

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA ESPECÍFICA GERAL**

MAIARA FIEGENBAUM

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM RETER OS TALENTOS DAS
DIFERENTES GERAÇÕES QUE COMPÕEM O MERCADO BRASILEIRO**

CRICIUMA - SC

2014

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA ESPECÍFICA GERAL**

MAIARA FIEGENBAUM

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM RETER OS TALENTOS DAS
DIFERENTES GERAÇÕES QUE COMPÕEM O MERCADO BRASILEIRO**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica Geral da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof.(a) Patrícia de Sá Freire

CRICIUMA - SC

2014

MAIARA FIEGENBAUM

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM RETER OS TALENTOS DAS
DIFERENTES GERAÇÕES QUE COMPÕEM O MERCADO BRASILEIRO.**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica Geral da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof.(a) Patrícia de Sá Freire

Criciúma, 30 de maio de 2014.

BANCA EXAMINADORA

DEDICATÓRIA

A minha fonte de amor, cuidado, proteção,
dedicação, carinho e educação, Minha Mãe.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pelo seu amor e por todas as dádivas que tem me proporcionado.

A minha mãe, Cleonice, por tudo o seu amor, carinho, incentivo, paciência e apoio e ao meu pai, Vilmar, pelo amor e dedicação em proporcionar estudos aos seus filhos.

A minha Irmã, Maitê, por desde pequena ter sido referência na minha vida e ao meu irmão, Ives, por ter me ensinado a ouvir as pessoas. E pela preocupação e cuidado que ambos sempre tiveram por mim.

Ao meu namorado, Ramires, pelo seu apoio, incentivo, carinho, paciência e por sua companhia nas inúmeras horas em que desenvolvíamos nossos projetos.

A minha orientadora, Patrícia, por desde o princípio ter sido fundamental para o desenvolvimento deste projeto e ter acreditado no meu potencial como aluna, pesquisadora e pessoa que busca o conhecimento como forma de evoluir.

E aos meus amigos e colegas que acompanharam e de alguma forma auxiliaram o desenvolvimento deste projeto.

“ Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mais lutamos para que o melhor fosse feito. Não somos o que deveríamos ser, não somos o que iremos ser, mas graças a Deus não somos o que éramos antes ” (Martin Luther King).

RESUMO

FIGENBAUM, Maiara. **Os desafios da gestão de pessoas em reter os talentos das diferentes gerações que compõem o mercado brasileiro.** 2014. 82 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica Geral, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A cada nova geração, mudam-se os valores, ideais, formas de pensamento, de agir e ver o mundo. Conseqüentemente, alteram-se os modelos, as estruturas e os princípios da gestão organizacional com o objetivo de alinhar as expectativas e necessidades do indivíduo com as da organização. Somado a este cenário, a globalização tem causado constantes transformações no contexto político, econômico, social e cultural das organizações, exigindo adaptação contínua e mudanças nas práticas gerenciais, nos processos e procedimentos, na informação, tecnologia e qualificação profissional, em busca de sua sobrevivência e competitividade. Ainda, na atualidade, quatro gerações convivem no ambiente de trabalho, tendo cada uma características, expectativas e necessidades diferenciadas. Para enfrentar estas ameaças e desafios é necessário alto investimento em capital humano para o desenvolvimento e motivação dos funcionários considerados talentos. Assim, faz-se necessário à criação de ambientes e estruturas organizacionais que os atraiam, os desenvolvam e os mantenham satisfeitos para criar valor distintivo e, conseqüentemente uma vantagem estratégica competitiva. Neste contexto, este estudo tem o objetivo de identificar quais os desafios da área gestão de pessoas para a retenção de talentos levando-se em consideração as características específicas de cada geração que encontra-se no mercado de trabalho. Para tal, foi preciso desenvolver um estudo interdisciplinar buscando apoio nas áreas de ciências humanas e ciências sociais aplicadas e nas teorias da psicologia social e da administração de gestão de pessoas. Pode-se classificar a pesquisa como de abordagem qualitativa de fim exploratório descritivo. De meio teórico bibliográfico para visualizar e compreender o contexto das organizações e das gerações que a compõe buscando aperfeiçoar conceitos e tornar o problema mais explícito. A análise dos dados foi elaborada com base na correlação das características e das influências das gerações com os modelos de gestão de pessoas nas organizações. Como resultado foi possível verificar que, no mínimo, a área de Gestão de Pessoas tem a necessidade de implantar um plano de carreira, de desenvolvimento e treinamento para seus colaboradores, a alteração de processos e novas práticas de gestão de pessoas flexíveis, principalmente no que se refere à estrutura formal da organização e a importância destas em conhecerem e focarem nas necessidades dos profissionais que a compõe.

Palavras-Chave: Geração, Gestão de Pessoas, Retenção de Talentos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ser no mundo	18
Figura 2 - Os processos da Gestão de Pessoas	41
Figura 3 - Pirâmide das necessidades	45
Quadro 1 - Linha do tempo das gerações	22
Quadro 2 - Características da <i>Generation Me</i>	36
Quadro 3 - Elementos da gestão para a retenção de talentos	48
Quadro 5 - Ações da GP para a geração Baby Boomers.....	54
Quadro 6 - Ações da GP para a geração X.....	56
Quadro 7 - Ações da GP para a geração Y.....	60
Quadro 8 - Ações da GP para a <i>generation me</i>	66

LISTA DE ABREVIATURAS

QVT – Qualidade de vida no trabalho

GP – Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 AS GERAÇÕES	19
2.1.1 Geração Baby Boomers.....	23
2.1.2 Geração X.....	25
2.1.3 Geração Y.....	27
2.1.3.1 Geração Y pela visão de Twenge (2006): a Generation Me.....	31
2.2 OS DESAFIOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	36
2.2.1 Qualidade de Vida	41
2.2.2 Motivação.....	43
2.2.3 Desafio da manutenção e retenção de talentos	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	50
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	50
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO	51
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	51
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	52
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1 RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO BABY BOOMERS	54
4.2 RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO X	56
4.3 RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y	59
4.4 RETENÇÃO DE TALENTOS DA GENERATION ME.....	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS.....	73

1 INTRODUÇÃO

O cenário dinâmico do mercado globalizado tem causado diversas transformações tanto no contexto político e econômico, como no social e cultural das organizações, exigindo uma adaptação contínua em busca da sobrevivência e competitividade. Este movimento envolve uma série de aspectos que interferem no desenvolvimento organizacional tais como: ramo de atividade, práticas gerenciais, processos e procedimentos de trabalho e produção, informação, tecnologia e qualificação profissional (BERNARDES & MARCONDES, 2003; ROUSSEAU, 1997).

Indo mais além, um fator que tem chamado à atenção interferindo no desempenho e desenvolvimento organizacional é a alta rotatividade somada a baixa retenção de talentos. De acordo com Ramlall (2003), quando em grau excessivo, a rotatividade prejudica o alcance dos objetivos estratégicos, provocando impactos negativos na qualidade, na consistência e no tempo de fornecimento dos serviços aos clientes. Além de afetar negativamente os custos de gestão de pessoas e a gestão financeira da empresa quando os níveis ultrapassam os 26%, chegando a comprometer a produtividade e a qualidade quando chegam a bater o nível de 50% (JONES, 1990a, 1990b; ANSELMINI, e GOMES, 1997).

Vários estudos têm afirmado que a alta rotatividade está correlacionada à baixa satisfação no trabalho (LICHTENSEIN, 1984; SIBBALD et al, 2000, 2003; GRIFFETH et al, 2000; HOM e KINICKI, 2001; LANDON et al, 2003; MISRA-HERBERT et al, 2004). Considerando que segundo Chiavenato (2002) as pessoas buscam continuamente satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional interno (com eles mesmos) e externo (com a empresa) e quando não alcançam este objetivo tendem a buscar outros caminhos, ou seja, quando insatisfeitos com o trabalho tendem a sair da empresa. Por este motivo, cabe a organização não apenas captar e aplicar de forma adequada os recursos humanos, mas também mantê-los satisfeitos por meio de um ambiente de trabalho - físico, psicológico e social - agradável e seguro.

Maslow (1908-1970) desenvolveu uma teoria de motivação representada por uma pirâmide hierárquica de necessidades que influenciam o comportamento humano. Considerando que esta satisfação não se refere apenas as necessidades básicas (fisiológicas) e externas (segurança) do ser humano, mas também as necessidades emocionais de pertencimento a um grupo social e nutrido a

satisfação emocional de ser aceito. Desta forma, alimenta-se a autoestima motivando-o a auto realização.

Seguindo esta linha de pensamento, pode-se compreender que, a motivação impulsiona o ser humano a agir de determinada maneira, apresentando-se como um caminho para o conhecimento da natureza do ser humano e da explicação do seu comportamento (CHIAVENATO, 2006).

Complementando a complexidade do cenário que interfere no objetivo da gestão de pessoas de diminuir o nível de rotatividade para a retenção de talentos, surgem as dificuldades inerentes à gestão das características típicas das gerações dos profissionais que compõem o mercado de trabalho, que são: a geração Baby Boomers (OLIVEIRA, 2010), a geração X (OLIVEIRA, 2010), a Geração Y (OLIVEIRA, 2010) e a *Generation me* (TWENGE, 2006) ou Geração *Millennials* (YIRULA, 2013).

A imprevisibilidade dos acontecimentos do mundo globalizado e o acelerado crescimento das tecnologias de informação e comunicação (CLARO et al., 2010) criou uma geração que não se enquadra facilmente nos parâmetros da Pirâmide de Maslow (1908-1970), por ter pressa de crescer, estando “sempre atualizados para manterem-se competitivos diante do restante da força de trabalho” (ROCHA DE OLIVEIRA et al, 2012, s/p.).

Sendo que a *generation me*, geração mais nova é caracterizada por indivíduos que são menos susceptíveis a reconhecer a autoridade dos líderes e a seguir regras. Compartilham suas experiências, sejam elas positivas ou negativas, e ainda criticam a postura de pessoas mais velhas da organização (TWENGE, 2006). Diferente das gerações baby boomers e X que valorizam o status e lutam por crescimento por meio do plano de carreira (OLIVEIRA, 2010).

Por outro lado, a geração Y traz vantagens para o desenvolvimento organizacional, visto que são intensamente orientados pela ação em grupo, o que os tornam mais propensos a participarem de atividades em equipe e integrarem-se facilmente. São indivíduos de atitude, motivados por múltiplas atividades (OLIVEIRA, 2010). Integram-se com rapidez no acesso à informação e entendimento do mundo (OLIVEIRA et al, 2012, s/p.). São ágeis e criativos (TAPSCOTT, 2010) e não se inquietam com as constantes mudanças que ocorrem nos meios de comunicação (VASCONCELOS, 2010). Gostam de desafios, oportunidades e variedade, e convivem tranquilamente bem com as diversidades de etnia, sexo, religião e

nacionalidades. Além de buscarem formas de verificar se os valores de uma empresa realmente estão alinhados aos seus próprios valores (LOIOLA, 2009).

Todavia é nestas gerações que encontram-se os talentos capazes de lidar com a hipercompetitividade (HORNEY, 1945) do mercado globalizado. Mas as empresas estão tendo dificuldade de lidar com eles. Porém, segundo Behrens (2009) é relativamente pequeno o tempo necessário para um verdadeiro talento identificar tudo o que precisa saber em sua função e empresa. E por este motivo, deve-se iniciar a política de retenção de talento de modo imediato, ou seja, assim que ele for introduzido na organização.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Mudam-se as gerações, conseqüentemente alteram-se os modelos de gestão organizacional e, por fim as estruturas e princípios da gestão de pessoas para que seja possível alinhar as expectativas e necessidades do indivíduo com as expectativas e necessidades da organização. Os profissionais da geração Y e da generation me, por exemplo, não conseguem “esperar” muito tempo para galgar os degraus do plano de cargo e salários; não suportam a hierarquia que bloqueia as informações em silos protegidos; não compreendem as regras de não utilizar as redes sociais durante o expediente de trabalho e não toleram as reuniões longas de planejamento (KUNTZ, 2009; LOIOLA, 2009; LOMBARDIA, 2008; OLIVEIRA, 2010; TAPSCOTT, 2010).

Desta forma, sabe-se que, desde quando estas gerações inseriram-se nas organizações, geraram por meio de suas insatisfações mudanças tanto na convivência como nas rotinas organizacionais pela preocupação de mantê-los satisfeitos diminuindo a rotatividade (BRANNICK, 1999; CHIAVENATO, 2002; FERREIRA E FREIRE, 2001; SILVA & ZANELLI, 2004).

Pelo paradigma da psicologia social que busca identificar quais fenômenos sociais possibilitam a uniformidade de pensamentos e crenças, somado as necessidades e regras da administração de pessoas, destaca-se a importância de analisar as maneiras como os grupos de indivíduos influenciam-se mutuamente e à organização a qual estão relacionados, envolvendo os aspectos sociais da consciência do indivíduo e aspectos mentais da associação em si (RAMOS, 2003).

Neste contexto surge a questão de pesquisa: **quais os desafios impostos pelos comportamentos característicos das diferentes gerações que hoje se encontram no mercado de trabalho para a retenção de talentos pela área de gestão de pessoas?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os desafios da gestão de pessoas para a retenção de talentos levando em consideração as características específicas de cada geração atuante no mercado de trabalho.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Compreender as gerações do último século que se encontram no mercado de trabalho, os conceitos e as características comportamentais;
- b) Analisar o processo de retenção de talentos da área de Gestão de pessoas, identificando os seus desafios para o alcance dos resultados;
- c) Identificar a inter-relação entre os processos de gestão do comportamento humano e as características comportamentais de cada geração;

1.3 JUSTIFICATIVA

Embora exista grande interesse por parte da área de gestão de pessoas sobre as diferenças geracionais e seus impactos no mercado de trabalho, a pesquisa científica sobre este assunto ainda é muito limitada (BENSON, BROWN, 2011). E devido algumas mudanças demográficas com o processo de globalização e a crescente competitividade, somadas às relações no trabalho, e ao acréscimo de novas tecnologias, a relação entre o empregador e o empregado tem se modificado gradativamente nos últimos anos em um processo de adaptação. Sendo que são

poucos os estudos que analisam a influência destas mudanças nos indivíduos das diferentes gerações (LIPPMANN, 2008).

Deve-se considerar ainda que atualmente, a demografia brasileira está caracterizada pelo crescimento da população jovem no mercado de trabalho e grande parte dos trabalhadores em uma idade rumo à aposentadoria (IBGE, 2011). Fator que provoca mudanças demográficas que originam desafios para a gestão de pessoas das empresas, pois exige políticas, processos e práticas nas organizações que dirijam-se à convivência de grupos de diferentes idades e gerações, facilitem o acesso dos jovens ao mercado de trabalho, e proporcionem programas para aposentadoria, ou ainda para se adequarem a continuidade destas pessoas de mais idade no mercado de trabalho (DENCKER, JOSHI, MARTOCCHIO, 2008; BENSON, BROWN, 2011; CAPELLI, 2005).

Segundo Eduardo Pontual Ribeiro em dados do artigo da Revista Economia Política “ no Brasil, os fluxos de trabalhadores e postos de trabalho são muito altos. ” (2010, pg. 402). Sendo rotulado o mercado de trabalho brasileiro por alguns estudiosos como “ hiperativo” (GONZAGA, 2003) e apresentando uma das maiores taxas do mundo de rotatividade e realocação (RIBEIRO, 2010). O autor ainda alega que uma das razões da rotatividade é o desejo de desfazer-se de um vínculo empregatício, devido aos resultados abaixo da expectativa – geralmente lucratividade para a empresa e salário para o trabalhador. Deste modo, o trabalhador acredita que existe um empregador melhor economicamente e que esteja disponível no mercado e/ou o empregador que existe um trabalhador melhor.

Ferreira e Freire (2001) asseguram que a rotatividade é um fator que gera preocupação para as organizações num cenário de globalização. Pois esta compromete a qualidade dos produtos e serviços pela falta de uma política de administração de pessoal que mantenha profissionais desenvolvendo o seu respectivo trabalho com eficiência e eficácia.

Acordando ainda com este contexto, Brannick (1999) afirma que a rotatividade decorre de alguns fatores como a falta de incentivos, falta de treinamento adequado, das políticas organizacionais e da relação de déficit entre o colaborador e a cultura organizacional. Somado a estes fatores, deve-se levar em consideração a crescente competitividade, os desafios da globalização e a contingência pela qual as organizações passam para sobreviver e crescer no mercado, pois estes fatores impulsionam o aumento de oportunidades de trabalho

gerando uma curva crescente no indicador de *turnover* (rotatividade) e dos custos relacionados (SILVA & ZANELLI, 2004).

Milkovich e Boudreau (2000) revelam que as atitudes relacionadas ao absenteísmo e a rotatividade por parte dos funcionários, mostram de algum modo à forma pela qual eles se sentem em relação ao seu trabalho e a organização.

Sendo assim, é de extrema importância que as organizações conheçam as pessoas e o perfil das gerações que compõe o seu quadro de funcionários para, no mínimo, diminuir a rotatividade e os custos advindos destas perdas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este estudo pode ser considerado interdisciplinar, pois para atender ao objetivo de analisar a influência do comportamento característico da Geração Baby Boomers, da Geração X, da Geração Y e da *Generation Me* nos processos de gestão de pessoas, compreendendo os aspectos positivos e negativos para as empresas, será necessário buscar apoio em duas grandes áreas – ciências humanas e ciências sociais aplicadas - nas teorias da psicologia social e da administração e gestão de pessoas.

Davidoff (1996) descreve a psicologia como a ciência que estuda e analisa o comportamento e os processos mentais do ser humano, ou seja, busca entender o porquê as pessoas pensam, sentem e agem de determinada forma. Entretanto deve-se levar em consideração que o estado psicológico de um indivíduo depende dos diversos estímulos que ele recebe como por exemplo, as experiências anteriores, sejam elas positivas, negativas ou neutras que fazem-se importantes para a compreensão da formação do indivíduo abrangendo seus valores, crenças, preconceitos, fatores culturais, normas, regras, nível de conhecimento, saúde física e entre outros.

Apesar de serem distintos, existe constante influência do comportamento do indivíduo sob a organização e vice versa. E neste contexto Griffin e Moorhead (2006) firmam que o comportamento organizacional pode ser entendido como o estudo do comportamento das pessoas no contexto organizacional e da ligação entre o comportamento delas e da organização em si.

Desta forma, “a psicologia, enquanto ciência do comportamento, é um instrumento a disposição do Administrador como apoio nessa busca de contínuo aumento da eficiência dos processos e da melhoria da Qualidade de Vida.” (DAVIDOFF, 1996, p. 24). Desta forma, este estudo se apoiará, além da visão da administração, nas teorias da psicologia social por estas terem seus paradigmas baseados na interação do indivíduo-meio analisando os caminhos como os “grupos de indivíduos influenciam-se mutuamente” envolvendo aspectos sociais da consciência do indivíduo e aspectos mentais de associação (RAMOS, 2003 p.28).

