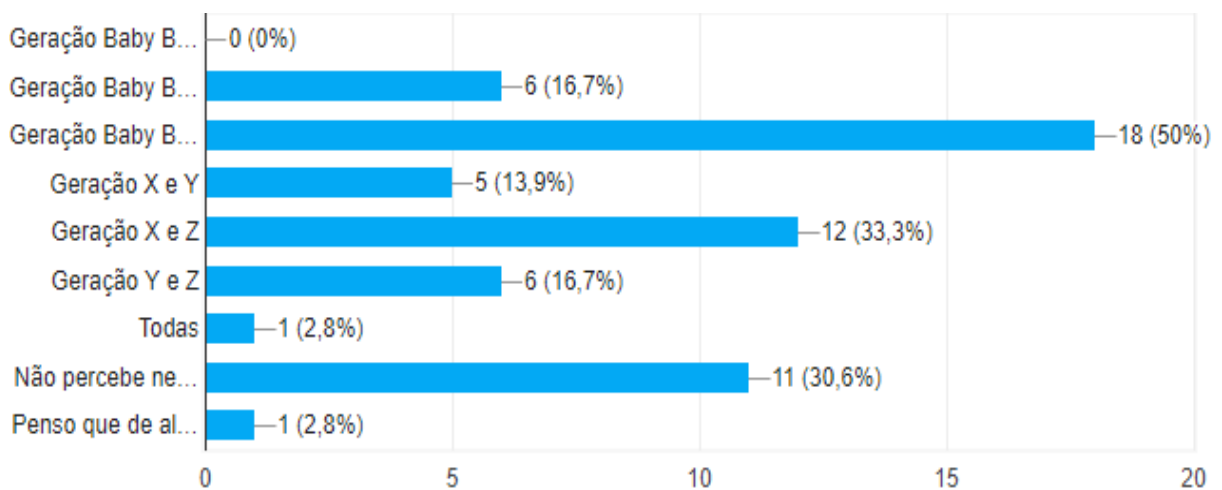
Os *Baby Boomers* caracterizam-se ainda pela resistência a questionamentos, principalmente se estes vierem das gerações mais jovens, sendo que como para eles a liderança é sinônimo de controle, ser chefiado por profissionais mais jovens nem sempre é algo bem aceito. Para a maioria dos respondentes não há dificuldades em relação a geração X possivelmente por trata-se de uma geração que tem características da sua geração anterior porém menos acentuada. “É uma geração com maior foco em realizações, seus membros enxergam o trabalho como um lugar para aprender e crescer, são mais empreendedores do que os da geração anterior e gostam de arriscar. Atualmente é a geração que está no ápice da produtividade profissional e ocupa a maior parte dos cargos executivos do topo organizacional.” (Carrara, Nunes e Sarsur, 2013, p.5).

Para as gerações Y e Z a maior dificuldade comportamental vem bem ao encontro com a realidade dessas gerações. Para ambas o uso excessivo de instrumento tecnológicos durante as atividades. A geração Y o percentual foi de 42% e para geração Z 33%. Deve-se observar que para empresas ligadas a atividade tecnologia e de inovação esse comportamento provavelmente não seria visto como dificuldade. Porém a pesquisa foi realizada com a maioria de empresas de indústria e comércio que conforme os respondentes o uso excessivo de instrumentos tecnológicos acaba distraindo os trabalhadores em suas atividades diárias. Isso reflete também na perda de produtividade uma vez que esses jovens param suas atividades para dar uma curtida no *Facebook*, compartilhar fotos no *Instagram* ou compartilhar na redes.

Com relação ao uso exagerado das tecnologias, em entrevista ao site de notícia G1(<<http://redeglobo.globo.com/globociencia/noticia/2013/10/veja-caracteristicas-que-marcam-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z.html>>) André Oliveira publicitário diretor da Box 1824, lembra que essas últimas gerações vêm sofrendo algumas síndromes, como a FOMO, sigla em inglês para *Fear of Missing Out*, que, em português, pode ser entendido como a ansiedade sentida por estar desconectado da internet, ou por fora do que está acontecendo.

Para Esteves (2013), essa geração possui características muito fortes que estão transformando o ambiente organizacional. De acordo com o autor pode-se verificar que a geração Y e Z por ter nascido em um período em que a tecnologia avança cada dia mais, o uso da mesma tende a aumentar a cada ano, pois estão em ascensão, isso tanto para uso pessoal quanto para uso empresarial, cabe a cada organização impor os limites para que não prejudique o desempenho de cada um.

Gráfico 12: Conflitos entre as gerações



Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

No gráfico 12 pode-se observar quais as gerações dentro das organizações apresentam conflitos entre si. De acordo com os respondentes não foi perceptível conflitos entre os *Baby Boomers* e a Geração X. Como são geração que possui característica parecidas e já possui mais maturidade do que as outras gerações, é normal que saibam lidar melhor com as divergências e com isso não seja tão perceptíveis os conflitos entre essas gerações.

Para 50% dos respondentes é perceptível os conflitos entre a Geração *Baby Boomers* e a Geração Z. Bem como para 16,7% são perceptíveis os conflitos entre *Baby Boomers* e geração Y.