Com relação à cultura no campo da administração, Sackmann (1991) apresenta três perspectivas que são: a perspectiva holística que une a cognição, o comportamento, a emoção e os artefatos; a variável que foca nas expressões da

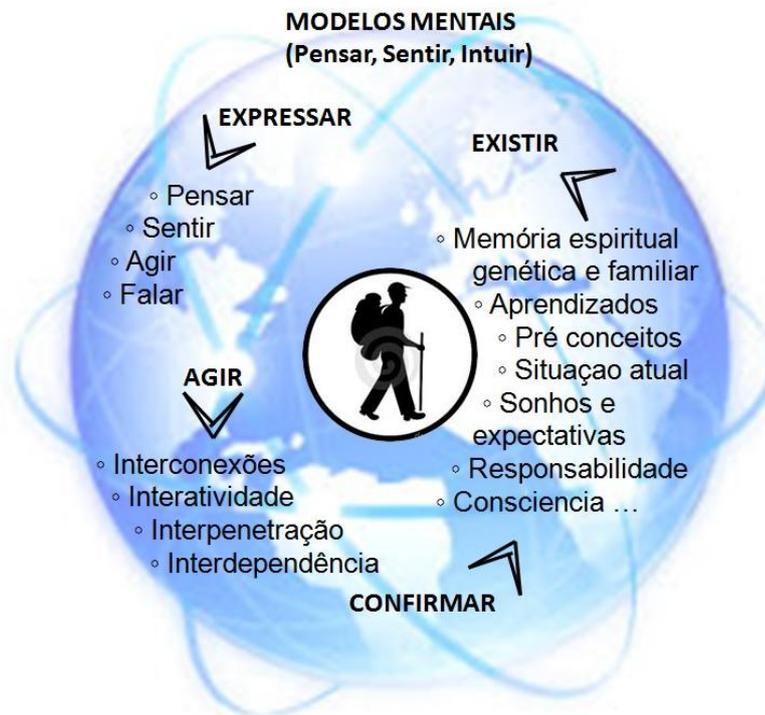
cultura por meio do comportamento verbal ou físico, e ainda por meio dos artefatos e seus significados subjetivos. E, por último, a perspectiva cognitiva que centraliza nas ideias, conceitos, impressões, crenças, valores, normas que são assistidos como o centro complexo e multifacetado do fenômeno denominado cultura (FREIRE et al, 2008).

Entretanto, ao compreender a cultura organizacional pelas perspectivas descritas por Sackmann (1991), Freire et al (2008) compreendem-na como um sistema complexo composto por estruturas coordenadas e identificadas nas suas partes principais. Deste modo, perceber-se que a Cultura não é um simples conjunto das expressões humanas, mas um fenômeno complexo estruturado por meio de ideias, impressões, acontecimentos, ações, interações, determinações e acasos. Sendo assim, ao compreenderem a complexa construção da cultura através de uma ótica sistêmica, Freire et al, (2008) apresentam-na como um jogo de inter retroações.

Assim, os autores (FREIRE et al, 2008) concluem que o equilíbrio entre o sujeito e o ambiente ocorre pela dependência por parte do sujeito na cultura ao seu redor que de alguma maneira o influencia, pois é ela que exhibe as regras para a sua auto organização, e insere os limites e oportunidades para a ampliação de suas potencialidades. E ainda, pelo entendimento de Freire et al (2008) é por meio do sujeito que a cultura é fortalecida por meio da sua participação ativa na construção e fortificação das crenças organizacionais, pois quando o indivíduo não compreende e não aceita a filosofia da vivencia, ele entra em estado de defesa, buscando e provocando o seu afastamento. Sendo que, ao obter equilíbrio entre o sujeito e o ambiente, o indivíduo minimiza seus questionamentos e inseguranças, sendo conseqüentemente aceito no meio.

Desta forma, conforme abrange Freire et al (2008) quando o sujeito visualiza-se como um ser no mundo, ele está pronto para se expressar através de seus pensamentos, sentimentos, palavras e atitudes, originando suas inter relações que construirão seus padrões mentais e o definirão o indivíduo como um ser atuante e participativo. Conforme figura 1:

Figura 1 - Ser no mundo



Fonte: Freire et al, 2008. Redesenhado pela autora.

Freire et al (2008) ao buscar compreender o ser no mundo apoiaram-se nas teorias de Heidegger (2007), concluindo que a existência de um indivíduo é construída pela dinâmica entre a troca das passagens, estados e lugares a qual ele pertence, pertenceu ou poderá vir a pertencer. Esta existência é um projeto do que o sujeito poderá ser no futuro ou ainda das mudanças que está por vir. Por este motivo, sentir-se aceito por um grupo é o primordial para que o sujeito se sinta presente e parte deste, conquistando confiança em si e no grupo. Em uma espiral de auto construção e auto motivação para vir a ser o esperado pelo próprio indivíduo e pela empresa, é necessária a confiança que gera base para uma comunicação com livre troca de ideias e informações - o diálogo. E, por conseguinte, segundo os autores (FREIRE et al, 2008) esta comunicação motiva a consciência do indivíduo a entender o que realmente ele é no mundo, com as suas contribuições e limitações, e ainda suas probabilidades de mudanças para crescer no futuro.

O ciclo de vida de uma organização, marcado pela introdução, crescimento, maturação e declínio, não devem ser fundamentados apenas no que a organização de fato é hoje (Cultura Formal), mas capacidade desta e naquilo que esta projeta para vir a ser no futuro (Cultura Real) (FREIRE et al, 2008).

Por esta complexidade, percebe-se a importância de estudar o comportamento das novas gerações que, como aponta a psicologia social, influenciam o comportamento organizacional.

2.1 AS GERAÇÕES

Uma geração é formada por pessoas que vivenciaram em comum alguns fatos históricos ou eventos de ampla relevância durante seu processo de socialização e que provocou uma possibilidade de processamento similar com relação a esses acontecimentos, moldando seus valores e modo de pensar (MANNHEIM, 1993). Aprofundando, Lawrence e Tolbert (2007) determinam que uma geração é composta por pessoas que compartilharam de um mesmo conjunto de experiências e receberam em comum as mesmas influências históricas – intelectuais, sociais e políticas - que permite utilizá-las como um fator para categorizar indivíduos com comportamentos, decisões e ações similares. Assim, as experiências em comum sobre os indivíduos com idades similares podem agir como lentes por meio das quais esses eventos serão explanados por esses indivíduos. Os tons destas lentes se diferenciam entre uma geração e outra, causando diferentes respostas para os estímulos do ambiente atual (DENCKER, JOSHI, MARTOCCHIO, 2007). No entanto, o nascimento de novas gerações traz consigo alento, através de novas esperanças, renovação, superação de problemas e de movimentos avassaladores e apreensão por perderem-se aos poucos algumas culturas antigas que deveriam ser preservadas (OLIVEIRA, 2008).

A definição de geração, cuja base teórica é a sociológica, de maior influência é a de Karl Mannheim (FEIXA, LECCARDI, 2010; PARRY, URWIN, 2010, WELLER, 2010, DENCKER, JOSHI, MARTOCCHIO, 2007) o qual descreve o termo geração como indivíduos de mesma idade-classe que compartilharam parte do mesmo processo histórico. Por este motivo, a data de nascimento possui grande influência, mas não necessariamente irá definir uma geração. O aparecimento de eventos que quebram a sequência histórica e a vivência de um grupo etário durante estes eventos no período do seu processo de socialização, caracterizado pela adolescência e a chegada da idade adulta, e a predisposição deste em através de suas experiências e pensarem de certa forma, são os dois elementos fundamentais para a composição de uma geração.

Deste modo, nascer em um período cronológico em comum, potencializa os indivíduos a presenciarem os mesmos acontecimentos, vivenciarem experiências semelhantes, e processarem estes de forma similar. Deve-se ressaltar também que alguns fatores como a globalização e os meios de comunicação caracterizados, sobretudo pela internet, acrescentaram maiores possibilidades dos jovens de países diferentes a participarem de acontecimentos e experiências semelhantes alocando-os na mesma posição geracional (TAPSCOTT, 2010).

O termo geração, quando considerado um atributo demográfico, pode ser utilizado para comparação social das decisões, comportamentos e ações das pessoas (LAWRENCE, TOLBERT, 2007). Por este motivo, supervisores e subordinados que apresentam diferenças demográficas, possuem comportamento e desempenho divergentes no trabalho, fato que pode gerar alguns problemas organizacionais (COLLINS, HAIR, ROCCO, 2009).

Com base nos estudos de Mannheim, o autor Tomizaki (2010) apresentou alguns itens que devem ser considerados para a análise de uma geração, que são:

- Idade, que se apresenta como um potencial indicador de o indivíduo pertence a uma determinada geração;
- Posição de classe, descrita por meio de pessoas que vivenciam certos aspectos tendenciais para obterem determinados pensamentos e atitudes;
- Experiências sólidas e simbólicas em comum no grupo;
- Relação com gerações anteriores, em decorrência da influência mútua entre as gerações, especialmente nos processos de comunicação e socialização;
- Conjunto do histórico social, econômico e político vivenciado pelas gerações, que permite uma análise das experiências comuns e das relações entre uma geração e outra; e por último;
- Relações entre a família, ponderando os laços familiares e valores repassados.

Considera-se ainda que, por meio da existência da sucessão geracional, as gerações anteriores transmitem alguns valores e crenças a futuras gerações, ou seja, uma herança cultural, o que gera a necessidade de estudar e ponderar todos os aspectos das gerações (MANNHEIM, 1993). Deste modo, o fato do processo de

socialização de uma geração ser feito e ter grande participação da cultura da geração que a antecede, pode ocorrer a imposição de práticas e de valores de uma geração mais velha sobre a geração mais nova. Todavia, a omissão ou ainda o falta de comprometimento, através de uma postura pretensamente aberta, permite aos mais jovens a opção de novas escolhas. Por este motivo, nem sempre o novo representa renovação, mais em alguns casos uma manifestação ou transformação da sociedade. Contudo, é essencial preservar alguns valores e concepções sobre o mundo, por meio da criação e da transmissão da cultura (OLIVEIRA, 2008).

No entanto, cada geração porta suas próprias características, e conseqüentemente sua identidade, que está sujeita a avaliação de outras gerações. Pois todos,

“ habitamos em um mesmo mundo, num mesmo tempo, com diferentes gerações. A particularidade a ser registrada é que este mundo e este tempo serão vistos e percebidos conforme as peculiaridades do estilo de uma dada geração, ou seja, da maneira pela qual ela organiza e estabelece sua vida” (OLIVEIRA, 2008, p. 64).

No entanto, apesar dos conflitos que ocorrem entre as gerações, para que haja um diálogo sincero e promissor é necessário que as gerações tenham em mente que as diferenças entre elas não são motivos para que uma seja diminuída, mas sim, que ambas se visualizem como direitos e deveres iguais e diferentes nos modos de ser e agir (OLIVEIRA, 1999). A relação entre a criação de crianças pelos avós, ou a relação entre professores jovens e alunos idosos, por exemplo, podem ser guiados por princípios de igualdade e de respeito entre as diferentes gerações, que demonstram que apesar de distantes, uma geração podem influenciar novas mudanças na outra (OLIVEIRA, 2008).

Alguns autores ao invés de fazerem uso de termo “Geração”, utilizam a denominação “coorte”. Contudo estas duas denominações apresentam diferença em seu ponto de origem e término. O coorte começa por uma cotação de uma determinada faixa etária, e posteriormente é feito uma análise das diferenças de valores, atitudes, comportamento desta faixa etária e das demais. Já o termo geração descreve-se por meio da análise de eventos políticos, históricos ou sociais que provocaram impactos nos valores, atitudes e comportamentos de indivíduos que presenciaram estes eventos na sua fase de socialização, e posteriormente a esta análise são definidas as potenciais datas de nascimento (PARRY, URWIN, 2010).

Meredith, Schewe e Karlovich (2002) descrevem o coorte como o período que compreende ao fim da adolescência e a entrada na fase adulta. Sendo que as experiências que foram vivenciadas por estes indivíduos fazem parte da concepção dos valores que os seguiram por toda a vida, constituindo uma conexão coletiva, ou melhor, um coorte.

Deste modo, o surgimento de um coorte pode ser visualizado por meio de eventos de grande impacto, como guerras, crises econômicas, transformações políticas e outros, que influenciam na fixação de determinados valores, crenças e ações pelos indivíduos da mesma coorte. Estes eventos sociais marcam a vida das pessoas particularmente, quando vivenciados na adolescência e na fase adulta (SCHUMAN; SCOTT, 1989).

Ikeda et al (2008) afirmam que ultimamente o termo coorte tem sido utilizado com vínculo nos estudos das gerações. Todavia, diferente do coorte, as gerações são períodos determinados que não conecta os eventos vividos pelas pessoas (DWYER, 2009).

Porém ainda estamos em um período de reconstrução da trajetória das gerações anteriores para analisar, compreender e identificar os desafios das novas gerações (SANTOS, 2012). No entanto, é crescente o número de estudos sobre as gerações por meio do aspecto cronológico, que envolve as vivências, visões do mundo e outros momentos que foram compartilhados em comum por indivíduos em um determinado período histórico (KUPPERSCHMIDT, 2000; LOMBARDIA et al 2008, POUGET, 2010). Atualmente, acredita-se que convivem no mesmo ambiente de trabalho quatro diferentes gerações marcadas por divergentes anseios e expectativas. Os nascidos após guerra entre os anos de 1946-1964, denominados geração *baby boomers* (ROBBINS, 2005), a Geração X, nascidos nos anos de 1965 a 1977 e a Geração Y, concebida pelos nascidos após o ano de 1978 (VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2008) e, no século XXI acrescidos do impacto das características da *Generation Me* (TWENGE, 2006). Conforme o Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Linha do tempo das gerações

Gerações	Data de nascimento										
	1946	1950	1955	1964	1965	1977	1978	1980	1990	2001	>>

Baby boomers											
Geração X											
Geração Y											
Generation Me											

Fonte: Elaborado pela autora com base em (TWENGE, 2006).

Este estudo assume a afirmativa de Twenge (2006) de que hoje estas quatro gerações convivem no ambiente de trabalho levando em consideração que, seus estudos foram baseados nas características da população e cenários americanos, mas que as categorizações e tipificações das gerações são globais, pelo menos no que tange a influência cultural no mundo ocidental (DANIEL, 2003).

2.1.1 Geração Baby Boomers

Nascidos nos “anos dourados” tempo marcado pela reconstrução da sociedade através do comportamento baseado em alguns valores como disciplina, respeito, organização e honra, a geração *Baby boomers* apreendeu desde cedo a respeitar os valores familiares e ter disciplina no trabalho e nos estudos (OLIVEIRA, 2010).

Foi uma geração marcada por movimentos de direitos civis e pela Guerra do Vietnã. No Brasil especificamente, vivenciaram-se grandes marcos como o movimento hippie e a Ditadura Militar. Foi o período que ocorre a proclamação de uma nova constituição, Jânio Quadros é eleito e renuncia, e João Goulart é deposto pelas forças armadas. Em 1955, Juscelino Kubitschek torna-se presidência da república visando o crescimento do país, fato que ocorreu entre os anos de 1969 e 1973, denominado como “milagre econômico brasileiro”. Ainda nos anos 60 nasce um movimento feminista incentivando as mulheres a buscarem seus direitos. Fatos que marcaram este período como um momento de prosperidade, pós-guerra, que estabilizou as famílias, e em decorrência disto aumentaram-se as taxas de natalidade (MANETTI, 2013).

Complementando os fatos descritos, Jeffries e Hunte (2003) afirmam que esta geração vivenciou também alguns acontecimentos como a chegada do primeiro homem na lua, os movimentos das mulheres em busca dos seus direitos civis, o homicídio de figuras públicas e o ativismo estudantil. E o aparecimento de uma nova mídia – a televisão (TAPSCOTT, 2010).

“Ser diligente no trabalho é outra característica marcante dessa geração.” (OLIVEIRA, 2010, p. 49). Pois, acreditava-se que a sociedade seria reestruturada somente com dedicação e trabalho árduo.

“Respeitar as autoridades e as regras estabelecidas tornou-se um importante apoio para essa geração, que ficou marcada pela infinita paciência direcionada para suas próprias iniciativas, com a definição de que o dever sempre viria antes do prazer, pois nada se alcança sem muito sacrifício.” (OLIVEIRA, 2010 p. 49).

Sucesso, realização, lealdade à carreira profissional são valores predominantes. Valorizam o status e o crescimento profissional, além de serem motivados, ambiciosos, otimistas e *workaholics*, causas que os levam a aplicar seus empenhos escolares em carreiras que garantiam fácil acesso às posições no mercado de trabalho (VELOSO et al, 2008; ROBBINS, 2005).

Aspectos que corroboram com Foja (2009), quando descreve os *Baby Boomers* como uma geração que valoriza os títulos, o status e o crescimento profissional. São pessoas centradas, que buscam em si a responsabilidade e o estímulo para o seu trabalho. No entanto, são avessos à autoridade, fato que os levam a buscar uma liderança consensual (LOMBARDIA et. al, 2008).

Deste modo ao contestar o que se havia sido previamente estabelecido pela sociedade, esta geração estava sempre sujeita a receber punições, que somadas à disciplina e rigidez, gerou em alguns jovens o sentimento de rebeldia e de contrariedade, que foram manifestados através de comportamentos como usar cabelos compridos, roupas justas, fumar e fazer sexo fora do casamento (OLIVEIRA, 2010).

“A maior manifestação desse período foi o nascimento do *rock and roll* com as baladas e danças atrevidas de Elvis Presley, o som do piano inacreditável de Jerry Lee Lewis, a música ácida de Bob Dylan e até os gritos de fãs alucinados pelos Beatles e Rolling Stones” (OLIVEIRA, 2010, p. 51).

Esta foi uma geração que cresceu em uma época de prosperidade, onde as pessoas frequentaram o ambiente escolar por um período maior quando comparado aos seus pais, fator que deu a origem a grande valorização da educação por parte desta geração. Foram jovens que desenvolveram sua própria cultura jovem por meio do *Rock'n'roll*, de protestos, dos cabelos compridos e das vestimentas estranhas que descreviam novos estilos de vida que incomodaram seus pais (TAPSCOTT, 2010).

De acordo com Robbins (2005), esta geração pode ser analisada em dois grupos, que são:

- Existencialistas, compreendidos pelos nascidos entre os anos de 1945 à 1955, que obtiveram influência dos “hippies” e habitualmente preocupavam-se com os aspectos ligados a qualidade de vida, liberdade e igualdade.
- Pragmáticos, que nasceram entre 1955 à 1965, e são considerados mais conservadores e apresentam maior foco nas suas carreiras, valorizando a realização e o reconhecimento social.

Apesar de ser a geração que está próxima a sua aposentadoria, muitos têm o interesse de completar seu último projeto antes de dar este passo, fazendo-se presentes atualmente nas organizações (LAB, 2010) como mentores e detentores do conhecimento. Assim, sua exigência é ser respeitado e reconhecido por isso.

2.1.2 Geração X

Já a geração X nasceu em um cenário marcado por revoluções políticas, perseguições, movimentos hippies e rebeliões estudantis, trazendo à tona através do comportamento o sentimento de rebelião contra o que tivesse caráter padronizado e convencional, considerando até mesmo a estrutura familiar, que foi grandemente e involuntariamente afetada pelo surgimento da TV, ocorrido nesta mesma época (OLIVEIRA, 2010). No Brasil, são jovens que viram acontecimentos importantes, como a queda do governo militar, a redemocratização por intermédio das “Diretas Já”, tiveram participação na primeira eleição direta para presidente do Brasil, e vivenciaram ainda a crise do petróleo, a alta inflação e a desvalorização da moeda (MANETTI, 2013).

Lombardia (2008) descreve esta geração como os que viveram em uma época de momentos significativos da história e de grandes mudanças culturais. Podem ainda ser caracterizados por pessoas que apresentam uma certa decepção com relação aos valores seguidos pelos seus pais.

“O jovem da geração X sempre foi mais cuidadoso em suas escolhas, preferindo não expor suas opiniões se isso representasse algum tipo de risco para a sua estabilidade familiar. Mesmo sem ter um compromisso rígido com as autoridades, submetia-se de forma passiva as regras estabelecidas.” (OLIVEIRA, 2010. p. 56).

É marcada por mudanças na estrutura familiar, devido ao crescimento do número de divórcios e da ausência dos pais em decorrência do trabalho (SMOLA e SUTTON, 2002). Sendo que, frequentemente assistiam seus pais, atalhados por suas longas horas de trabalho, estressados e desequilibrados (HILL, 2004).

Apesar de serem egoístas e hedonistas, caracterizados pela prevalência do consumo sobre os valores sociais e familiares, são profissionais de alto nível, motivados pelas expectativas de suas carreiras, como meio para manter o seu poder socioeconômico (FOJA, 2009). No entanto, no ambiente organizacional geralmente quando as coisas não acontecem como o planejado eles já possuem em mente um segundo plano, fato que acredita-se ter sido gerado em decorrência da visualização por parte dos adolescentes de várias demissões em grandes empresas de membros ainda desta geração (LAB, 2010).

Apresenta ainda uma subcategoria denominada yuppies (do inglês *Young Urban Professionals*), formada por indivíduos de alto poder aquisitivo e de entusiasmo pelo sucesso profissional, econômico e social. Além de serem vistos como profissionais motivados pela carreira que é descrita como um das formas de manterem o seu padrão socioeconômico. Contudo, são egoístas e hedonistas, deixando o consumismo se sobressair com relação aos valores da família e da sociedade (LOMBARDIA, 2008).

Ao introduzir-se no mercado de trabalho modificaram as organizações, tornando-as mais informais e compostas por colaboradores mais dinâmicos. Nesse mesmo período, o sistema tradicional hierárquico das posições de comando, autoridade e relações foram questionados (BATISTA, 2010). Buscavam um ambiente de trabalho mais informal e a uma hierarquia menos rígida, mas concomitantemente sofriam com o florescimento do *downsizing* corporativo, fator

que afetava a segurança no trabalho, mas que ao mesmo tempo os estimularam a desenvolver habilidades que proporcionasse melhor empregabilidade (VELOSO et. al, 2008).

Ainda sobre o aspecto profissional Zemke (2008) afirma que esta geração obteve certa facilidade ao acesso e a manipulação de informações por meio do uso do computador, apesar de apresentarem a necessidade de obter informações. Facilmente aceitam mudanças, mas são avessos a supervisão rigorosa, por isso, frequentemente questionavam as hierarquias de comando, e são predispostos a não confiar nas outras pessoas. Todavia, esta tem sido abordada constantemente por vários autores, como uma geração de grande sucesso quando analisado o retorno econômico através da remuneração, promoções e de respeito aos colaboradores (SCHRAMMEL, 1998; MANOLIS; LEVIN; DAHLSTROM, 1997; TULGAN, 1995).

Atualmente, a geração X é composta por aqueles que estão aguardando ser promovidos, buscando tornarem-se responsáveis pelo gerenciamento futuro ou por aqueles que já exercem cargos de liderança nas organizações (JEFFRIES e HUNTE, 2003).

2.1.3 Geração Y

A geração Y, correspondente aos nascidos a partir do ano de 1978, também designada como *Geração Millennials* ou Geração da Internet, cresceu em um período de avanços tecnológicos e de prosperidade econômica. No Brasil, vivenciaram a criação dos partidos socialistas e trabalhistas, o fim do governo militar, a nova constituição em 1988, o crescimento econômico do país, as hipercompetitivas relações econômicas, políticas e sociais conduzidas pela globalização, o recorde de movimentação da BOVESPA, e entre outros momentos marcantes de mudanças do país (MANETTI, 2013).

É caracterizada por jovens que estão chegando a fase adulta e influenciando de forma mais direta o mercado de trabalho que entraram a partir do ano 2000 (ROBBINS, 2005).

Passaram sua infância e adolescência, em um período de crescimento econômico e fortalecimento do neoliberalismo, e passaram a conviver com a ausência de seus pais superprotetores e *workaholics*, que em troca da sua ausência

lhes davam tudo que queriam (MALAFAIA, 2011). Os jovens dessa geração geralmente são de famílias com um ou poucos filhos, em que a mãe procura muitas vezes exercer o papel de mãe e profissional concomitantemente (LOMBARDIA, 2008).

São crianças que foram apreciadas de forma especiais pelos seus pais, mas que desde cedo se acostumaram a obter uma opinião própria e a crença de que ao buscarem a realização dos seus sonhos seriam felizes. Possuem alguns valores como confiança e segurança e são intensamente orientados pela ação em grupo, o que os torna mais propensos a participarem de atividades em equipe e integrarem-se facilmente, ainda que procurem manter sua individualidade (OLIVEIRA, 2010).

Esta geração se associa “por um conjunto de comportamentos relacionados ao ritmo acelerado de mudanças, elevada interatividade, rapidez no acesso à informação e entendimento do mundo” (ROCHA DE OLIVEIRA et al, 2012, s/p.).

Por terem crescido em frequente contato com a tecnologia e a internet, possuem inúmeras possibilidades de comunicação imediata, sem fronteiras geográficas e temporais e acesso aos mais diversos tipos de conteúdo (OLIVEIRA, 2010). Contudo, mesmo marcada pelo acesso rápido e fácil às informações, esta geração carrega o paradoxo de ainda não saberem utilizar toda esta informação em forma produtiva (OLIVEIRA, 2009). O uso frequente da internet também os tornou pessoas sem a capacidade de esperar, querem tudo no curto prazo. Por meio da impaciência, não focam no processo, e sim nos resultados (LOMBARDIA, 2008). Mas, segundo Oliveira (2009) a Geração Y é formada por indivíduos de atitude, com motivação por múltiplas atividades e que lutam pelo o que querem desde cedo, ou seja, por uma carreira e por salários mais ambiciosos.

“Os Y são silenciosos e contundentes, parecem saber exatamente o que querem. Eles não reivindicam: executam a partir de suas decisões, dos blogs e dos SMS. Não polemizam nem pedem autorização: agem. Enquanto os X enfrentam o mundo profissional com relativo ceticismo, os Y adotam uma visão mais esperançosa. Seu alto nível de formação os torna mais decididos. Sua atitude diante da hierarquia é cortês, mas não de estrito respeito ou amor/ódio, como das gerações anteriores. A integração dos Y às empresas está sendo especialmente complicada.” (LOMBARDIA, 2008, p. 03).

É uma geração que possui uma vida determinada por horários, trabalhar, estudar, praticar esportes, reservar tempo para diversão, e ainda participar de redes

sociais online e responder e-mails e mensagens de imediato (OLIVEIRA, 2010). As pessoas desta geração são apreciadas como filhos da tecnologia por serem a primeira geração a estar totalmente ligada a interação e estimulação do ambiente digital (TAPSCOTT, 2010). Por esta razão, as breves e constantes mudanças que ocorrem nos meios de comunicação não inquieta-os. O computador, por exemplo, que faz parte do conjunto de aparelhos domésticos, é utilizado para aprender, se comunicar, para lazer, compras, e ainda para o trabalho (VASCONCELOS, 2010).

É caracterizada por jovens que gostam de obter um horário flexível, e serem avaliados pelo seu desempenho e não pelo tempo da sua permanência física dentro da organização. Almejam oportunidades de aprendizado e desenvolvimento individualizados e ser recompensado de um modo que se enquadra a sua situação atual (TAPSCOTT, 2010).

Algumas atitudes como pesquisar informações sobre a empresa, identificar sua cultura, valores, transparência, reclamações geralmente são feitas por estes jovens antes de aceitarem uma proposta de emprego (TAPSCOTT, 2010).

Kuntz (2009) descreve como as principais características desta geração: o otimismo com relação ao futuro e o empenho em modificar o mundo no quesito ecológico; senso de justiça social e de voluntariado; informalidade, agitação, ansiedade, falta de paciência e imediatismo; uso de todos os recursos disponíveis nos aparelhos telefônicos; necessidade de estar sempre conectados; dificuldade de relacionar os conteúdos devido a sobrecarga de informações.

Já Loiola (2009) os apresenta como ambiciosos, esperançosos, individualistas, instáveis, porém decididos. Constituem um bom nível de formação e um alto poder de consumo, e são preocupados com o meio ambiente e com os direitos humanos. Desempenham diversas atividades simultaneamente, gostam de desafios, oportunidades e de variedade e convivem tranquilamente bem com as diversidades de etnia, sexo, religião e nacionalidades. São jovens impacientes, agitados, que possuem a necessidade de estar conectado. E apresentam indiferença em relação às autoridades. Valorizam a autoconfiança, o sucesso financeiro, a independência pessoal ligada ao trabalho em grupo e a lealdade consigo e nos seus relacionamentos.

Desde o ensino fundamental essa geração pensa seriamente em seu futuro e em questões como carreira e salário (OLIVEIRA, 2010). É uma geração de jovens altamente qualificados apesar de serem voltados ao imediatismo e focados

em si, por este motivo, se não atingem seu objetivo dentro de uma organização, partem para outra (TULGAN, 2009).

Tapscott (2010) ainda descreve oito características a respeito desta geração, que estão transformando o mercado de trabalho, as organizações e a sociedade. São elas:

1. Liberdade: esperam obter liberdade de escolha e expressão em toda e qualquer atividade que venham a desempenhar. Do mesmo modo em que utilizam a tecnologia e demais outros meios para encontrar o que o satisfaz e dispensar o que não é necessário para si. Usam esta como uma ferramenta para desviar-se das restrições clássicas no seu emprego e também para associar o profissional, social e particular.
2. Customizar e personalizar: possuem habitualmente a atividade de personalizar de acordo com as suas características, necessidades e vontades, personalizam a área de trabalho do computador, o toque do celular, o descanso de tela. Assim, cresceram tendo acesso através da mídia a tudo o que desejavam, quando queriam, e com a capacidade de adaptá-la para si e muitas vezes querem customizar até algumas atividades do dia a dia, como o trabalho. Por este motivo, não são a favor das descrições de cargos padronizadas.
3. Investigadores: além de serem exigentes, buscam por meio de inúmeras fontes acessadas pela internet, informações de grande relevância a respeito de produtos/serviços e empresas.
4. Integridade: procuram honestidade e formas de verificar se os valores de uma empresa realmente estão alinhados aos seus próprios valores e são caracterizados como colaboradores naturais, mas que acreditam que as suas ideias são úteis e tem prazer em sentir-se parte de um grupo informado e exclusivo.
5. Entretenimento: procuram entretenimento e divertimento no ambiente de trabalho, educacional e na vida social. Desejando que seu trabalho seja divertido e satisfatório e que permita algumas atividades como checar seu perfil no Facebook, jogar on-line, acessar sites de notícias, verificar e-mail e trocar mensagens instantâneas.
6. Colaboração e Relacionamento: mantém através das redes sociais, amigos que estão em contato diariamente, conversando, trocando

ideias, jogando e outras atividades que criam a eles uma sensação de estar sempre acompanhado.

7. Velocidade: do mesmo modo em que a comunicação ocorre de forma rápida, os colaboradores desta geração desejam que sua carreira tenha um progresso rápido. Por este motivo, um feedback de seus supervisores auxilia a avaliar seu desempenho e seu progresso rumo o sucesso. Fato também que contribui para o aumento a autoestima do indivíduo.
8. Inovação: são jovens que vivem buscando formas para manterem-se atualizados e consideram como resposta a inovação no ambiente de trabalho, a rejeição da hierarquia tradicional de comando e controle, e a elaboração de novos processos que visem a colaboração e a criatividade. Por este motivo, são pessoas que não querem trabalhar em empresas burocráticas, mas sim, em uma organização que apoia e incentiva a inovação, a criatividade, a dinâmica e a eficiência, somada a tecnologia de ponta.

Muitos dos jovens que constituem esta geração já se encontram em cargos estratégicos e de responsabilidade. Entretanto, apesar de sua criatividade e agilidade ser motivo de admiração por parte das gerações mais antigas na organização, sua impaciência e infidelidade podem gerar conflitos no ambiente de trabalho (TAPSCOTT, 2010).

Em decorrência das atitudes desta geração as organizações estão buscando formas criativas de recrutamento, retenção e motivação dos funcionários. E exigindo desta, formas flexibilizadas de administrar a integração da vida profissional e pessoal. Sendo que esses jovens procuram ser reconhecidos em seu trabalho por aquilo que eles têm a oferecer para a organização, e serem respeitados quando a sua filosofia de que o trabalho apenas faz parte da vida (LIPKIN, 2010).

2.1.3.1 Geração Y pela visão de Twenge (2006): a Generation Me

Um outro olhar sobre as últimas gerações vem do autor Twenge (2006) que, abrange as pessoas nascidas durante as décadas de 70 a 90.

Os participantes desta geração nasceram entre os anos de 1980 e 2000 e fazem parte da geração Y, ou da *“Millennial Generation”* e ainda podem ser denominados como *“Me, Me, Me Generation”*, expressão a qual produz a ideia de supervalorização do ego. São caracterizados pelo narcisismo e por uma autoconfiança apreciável, porém são vistos como preguiçosos, mimados e egoístas, pelas gerações anteriores. Não largam o celular e frequentemente exibem suas opiniões, sentimentos e vidas principalmente nas redes sociais (YIRULA, 2013).

Segundo pesquisa do *National Institutes of Health* a aparência do narcisismo na geração Y é três vezes maior quando comparada com a geração daqueles que hoje possuem mais de 65 anos. De acordo com as entrevistas realizadas 40% dos jovens asseguraram que independentemente do seu desempenho acreditam que serão promovidos no seu trabalho, 60% alegam que são autoconfiantes e que as suas opiniões e posições são corretas. Quando comparado com as gerações anteriores é elevado número de jovens entre 18 e 29 anos que ainda residem com os pais e inferior a quantidade de profissionais desta geração que estejam interessados em assumirem cargos de grande responsabilidade (YIRULA, 2013).

Os jovens de hoje, possuem expectativas muito otimistas, esperam para ir a faculdade, ganhar muito dinheiro e talvez até mesmo serem famosos. Contudo, não visualizam a crescente competitividade de entrar na faculdade, de garantir um bom emprego, e de manterem suas necessidades básicas como moradia e saúde, que disparam os custos gradativamente, sendo que eles terão muitas dificuldades a enfrentar para alcançar o mesmo padrão de vida que antigamente era alcançado com menos esforços. Frente a este fator e a um mundo mais competitivo, esta geração em muitos momentos acaba inserindo a culpa dos seus problemas em outras pessoas ou na sociedade.

No entanto, o foco desta geração não está firmado na filosofia de que as pessoas devem ser egoístas e/ou "mimados", ou de que eles sempre conseguem tudo aquilo que almejam ou desejam. Descrevem apenas o pensamento de que eles devem sentir-se bem consigo mesmo, que são especiais e merecem seguir e realizar os seus sonhos. Todavia, é necessário entender que um chefe não irá se importar com a preservação da auto estima do funcionário, e por este motivo a ênfase a auto estima desde a infância as deixam mal preparadas para a crítica inevitável e falha ocasional da vida real (TWENGE, 2006).

A autoestima elevada não ajuda a proteger contra a gravidez na adolescência, ao alcoolismo, abuso de drogas ou a dependência do bem estar crônico. Da mesma forma pela qual não está relacionada ao desempenho acadêmico, ao bom comportamento, ou a qualquer resultado de uma força tarefa a resolver. E em contra partida, estimula a preguiça ao em vez do trabalho duro. Por este motivo as crianças que não apresentam destaque em uma determinada área devem ser encorajadas a continuar tentando, e isso decorre através do autocontrole e da capacidade de perseverar e seguir em frente, tornando-as mais suscetíveis a tirar as melhores notas, concluir mais anos de escolaridade, além de serem menos propensos a utilizar drogas e ter uma gravidez na adolescência (TWENGE, 2006).

O psicólogo Martin Seligman (apud Twenge, 2006) argumenta que a autoestima quando baseada em nada não serve muito bem para as crianças em longo prazo, é melhor a oportunidade para desenvolver habilidades, tentar algo desafiador e apreender com a experiência, do que simplesmente sentir-se bem sobre si mesmo, sem motivo e criando uma autoestima sem uma base sólida. Pois esta não traz as melhores notas, o melhor desempenho no trabalho, a diminuição da violência.

Através do culto a autoestima que ocorre desde a infância e da liberdade e independência que são dadas aos jovens de um modo como nunca tinham sido dadas em outras gerações criou-se a crença de que o sentimento de estar bem consigo mesmo deve antever qualquer coisa. Apresenta-se ainda como um reflexo desta atitude o aumento significativo de traços narcisistas sobre essa geração, que está exclusivamente centrada em si e que apresenta uma crescente falta de empatia pelas outras pessoas. Do mesmo modo foi identificado um grande aumento no uso de palavras de auto referência – eu, meu minha – e uma queda acentuada nas palavras coletivas – país, humanidade, multidão. Somados ao aumento de jornais, artigos e livros sobre a autoestima (TWENGE, 2006).

Destaca-se que esta ênfase a autoestima ocorreu devido às atitudes de seus pais que repassaram a constante mensagem de que eles são indivíduos únicos e especiais, independentemente de qualquer coisa que estes façam, tenham ou venha a fazer. Através da afirmação: "Enquanto eu acredito em mim, eu realmente não me importo com o que os outros pensam" identifica-se a intensidade que esta geração dá para as escolhas do indivíduo, ou por meio do pensamento de amar a si antes de amar próximo e de que é necessário desenvolver em primeira instância a

própria identidade, antes de estar com outra pessoa, revelam o sentimento de independência desta geração. Outro fator que deve ser considerado é que na década de 1950 era considerado egoísta a opção de não ter filhos, já em 1970 esta passou a ser vista como uma decisão individual. Deste modo, os pais foram capazes de dar mais atenção a cada criança, sendo que a média de números por família diminuiu para dois (TWENGE, 2006).

Esta geração acredita que as pessoas devem seguir os seus sonhos e não ser serem detidas pelas expectativas das outras pessoas ou da sociedade. Sendo assim, atitudes como aceitar um emprego em uma nova cidade distante da família, fazer uma faculdade diferente do que é esperado pelos seus pais, não são vistas como ações egoístas, como foram visualizadas em gerações passadas, e sim apenas como uma situação em que o indivíduo colocou-se em primeira posição. Deste forma, esta geração goza de uma liberdade para ir em busca do que a faz feliz (TWENGE, 2006).

Acreditando que não existe apenas uma maneira correta de viver e fazer as coisas e de que devemos ser felizes independentemente do que as outras pessoas pensam, estes jovens não se adequaram a algumas regras de etiqueta, a obter um vocabulário e uma postura mais formal, a ter o cuidado e a percepção que algumas de suas atitudes estão perturbando outras pessoas e a adquirir boas maneiras e seguir algumas regras sociais. Para a *Generation Me*, as roupas tem sido uma forma de autoexpressão, que transmitem a preocupação em vestir-se apenas para si e seu conforto, ilustrando também uma postura mais informal. Diferentemente das décadas anteriores, aonde o dever, as responsabilidades, a forma de se vestir para obter uma boa impressão e aprovação da sociedade eram mais importantes do que as necessidades e os desejos individuais (TWENGE, 2006).