Alguns dos motivos que podem gerar esses conflitos podem estar relacionado a maneira com que os *Baby Boomers* se relacionam com o trabalho. Sabe-se que a geração *Baby Boomers* tem uma grande dedicação ao trabalho. Em razão dessa dedicação, estes profissionais exigem o reconhecimento por suas ações e estabelecem que a hierarquia seja respeitada por todos os colaboradores. As

peças dessa geração normalmente se identificam mais com um perfil de empresa mecanicista, conforme Mintzberg (2003) possuem uma estrutura organizacional burocrática, com uma hierarquia rígida, centralização das decisões e um predomínio dos processos de comunicação formal. O que contrasta diretamente com as ideias e valores das gerações Y e Z que tende a hierarquias informais e menos centralizadoras.

Nos dias de hoje os pertencentes à geração *Baby Boomers*, em sua maioria, ocupam os cargos de diretoria e gerência nas empresas. Por exercerem funções de chefia, e muitas vezes em nível estratégico, chocam-se diretamente contra as gerações mais jovens no que diz respeito aos seus ideais, o que ocasiona um contraste de comportamento e valores considerável, que já é considerado com grande cuidado nos setores de recursos humanos e estratégico das organizações, que por sua vez tentam administrar positivamente os conflitos e reverter as diferenças em potenciais de atuação.

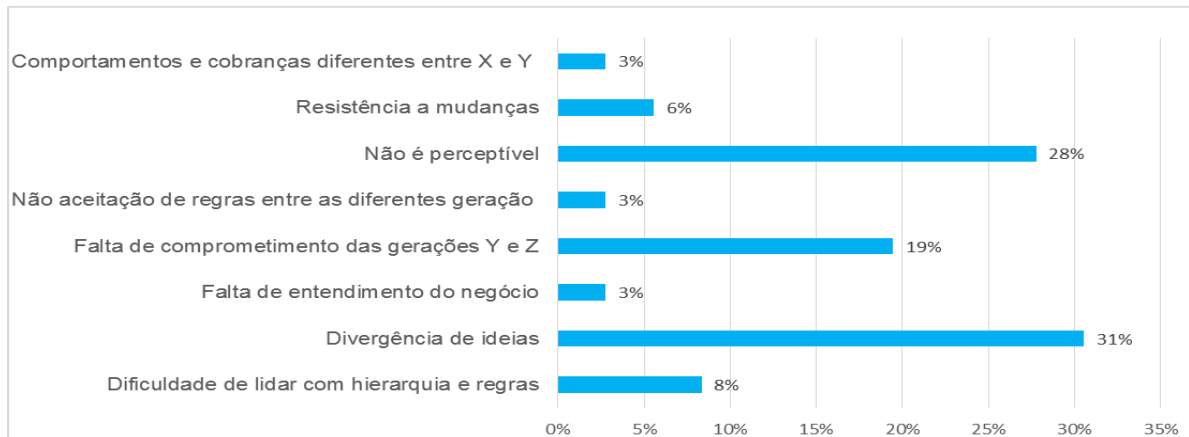
Também observa-se que para 33,3% dos respondentes há conflitos entre as gerações X e Y. Entre essas gerações existe uma mudança muito mais brusca de comportamento.

De acordo com Oliveira (2012) os profissionais da Geração X apresentam-se como independentes, autoconfiantes, comprometidos com os objetivos organizacionais, quando estão aliados aos individuais, e costumam valorizar conhecimentos, habilidades e atitudes que estruturam as competências, quando assumem os postos de liderança. Além disso, a geração X caracteriza-se pelo perfil empreendedor, mas seu principal temor é ser substituído ou chefiado pela geração Y, que sempre procura a inovação, e apresenta grande facilidade em lidar com as novas tecnologias e vem assumindo seu espaço no mercado de trabalho.

Para 30,6% dos respondentes não há conflitos perceptíveis. Isso reflete que os conflitos existem, mas que não necessariamente estão ligados somente as gerações e sim nas diversas opiniões que cada um tem referente o mesmo contexto.

A seguir no gráfico 13 apresenta as principais causas dos conflitos entre as gerações dentro das organizações.

Gráfico 13: Causas dos conflitos entre as gerações no ambiente de trabalho



Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

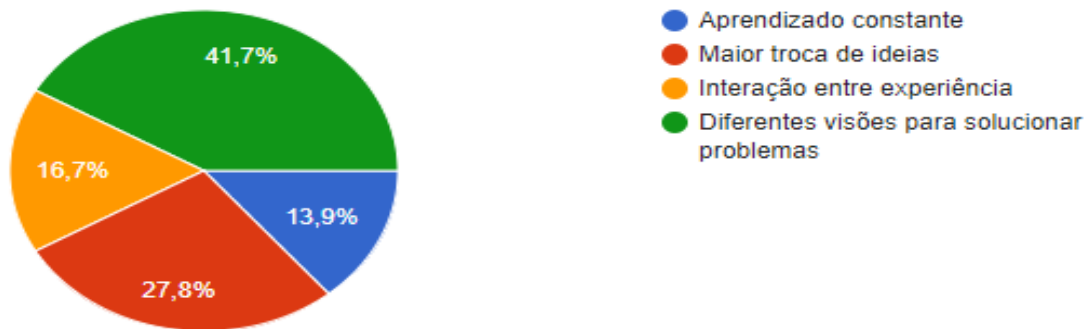
No gráfico 13 para 31% dos respondentes os conflitos são gerados em função das divergências de ideias que existem entre os trabalhadores das diferentes gerações.

A definição de conflito pode ser a de um “processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.” (Robbins, 2005, p. 326). Porém, os conflitos organizacionais nem sempre representam um mal para as organizações, sendo que para isso é necessário um esforço para que haja um alinhamento entre as partes envolvidas nos processos organizacionais. Por mais que haja uma resistência em associar conflitos a algo positivo, ressalta-se que

Os sinais de conflitos construtivos podem ser observados quando há melhora na qualidade das decisões tomadas, a criatividade e inovação são estimuladas e o interesse e curiosidade dos membros das equipes fomentam um ambiente onde os problemas são abertamente apresentados e solucionados, as tensões diminuem e onde prevalece um cenário motivador de trabalho. Dessa forma o conflito agirá como força propulsora da mudança e inovação, tornando o trabalho mais eficiente e satisfatório no ambiente organizacional. (COSTA, 2014, p. 365).

Pode-se concluir que os conflitos quando bem gerenciados são enriquecedores e podem trazer inovação, criatividade e otimização nas atividades e processos das organizações.

Gráfico 14: Pontos positivos em equipes de trabalho com diferentes gerações

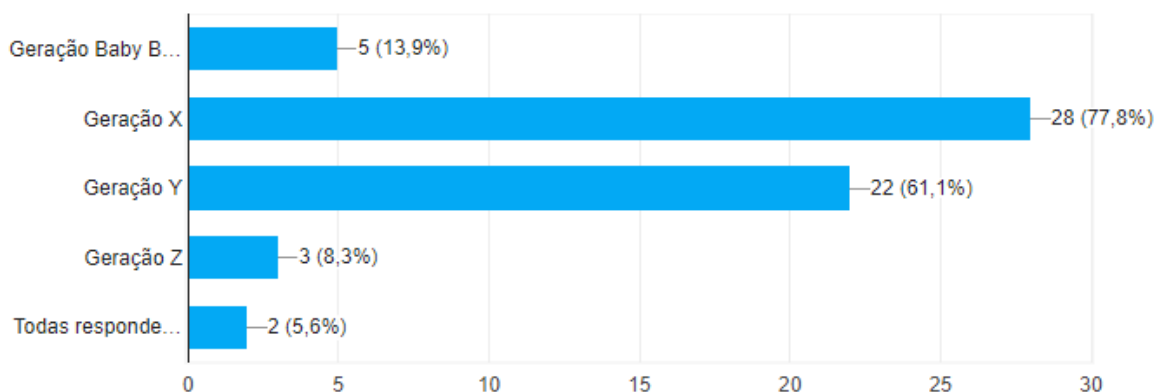


Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

No gráfico 14 pode-se analisar que para 41,7% dos respondentes o ponto mais positivo em gerenciar uma equipe com diferentes gerações são as diferentes visões para solucionar problemas. A diversidade de gerações que também pode gerar conflitos ao mesmo tempo é capaz de gerar diferentes soluções para um problema assim como proporciona uma maior troca de ideias outro ponto positivo que obteve 27,8% do apontamentos dos respondentes.

Cada vez mais a expectativa de vida dos brasileiros vem aumentando e com isso os trabalhadores aposentam-se mais tarde. Esse contato entre os jovens e os mais experientes pode impulsionar a inovação e provocar melhorias no processo decisório. Uma vez que diversificar a forma de pensar faz com que a organização saia da zona de conforto e repense processos criando novas alternativas do negócio. Pensar e agir sempre da mesma forma pode ocasionar uma inércia progressiva que não é nada saudável para os negócios em um mundo cada vez mais globalizado.

Gráfico 15: Geração que mais atende ao perfil das organizações

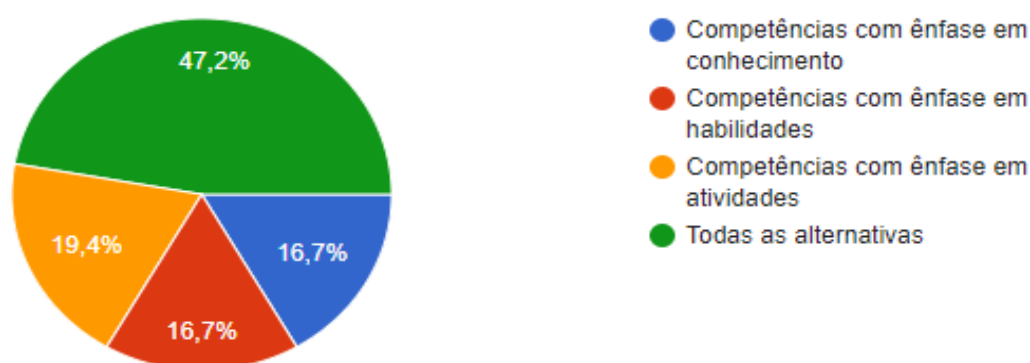


Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

De acordo com os respondentes as gerações que mais atendem ao perfil das organizações são as Gerações X com percentual de 77,8% e Y com percentual de 61,1%. Esses número podem refletir em razão de ambas as gerações estarem presentes em maior número no atual mercado de trabalho.