Fazer com que as pessoas tenham uma boa impressão da sua pessoa e preocupar-se com o que elas pensam sobre você não são características desta geração, que preocupa-se cada vez menos em obter aprovação da sociedade. Divergente das gerações anteriores em que o respeito pelos outros era mais importante do que o respeito por si mesmo, o casamento era arranjado, a profissão determinadas pelos pais, e as ações ditadas pelas normas da religião (TWENGE, 2006).

Nas escolas e universidades, é descrita por alunos menos susceptíveis a admitir a autoridade dos professores, acreditando muitas vezes que as suas perspectivas e opiniões estão em igualdade com a dos educadores. No âmbito organizacional, alguns gerentes estão surpresos com a iniciativa por parte destes jovens em criticar o desempenho das pessoas mais velhas nas organizações. Em áreas como namoro e casamento esta geração está cada vez mais disposta a compartilhar suas experiências, sejam elas positivas ou negativas, trazendo a torna detalhes explícitos sem preconceito a quem esteja disposto a ouvir. Assim como a mudança dos costumes e pensamentos a respeito do sexo, que agora ocorre em idades mais jovens quando comparada com as demais gerações, e que é levado menos a sério. Tendo-se através do individualismo a preocupação de fazer o que é bom para si e que gera prazer ao indivíduo, ignorando algumas regras da sociedade e aceitando a frequente atitude como o sexo antes do casamento, sexos oral e sexo casual (TWENGE, 2006).

Destaca-se ainda um declínio do interesse por parte desta geração com relação a assuntos relacionados a política, sociedade, mundo, governo e ações sociais. E como consequência do culto a auto estima, o cinismo, que é descrito pela mentalidade de vítima que esta geração tende a achar motivos externos que justifiquem qualquer falha. Contudo, as pessoas que acreditam de forma considerada que os fatores ou as forças externas determinam o seu destino tendem a adquirir de forma mais fácil sentimentos de depressão e ansiedade, decorrente do enfraquecimento do autocontrole (TWENGE, 2006).

Alguns estudos e pesquisas advertiram um crescimento drástico com relação às taxas de depressão e doença mental durante os últimos 10 a 15 anos. E acredita-se que as diferenças geracionais tem contribuído de forma significativa sobre o aumento dos níveis de ansiedade e estresse nos indivíduos (TWENGE, 2006).

No entanto, a juventude do voluntariado tem aumentando significativamente na última década, o que demonstra a realização desta geração em ajudar os outros e fazer a diferença, do seu modo (TWENGE, 2006).

Twenge (2006) apresenta como um conselho a sociedade, apesar de por muito tempo ter apoiado as crianças terem uma auto estima elevada, a ser honesta com elas com relação ao seu sucesso e suas falhas. Assim como para escolas e educadores a buscarem oportunidades de aumentar a visão dos jovens e de "falar

verdade" com relação à realidade do mundo afora. Exigindo dos pais e educadores o constante desafiado de impor limites e a questioná-los com relação à percepção destes jovens e a verdade, e a construção irrealista sobre si e seu universo (YIRULA, 2013).

Desta forma, resumidamente, são características da *Generation Me* conforme Quadro 2:

Quadro 2 - Características da *Generation Me*

Características
Suas necessidades devem ser atendidas em primeiro lugar
Expectativas profissionais e econômicas altas
Moldados pela tecnologia e Internet
Acreditam ser especiais e merecem realizar os seus sonhos
Culto à autoestima desde a infância
Traços Narcisistas
Jovens com liberdade e independência
Crescente falta empatia pelas outras pessoas
Alunos menos susceptíveis a admitir a autoridade dos professores
Mudança dos costumes e pensamentos a respeito do sexo
Desinteresse a assuntos relacionados à política, sociedade, mundo, governo e ações sociais.

Fonte: elaborado pela autora com base em Twenge (2006).

Assim, após ter compreendido as gerações do último século, os conceitos e as características comportamentais faz-se necessário analisar o processo da área de Gestão de pessoas, identificando desafios para a retenção de talentos.

2.2 OS DESAFIOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de pessoas é definida por meio de todas as atividades de gestão e administração das pessoas nas organizações (LEGGE, 2005). Podendo ser classificada em (LEPAK; MARRONE; TAKEUCHI, 2004): sistema, políticas e práticas. Todavia, devido à ausência do conceito, de entendimento e da diferenciação sobre os termos gestão de pessoas, recursos humanos, capital intelectual e dentre outros termos que são utilizados por diversos autores, neste trabalho optou-se pela utilização da terminologia gestão de pessoas.

A migração da economia manufatureira para a de serviços e o processo de informatização da produção que caracterizou uma queda no uso da mão de obra

e da força física, foram fatores que exigiram um novo perfil de trabalhadores e, por conseguinte, uma nova postura da GP. Em decorrência ainda destes fatores surgiram novas condições das pessoas permanecerem no mercado de trabalho por mais tempo (LEGGE, 2005).

A necessidade de atentar-se as pessoas que constituem o quadro funcional de uma organização advêm do conceito que são elas que estabelecem o principal ativo da empresa (CHIAVENATO, 1999). Ou seja, os funcionários devem passar a ser percebidos não como um recurso a ser utilizado quando necessário, mas como um capital a ser cuidado e desenvolvido.

Deste modo o sucesso de uma organização depende de sua competitividade e que, por sua vez, a competitividade depende do modo pela qual as pessoas se comportam e desejam atingir o objetivo estratégico da organização da qual fazem parte. Pode-se afirmar que as empresas alcançarão o sucesso se e, somente se, investirem na gestão do capital humano e em sua motivação (BONLANDER, 2003; GIL, 1994). Sendo que, somente a partir da década de 50, as empresas deixaram de atuar nos modelos de Taylor e Ford, transformando o padrão da gestão de pessoas, que passa a obter como foco o comportamento do ser humano (FISCHER, 2002).

Em fevereiro do ano de 2011 a *Society of Human Resource Management* (SHRM) lançou a pesquisa *SHRM Workplace Forecast – The Top Workplace Trends*, visando identificar as tendências e ações da área da GP.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, a força de trabalho no futuro será caracterizada por relações Inter geracionais, sendo que 38% das empresas pesquisadas pela SHRM (CORDEIRO et al, 2012) possuem frequentemente treinamento aos seus gestores para adquirirem a capacidade de reconhecer e responder às diferenças geracionais no seu ambiente de trabalho.

Todavia Drucker (2000, p. 48) afirma que:

“Todas as organizações costumam dizer: as pessoas são o nosso maior ativo. No entanto, poucas praticam o que pregam muito menos acreditam verdadeiramente nisso. A maioria acredita, embora talvez não conscientemente, naquilo em que os empregadores do século XX acreditavam: as pessoas precisam mais de nós do que nós delas. Mas, na verdade, as organizações precisam comercializar a própria admissão de seus integrantes, tanto quanto seus produtos e serviços – e talvez mais”

Ainda sobre este aspecto, Chiavenato (2006) afirma que, a GP deve apreciar os seres humanos como parceiros da organização e pessoas capazes de conduzi-la ao sucesso. Levando em consideração que assim “como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, etc. – na expectativa de colherem retorno desses investimentos – como salários, incentivos, crescimento profissional, carreira e etc” (CHIAVENATO, 2006, p.24) e, desta forma devem ser reconhecidos.

Assim, a expressão “capital humano” passa a ser considerada nos processos de gestão de pessoas e entendida como o valor econômico das habilidades, do conhecimento e capacidades das organizações (BOHLANDER, 2003). Essa estratégia, basicamente, tem o objetivo de otimizar os investimentos realizados na área de gestão de pessoas e, diretamente em seus funcionários (CHIAVENATO, 1999).

Atualmente, “a Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal” (CHIAVENATO, 2002, p. 162), para que por intermédio delas a organização atinja os seus objetivos. Sendo assim, cabe a gestão de pessoas agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas na organização.

A partir da filosofia, da cultura organizacional e da racionalidade organizacional são estabelecidas políticas de recursos humanos que descrevem o modo pelo qual as organizações irão suprir, aplicar, manter, desenvolver e monitorar os seus recursos humanos. Essas políticas são desenvolvidas com o intuito de conduzir as funções e assegurar que elas estejam sendo desenvolvidas de acordo com os objetivos desejados (CHIAVENATO, 2002).

Todavia, é necessário salientar que uma das dificuldades básicas da gestão de pessoas é o fato de que ela trabalha com pessoas, que são seres vivos complexos, variáveis e diversificados. (CHIAVENATO, 2002). Por isso, é necessário esta administre seus diferentes procedimentos que são.

O processo de agregar pessoas consiste nas rotas de ingresso de pessoas na organização que adaptem suas características pessoais as características da organização para o alcance de seus objetivos organizacionais. Considerando que as pessoas também selecionam as organizações aonde almejam trabalhar. Diferente da abordagem tradicional com enfoque operacional,

estabilidade, conservantismo, ênfase na eficiência e centralização, a abordagem moderna deste processo visa novas características como um enfoque estratégico, instabilidade e mudanças, criatividade e inovação, ênfase na eficiência e descentralização (CHIAVENATO, 1999; FRANCO, 2008).

O processo de aplicar pessoas onde as organizações delineiam sua estrutura formal por meio da demarcação de setores e cargos, requisitos e atribuições de seus membros. Dividem os trabalhos, especializando os papéis e demarcando as ações de cada colaborador, centralizam as funções e controles e estabelecem regras e rotinas com o objetivo de minimizar a insegurança dos colaboradores. Buscando estabelecer deste modo uma visão lógica de como lidar com as pessoas e a forma de execução das atividades de acordo com o método, rotinas e procedimentos fixados pela organização. Apresenta como destaque na abordagem tradicional a ênfase na eficiência, nos fatores higiênicos, estabilidade, conservantismo e na abordagem moderna a ênfase na eficácia, nos fatores motivacionais, instabilidade e mudança, criatividade, inovação, mutabilidade e outros (CHIAVENATO, 1999; FRANCO, 2008).

O processo de recompensar pessoas consiste em fatores que trazem incentivos e motivação aos funcionários, visando os objetivos organizacionais e individuais. Sendo que neste processo as organizações precisam desenvolver recompensas capazes de atrair, reter e motivar seus colaboradores. Na abordagem tradicional este processo visa esquemas rígidos, processos padronizados, política de generalização, baseado no tempo e valores fixados e estáticos. Já na abordagem moderna visa esquemas flexíveis, processos individualizados, política de adequação, baseado em metas e valores variáveis e flexíveis (CHIAVENATO, 1999; FRANCO, 2008).

Processo de desenvolver pessoas incide em repassar a informação para que os colaboradores tenham conhecimento, desenvolvam habilidades e a oportunidade para apreender novas atitudes, ideias, soluções, modificando os hábitos de comportamento e tornando-se mais eficazes em sua função. Consistem em modelos de formação, capacitação, educação, treinamento e desenvolvimento que oportunizem o desenvolvimento de potencialidades inatas ou adquiridas. Na abordagem tradicional propõe-se uma visão de curto prazo, modelo casual, baseado na imposição, na estabilidade, na conservação e de modo permanente e definitivo. E na abordagem moderna recomenda-se um modelo planejado, com visão de longo

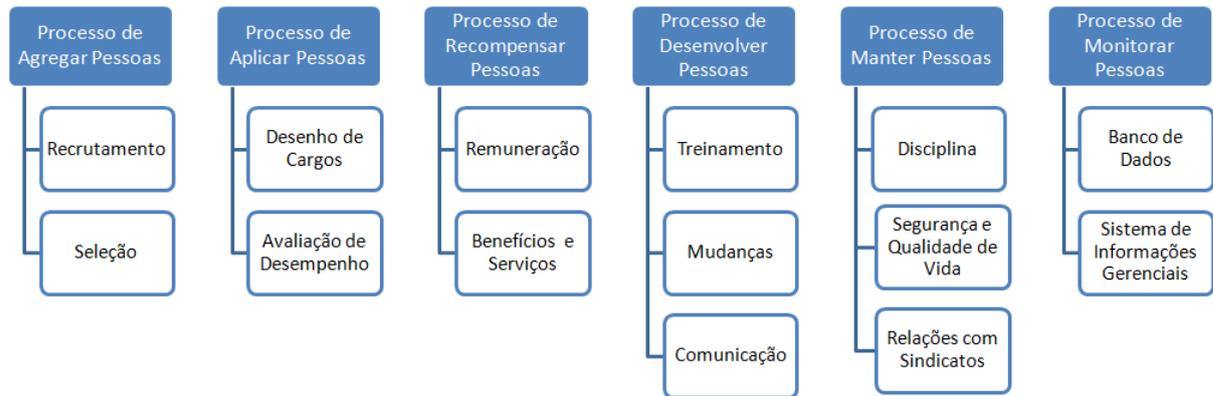
prazo, baseado no consenso, provisório, instável e mutável, com inovação e criatividade (CHIAVENATO, 1999; FRANCO, 2008).

Processo de manter pessoas exige a análise de alguns tópicos como o estilo de gerência, as relações com os colaboradores, programas de higiene, saúde e segurança no trabalho buscando manter os colaboradores satisfeitos e motivados, assegurando um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro. Visa ainda proporcionar relações sindicais amigáveis e cooperativas. Na abordagem tradicional descreve-se um modelo com ênfase na disciplina, regras e regulamentos rígidos, na padronização e baseado na média e na generalização das pessoas. Na abordagem moderna o modelo está baseado na autodeterminação e auto realização, na flexibilidade, autonomia, liberdade e motivação das pessoas e nas diferenças individuais (CHIAVENATO, 1999; FRANCO, 2008).

E por fim, o processo de monitorar pessoas consiste em acompanhar, orientar, manter o comportamento dos colaboradores dentro dos limites de variação da organização, monitorando assim as operações e atividades e verificando se estas de acordo com o planejamento e atingindo os objetivos. Na abordagem tradicional este processo é baseado na teoria X caracterizado por um controle externo rígido, fiscalização e vigilância, disciplina severa, restrições, limitações e centralização. Já a abordagem moderna baseia-se na teoria Y fundamentado no auto controle, na flexibilidade, liberdade, autonomia, disciplina por consenso, autoridade e responsabilidade e na descentralização (CHIAVENATO, 1999; FRANCO 2008). É Neste processo ocorre avaliação de desempenho que busca analisar o desempenho das pessoas em função das suas atividades, metas e resultados e de seu potencial de desenvolvimento. Sendo que por meio desta é possível identificar problemas de gerencia, integração das pessoas, adequação do ocupante ao cargo, carências de treinamento e outros (CHIAVENATO, 1999).

Considerando ainda que todos estes processos são interligados, conforme a figura 2, de modo que a influência de um reflete sobre os demais.

Figura 2 - Os processos do RH



Fonte: Idalberto Chiavenato (1999)

Manter a força de trabalho saudável, motivada e preparada para a competição do mercado e responder à demanda de seus funcionários a respeito da qualidade de vida são dois desafios básicos das empresas atualmente (SILVA e DE MARCHI, 1997) e compõe o objeto de análise deste estudo. Acredita-se que reter talentos passa pela valorização da qualidade de vida no trabalho. Criar um ambiente saudável é motivador ao satisfazer as necessidades dos funcionários.

2.2.1 Qualidade de Vida

Os apontadores de qualidade de vida no trabalho (QVT) versam na reestruturação do trabalho, por meio do desenvolvimento das tarefas, de grupos autônomos e de inovação nas formas de recompensar, no clima organizacional, no ambiente de trabalho através das condições ambientais, das horas trabalhadas, das regras e normas organizacionais e dentre outros aspectos. Sendo que a QVT somadas a motivação e satisfação de um colaborador é uma das formas para que as empresas alcancem produtividade e seus objetivos (NADLER e LAWLER, 1983).

A QVT envolve aspectos relacionados à humanização do trabalho, a melhora das condições físicas e ambientais do trabalho, a participação nas decisões, ao sistema de recompensas, a valorização das atitudes e comportamentos individuais, ao *feedback* constante, ao desenvolvimento de atividades significativas e desafiadoras, a criação de cargos produtivos e satisfatórios, a oportunidade de crescimento e realização pessoal e profissional, e outros itens que proporcionam em conjunto ganhos na produtividade e na excelência empresarial (MÔNACO e

GUIMARÃES, 1999). Bergeron (1982) descreve que “ na aplicação concreta de um filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e a produtividade da empresa.”

Fernandes (1996) QVT é a “ gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicologicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem estar do trabalhador e na produtividade da empresa”.

Sendo que a QVT procura humanizar as relações no trabalho, mantendo uma relação entre a produtividade e a satisfação do trabalhador no seu ambiente de afazeres. Compõe-se ainda em criar condições de vida no trabalho proporcionando a saúde, o bem estar e a segurança do trabalhador (BURIGO, 1997).

Guimarães (1995) relaciona a QVT a projetos ergonômicos, limpeza, organização, segurança, conforto, controle de poluição física e sonora, temperatura, luminosidade nos postos de trabalho e ainda a benefícios sociais e condições de trabalho que desenvolvam e proporcionem o desenvolvimento de ideias.

Carvalho (1988) define a QVT como uma filosofia humanista que visa o ingresso de práticas participativas com o objetivo de desenvolver a satisfação dos trabalhadores e a produtividade da empresa. Estas práticas podem ser internas a empresa ou externas, na sociedade, por meio da responsabilidade social da empresa que propõe atitudes, como adotar políticas, decisões e ações, que protejam e promovam o bem estar da sociedade a qual ela está inserida à medida que esta busca atingir seus interesses. Assim, por meio da sensibilidade social, as organizações voltam seu comportamento para atividades e obras sociais, definindo uma filosofia de responsabilidade que pode ser refletida em ações sobre as carências e necessidades da comunidade, na adoção de medidas de defesa, no comportamento proativo ou antecipatório (CHIAVENATO, 2005).

No entanto, segundo Paula (1998) a QVT é uma responsabilidade da empresa e do empregado, pois esta conquista depende do indivíduo, e de alguns fatores como a sua autoestima, auto imagem, do seu envolvimento profissional, da sua consciência sobre seus direitos e deveres e da sua postura dentro e fora da organização.

Ressalta-se ainda que a QVT, assim como as organizações e pessoas que mudam constantemente, é uma gestão dinâmica, pois está inserida no contexto

de cada empresa a qual está inserida. Sendo que além de se analisar os fatores físicos é necessário que esta QVT interfira nos fatores psicológicos dos indivíduos, pois estes também proporcionam a satisfação dele (FERNANDES, 1996).

Alguns fatores físicos presente no ambiente de trabalho como ruídos, a falta de iluminação, calor excessivo, vibrações e outros podem ser fatores potenciais para o desencadeamento do stress e da fadiga psíquica (COUTO, 1979). Assim como as condições insalubres, o ritmo, o clima e o papel do colaborador na organização, o relacionamento interpessoal, a carreira, a interface casa e trabalho, são fatores de pressão no trabalho.

Sendo que o estresse é um mecanismo de defesa utilizado pelo organismo do indivíduo para tentar obter equilíbrio diante de destas situações avessas (LADEIRA, 1996).

2.2.2 Motivação

A motivação refere-se a um processo de compreensão do comportamento humano por meio da psicologia, atitudes, personalidade e outros (CHIAVENATO, 2005) E deste modo, compreender o perfil dessas pessoas é indispensável para as organizações, pois o desempenho destas é o reflexo das pessoas que as constituem.