De acordo com informações divulgadas no site G1 (<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/09/quase-62-dos-trabalhadores-tem-entre-30-e-59-anos-diz-ibge.html>) a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, referente ao ano de 2011, a população entre 30 e 59 anos continua representando o maior percentual da força de trabalho no país. Eles representam 61,9% do total das pessoas ocupadas, somando 57.271 milhões de trabalhadores. Em 2009, o número de empregados na faixa etária de 30 a 59 anos era de 55,4 milhões, que representa 60,6%. Em comparação com os dados de 2011, o percentual aumentou 3,3%.

Gráfico 16: Competências mais presentes dentro das empresas



Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (outubro, 2017).

No gráfico 16 os respondentes foram questionados quanto as competências mais presentes dentro de suas organizações. Entre as competências com ênfase em conhecimentos, habilidades e atividades 47,2% dos respondentes afirmaram que dentro de suas empresas todas essas competências estão presente com a mesma intensidade. A competência com ênfase em atividades aparece com 19,4% e os itens conhecimento e habilidades apresentaram o mesmo índice de 16,7%.

Com o mercado de negócios cada vez mais globalizado e competitivo as organizações precisa adequar-se as necessidades de seus consumidores e clientes potenciais. Para isso torna-se fundamental que as organizações passem a ter uma

mescla em relação as competências necessárias para que seus empregados possam atingir aos objetivos organizacional.

Buscar o aperfeiçoamento em processo, serviços e gestão exige dos trabalhadores atualizações constantes quanto aos seus conhecimentos, suas habilidades e maneiras com que executam suas atividades. A combinação de competências com ênfase em conhecimento, habilidade e atividade faz com que as equipe de trabalho se fortaleçam capaz de gerar um diferencial competitivo a suas organizações.

De acordo com Le Boterf (2003) o diferencial de competitividade das organizações não depende mais apenas de uma boa gestão do capital financeiro ou das tecnologias disponíveis pela empresa. O gerenciamento do capital dos recursos humanos assume nele um lugar principal. São os serviços e a inteligência que fazem a diferença entre as empresas, as restrições de custo e as exigências da qualidade, tornando-se próximas sob o efeito da automatização. A capacidade de inovação não reside das despesas de pesquisa e desenvolvimento, mas no investimento nos recursos raros que são as competências.

Após analisar as informações levantadas dos respondente foi possível elaborar algumas sugestões para que as organizações sejam capaz de minimizar os conflitos dentro do ambiente de trabalho gerados pela convivência das quatro gerações atuantes no mercado de trabalho.

4.2 Sugestões de melhoria

Nesse seção serão apresentadas as sugestões da pesquisa realizada junto as empresas associadas a Associação comercial e industrial de Santa Cruz do Sul-ACI, sobre a análise do posicionamento dos gestores e profissionais de gestão de pessoas frente às diversas gerações presente no ambiente de trabalho.

4.2.1 Características das gerações

Verificou-se que às características que mais se destacam nas gerações, apontadas pelos participantes foram as de comprometimento, trabalho em equipe e proatividade. Porém nota-se que cada geração apresenta essas características em diferentes percentuais. Para que haja um bom desenvolvimento das equipes de

trabalho sugere-se que as organizações invistam mais no desenvolvimento das demais capacidades por meio de treinamento, palestras e diálogos, proporcionando assim condições para desenvolver as demais características que não obtiveram um bom resultado.

Empresas que buscam investir em práticas de treinamento e desenvolvimento de suas equipes de trabalho, tendem a conseguir aumentar a motivação da força de trabalho e conseqüentemente obter melhores resultados. O profissional quando recebe novas capacitações e ensinamentos, visualiza de forma mais clara a sua importância para a organização a qual faz parte e procura dar os melhores resultados a fim de retribuir o investimento que lhe foi dado.

As capacitações de desenvolvimento sugeridas servem também para melhorias em outros pontos, como promover a integração entre membros da equipe de trabalho e habilidades técnicas.

4.2.2 Conflito entre as gerações

Observou-se que os principais conflitos ocorrem entre a geração *Baby Boomers* e *Z* com índice de 50% e *Baby Boomers* e *Y* com um índice de 16,7%.

Cada geração possui fatores motivacionais e aspirações específicos ao entrar no mercado de trabalho, dessa forma as organizações buscam reter seus talentos devem identificar esses “motivadores para ter elementos que permitam explorar novas abordagens e atuar nos principais fatores de retenção de pessoas que contribuem para seu crescimento e posicionamento competitivo no mercado.” (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013, p. 5).

Diante das características de perfis profissionais extremamente distintos, com “modelos mentais” e expectativas diferenciadas para com o trabalho, percebe-se que gerenciar conflitos geracionais é um exercício contínuo de autoconhecimento e abertura para as diferenças. Esse entendimento deve ser realizado pelas empresas como um todo, de forma que se compreenda e valorize as diferenças, que podem agregar novos valores a organização.

De acordo com Oliveira (2012) as empresas devem gerenciar os conflitos e os potenciais entre as gerações através da desburocratização do ambiente de trabalho, oferecendo um plano de carreira com oportunidades de ascensão profissional iguais para todos os membros da empresa.

Nesse sentido, a área de recursos humanos deve ao mesmo integrar os membros de diferentes gerações, procurando eliminar os conflitos organizacionais, por meio do conhecimento das características de cada geração de forma que seja possível compreender o perfil de cada uma delas.