Vergara (1999) afirma que muitos estudiosos do comportamento do indivíduo acreditam que a auto realização é o objetivo principal, se não o maior, da motivação das ações das pessoas. Neste contexto o plano de carreira que caracteriza-se por um processo de interação contínua entre a organização e o colaborador, objetivando o atendimento dos objetivos de ambas as partes. Tem o intuito de desenvolver a organização por meio do patrimônio humano e de proporcionar condições de auto realização. Por meio deste processo os colaboradores passam a ter conhecimento do desenvolvimento de suas carreiras, através das informações de oportunidades existentes na organização, assim como a capacitação e das ações de desenvolvimento, promovendo motivação, integração e melhoria na produtividade individual e do grupo. Deve-se considerar ainda que a administração de cargos e salários em conjunto com a avaliação de desempenho constituem no planejamento, na execução e no controle das recompensas salariais (TAKESHY et al., 2001).

Segundo Aguiar (2002, p. 292) é comum ouvir de chefes que grande parte de “seus subordinados não se motivam, que há problemas de integração, que as pessoas tem problemas emocionais e que não foram atingidas a produtividade e a contribuição que deles se esperava”. Contudo, geralmente essas queixas, relacionadas à motivação, integração e problemas emocionais são utilizadas para designar problemas do indivíduo. Pois a motivação no trabalho é uma tarefa que tem como único e total responsável o próprio indivíduo.

Insa et al (2001) em um estudo identificaram que a auto estima apresenta uma ligação com as prioridades de valor de uma pessoa. Uma das formas das evidência foi gerada pela análise de participantes com elevada auto estima e baixa autoestima com relação a auto estima físico e acadêmico destes. Identificou-se que as pessoas que apresentavam uma auto estima acadêmica apresentam valores como auto direção e realização. Já os de baixa autoestima acadêmica valorizam a estimulação e o hedonismo.

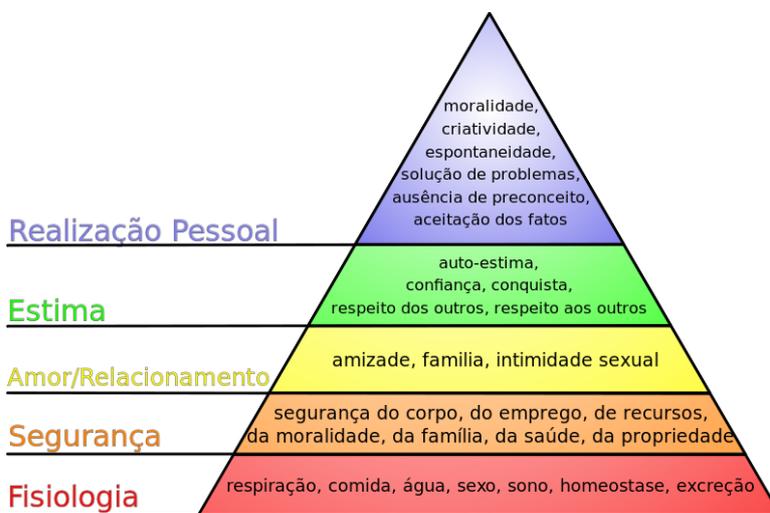
Herzberg (1968, apud CHIAVENATO, 2005) por meio de entrevistas com os trabalhadores visando obter informações e percepções nos momentos em que estes estavam desmotivados e insatisfeitos desenvolveu uma teoria motivacional - a Teoria dos Dois Fatores – que destaca dois grupos de fatores influenciam o comportamento humano. São descritos como: Fatores higiênicos ou também denominados como fatores extrínsecos que são caracterizados pelas condições de trabalho, remuneração, política da empresa e relacionamentos interpessoais, e que quando não se fazem presentes geram insatisfação por parte dos trabalhadores. E os fatores motivacionais ou intrínsecos, caracterizados pela necessidade de realização, conhecimento, responsabilidade e oportunidade de crescimento, sendo que estes, diferente dos fatores higiênicos com sua ausência não geram insatisfação, mas a sua presença gera motivação aos colaboradores.

“Existem duas classes de necessidades: as necessidades de baixo nível ou primárias – como as necessidades fisiológicas e de segurança – que são satisfeitas externamente [...] e as necessidades de alto nível ou secundárias – como as necessidades sociais, de estima e de auto realização – que são satisfeitas internamente.” (CHIAVENATO, 2005 p. 248)

Abraham Maslow (1908-1970) com a teoria de que as necessidades dos seres humanos podem ser hierarquizadas, através da importância e influencia que estas apresentam sobre o comportamento destes, diferencia as necessidades como:

necessidades primárias que são as fisiológicas (ex.: comer, beber, moradia) e de segurança; e as necessidades secundárias, caracterizadas pela necessidade social, de auto estima e auto realização, respectivamente. Sendo que à medida que as necessidades primárias vão sendo supridas surge no funcionário o sentimento de querer participar de grupos, da sociedade e ser apreciado, reconhecido e valorizados pelos outros, ou seja, ele se sente motivado a ter uma auto estima elevada (CHIAVENATO, 2005). Conforme figura 3:

Figura 3 - Pirâmide das necessidades



Fonte: Maslow (1908-1970) apud Chiavenato (2005)

A teoria de Abraham Maslow (1908-1970) tem como conceito principal a “auto realização, que consiste no pleno uso e exploração de talentos, capacidade e potencialidade do indivíduo [...] o indivíduo atingindo esse nível, desenvolverá saúde física e mental, com produtividade e satisfação.” (CHIAVENATO, 2005).

Sobre este mesmo aspecto, Aguiar (2002) afirma que os padrões de motivação organizacionais são instrumentos psicológicos que buscam utilizar as pessoas como uma ferramenta para alcançar os objetivos definidos pela organização. “Eles têm a característica de induzir o indivíduo a adotar padrões de comportamento individuais exigidos para se atingir a eficiência e o funcionamento da organização” (AGUIAR, 2002, p.22).

Fernandes (1996) entende que a doutrina de Maslow (1908-1970) como sendo importante para a priorização de fatores que devem ser gerenciados para se alcançar a satisfação do trabalhador: reconhecimento no ambiente de trabalho,

posição social, crescimento e realização profissional, treinamento, promoções. E conseqüentemente, ao manter o indivíduo satisfeito atende-se ao processo de manutenção de talentos.

2.2.3 Desafio da manutenção e retenção de talentos

A tecnologia, inovação, alianças globais e estratégia são fatores que afetam diretamente na vantagem competitiva da organização. Contudo, cada uma destas áreas destacadas dependerá das pessoas, ou melhor, dos talentos que as irão conduzir e impulsionar. Tornando a capacidade de atrair, desenvolver, reter os melhores e diversos talentos uma vantagem estratégica e econômica das organizações (DRUCKER, 1998).

A palavra talento é constantemente utilizada para denominar-se a algo de peso ou preciosidade ou também a uma habilidade inata ou adquirida. E é comum fazer o uso desta terminologia para caracterizar pessoas que se destacam em uma determinada área artística ou do saber/conhecimento (CUNHA, 1982).

Todavia, os talentos não possuem dons especiais e nem são considerados gênios. Pois apresentam as mesmas ferramentas mentais que grande parte da humanidade. No entanto, apesar de não serem diferentes, são especiais por serem dotados de uma capacidade que qualquer um poderá ter: que é a percepção de identificar o que deverá ser feito, somada ao senso de responsabilidade de obrigar-se a realizar as atividades cada vez melhor (OLIVEIRA, 2005).

Atualmente, as organizações questionam-se a respeito da sua relação com os seus públicos, principalmente com seus colaboradores, pois esses são fundamentais no alcance dos seus objetivos. Razão que proporcionou destaque a comunicação interna no meio organizacional como ferramenta estratégica e de grande investimento (ALBUQUERQUE, 2007). Além de auxiliar na fixação e a consolidação das metas e objetivos e equilíbrio e integração entre os indivíduos (PIMENTA, 1999).

A comunicação interna é responsável por criar um ambiente de harmonia entre os indivíduos e facilitar as relações e as cooperações nas organizações (MARCHIORI, 2006). Estimulando o diálogo e a troca de informações entre os líderes e a base operacional (TORQUATO, 2002). Deve-se considerar ainda que o

envolvimento de todos os colaboradores durante o processo da tomada de decisões e na transmissão das informações e contribui para um fluxo de comunicação que proporciona a solução de problemas (BLAU & SCOTT, 1979).

Tendo em vista a aumento da competitividade das organizações, tornou-se prática das organizações buscarem maneiras para se investir em pessoas responsáveis por um desenvolvimento de soluções diferenciadas. Considerando, que essa preocupação é revelada por meio da gestão de talentos, pois intermédio dela, acredita-se criar e implementar avanços nas organizações (OLIVEIRA, 2005).

Contudo, é importante salientar que cada vez torna-se mais difícil para as empresas, atrair e manter talentos das próximas gerações com potenciais de liderança, devido a constantes mudanças de valores e atitudes, tanto em relação ao mercado de trabalho, quando a vida pessoal dos indivíduos (SOUZA, 2000).

Alguns autores ainda destacam que a preocupação oriunda por meio dos gestores de atrair e reter talentos, deverá ser maior e anteceder a apreensão com relação aos avanços tecnológicos (BLECHER, 1998; CRAINER, DEARLOVE, 2000).

Por este motivo é necessário que os gestores, além de observarem os desafios competitivos do mercado, se atentem as transformações no quadro de funcionários e nas expectativas desses (BOHLANDER, 2003). O autor ainda salienta que o capital humano é inatingível, não podendo, desta forma ser gerenciado do mesmo modo pelo quais se administram os cargos, as tecnologias e os produtos. Pois quando ocorre o desligamento de um talento em uma organização, ocorre juntamente com este a perda de todo o treinamento e desenvolvimento que foi investido nele (BOHLANDER, 2003).

Contudo, Freire (2012) afirma ser possível a gestão dos ativos intangíveis do capital humano, sendo apenas necessário a abertura do diálogo e a implantação de uma gestão colaborativa que oportunize aos indivíduos a participação pró ativa.

Sendo assim uma das formas para se construir força de trabalho capaz de enfrentar os desafios do mercado e da economia global é a reavaliação e ênfase no capital humano, ou seja, para que as organizações possam competir de modo mais eficaz é necessário que estas saibam atrair, utilizar, motivar e reter os talentos (HESSELBEIN, 1997).

Basicamente a gestão de talentos concentra-se em práticas que visam à identificação e a retenção destes. Todavia, é necessário constantemente analisar alguns aspectos como o ambiente organizacional, a forma de liderança, qualidade

de vida tanto no trabalho quanto profissional, além dos itens básicos como remuneração, benefícios, desenvolvimento e plano de carreira (OLIVEIRA, 2005).

“Hoje o talento envolve três aspectos: 1. Conhecimento: é o saber. Constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento. 2. Habilidade. É o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar. Competência. É o saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e abastecer o espírito empreendedor.” (Chiavenato, 2004, p. 53)

Tendo em vista a manutenção e a obtenção de resultado por parte das pessoas, Butler e Waldroop (1999) destacam três aspectos importantes que deverão ser analisados pelos gestores: Primeiro, é necessário saber atrair as pessoas certas, e para isto é indispensável saber o que se quer e o que realmente se precisa. Posteriormente, esculpir o trabalho visando moldá-lo ao indivíduo. E por fim, assentar as pessoas em atividades que estas possam maximizar a sua eficiência.

Deve-se destacar-se ainda que nem todas as organizações, devido ao porte financeiro, possuem um único responsável pela retenção e gestão de talentos. No entanto, é tarefa da área de gestão de pessoas juntamente com os principais gestores da organização, buscar maneiras para captar e reter as pessoas (SALIBI NETO, 2001).

Finalmente, em uma pesquisa feita sobre a guerra de talentos, Michaels (2002) identificou cinco aspectos que as empresas precisam conter para atrair, reter e utilizar os talentos em favor de uma vantagem competitiva. São eles: obter o pensamento voltado para o talento; apresentar uma proposta atraente; reformular a tática de recrutamento e seleção; tornar o desenvolvimento parte integrante de sua organização; saber diferenciar e promover o seu pessoal.

Quadro 3 - Elementos da gestão para a retenção de talentos

Autor/data	Elementos para retenção de talentos
Hesselbein (1997)	Atrair, utilizar, motivar e reter os talentos
Oliveira (2005)	Análise do ambiente organizacional, da forma de liderança, qualidade de vida tanto no trabalho quanto profissional, remuneração, benefícios, desenvolvimento e plano de carreira.
Butler e Waldroop (1999)	Atrair as pessoas certas, esculpir o trabalho visando moldá-lo ao indivíduo e assentar as pessoas em atividades que estas possam maximizar a sua eficiência
Michaels (2002)	Obter o pensamento voltado para o talento, apresentar uma proposta atraente, reformular a tática de recrutamento e seleção, tornar o desenvolvimento parte integrante de sua

organização, saber diferenciar e promover o seu pessoal.

Fonte: elaborado pela autora com base nos autores.

Após a revisão bibliográfica que possibilitou identificar os processos para retenção de talentos nas organizações contemporâneas, para atender ao objetivo desta pesquisa que seja analisar os desafios para a retenção de talentos levando em consideração as características específicas de cada geração atuante no mercado de trabalho, será necessário compreender a correlação das características e das influências das gerações com os modelos de gestão de pessoas nas organizações

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Toda a ação planejada demanda o uso de algum método para se chegar ao objetivo desejado, pois o “método representa o conjunto de etapas a serem vencidas, os passos que devem ser seguidos para alcançar os objetivos.” (DMITRUK, 2009, p. 41). Podendo ainda ser descrito como “o conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação de verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim” (GALLIANO, 1986, p.6).

Por este motivo esse conjunto de atividades racionais e sistemáticas definidas pelo método, permitem atingir o objetivo com maior segurança e economia, através de conhecimentos considerados válidos e verdadeiros, descrevendo o caminho que deverá ser seguido, e proporcionando ainda a possibilidade de detectar erros e auxiliar nas decisões (LAKATOS E MARCONI, 2007).

Deste modo, a metodologia propõe “o que fazer” e a técnica descreve o modo mais seguro, fácil e de maior precisão de “como fazer” (DMITRUK, 2009).

“Pesquisar é sistematizar o pensamento, articulando as contribuições historicamente produzidas a circunstancias concretas, situadas no tempo e no espaço. [...] a pesquisa não acontece desordenada e espontaneamente. Exige um tratamento teórico-prático dos dados com seriedade e fidedignidade, fazendo uso dos procedimentos metodológicos mínimos recomendados pelas normas técnicas. [...] Antes de partir para a execução de uma pesquisa, ou de uma investigação, é imprescindível que se elabora cuidadosamente o projeto de pesquisa, que nada mais é do que o planejamento de cada atividade.[...] o projeto de pesquisa é uma sequência de etapas pré-estabelecidas que visam a dar segurança ao autor, definindo o que fazer, por que fazer, para que fazer e como fazer, esclarecendo o caminho a ser percorrido, as prioridades, os recortes e as estratégicas (de cunho teórico e metodológico) a serem utilizadas.” (DMITRUK, p. 119 e 121).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa de fins exploratório descritivo e meios bibliográficos (VERGARA, 2009).

A pesquisa qualitativa possibilita uma visualização e compreensão melhor do contexto de um determinado assunto, diferente da qualitativa que busca apenas a quantificação de dados (MALHOTRA, 2006). Classifica-se também como uma pesquisa exploratória por ter a finalidade de aperfeiçoar conceitos e tornar o problema mais explícito (MARCONI E LAKATOS, 2007).

Caracteriza-se ainda como uma pesquisa descritiva definida como uma pesquisa que “estuda fatos e fenômenos físicos e humanos sem que o pesquisador interfira, utilizando técnicas de observação, registro, análise e correlação de fatos sem manipulá-los.” (DMITRUK, 2009, p. 73). Considerando o fato de que a pesquisa tem como finalidade localizar respostas para o assunto exposto, e, por conseguinte, contribuir para um crescente conhecimento sobre o tema abordado (BARROS, 1990).

Para tal, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que é caracterizada como um estudo ordenado por meio de dados e informações publicadas em livros, periódicos, redes eletrônicas, jornais, revistas e demais fontes de acesso ao público em geral (VERGARA, 2009).

“A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: radio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas ou gravada [...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras. (LAKATOS E MARCONI, 1991, p.183).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO

Como uma pesquisa bibliográfica, pode-se caracterizar que o universo da pesquisa são todas as publicações sobre os temas em estudo e, a amostra foi constituída da lista de referência deste trabalho.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Este estudo, classificado como exploratório e descritivo foi possível com base em um levantamento bibliográfico em livros, periódicos e sites que abordam o assunto estudado e os itens de correlação a este.

Sendo que, o levantamento de dados ocorreu através de livros e periódicos dispostos na Biblioteca Professor Eurico Back da Universidade do

Extremo Sul Catarinense - UNESC, no banco de dados do buscador Scirus¹, da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e do Scielo², e ainda no site e no livro *Generation Me*³ de Twenge (2006).

Com relação à técnica para a coleta de dados, foi utilizada a busca dirigida ao tema com o propósito de identificar autores de referência e mais atuais sobre o tema.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Levando em consideração que “não importa tanto o quanto se lê, mas como se lê. A leitura requer atenção, intenção, reflexão, espírito crítico, análise e síntese, o que possibilita desenvolver a capacidade de pensar” (DMITRUK, 2009, p. 46). A leitura crítica ou reflexiva é considerada a etapa mais demorada da pesquisa bibliográfica, pois além do processo de anotação dos conteúdos indispensáveis e complementares que serão utilizados no trabalho, exige-se inicialmente a compreensão e apreensão das ideias que estes transmitem (ANDRADE, 1995).

É por meio da análise dos dados coletados que foi evidenciado as relações do assunto estudado e variáveis que o influenciam (LAKATOS E MARCONI, 1991). Após a descrição das gerações baby boomers, x, y e *generation me*, foi feita a correlação das características destas gerações com os modos de gestão de pessoas nas organizações e as influências que esta apresenta sobre estas.

Para o tratamento e análise dos dados bibliográficos coletados, foi utilizada à técnica de análise do conteúdo que ajudou a organizar e interpretar os textos que descrevem as gerações, da gestão de pessoas nas organizações e correlacionar estes temas, transformando-os em informações textuais dispostas através de palavras, frases e parágrafos em conteúdo (ROESCH, 2005) a ser classificado, interpretado e possível de apoiar o pesquisador em suas considerações.

O resultado das análises foram apresentadas na fundamentação teórica bem como serão correlacionados na sequência deste trabalho. Como destaca

¹ <http://bdttd.ibict.br/>

² <http://www.scielo.org/php/index.php>

³ <http://www.generationme.org/>

Dmitruk (2009, p. 78) “após o levantamento bibliográfico, a leitura e a documentação, é chegado o momento de estruturar logicamente o texto, possibilitando comunicar a outros os resultados dos estudos e reflexões realizados”

3.5 SINTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, será descrito a partir dos objetivos específicos a síntese dos procedimentos metodológicos, conforme Quadro 4:

Quadro 4 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos Específicos	Tipos de pesquisa quanto aos fins	Meios de Investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimento de coleta de dados	Técnica de coleta de dados
Compreender as gerações do último século, os conceitos e as características comportamentais	Exploratória e Descritivo	Bibliográfica	Análise e Interpretação de Textos	Leitura de Bancos de Dados, Livros e Periódicos.	Leitura, identificação e descrever os aspectos cruciais que descrevem esta geração
Analisar o processo da área de Gestão de pessoas, identificando desafios para a retenção de talentos	Exploratória e Descritivo	Bibliográfica	Análise e Interpretação de Textos	Leitura de Bancos de Dados, Livros e Periódicos.	Leitura, identificação e descrição dos sistemas de Gestão de pessoas utilizados nas organizações.
Identificar a inter-relação entre os processos de gestão do comportamento humano e as características comportamentais de cada geração;	Exploratória	Bibliográfica	Análise e Interpretação de Textos	Leitura de Bancos de Dados, Livros, Periódicos e Site.	Correlação dos dados obtidos anteriormente e identificação de dados ainda não descritos sobre a relação dos sistemas utilizados e do comportamento desta geração.

Fonte: Elaborado pela Autora.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após ter atendido aos objetivos específicos de compreender as gerações do último século, os conceitos e as características comportamentais; analisar o processo da área de Gestão de pessoas, identificando desafios para a retenção de talentos é possível identificar a inter-relação entre os processos de gestão do comportamento humano e as características comportamentais das gerações que compõem o mercado, faz-se necessário atingir o objetivo geral desta pesquisa que seja analisar os desafios para a retenção de talentos levando em consideração as características específicas de cada geração atuantes no mercado de trabalho.

Como dito anteriormente, os nascidos após a guerra entre os anos de 1946-1964, denominados geração baby boomers, a Geração X, nascidos nos anos de 1965 a 1977 e a Geração Y, concebida pelos nascidos após o ano de 1978 (VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2008) e, no século XXI acrescidos do impacto das características da *Generation Me* (TWENGE, 2006).

4.1 RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO BABY BOOMERS

Por meio da descrição das características de geração Baby Boomers feita pelos autores Foja (2009), Oliveira (2010), Lombardia et al (2008), Veloso et al (2008) e Robbins (2005) foi possível identificar os desafios e ações conferidos a gestão de pessoas conforme o quadro 5:

Quadro 5 - Ações da Gestão de Pessoas para a geração Baby Boomers

GERAÇÃO BABY BOOMERS			
Autor	Características da Geração	Desafios para a GP	Processos e Ações da GP
Foja (2009)	Valorizam o status e o crescimento profissional.	Promover crescimento e reconhecimento profissional.	Processo de Desenvolver e Recompensar Pessoas por meio de programas de treinamento, desenvolvimento, plano de carreira, cargos e salários.
Veloso et al (2008); Robbins (2005).	Sucesso, realização, lealdade à carreira profissional.		
Oliveira (2010)	Respeitam os valores familiares e possuem disciplina no trabalho e nos estudos.	Utilizar o empenho, responsabilidade, a motivação e a disciplina das pessoas nos processos da empresa.	
Foja (2009)	Pessoas centradas, que buscam em si a responsabilidade e o estímulo para o seu trabalho.		

Veloso et al (2008); Robbins (2005).	Motivados, ambiciosos, otimistas e <i>workaholics</i> , e buscam carreiras que garantam posições no mercado de trabalho.	Mantê-los motivados a empregar seus esforços em seus trabalhos e a galgar por posições no mercado de trabalho.	Processo de aplicar e recompensar pessoas através de metas e objetivos que estimulem o desenvolvimento dos colaboradores e que em conjunto proporcionem seu crescimento pessoal e de posições na organização.
Lombardia et. al (2008)	Avessos à autoridade e buscam uma liderança consensual.	Diminuir a hierarquia e acatar uma liderança e decisão participativa.	Processo de aplicar pessoas promovendo uma gestão colaborativa, com uma hierarquia menos rígida, descentralizada, com liberdade, autonomia e disciplina por consenso.

Fonte: Criado pela Autora com base nos autores Foja (2009), Lombardia et. al (2008), Oliveira (2010), Veloso et al (2008) e Robbins (2005).

A Geração Baby Boomers que foi marcada pela reconstrução da sociedade baseada na disciplina, respeito, organização e honra, apreendendo desde cedo a respeitar os valores familiares e ter disciplina no trabalho e nos estudos (OLIVEIRA, 2010). Assim o sucesso, a realização, lealdade à carreira profissional, a valorização do status, o crescimento profissional, a motivação, ambição e o otimismo tornaram-se valores predominantes para esta geração (VELOSO et al, 2008; ROBBINS, 2005). Aspectos que corroboram com Foja (2009), quando afirma que estes valorizam os títulos, o status e o crescimento profissional. São centrados e buscam em si a responsabilidade e o estímulo para o seu trabalho. Descrevendo por meio destas atitudes a filosofia de retorno de todo o seu esforço aplicado nas organizações em prol da sua dedicação por Chiavenato (2006) quando expõe os que os seres humanos são como parceiros da organização e capazes de conduzi-la ao sucesso, por meio do seu esforço, dedicação, da sua responsabilidade, comprometimento, mas que apresentam a perspectiva de colherem retorno desses investimentos, através de salários, incentivos, crescimento profissional, reconhecimento e carreira. Ainda neste contexto, a gestão de pessoas por meio do processo de desenvolver pessoas busca o desenvolvimento de habilidades e a oportunidades para criar novas atitudes, ideias, soluções, modificando os hábitos de comportamento e tornando-se mais eficazes em sua função. Por meio de modelos

de formação, capacitação, educação, treinamento e desenvolvimento que oportunizem o desenvolvimento de potencialidades inatas ou adquiridas (CHIAVENATO, 1999).

É uma geração avessa à autoridade, o que os levam a buscar uma liderança consensual (LOMBARDIA et. al, 2008). Todavia, as organizações delineiam sua estrutura formal por meio da demarcação de setores e cargos. Dividindo os trabalhos, especializando os papéis e demarcando as ações de cada colaborador, centralizando as funções e controles e estabelecendo regras e rotinas com o objetivo de minimizar a insegurança dos colaboradores. Buscando estabelecer um modo como lidar com as pessoas e a forma de execução das atividades de acordo com o método, rotinas e procedimentos fixados pela organização (CHIAVENATO, 1999). Contudo, Freire (2012) afirma ser possível a gestão dos ativos intangíveis do capital humano, sendo apenas necessário a abertura de diálogo e da implantação de uma gestão colaborativa que oportunize aos indivíduos a uma participação pró ativa. Com este objetivo a comunicação interna no meio organizacional vem como uma ferramenta estratégica e de grande investimento (ALBUQUERQUE, 2007). Auxiliando na no equilíbrio e na integração entre os indivíduos (PIMENTA, 1999). E responsável por criar um ambiente de harmonia entre os indivíduos e facilitar as relações e as cooperações nas organizações (MARCHIORI, 2006). Estimulando o diálogo e a troca de informações entre os líderes e a base operacional (TORQUATO, 2002).

4.2 RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO X

Por meio da descrição das características da geração X feita pelos autores Foja (2009), Schrammel (1998), Manolis, Levin e Dahlstrom (1997), Tulgan (1995), Lombardia (2008), Veloso et al (2008), Lab (2010), Zemke (2008), Batista (2010), Bernardes & Marcondes (2003) e Rousseau (1997) foi possível identificar os desafios e ações conferidos a gestão de pessoas conforme o quadro 6:

Quadro 6 - Ações da Gestão de Pessoas para a geração X

GERAÇÃO X			
Autor	Características da Geração	Desafios para a GP	Ações da GP

Foja (2009)	Profissionais de alto nível, motivados por suas carreiras, como forma de manter o seu poder socioeconômico.	Utilizar o potencial das pessoas em prol do desenvolvimento da organização e dar uma remuneração condizente ao poder socioeconômico do indivíduo.	Processo de desenvolver e reter os talentos e promover plano de carreira, com promoções saláris e benefícios interessantes.
Schrammel (1998) Manolis; Levin Dahlstrom (1997); Tulgan (1995)	Geração de sucesso no retorno econômico através da remuneração, promoções e de respeito aos colaboradores.	Apresentar uma remuneração e promoções almejavéis aos colaboradores e apresentar respeito com os mesmos.	
Lombardia (2008)	Alto poder aquisitivo e entusiasmo pelo sucesso profissional, econômico e social.	Motivar por meio de crescimento, desenvolvimento e plano de carreira.	
Veloso et. al (2008)	Perda da segurança no trabalho e busca pelo desenvolvimento de habilidades que proporcionassem melhor empregabilidade.	Promover segurança no trabalho e utilizar o desenvolvimento de habilidades dos colaboradores em prol da organização.	Processo de desenvolver e reter pessoas por meio de treinamento e comunicação.
Lab (2010)	Possuem um segundo plano caso uma proposta de emprego não ocorra conforme o planejado		
Zemke (2008)	Facilidade ao acesso e a manipulação de informações por meio do uso do computador	Utilizar o computador com ferramenta para o repasse de informações, modelos de formação, capacitação, treinamento e outros.	Processo de desenvolver pessoas por meio do computador e de ferramentas tecnológicas.
Batista (2010)	Questiona o sistema tradicional hierárquico das posições de comando e de autoridade	Minimizar a hierarquia da organização e acatar a descentralização de autoridade e de comando.	Processo de aplicar pessoas por meio de um estrutura de autocontrole, liberdade, autonomia aos colaboradores e disciplina por consenso.
Zemke (2008)	Avessa à supervisão rigorosa		
Veloso et. al (2008)	Almeja uma hierarquia menos rígida.		
Veloso et. al (2008)	Busca um ambiente de trabalho mais informal.	Promover um ambiente menos formal, dinâmico e que acompanha as mudanças globais.	Processo de aplicar pessoas através processos flexíveis, dinâmicos, baseados no consenso, mutáveis, com inovação e criatividade.
Bernardes e Marcondes (2003) Rousseau (1997)	Dinâmica e almeja organizações mais informais.		
Zemke (2008)	A favor de mudanças		

Fonte: Criado pela Autora com base nos autores Foja (2009), Batista (2010), Bernardes & Marcondes (2003), Lab (2010), Levin Dahlstrom (1997), Lombardia (2008), Manolis (1997), Rousseau (1997), Schrammel (1998); Tulgan (1995), Veloso et. al (2008) e Zemke (2008).

Caracterizada por profissionais de alto nível, motivados pelas expectativas de suas carreiras, como meio para manter o seu poder socioeconômico (FOJA, 2009) é considerada uma geração de grande sucesso quando analisado o retorno econômico através da remuneração, promoções e de respeito aos colaboradores (SCHRAMMEL, 1998; MANOLIS; LEVIN; DAHLSTROM, 1997; TULGAN, 1995). E assim como a geração baby boomers que são motivados e valorizam o crescimento profissional (VELOSO et al, 2008; ROBBINS, 2005; Foja, 2009), desejam obter retorno de seu esforço aplicado nas organizações, por meio de salários, incentivos, crescimento profissional, reconhecimento e carreira (CHIAVENATO, 2006). No entanto, quando as coisas não acontecem como o planejado esta geração já possui em mente um segundo plano (LAB, 2010).

Por este motivo a gestão de talentos deve se concentrar em práticas e análise de aspectos específicos como o ambiente organizacional, a forma de liderança, remuneração, benefícios, desenvolvimento e plano de carreira (OLIVEIRA, 2005) que tem o intuito de desenvolver a organização por meio do patrimônio humano e de proporcionar condições de auto realização, promovendo desenvolvimento, capacitação ao indivíduo e estando em conjunto com a administração de cargos e salários (TAKESHY et. al., 2001).

Estes processos também se enquadram para as características dos *yuppies*, sub categoria desta geração, que são indivíduos de alto poder aquisitivo, entusiasmados pelo sucesso profissional, econômico e social e motivados pela carreira que é descrita como um das formas de manterem o seu padrão socioeconômico (LOMBARDIA, 2008). Discordando de Aguiar (2002, p. 292) quando descreve que é comum ouvir de chefes que alguns subordinados não se motivam e não atingem a produtividade que era esperada. Mas concordando quando este afirma que a motivação no trabalho é uma tarefa que tem como único e total responsável o próprio indivíduo.

Foi uma geração que ao introduziu-se no mercado de trabalho, tornou as organizações mais informais e compostas por colaboradores mais dinâmicos (BERNARDES & MARCONDES, 2003; ROUSSEAU, 1997). Almeja um ambiente de trabalho mais informal (VELOSO et al, 2008), é desfavorável a supervisão rigorosa (ZEMKE, 2008) e a uma hierarquia muito rígida (VELOSO et al, 2008). Fato que se confirma através teoria de que as organizações para sobreviverem e manterem-se competitivas, devem acompanhar as transformações políticas, econômicas, sociais e

culturais do cenário dinâmico e globalizado. Alterando desta forma o modelo das práticas gerenciais, dos processos e procedimentos de trabalho e produção (BERNARDES & MARCONDES, 2003; ROUSSEAU, 1997) e conseqüentemente da forma de aplicação das pessoas na organização (CHIAVENATO, 1999).

Nesse mesmo período, o sistema tradicional hierárquico das posições de comando, autoridade e relações foram questionados por esta geração (BATISTA, 2010) que é avessa a supervisão rigorosa (LOMBARDIA et. al, 2008) e apoiava um ambiente de trabalho mais informal e a uma hierarquia menos rígida (VELOSO et. al, 2008) visando a aplicação de pessoas por meio da abordagem moderna que aponta para a mudança, criatividade e inovação da estrutura formal organizacional, principalmente na questão da centralizando as funções e de controles e dos métodos, rotinas e procedimentos fixados pela organização (CHIAVENATO, 1999).

Foi à geração que passou a sofrer as conseqüências do downsizing corporativo, por meio da falta de segurança no trabalho, mas que ao mesmo tempo os estimularam a desenvolver habilidades que proporcionasse melhor empregabilidade (VELOSO et. al, 2008). Com relação à segurança no trabalho, a pirâmide de Maslow (1908-1970) sobre as necessidades dos seres humanos descreve a importância e influência das necessidades primárias que são as fisiológicas (ex.: comer, beber, moradia) e de segurança (do corpo, do emprego, de moralidade, de saúde, da família, de recursos) na satisfação dos indivíduos (CHIAVENATO, 2005).

Ainda sobre o aspecto profissional Zemke (2008) afirma que esta geração obteve certa facilidade ao acesso e a manipulação de informações por meio do uso do computador, apesar de apresentarem ainda a necessidade de obter informações, facilmente aceitam mudanças (LOMBARDIA et. al, 2008), cabendo a organização a necessidade de desenvolver pessoas por meio do repasse de informações e de conhecimento para o desenvolvimento de habilidades e a oportunidade para a identificação de novas atitudes, ideias, soluções (CHIAVENATO, 1999).

4.3 RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y

Por meio da descrição das características da geração Y feita pelos autores Oliveira (2009), Loiola (2009), Tapscott (2010), Lipkin (2010), Tulgan (2009),

Oliveira (2010), Kuntz (2009), Lombardia (2008), foi possível identificar os desafios e ações conferidos a gestão de pessoas conforme o quadro 7:

Quadro 7 - Ações da Gestão de Pessoas para a geração Y

GERAÇÃO Y			
Autor	Características da Geração	Desafios para a GP	Processos e Ações da GP
Oliveira (2009)	Busca uma carreira e salários mais ambiciosos	Fornecer recompensas, carreiras desejáveis e independência pessoal.	Processo de desenvolvimento e recompensas por meio do plano de carreira, com promoções e salários almejavéis
Loiola (2009)	Valoriza a autoconfiança, o sucesso financeiro e a independência pessoal ligada ao trabalho em grupo		
Tapscott (2010)	Almeja oportunidades de desenvolvimento, aprendizado e de recompensas.	Treinar, desenvolver e recompensar as pessoas.	Processo de desenvolvimento efetuando programas de desenvolvimento treinamentos e reconhecimento pessoal
Lipkin (2010).	Procura reconhecimento	Reconhecer o desempenho de seus colaboradores	
Tapscott (2010)	Deseja carreira de progresso rápido.	Promover crescimento rápido no plano de carreira.	Processo de desenvolvimento por meio de plano de carreira
Loiola (2009)	Bom nível de formação	Utilizar esta formação e qualificação em prol da organização e treinar as pessoas para utilizarem as informações de forma produtiva.	Processo de desenvolvimento envolvendo programas de treinamento, desenvolvimento de habilidades e oportunidades para criar novas ideias, soluções e processos.
Tulgan (2009)	Altamente qualificada		
Oliveira (2009)	São informados, todavia não utilizam a informação de forma produtiva.		
Kuntz (2009)	Dificuldade de relacionar os conteúdos devido à sobrecarga de informações.		
Oliveira (2010)	Felicidade é buscar a realização do seu sonho	Possibilitar a auto realização dos seus colaboradores.	Processo de manter pessoas buscar verificar por meio de pesquisas internas se o plano de carreira possibilita a auto realização dos colaboradores.
Tapscott (2010)	Almejam empresas que apoiem e incentivem a inovação, a criatividade e tecnologia de ponta.	Obter uma organização dinâmica, atualizada, que acompanha as mudanças globais e possui tecnologia de ponta.	Processo para desenvolver pessoas para a criação de processos, ideias e soluções inovadoras. E Proporcionar a participação destas nos processos de decisão
Tapscott (2010).	Pesquisam sobre a cultura, os valores e reclamações da empresa.	Tornar visível e disponível as pessoas a missão, visão, valores da empresa, sua cultura e demais informações a respeito da mesma.	Processo de aplicação de pessoas buscando promover comunicação, repassar informações esclarecer acontecimentos e fundamentar todas as
Tapscott (2010)	Procuram verificar se os valores de uma empresa realmente estão alinhados		

	aos seus próprios valores		atividades da empresa na sua missão, visão e nos seus valores.
Tapscott (2010)	Rejeição a hierarquia tradicional de comando e controle e das descrições de cargos padronizadas.	Minimizar a hierarquia da organização e a descentralização de autoridade e do comando.	Processo de aplicação de pessoas promovendo uma gestão colaborativa, uma hierarquia menos rígida e descentralizada, com liberdade, autonomia e disciplina por consenso.
Kuntz (2009)	Informalidade	Promover um ambiente de trabalho menos formal	Processo de aplicar pessoas utilizando padrões de comportamento informais.
Oliveira (2009)	Possuem atitude e motivação por múltiplas atividades	Identificar as atividades pró ativas e os fatores que geram motivação aos colaboradores.	Processo de aplicação de pessoas que promova uma gestão colaborativa que oportunize aos indivíduos à participação pró ativa. E definir metas e objetivos que motivem e ao mesmo tempo os desafiem.
Loiola (2009)	Gostam de desafios, oportunidades e variedades.	Promover metas desafiadoras e oportunidade de desenvolvimento.	
Lombardi a (2008)	Não sabem esperar, querem tudo no curto prazo. São impacientes.	Minimizar a impaciência, agitação e a ansiedade das pessoas.	Processo de desenvolver pessoas visando treinamento para a execução dos processos e desta forma explicitar por quais motivos certos processos demandam tempo.
Kuntz (2009)	Agitação, ansiedade, falta de paciência e imediatismo.		
Tulgan (2009).	Imediatismo		
Loiola (2009)	Individualistas	Minimizar a filosofia individual de um foco em si, para foco em equipes que trabalham juntos e buscam os mesmos objetivos.	Promover por meio de treinamento do processo de desenvolvimento atividades e processos em equipe.
Tulgan (2009).	Foco em si		
Kuntz (2009)	Faz uso dos recursos disponíveis nos aparelhos telefônicos e tem a necessidade de estar sempre conectado.	Conciliar o uso destes recursos com as atividades da organização.	Processo de monitoramento possibilitar autonomia, liberdade e auto disciplina no desenvolvimento das atividades porém efetuando constante monitoramento dos resultados.
Oliveira (2010)	Participam de redes sociais online e respondem e-mails e mensagens de imediato.		
Tapscott (2010)	Desejam entretenimento e divertimento no ambiente de trabalho.	Promover um ambiente de trabalho animado e a integração da equipe.	Processo de manter pessoas realizando atividades de entretenimento e divertimento na organização.
Oliveira (2010)	Possuem uma vida determinada por horários.	Flexibilizar os horários e desconsiderar para a análise do colaborador o tempo de sua permanência na organização.	Processo de aplicação que proporcione flexibilidade ao horário de trabalho e avaliação de desempenho por resultados.
Tapscott (2010)	Gostam de obter um horário flexível, e serem avaliados pelo seu desempenho e não pelo		

	tempo da sua permanência física dentro da organização.		
Tapscott (2010)	Buscam liberdade de escolha e de expressão nas suas atividades	Flexibilizar a forma do desenvolvimento de atividades, porém estabelecer alguns parâmetros a serem seguidos.	Processo de aplicação que proporcione flexibilidade aos colaboradores e monitorea-os por meio dos resultados.
Oliveira (2010)	Orientam-se pela ação em grupo, sabem trabalhar em equipe e integram-se facilmente.	Oportunizar integração aos seus colaboradores e o desenvolvimento de atividades em equipe.	Processos de desenvolvimento estabelecendo atividade, treinamento e desenvolvimento de atividades em equipe promovendo a integração dos colaboradores.
Tapscott (2010)	Tem prazer em sentir-se parte do grupo informado e exclusivo.		
Kuntz (2009)	Empenho em modificar o mundo no quesito ecológico, senso de justiça social e de voluntariado.	Conciliar esta dedicação com atividades da empresa.	Processo de manter pessoas aliando estes desejos aos da organização por meio de ações de responsabilidade social e ambiental.
Loiola (2009)	Preocupados com o meio ambiente e com os direitos humanos		

Fonte: Criado pela Autora com base nos autores Kuntz (2009), Lipkin (2010), Loiola (2009), Lombardia (2008), Oliveira (2009), Oliveira (2010), Tapscott (2010) e Tulgan (2009).