4.2.3 Pontos positivos em equipes de múltiplas gerações

Para 41,7% dos respondentes o ponto mais positivo em gerenciar uma equipe com diferentes gerações são as diferentes visões para solucionar problemas. A diversidade de gerações que também pode gerar conflitos ao mesmo tempo é capaz de gerar diferentes soluções para um problema assim como proporciona uma maior troca de ideias outro ponto positivo que obteve 27,8% do apontamentos dos respondentes.

Conforme Coolls (2012) na busca pela integração das diferentes gerações nas organizações, é necessário entender que os membros dos grupos de trabalho possuem habilidades e comportamentos que nem sempre estarão alinhados. Para tanto, as organizações devem buscar promover a aprendizagem de seus membros, por meio de um constante processo de inovação.

A seguir estão alguns pontos de melhorias sugeridos pela autora a fim de extrair o melhor das equipes com múltiplas gerações e minimizar os conflitos no ambiente de trabalho:

1. Sugere-se que os profissionais de Recursos Humanos conheçam melhor as atuais gerações do mercado de trabalho e com isso possam minimizar os erros na contratação dos membros das equipes.
2. Recomenda-se estímulo aos diálogos entre as gerações através de momentos onde possam ocorrer as trocas de experiências, exposição de ideias e incentivo ao trabalho em equipe. Para que esses momentos ocorram é importante que a área de recursos humanos intervenha a fim de promover a integração entre os indivíduos de diferentes gerações dentro do ambiente de trabalho.

3. Gerenciar as expectativas de cada geração bem como conciliar os conflitos que surgem no ambiente organizacional entre os diferentes profissionais são tarefas fundamentais para que as organizações consigam alcançar um maior nível de comprometimento através de suas equipes. Os mais jovens acabam exigindo maior esforços das empresas para reter seus talentos e anseios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi apresentar as diferentes gerações que atuam no ambiente organizacional, bem como seus comportamentos nos ambientes organizacionais.

O questionário aplicado teve como finalidade conhecer o perfil de cada geração, a partir do estudo e análise de suas características, expectativas e motivações. Essas percepções são de suma importância para que as organizações mantenham seus profissionais integrados e comprometidos com os objetivos e metas da empresa. Para isso deve-se estimular o trabalho em equipe de modo que estas, juntas, somem suas particularidades, objetivando a conquista de um resultado positivo para empresa.

As gerações podem e devem conviver em um mesmo ambiente de trabalho, de forma que a integração entre elas possa agregar as organizações novas forças para lidar com a dinâmica de um mercado empresarial cada vez mais competitivo. Sendo assim é essencial entender que as características que definem os perfis de cada geração são singulares, e por tanto não se pode esperar padrões de comportamentos únicos, mas valorizar as particularidade de cada grupo.

Considerando os resultados apresentados na pesquisa, pode-se verificar que de modo geral as análises apontaram resultados positivos em relação às características de cada geração, pois cada uma traz consigo uma característica individual capaz de impulsionar a organização na qual faz parte.

Sobre os pontos positivos e negativos observou-se que em um ambiente diversificado existem mais pontos positivos que negativos, visto que cada geração exerce suas atividades de modo diferente, criando ambiente de aprendizado constante, no qual os jovens se beneficiam da experiência dos mais velhos, e os profissionais mais experientes acabam se contagiando com o entusiasmo e criatividade por parte dos mais novos.

Portanto, a empresa do futuro se apresentará como aquela que será capaz de conciliar diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho, extraíndo o que cada profissional tem de melhor e equilibrando os potenciais individuais em função do bem estar coletivo.

A realização deste trabalho proporcionou a acadêmica do curso de Administração da Universidade um grande aprendizado, desde a pesquisa até o

momento da coleta e análise dos dados, pois trata-se de um tema atual no qual a acadêmica que reflete nas atividades profissionais da acadêmica.

Os estudos aprofundados sobre as gerações proporcionaram maiores esclarecimentos quanto a comportamentos e expectativas de cada geração em relação ao mercado de trabalho. Para acadêmica que atualmente coordena o processo de recrutamento e seleção de sua organização esse estudo foi capaz de ampliar sua visão e percepção na avaliação do perfil dos candidatos. Desta forma acredita-se que esse trabalho irá ajudar os profissionais de recursos humanos e gestores de modo a melhorar o ambiente de trabalho em relação às gerações que atuam em seu ambiente.

REFERÊNCIAS

ACI – Associação comercial e industrial de Santa Cruz do Sul <<http://www.acisan.tacruz.org.br/2016>>. Acesso 23 Set.2017.

Administradores <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/conheca-as-caracteristicas-das-quatro-geracoes-que-convivem-no-trabalho/32529/>>. Acesso 28 Mar. 2017.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construtora** – Revista de administração de empresas, São Paulo: v. 41, n. 1, p. 8-15. 2001.

CARRARA, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. **Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional**. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, IV, 2013, Brasília: ANPAD, 2013.

CASTRO, O. C. Relação mais efetiva da Liderança com as gerações para Obter sucesso profissional através do desenvolvimento de competências, 2014. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320403.pdf>

CATHO < <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/as-geracoes-x-y-e-z-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em 31 Mai. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**: São Paulo, Atlas: 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

COOPER, K. C. **Effective competency modeling e reporting**. New York: Amacon, 2000.