A geração Y é caracterizada por jovens extremamente informados, mas que ainda não desenvolveram corretamente a habilidade de saber utilizar toda esta informação em forma produtiva (OLIVEIRA, 2009). E possuem dificuldade de relacionar os conteúdos devido à sobrecarga de informações (KUNTZ, 2009) apesar constituírem um bom nível de formação (LOIOLA, 2009) e serem altamente qualificados (TULGAN, 2009). Sendo assim, eles apresentam um dos aspectos de um talento na organização, que é o conhecimento. Todavia, ainda é necessário a habilidade de saber o que fazer, aplicando o conhecimento como solução de problemas e criação ou inovação nos processos e a competência de saber e fazer acontecer, permitindo o alcance e a superação das metas e resultados (CHIAVENATO, 2004). E neste contexto o processo de desenvolver pessoas busca repassar informações, conhecimento e desenvolver habilidades e a oportunidades para a criação de novas ideias e soluções (CHIAVENATO, 1999).

São ambiciosos, esperançosos, individualistas e possuem um alto poder de consumo (LOIOLA, 2009) atitude, motivação por múltiplas atividades e lutam por uma carreira e por salários mais ambiciosos (OLIVEIRA, 2009). Valorizam a autoconfiança, o sucesso financeiro (LOIOLA, 2009) e ainda desejam que sua carreira tenha um progresso rápido (TAPSCOTT, 2010). Visando um processo de

recompensas que incentive, motive e atinjam os objetivos individuais (CHIAVENATO, 1999) e um plano de carreira que proporcione condições de auto realização, capacitação e motivação (TAKESHY et al., 2001). Por este motivo, faz-se necessário constantemente analisar alguns aspectos como o ambiente organizacional, a forma de liderança, qualidade de vida tanto no trabalho quanto profissional, além dos itens básicos como remuneração, benefícios, desenvolvimento e plano de carreira (OLIVEIRA, 2005).

Não desenvolveram a capacidade de esperar, querem tudo no curto prazo, através da impaciência, não focam no processo, e sim nos resultados (LOMBARDIA, 2008). São agitados, ansioso, não possuem paciência e são imediatistas (KUNTZ, 2009) focam em si, e por este motivo, se não atingem seu objetivo dentro de uma organização, partem para outra (TULGAN, 2009). Concordando com o pensamento de Chiavenato (2002) quando afirma que as pessoas buscam continuamente satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional interno (com eles mesmos) e externo (com a empresa) e quando não alcançam este objetivo tendem a buscar outros caminhos, ou seja, quando insatisfeitos com o trabalho tendem a sair da empresa.

Possuem a crença de que ao buscarem a realização do seu sonho seriam felizes (OLIVEIRA, 2010). Sendo que esta motivação de ir em busca do seus sonhos apresenta-se como um importante fator para o conhecimento da natureza do ser humano e da explicação do comportamento dele, pois este é responsável por impulsionar uma pessoa a agir de determinada maneira (CHIAVENATO, 2006).

São intensamente orientados pela ação em grupo, o que os torna mais propensos a participarem de atividades em equipe e integrarem-se facilmente (OLIVEIRA, 2010). Além de terem prazer em sentir-se parte de um grupo informado e exclusivo (TAPSCOTT, 2010). Facilitando a gestão do capital humano, por meio da abertura do diálogo e da implantação de uma gestão colaborativa que oportuniza os indivíduos a participação pró ativa (FREIRE, 2012). E promovendo a comunicação interna no meio organizacional auxiliando a fixação e a consolidação das metas e objetivos e equilíbrio e integração entre os indivíduos (PIMENTA, 1999).

Kuntz (2009) descreve como algumas características desta geração: o otimismo com relação ao futuro e o empenho em modificar o mundo no quesito ecológico, senso de justiça social e de voluntariado. São preocupados com o meio ambiente e com os direitos humanos (LOIOLA, 2009). Conciliando estes desejos a

responsabilidade organizacional em apresentar atitudes, políticas, decisões e ações, que protejam e promovam o bem estar da sociedade a qual ela está inserida à medida que esta busca atingir seus interesses (CHIAVENATO, 2005).

Fazem uso de todos os recursos disponíveis nos aparelhos telefônicos e possuem a necessidade de estar sempre conectados (KUNTZ, 2009). Procuram entretenimento e divertimento no ambiente de trabalho e a possibilidade de efetuar algumas atividades como checar e-mail, trocar mensagens instantâneas (TAPSCOTT, 2010). Possuem uma vida determinada por horários, trabalham, estudam, praticam esportes, reservam tempo para diversão, e ainda participam de redes sociais online e respondem e-mails e mensagens de imediato (OLIVEIRA, 2010). Gostam de obter um horário flexível, e serem avaliados pelo seu desempenho e não pelo tempo da sua permanência física dentro da organização, almejam oportunidades de aprendizado e desenvolvimento individualizados e ser recompensado de modo que se enquadra a sua situação atual (TAPSCOTT, 2010). E ainda esperam obter liberdade de escolha e expressão em toda e qualquer atividade que venham a desempenhar (TAPSCOTT, 2010) exigindo das organizações que o processo de aplicar pessoas, descrito como a forma de como lidar com as pessoas e a formato de execução das atividades por meio de método, rotinas e procedimentos sejam baseado na abordagem moderna com ênfase na eficácia, nos fatores motivacionais, instabilidade e mudança, criatividade, inovação, mutabilidade (CHIAVENATO, 1999). Ainda neste sentido a qualidade de vida no trabalho (QVT) versam na reestruturação do trabalho, por meio do desenvolvimento das tarefas, de grupos autônomos e de inovação nas formas de recompensar, no clima organizacional, no ambiente de trabalho através das condições ambientais, das horas trabalhadas, das regras e normas organizacionais e dentre outros aspectos (NADLER e LAWLER, 1983).

Buscam por meio da internet, informações de grande relevância a respeito de produtos/serviços e empresas formas de verificar se os valores de uma empresa realmente estão alinhados aos seus próprios valores (TAPSCOTT, 2010). Está atitude é fundamental, para verificar se realmente a cultura organizacional descrita por Harrison (1972) como as ideologias, crenças e valores da empresa, que dão diretrizes aos caminhos pelos quais as pessoas da organização devem trilhar (apud Rollinson et al, 1998) condiz com as crenças e valores da pessoa. Por este motivo, cabe a organização não apenas captar e aplicar de forma adequada os

recursos humanos, mas também a mantê-los satisfeitos por meio de um ambiente de trabalho - físico, psicológico e social - agradável e seguro (CHIAVENATO, 2002).

Desempenham diversas atividades simultaneamente, gostam de desafios, oportunidades e de variedade e convivem tranquilamente bem com as diversidades de etnia, sexo, religião e nacionalidades (LOIOLA, 2009) demandando através do processo de desenvolver pessoas modelos de formação, capacitação, educação, treinamento e desenvolvimento que oportunizem o desenvolvimento de potencialidades inatas ou adquiridas (CHIAVENATO, 1999).

Buscam inovação no ambiente de trabalho, a rejeição da hierarquia tradicional de comando e controle, e a elaboração de novos processos que visem a colaboração e a criatividade. Almejando trabalhar em organizações inovadoras, criativas, dinâmicas e eficientes (TAPSCOTT, 2010). Apresentam indiferença em relação às autoridades (KUNTZ, 2009; LOIOLA, 2009), diferente da geração baby boomers que respeitava as autoridades e as regras estabelecidas, e é marcada pela infinita paciência (OLIVEIRA, 2010) e da geração x que apesar de não ter um compromisso rigoroso com as autoridades, submetia-se de forma passiva as regras que eram estabelecidas (OLIVEIRA, 2010).

Em decorrência das atitudes desta geração, as organizações estão buscando formas criativas de recrutamento, retenção e motivação dos funcionários. E exigindo desta, formas flexibilizadas de administrar a integração da vida profissional e pessoal (LIPKIN, 2010). Lembrando que a competitividade de uma organização depende do modo pela qual as pessoas que fazem parte dela se comportam e desejam atingir o objetivo estratégico (BONLANDER, 2003; GIL, 1994). Dependendo de pessoas que desenvolvam de soluções diferenciadas, criando e implementando avanços nas organizações (OLIVEIRA, 2005).

4.4 RETENÇÃO DE TALENTOS DA GENERATION ME

Por meio da descrição das características da *Generation Me* feita pelos autores Yirula (2013) e Twenge (2006), foi possível identificar os desafios e ações conferidos a gestão de pessoas conforme o quadro 8:

Quadro 8 - Ações da Gestão de Pessoas para a *generation me*

GENERATION ME			
Autor	Características da Geração	Desafios para a GP	Processos e Ações da GP
Yirula (2013)	Exibem suas opiniões, sentimentos e vidas principalmente nas redes sociais.	Incorporar as mídias eletrônicas as rotinas de trabalho obtendo confiança e aprovação sobre as informações o que podem ser inseridas na internet	-
	Independente do seu desempenho acreditam que serão promovidos.	Desmistificar a crença de que o desempenho não tem influência com a promoção e o crescimento na empresa.	Processo de aplicar e manter pessoas correlacionando a avaliação de desempenho com o plano de carreira na organização.
	Inferior à quantidade de profissionais interessados em assumirem cargos de grande responsabilidade.	Motivar os colaboradores a assumirem cargos de responsabilidade.	Processo de desenvolvimento e recompensar que apresentem um plano de carreira que atinjam as expectativas econômicas.
Expectativas profissionais e econômicas muito elevadas.	Fornecer recompensas e carreiras elevadas.		
Twenge (2006)	Acreditam que conseguem tudo o que almejam e merecem realizar os seus sonhos.	Identificar os anseios e sonhos dos colaboradores.	-
	Autoconfiança	Utilizar a autoconfiança a favor do desenvolvimento da organização.	Processo de desenvolvimento, treinando os colaboradores a desenvolverem novas ideias, soluções, atividades em equipe, comunicação e métodos que minimizem o foco em si e proporcionem o desenvolvimento da equipe como um todo.
	Culto à autoestima	Lidar com colaboradores extremamente focados em sua autoestima	
	Narcisismo		
	Preguiçosos	Utilizar a preguiça como forma de desenvolvimento de processos mais práticos	
	Egoístas	Minimizar a filosofia individual de um foco em si, para foco em equipes que trabalham juntos e buscam os mesmos objetivos.	Processo de desenvolvimento promover atividades e processos em equipe.
	Almejam liberdade e independência.	Flexibilizar a forma do desenvolvimento de atividades, porém estabelecer alguns parâmetros a serem seguidos.	Processo de aplicação de pessoas possibilitando flexibilidade aos colaboradores e monitora-los por meio dos resultados.
	Falta de empatia pelas outras pessoas.	Buscar manter um ambiente e um relacionamento agradável entre as pessoas. E cuidar para que o foco em si não traga consequências no desenvolvimento de atividades em equipe e nas metas e objetivos da organização.	Processo de manter pessoas acompanhando as queixas dos colaboradores e por meio de feedback procurar minimizar os problemas decorrentes destas características.
	Criticam o desempenho das pessoas mais velhas nas organizações.		
	Queda de regras e valores sociais e a elevação do indivíduo.		

	Não buscam aprovação da sociedade ou obter uma boa impressão.		
	Perda do interesse de assuntos relacionados à política, sociedade, mundo, governo e ações sociais.	Motivar ações sociais.	Processo de manter pessoas promovendo ações de responsabilidade social e ambiental por meio do voluntariado.
	Aumento do voluntariado.	Conciliar o voluntariado com atividades da empresa	
	Não estão preparados para a crítica e falha ocasional da vida real	Utilizar a crítica e a falha em prol do desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo.	Processo de desenvolvimento, treinamento, feedback.
	Tendem a adquirir sentimentos de depressão e ansiedade, decorrente do enfraquecimento do autocontrole.	Minimizar as possibilidades do aparecimento de quadros de depressão e ansiedade em seus colaboradores.	-

Fonte: Criado pela Autora com base nos autores Yirula (2013) e Twenge (2006).

Esta geração é caracterizada pelo narcisismo e por uma autoconfiança apreciável e vista como preguiçosa mimada e egoísta. Não largam o celular e frequentemente exibem suas opiniões, sentimentos e vidas principalmente nas redes sociais (YIRULA, 2013). Acreditam que independentemente do seu desempenho serão promovidos no seu trabalho, apesar de que o número de profissionais desta geração interessados em assumirem cargos de grande responsabilidade é menor (YIRULA, 2013). Possuem expectativas profissionais e econômicas muito elevadas (TWENGE, 2006) que podem ser atendidas por meio do plano de carreira, que visa o atendimento dos objetivos de ambas as partes, por meio do desenvolvimento de carreiras e que está relacionado aos cargos e salários da organização em conjunto com a avaliação de desempenho (TAKESHY et al, 2001) que analisa o desempenho das pessoas em função das suas atividades, metas e resultados e de seu potencial de desenvolvimento e responsável por identificar problemas de gerencia, integração das pessoas, adequação do ocupante ao cargo, carências de treinamento e outros (CHIAVENATO, 1999).

Acreditam que conseguem tudo aquilo que almejam, que devem sentir-se bem consigo mesmo, que são especiais e merecem seguir e realizar os seus sonhos. E Por meio do foco a autoestima somado aos traços narcisistas, esta geração está exclusivamente centrada em si e apresenta uma crescente falta de

empatia pelas outras pessoas, criticando o desempenho das pessoas mais velhas nas organizações, ignoram algumas regras da sociedade e não se preocupando com o fato das pessoas obterem uma boa impressão da sua pessoa ou em obter aprovação da sociedade, não se adequando a algumas regras de etiqueta, a obter um vocabulário e uma postura mais formal e a adquirir boas maneiras e ainda almejem liberdade e independência (TWENGE, 2006) almejando assim como a geração y, um processo de aplicação de pessoas baseado na eficácia, nos fatores motivacionais, instabilidade e mudança, criatividade, inovação, mutabilidade (CHIAVENATO, 1999) Estabelecendo um processo de monitoramento que estes serão acompanhados, orientados dentro dos limites de variação da organização e baseado na abordagem moderna por meio do autocontrole, da flexibilidade, liberdade, autonomia e responsabilidade (CHIAVENATO, 1999) e ainda um processo de desenvolvimento que modifique hábitos de comportamento através de modelos de formação, capacitação, educação, treinamento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 1999). Processo o qual deverá ser utilizado também Devido o enfraquecimento do autocontrole destes jovens que tendem a adquirir de forma mais fácil sentimentos de depressão e ansiedade, e que não estão preparados para a crítica inevitável e falha ocasional da vida real (TWENGE, 2006).

Destaca-se ainda um declínio do interesse por parte desta geração com relação a assuntos relacionados à política, sociedade, mundo, governo e ações sociais, porém um aumento do interesse pelo voluntariado (TWENGE, 2006). Que podem se aliar com a organização por meio de atividades de responsabilidade social através de práticas internas a empresa ou externas concretizadas com base em políticas, decisões e ações, que protejam e promovam o bem estar da sociedade a qual ela está inserida (CHIAVENATO, 2005).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cada nova geração inserida no mercado de trabalho, alteram-se as características pessoais e profissionais dos indivíduos que constituem o capital intelectual de uma organização. E assim, como qualquer outra alteração no contexto político, econômico, social e cultural exige-se adaptação destas quanto às mudanças do novo quadro de funcionários para que esta mantenham-se em desenvolvimento e competitivas no mercado.

Cabe ressaltar que todas as gerações que atualmente constituem o mercado de trabalho trazem consigo filosofias de vida, pensamentos, atitudes divergentes que proporcionam em alguns momentos dificuldades para a gestão de pessoas, alteração e adaptabilidade de processos, mas trazem também novas ideias, soluções e olhares que propiciam o desenvolvimento organizacional.

Inicialmente a geração baby boomers, marcou o mercado de trabalho por pessoas centradas, motivadas responsáveis, disciplinadas, que buscaram em si o estímulo para o seu trabalho e a sua realização profissional por meio de uma carreira e de status. Caracterizando-se por uma geração facilmente administrada por meio da pirâmide de Maslow, buscando aos poucos a satisfação das suas necessidades por meio do seu crescimento e sua carreira.

Posteriormente a esta geração, introduziram-se no mercado de trabalho os participantes da geração X, que também são motivados pela carreira, principalmente como meio de manter seu poder socioeconômico, mas quando não alcançam o resultado esperado em uma organização parte para outra. E por meio nesta geração se apresentam os primeiros indícios da crescente necessidade das organizações em buscarem formas de manter e desenvolver as pessoas que a constituem.

E por ser uma geração avessa à supervisão rigorosa, passa a questionar as hierarquias de comando, exigindo explicações do modo em que a gestão de pessoas e a empresa como um todo, organizam as pessoas, as funções, os setores, as supervisões, ordens e dentre outra atividades que caracterizam a organização da sua estrutura formal.

Já a geração Y cresce as organizações por meio do seu nível de formação, da sua pro atividade, confiança, pelo desejo de obter desafios e pela

motivação e desenvolvimento de múltiplas atividades concomitantemente. Facilitam o desenvolvimento de atividades em equipe pelo fato de serem intensamente orientados pela ação em grupo, integrarem-se facilmente e convivem tranquilamente com as diversidades. Entretanto, por possuírem uma vida determinada por horários, esta geração que deseja obter um horário flexível e ser avaliado pelo desempenho e não por sua permanência física dentro da organização determinando o processo de monitoramento a partir da abordagem moderna que baseia-se na teoria Y baseado no auto controle, na flexibilidade, liberdade, autonomia, disciplina por consenso, autoridade e responsabilidade e na descentralização.