CRISTIANI, A. La generación Einstein. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, Montevideo, v. 13, n. 2, p. 57-61, abr. 2010. Disponível em: <http://socrates.iemm.edu.uy/wpcontent/uploads/2011/generation_einstein_pdfweb.pdf>. Acesso em: 31 mai. 2017.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1986.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas São Paulo: Atlas 2002. ERICKSON, Tamara. Você gerencia as gerações? HSM Management, p.55 Março/Abril 2012.

ENGELMANN, D. C. O futuro da gestão de pessoas: como lidaremos com a geração Y? 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-depessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>> Acesso em: 31 mai. 2017.

ESTEVES, Sofia. Como elas serão no futuro? Revista RAE, FVG/EAESP, 2013. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_58-61.pdf <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/4-geracoes-trabalhando-juntas-um-finalfeliz-e-possivel> exibida em 04/02/2016.

EXAME S/A <<http://exame.abril.com.br/carreira/4-geracoes-trabalhando-juntas-um-finalfeliz-e-possivel/>>. Acesso em 28 Mar. 2017.

FINK, Arlene. **The survey handbook**. Thousand Oaks. Sage; 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C., **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007. 60 p.

GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo**. São Paulo: Futura. 2001.

Harvard Business Review Brasil <UOL <http://hbrbr.uol.com.br/como-gerenciar-tres-diferentes-geracoes-em-uma-empresa/>> Acesso 28 Mar 2017.

HB Recursos Humanos. Descrição sobre a empresa. Disponível em: <<http://www.hbrh.com.br/>>. Acesso em: 23 Mar. 2017.

LAUER, C. A chegada da geração Z no mercado de trabalho. Portal Carreira e Sucesso. 2011. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 31 mai. 2017.

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

Lancaster, L. C.; Stillman, D. **O Y da questão: como a Geração Y está transformando o mercado de trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing; Uma Orientação Aplicada**. 6.ed. São Paulo: Bookman, 2010.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas: em empresa inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 65 pag.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence**. ed. 28, Washington: American Psychologist, 1973.

O GLOBO <<https://oglobo.globo.com/economia/geracao-chega-ao-mercado-de-trabalho-muda-vinculos-21437405>>. Acesso 23. Set. 2017.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. *La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

OLIVEIRA, G. M. **Geração Z: uma nova forma de sociedade**. UNIJUÍ: Ijuí, 2010.

Oliveira, S.O Nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare.2010.

OLIVEIRA, Maria Regina. **AVALIAÇÃO DE GESTORES BASEADA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: o caso de uma empresa de alta tecnologia**. 2007. 146. Dissertação para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté. Área de concentração: Gestão de Recursos Socioprodutivos, Taubaté, 2007.

Oliveira, Sidnei. **Geração Y: Era das conexões: Tempo dos relacionamentos**. Joinville: Clube de autores, 2011.

Palestra Gilberto Wiesel <[http://ferrazcortella.com.br/palestrantes/gilberto-wiesel/temas-de-palestras/Os Desafios para Trabalhar com as Novas Gerações: Você está Preparado](http://ferrazcortella.com.br/palestrantes/gilberto-wiesel/temas-de-palestras/Os%20Desafios%20para%20Trabalhar%20com%20as%20Novas%20Gerações%20Você%20está%20Preparado)>. Acesso em 02 Jun 2014.

Portal do Marketing http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_X.htm. Acesso 04 Nov.2017.

Revista Exame.com <<http://exame.abril.com.br/carreira/um-pedaco-do-paraiso/>>. Acesso 31 Mai. 2017.

Revista Galileu <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em 28 Mar 2017.

Revista Master, **Conselho regional de administração do Rio Grande do Sul**. ed. 148. Porto Alegre, 2016.

ROMERO, Sônia Maria. **A utilização da metodologia dos grupos focais na pesquisa em Psicologia**. In: SCARPARO, Helena (Org). Psicologia e pesquisa: perspectivas metodológicas. Porto Alegre: Sulina, 2000, p. 55-78.

SHIPPMANN, J.S.; ASH, R.A.; CARR, L. et al. **The practice of competency modeling. Personnel Psychology**. Durham: Autumn 2000. v. 53, n. 3, p. 703-740.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work models for superior performance**. New Work: John Willey, 1993.

SOUZA, M. Z. A.; SOUZA, V. L. **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?** Rio de Janeiro: FGV, 2016. 298 p.

SOUZA, V. L. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **The Prosumers. In: Wikinomics: how mass collaboration changes everything**. New York, USA: Penguin Books, 2007.

Tulgan, B. **Nem todo mundo obtém um troféu: Como gerenciar a geração Y**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; Nakata, L. E. Percepções sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações X, Y e *Baby Boomers*. Anpad, 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=OTE4Ng.

ANEXO A – FORMULÁRIO ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA

Competências de Liderança de Negócios	Classificação		
<p>Age Comercialmente e É Centrado no Consumidor: Demonstra um entendimento de consumidores, clientes, oportunidades e riscos para direcionar o crescimento do negócio.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>1. Descreva uma ocasião em que você atendeu as necessidades de um cliente atingindo também os objetivos do negócio.</p> <p>2. Dê um exemplo de uma iniciativa que você projetou para identificar os requisitos do cliente e promover o crescimento sustentável do negócio.</p> <p>3. Descreva uma ocasião em que você criou um ambiente focado no cliente para dirigir o crescimento sustentável do negócio.</p>			
<p>Pensa Estrategicamente e Prioriza: É um pensador estratégico e focado, capaz de criar e articular uma visão envolvente, além de determinar prioridades.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>1. Conte-me uma ocasião em que você planejou e priorizou um projeto/tarefa importante.</p> <p>2. Descreva uma situação em que você dirigiu as atividades de um importante projeto.</p> <p>3. Conte-me sobre uma ocasião em que você criou e implementou uma estratégia de longo prazo para conduzir o negócio.</p>			
<p>Direciona e Apresenta Resultados: Proporciona resultados excepcionais, executando com excelência e dando seguimento.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>1. Conte-me sobre uma ocasião em que você excedeu seus objetivos pessoais.</p> <p>2. Descreva uma ocasião em que você estabeleceu objetivos para você e/ou para outros a fim de garantir um desempenho excepcional.</p> <p>3. Dê um exemplo de uma ocasião em que você criou uma iniciativa para promover uma cultura de excelência.</p>			
<p>Lídera Mudanças e Inova: Desafia o status quo e direciona mudanças. Visa o contínuo aprimoramento e a constante inovação.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>1. Conte-me sobre uma ideia original que você implementou para aprimorar o modo atual de fazer algo.</p> <p>2. Descreva uma ocasião em que você encorajou a criatividade dos outros e aprimorou o modo atual de fazer algo.</p> <p>3. Descreva uma ocasião em que você introduziu uma inovação dirigindo um aprimoramento contínuo dentro da organização.</p>			

Competências de Liderança de Pessoas	Classificação
<p>Desenvolve Líderes e Equipes: Desenvolve e instrui líderes e times. Inspira, envolve e cria energia positiva dentro da organização. Entrega uma performance superior em times diversos.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. Conte-me sobre uma ocasião em que você fez uma contribuição positiva em apoio a uma equipe diferente.</p> <hr/> <p>2. Conte-me sobre uma ocasião em que você precisou desenvolver uma equipe diversa para superar um desafio ou aprimorar o desempenho.</p> <hr/> <p>3. Descreva uma ocasião em que você motivou e trabalhou através dos outros para alcançar um objetivo desafiador para o negócio.</p>	
<p>Colabora e Influencia: Trabalha em equipe para além das fronteiras internas e externas. Influencia pessoas a criar e entregar objetivos compartilhados.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. Descreva uma situação em que você, de maneira pró-ativa, persuadiu as pessoas a apoiá-lo em uma atividade.</p> <hr/> <p>2. Descreva um objetivo que você alcançou persuadindo pessoas fora de sua equipe direta ou fora de seu departamento imediato a apoiá-lo.</p> <hr/> <p>3. Descreva um objetivo de negócio que você alcançou persuadindo pessoas fora de sua organização a apoiá-lo.</p>	
<p>Aprende Rápido e É Ágil: Ajusta-se rapidamente a um novo ambiente, buscando de maneira pró-ativa oportunidades de aprendizagem. É eficaz ao colocar novas percepções em prática</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. Dê um exemplo de quando você buscou aprender algo novo a fim de ajustar-se a uma nova situação.</p> <hr/> <p>2. Dê um exemplo de quando você aceitou um desafio a fim de aprender algo novo.</p> <hr/> <p>3. Descreva como você juntou e usou informações para transmitir suas decisões e atividades de negócio.</p>	
<p>Ambicioso, Corajoso e Resiliente: Compreende o que é preciso para se desenvolver e ser bem sucedido em níveis pessoal e profissional. É confiante, lida de maneira eficiente com a ambiguidade e se recupera rapidamente de situações adversas.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1. Conte-me sobre uma ocasião em que você lidou com incerteza e um revés significativo.</p> <hr/> <p>2. Dê um exemplo de uma ocasião em que você superou barreiras ou objeções para alcançar um objetivo desafiador.</p> <hr/> <p>3. Descreva uma decisão que você tomou e implementou para alcançar um objetivo comercial e que enfrentou oposição dos outros.</p>	

APÊNDICE A- Questionário para a coleta de dados

Esse é um rascunho do questionário que faz parte do Trabalho de Conclusão Curso II do curso de Administração da acadêmica Laura Nedel Hermes, e tem como objetivo avaliar quais os conflitos, benefícios e dificuldades encontrados pelos profissionais de recrutamento e seleção frente as diferentes gerações que atuam no mercado de trabalho.

A pesquisa será aplicada em profissionais que atuam em empresas de Santa Cruz do Sul-RS, por conveniência a fim de facilitar a coleta de dados para acadêmica. As informações serão tratadas com sigilo e serão utilizadas somente para fins acadêmicos. Por favor, responda todas as questões. Lembrando que não há certo ou errado mas sim a opinião do respondente. Caso não tenha certeza sobre qual resposta dar, sugere-se escolher entre as alternativas a que lhe parece ser a mais adequada, marcando com um x a que mais corresponde à sua realidade.