Além deste fator, as organizações passam a enfrentar a liberdade de escolha e expressão dos indivíduos no desenvolvimento de suas atividades somada as atitudes da constante conexão destes em redes sociais online, e-mails, aparelhos telefônicos e a falta de paciência e da capacidade de esperar. Sobrevém também à necessidade destas em visualizarem a importância para os colaboradores em obterem entretenimento e divertimento no trabalho sejam por meio de atividades recreativas e de um ambiente mais dinâmico, e atividades em prol do meio ambiente e dos direitos humanos.

Assim como as gerações anteriores, lutam por uma carreira e por salários ambiciosos, exigindo das organizações possibilidades de desenvolvimento e crescimento profissional e financeiro, por meio de um plano de carreira. E não querem trabalhar em empresas burocráticas, mas sim, em organizações dinâmicas que apoiem e incentivem a inovação, a criatividade, e que obtenham tecnologia de ponta.

Em decorrência das atitudes desta geração, as organizações estão buscando formas criativas de recrutamento, retenção e motivação dos funcionários. E exigindo desta, formas flexibilizadas de administrar a integração da vida profissional e pessoal.

Finalmente inserem-se no mercado a Generation Me que não visualiza a crescente competitividade do mercado e que além de criar uma expectativa muito alta de vida, almejando salários cobiçáveis, não estão interessados em assumir cargos de grande responsabilidade. E que além deste fator, apresentam uma construção irrealista sobre si e seu universo e asseguram que independentemente do seu desempenho serão promovidos, mas acabam sendo contrariados por meio

da avaliação de desempenho e do plano de desenvolvimento e carreira na organização.

Esses indivíduos tornam-se por meio do enfraquecimento do autocontrole e da autoestima, mais suscetíveis a aderir sentimentos de depressão e ansiedade, comprometendo o desenvolvimento de suas atividades e no alcance de seus e dos objetivos organizacionais. Somado ao fato de dificultarem a convivência diária por meio do egoísmo, da falta de empatia pelas pessoas, do cuidado e da percepção do reflexo de suas atitudes sobre outros indivíduos e da ausência de boas maneiras, demandando as organizações novos métodos que auxiliem o desenvolvimento de atividades que minimizem estas características e que proporcionem um clima organizacional agradável e o alcance de seus objetivos.

Todavia, é por meio desta geração que é dado grande enfoque a busca da realização dos sonhos de cada indivíduo. Pois esta acredita que as pessoas devem segui-los e não serem detidos pelas expectativas das outras pessoas ou da sociedade, gozando da liberdade para ir em busca do que a faz feliz. Deste modo, estas pessoas vão em busca de organizações que suprem suas necessidades fisiológicas e psicológicas e que permitam a auto realização, considerada por muitos estudos de gestão de pessoas o ápice das necessidades do ser humano. E por este motivo, esta geração traz a necessidade da gestão de pessoas em considerar e tratar cada pessoa como um ser único e que buscam empresas que aceitem o seu modo de ser, com uma postura e um vocabulário mais informal e a crença que não existe apenas um modo de efetuar as atividades.

Deste modo, por meio da análise de cada geração, é possível identificar que o plano de carreira e de desenvolvimento e treinamento de uma organização tornam-se apenas dois requisitos básicos para o processo de manter pessoas. Não sendo mais considerados como diferenciais, mas sim, como requisitos mínimos e necessários para que as pessoas tenham um interesse de inserirem-se e manterem-se em determinada organização.

Verifica-se ainda a necessidade da alteração de processos e novas práticas de gestão de pessoas flexíveis, principalmente no que se refere à estrutura formal da organização. Não sendo mais aceito modelos estruturais hierárquicos rígidos e estáticos, mas sim, modelos flexíveis que proporcionem uma gestão colaborativa. Sendo que nestas últimas gerações é visível o fato de que as pessoas estão inseridas em uma organização pelo motivo destas estarem de acordo com os

seus interesses pessoais, e da exigência destes em obterem um tratamento único como um ser exclusivo e não apenas como mais um ser na organização, demandando a necessidade das organizações em conhecerem e focarem nas necessidades dos profissionais que a compõe.

Deve-se ressaltar ainda que não foram identificadas ações por parte da gestão de pessoas para algumas características da *generation me* como o enfraquecimento do autocontrole somado a tendência destes jovens em adquirirem sentimentos de depressão e ansiedade e a forte ligação destas em exporem principalmente nas redes sociais informações podem ser relevantes ou afetarem de modo negativo ou positivo a imagem de uma organização. Demandando a necessidade do estudo, da inovação e criação de processos e novos modelos de gestão que possam administrar de forma positiva estas características e utiliza-las em prol do desenvolvimento organizacional.

Este estudo alcançou seus objetivos de compreender as gerações do último século que se encontram no mercado de trabalho, os conceitos e as características comportamentais; Analisar o processo de retenção de talentos da área de Gestão de pessoas, identificando os seus desafios para o alcance dos resultados; Identificar a inter-relação entre os processos de gestão do comportamento humano e as características comportamentais de cada geração, e finalmente Analisar os desafios da gestão de pessoas para a retenção de talentos levando em consideração as características específicas de cada geração atuante no mercado de trabalho.

Sugere-se ainda a continuidade deste estudo em multi casos de diferentes setores e tamanhos de empresa para que suas conclusões sejam empiricamente validadas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: teoria crítica e questão ética nas organizações.** 2 ed. São Paulo: Editora Excellus, 2002.

ALBUQUERQUE, M. O. **A contribuição das relações pública no desenvolvimento da comunicação.** In: Seminário brasileiro de valorização da profissão de relações públicas, 1., 2007, Salvador. Anais...Salvador: SEMBRARP, 2007. P. 1-3.

ANSEMI, M. L.; ANGERAMI, E. L. S.; GOMES, E. L. R. **Turnover of nursing personnel in hospitals in Ribeirão Preto.** *Revista Panamericana de Salud Publica*, v. 2, n. 1, p. 44-50, Jul 1997.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de. **Projeto de Pesquisa: Proposta metodológica.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.

BATISTA, F.H.A. **Grupos Geracionais e o Comprometimento Organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul.** Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul. 2010.

BENSON, J.; BROWN, M. **Generations at work: are there differences and do they matter?** *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.

BERGERON, J.L. **La qualité de vie au travail: de quoi parte-t-on?** *Revue Commerce*, n. 1, january, 1982.

BERNARDES, C., & Marconfes, R.C. (2003). **Teoria geral da administração: gerenciando organizações.** São Paulo: Saraiva.

BLAU, P.M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais.** São Paulo: Atlas, 1979.

BLECHER, N. **O fator humano.** *Exame*, São Paulo, v. 32, n. 17, 12 agost., p. 104-114. 1998.

BOHLANDER, George; SNELL, Scot; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Thomson, 2003.

BRANNICK, J. **Decreasing the staggering costs of turnover in your organization.** Disponível em: <<http://www.brannick.com>>. Acesso em: 1999.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas.** Florianópolis: Insular, 1997.

BUTLER, T.; WALDROOP, J. **Job sculpting: the art of retaining your best people**. Harvard Business Review, Boston. v. 77. n. 5. p. 146-152. sep./oct. 1999.

CAPPELLI, P. **Will there really be a labor shortage? Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 143-149, 2005.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 256 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed São Paulo: Elsevier, 2005. 539 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Campus, 2004. 529 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999. 457 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

COLLINS, M. H.; HAIR, J. F.; ROCCO, T. S. The Older-Worker – **Younger-Supervisor Dyad: A Test of the Reverse Pygmalion Effect**. Human Resource Development Quarterly, v. 20, n. 1, 2009.

COUTO, A. **Como os Executivos Podem Acabar com o Stress**. Tendência n.32. abril, 1979.

CRAINER, S.; DEARLOVE, D. **A guerra pelo talento**. HSM Management. SP, v.4. n.20. p. 10-21, 2000.

CUNHA, A.G. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DANIEL, E.G. **Nos Intervalos da Guerra: pan-americanismo e propaganda comercial no Brasil dos anos 40**, In.: *Revista da ESPM*, ano 10, edição 1, nº 01, Vol. 10, São Paulo: ESPM, janeiro e fevereiro de 2003.

DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. **Employee benefits as context for intergenerational conflict**. *Human Resource Management Review*, v. 17, n. 2, p. 208-220, 2007.

DMITRUK, Hilda B. (Org.). **Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico**. 7. ed. rev. Chapecó, SC: Argos, 2009. 215 p

DRUCKER, Peter.. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

DWYER, Rocky. **Prepare for the inspect of the multi-generational workforce!** Transforming Government: People, Process and Policy, 2009.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. **“O conceito de geração nas teorias sobre juventude”**, Sociedade & Estado, Brasília, Vol. 25 n. 2, mai-ago 2010.

FERNANDES, E.C. **Qualidade de vida no trabalho: como mediar para melhorar.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA; Mario Cesar; FREIRE, Odaléa Novaes. **Carga de Trabalho e Rotatividade da função de Frentista.** Revista de Administração Contemporânea (RAC) vol. 5, n. 2. São Paulo, Maio/Ago., 2001.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico nos modelos de gestão de pessoas.** In : FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FOJA, Célia Regina. **O sentido do trabalho para a geração Y: um estudo a partir do jovem executivo.** Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Metodista, São Bernardo do Campo, 2009.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

FREIRE, Patricia de Sá; et al. **Re-Significando a Cultura Organizacional de uma empresa de TI como um Sistema Complexo capaz de Promover Inovação.** Brasília: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2008. 13p.

GALLIANO, Alfredo Guilherme. **O método científico: teoria e prática.** São Paulo: Harbra, 1986. 200 p.

GONZAGA, G. (2003). **“Labor turnover and labor legislation in Brazil”**. Economia, Journal of the LACEA 4 (1): 165 – 222.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Ática, 2006.

GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W.; GAERTNER, S. **A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium.** *Journal of Management*, v. 26, p. 463-489, 2000.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina.** 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção,

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses/valeska/index/index.html>>. Acesso em: 10 ago. 2002.

HEIDEGGER, Martin. **Ser e Tempo**. 2ª Ed. Petrópolis: Vozes; Bragança Paulista: Editora Universitária São Francisco, 2007

HESSELBEIN, Francês; GOLDSMITH, Marshall; BERCKHARD, Richard. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

HILL, K.S. **Defy the decades with multigenerational teams**. *Nursing Management*. n.5.v.1, p. 32 – 35 . 2004.

HOM, P. W.; KINICKI, A. J. **Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover**. *Academy of Management Journal*, v. 44, p. 975-987, 2001.

IBGE. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/pesquisas/demograficas.html>. Acessado em 07 de maio de 2011.

INSA, L. I. L., PASTOR, M. A. M., & Ochoa, G.M. (2001). **La autoestima y las prioridades personales de valor**. Um análisis de SUS inter-relaciones em La adolescência. *Anales de Psicología, España*, 17 (2), 189-200.

IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; PEREIRA, B.C.S. **O uso de coortes em segmentação de marketing**. O&S, 2008.

JEFFRIES, F. L.; HUNTE, T.L.; **Generations and motivation: A connection worth making**. *Journal of Behavioral and Applied Management*, n.6, v.1, p.37-70, 2003.

JONES C. B. **Staff nurse turnover costs: part I, conceptual model**. *Journal of Nursing Administration*, v. 20, p. 18-22, 1990a.

_____. **Staff nurse turnover costs: part II, measurements and results**. *Journal of Nursing Administration*, v. 20, n. 5, p. 27-32, 1990b.

KUNTZ, A. P. **Entendendo as Gerações X e Y**. (2009). Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>> Acesso em 17 abr. 2011

KUPPERSCHMIDT, B.R. **Multigeneration employees: strategies for effective management**. *The Health Care Manager*. 2000.

LAB SSJ. **Geração Y: perspectivas sobre o ambiente multigeracional**. *Pocket learning 4*. (2010). Disponível em: <http://www.ssj.com.br/criacao/Pocket4_GeracaoYweb.pdf> Acesso em 11 abr. 2011.

LADEIRA, Marcelo Bronzo. **O processo do estresse ocupacional e a psicopatologia do trabalho**. *Revista de Administração*, v. 31, n.1. p. 64-74, jan./mar. 1996.

LANDON B. E. et al **Changes in career satisfaction among primary care and specialist physicians**, 1997-2001. *Journal of American Medical Association (Jama)*, v. 289, n. 4, Jan. 2003.

LAWRENCE, B. S; TOLBERT, P. S. **Organizacional demography and individual careers: structure, norms and outcomes**. In: GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury (Eds.). *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks, Sage, 2007.

LEGG, K. **Human Resource Management: Rethorics and Realities**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LEPAK, D. P. MARRONE, J. A.; TAKEUCHI, R. **The relativity of HR systems : conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy**. *International Journal of Technology Management*, v. 27, n. 6/7, p. 639-655, 2004.

LIPPMANN, S. **Rethinking risk in the new economy: Age and cohort effects on unemployment and re-employment**. *Human Relations*, v. 61, n. 9, p. 1259-1292, 2008.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A geração Y no trabalho**. Tradução Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LICHTENSTEIN, R. **Measuring the job satisfaction of physicians in organized settings**. *Medical Care Research and Review*, v. 22, n. 1, p. 56-68, Jan. 1984.

LOIOLA, Rita. **Geração Y**. *Revista Galileu*. São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.

LOMBARDIA, Pilar García. **Quem é a geração Y?** *HSM Management*, n.70, p.1-7. set./out. 2008

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. **Políticas para dirigir a los nuevos Profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y**. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. Disponível em <<http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratis/R130.pdf>> Acesso em 21/03/2010.

MALAFAIA, G.S. **Gestão Estratégica de pessoas em Ambientes Multigeracionais**. VII Congresso de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro. 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANETTI, Sandra Aparecida Pagliaci Paulino. **O comprometimento organizacional da geração Y no setor de conhecimento intensivo**. 2013. P. 122. Monografia – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Programa de Pós Graduação em Administração – Mestrado, São Caetano do Sul.

MANNHEIM, K. 1993. **"El problema de las generaciones"**, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, n. 62, pp. 145-168.

MANOLIS, C.; LEVIN, A.; DAHLSTROM, R.: **Educational and Psychological Measurement**, n.57; v.4; p. 666-684 , 1997.

MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura organizacional e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEREDITH, G.; SCHEWE, C.D.; KARLOVICH, J.; **Defining markets, defining moments: America's 7 generational cohorts, their shares experiences and why business should care**. New York: Hungry Minds, Inc.2002.

MICHAELS, Ed. **A Guerra pelo Talento**. Editora Campus, 2002.

MILKOVICH, Gerge T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MISRA-HERBERT A . D.; KAY, R.; STOLLER, J. K. **A review of physician turnover: rates, causes, and consequences**. *American Journal of Medical Quality*, v. 19, n. 2, p. 56-66, Mar./Apr. 2004.

MÔNACO, F.F. e GUIMARÃES, V.N. **Implicações de um programa de qualidade total sobre a qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração da empresa brasileira de correios e telégrafos**. In: 23 ENANPAD, 1999. Anais, 1999.

NADLER, D. e LAWLER, E. **Quality of work life: perspectives and directions**. *Organization Dynamics*, v. 1, n. 11, p. 20-30, Winter,1983.

OLIVEIRA, E.S. **Gestão de talentos**, 2005. Disponível em <http://www.fapa.com.br/cadernosfapa/artigos>. Acesso em 22 abr. 2006.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 5. ed São Paulo: Integrare, 2010 152 p.

OLIVEIRA, P.S. **Vidas compartilhadas. Cultura e co-educação de gerações na vida cotidiana**. São Paulo: Hucitec/FAPESP, 1999.

OLIVEIRA, Paulo de Salles. **Conflitos e diálogos entre gerações**. A Terceira Idade, São Paulo, v. 19, n. 43, p. 59-69, out. 2008.

PAULA, Edina de. Bom sucesso. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PARRY, E.; URWIN, P. **Generational differences in work values: A review of theory and evidence**, *International Journal of Management Reviews*, 1-18, 2010.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Alínea, 1999

POUGET, P . **Intégrer et Manager la Génération Y**. Paris : Editions Vuibert, 2010.

RIBEIRO, Eduardo Pontual. **Fluxo de Empregos, fluxo de trabalhadores e fluxo de postos de trabalho no Brasil**. Revista Economica Política – Brazilian Journal of Political Economy, v. 30, n. 3, jul./set. 2010.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria Carolina and BITENCOURT, Betina Magalhães. **Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?**. *Organ. Soc.* [online]. 2012, vol.19, n.62, pp. 551-558.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROUSSEAU, D.M. (1997). **Organizational Behavior in the New Organizational Era**. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.

SANTOS, A. L.; **A geração Y nas organizações modernas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas**. Dissertação de Mestrado em Administração. FEA/USP, São Paulo. 2012.

SIBBALD, B. et al. **GP job satisfaction in 1987, 1990 and 1998: lessons for the future?** *Family Practice*, v. 17, n. 5, p. 364-371, Oct. 2000.

_____. National survey of job satisfaction and retirement intentions among general practitioners in England. *British Medical Journal*, v. 326, p. 22-30, 2003.

SCHRAMMEL, K. **Comparing the labor market success of young adults from two generations**. *Monthly Labor Review*. n.121, p. 3 -7, 1998.

SCHUMAN, H, e SCOTT, J. **Generations and Collective Memories**. *American Sociological Review*. Vol. 54, (3): 359-81. 1989.

SACKMANN, S. **Cultural Knowledge in Organizations: exploring the collective mind**. Newbury Park: Sage, 1991.

SHRM (Society for Human Resource Management). **Workplace Forecast: the top workplace trends according to HR professionals**, Fev. 2011.

SILVA, M. A. D. e DE MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SALIBI NETO, J. **Movido a talentos**. *HSM Management*, SP, v.5., n.25.mar/abr 2001.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. **Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium**. Journal of Organizational Behavior, v. 23, n. 4, pp. 363-382, 2002.

SOUZA, César. **Talentos & competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2.ed Rio de Janeiro: FGV, 2001. 260 p.

TAPSCOTT, D. **A Hora da Geração Digital: Como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TOMIZAKI, Kimi . **Transmitir e herdar: os estudos dos fenômenos educativos em uma perspectiva intergeracional**. Educação & Sociedade (Impresso), v. 31, p. 327-346, 2010.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TULGAN, B. **Managing Generation X**. Hr Focus, n.72, p. 22-24, 1995.

TULGAN, Bruce. **Not Everyone Gets a Trophy: how to manage generation Y**. San Francisco: John Wiley Trade, 2009

TWENGE, Jean M. (2006). **Generation Me**. Disponível em: <http://eubie.com/genme.pdf>. Acessado em 20 de outubro de 2013.

TWENGE, Jean M. **Generation Me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled – and more miserable than ever before**. New York: Atria, 2006. p. 292

VASCONCELOS, K. C. A. ; MERHI, D. Q ; LOPES, V. M. G ; LEITE-DA-SILVA, A. R. **A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira**. Gestão.Org, v. 8, p. 226-244, 2010

VELOSO, E.F.R; DUTRA, J.S;NAKATA, L.E.; **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. EnANPAD, Rio de Janeiro. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIRULA, Carolina Prestes. **Geracao Me Me Me**. Disponível em: <<