Tabela 03 – Principais características de cada geração

	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Período de Nascimento	1946 até 1960	1961 até 1980	1981 até 1994	A partir de 1995
Entrada na adolescência	1960 a 1974	1975 a 1994	1995 a 2008	2009
Entrada no mercado de trabalho	1964 a 1978	1979 a 1998	1997 a 2010	2011 (Menor aprendiz) até os dias atuais
Idade em 2017	57 a 71 anos	37 a 56 anos	23 a 36 anos	16 a 22 anos
Características	*Motivados * Viciados em trabalho * Respeito as regras	* Ambiente mais informal * Hierarquia menos rígida * Negativos * Valorizam o materialismo	* Iniciativa * Capacidade de resolver problemas * Questionadores * Individualistas	* Abertos ao diálogo * Nesceram literalmente conectados * Mais dispersos, menos focados

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho com base nos autores ZEMKE, RAINES e FILIPCZAK (2000); ERICKSON (2011); TAPSCOTT(2008); VELOSO (2008).

Questionário – As diferentes gerações no mercado de trabalho

Idade:

Tempo de empresa:

Qual ramo de atividade da sua empresa?

Número de colaboradores da sua empresa?

Até 19 empregados

De 20 a 99 empregados

De 100 a 499 empregados

500 ou mais empregados

01- Com qual das gerações abaixo você mais se identifica?

Geração *Baby Boomers*

Geração X

Geração Y

Geração Z

02- Com base na tabela acima, quais gerações estão presentes de maneira ativa na sua empresa?

Geração *Baby Boomers*

Geração X

Geração Y

Geração Z

Todas

03- Qual dessas gerações predomina, ou seja, tem maior número de colaboradores ativos dentro da sua empresa?

Geração *Baby Boomers*

Geração X

Geração Y

Geração Z

Outro:

04- Em sua opinião, para a geração que predomina dentro de sua empresa, qual desses é o principal fator motivacional: *

Plano de carreira

Estabilidade no emprego

Melhor remuneração

Treinamento e desenvolvimento

Oportunidade de fazer o que gosta num ambiente onde se identifica

Outro:

05- Em sua opinião, existe uma geração que apresenta maior facilidade de relacionamento do que as demais? *

Geração *Baby Boomers*

Geração X

Geração Y

Geração Z

Todas se relacionam da mesma forma

06- Qual a característica que mais se destaca na geração *Baby Boomers* dentro da sua organização? *

Foco

Comprometimento

Trabalho em equipe

Disponibilidade

Proatividade

Outro:

07- Qual a característica que mais se destaca na geração X dentro da sua organização? *

Foco

Comprometimento

Trabalho em equipe

Disponibilidade

Proatividade

Outro:

08- Qual a característica que mais se destaca na geração Y dentro da sua organização? *

Foco

Comprometimento

Trabalho em equipe

Disponibilidade

Proatividade

Outro:

09- Qual a característica que mais se destaca na geração Z dentro da sua organização? *

Foco

Comprometimento

Trabalho em equipe

Disponibilidade

Proatividade

Outro:

10- Qual a geração que você possui maior dificuldade para lidar na rotina de trabalho? *

Geração Baby Boomers

Geração X

Geração Y

Geração Z

Todas

Não possui dificuldade com nenhuma das gerações.

11- Com base nos desafios enfrentados na rotina de trabalho, qual maior dificuldade encontrada por você em relação ao comportamento da geração *Baby Boomers* durante as atividades de trabalho? *

Falta de pontualidade

Uso excessivo de instrumento tecnológico

Comunicação

Resistência

Nenhuma

Outro:

12- Com base nos desafios enfrentados na rotina de trabalho, qual maior dificuldade encontrada por você em relação ao comportamento da geração X durante as atividades de trabalho? *

Falta de pontualidade

Uso excessivo de instrumento tecnológico

Comunicação

Resistência

Nenhuma

Outro

13- Com base nos desafios enfrentados na rotina de trabalho, qual maior dificuldade encontrada por você em relação ao comportamento da geração Y durante as atividades de trabalho? *

Falta de pontualidade

Uso excessivo de instrumento tecnológico

Comunicação

Resistência

Nenhuma

Outro

14- Com base nos desafios enfrentados na rotina de trabalho, qual maior dificuldade encontrada por você em relação ao comportamento da geração Z durante as atividades de trabalho? *

Falta de pontualidade

Uso excessivo de instrumento tecnológico

Comunicação

Resistência

Nenhuma

Outro:

15- Entre as gerações presente no ambiente de trabalho, percebe-se algum tipo de conflito? Se sim, entre quais gerações? *

Geração Baby Boomers e X

Geração Baby Boomers e Y

Geração Baby Boomers e Z

Geração X e Y

Geração X e Z

Geração Y e Z

Todas

Não percebe nenhum conflito entre as gerações presentes

Outro:

16- Na sua visão, existem conflitos entre gerações presente no seu ambiente de trabalho? Se sim, quais?

17- O que você considera como ponto positivo em possuir uma equipe de trabalho com diversas gerações?

Aprendizado constante

Maior troca de ideias

Interação entre experiência

Diferentes visões para solucionar problemas

Outro:

18- Na sua opinião, qual(is) geração(ões) responde(m) de forma mais adequada ao perfil necessário da sua organização? Pode ser marcada mais de uma opção.

Geração *Baby Boomers*

Geração X

Geração Y

Geração Z

Todas respondem de forma adequada

19- Em sua opinião como responsável pelos Recursos Humanos na perspectiva da globalização, quais as competências estão mais presentes em sua empresa?

Competências com ênfase em conhecimento

Competências com ênfase em habilidades

Competências com ênfase em atividades

Todas as alternativas

Outro: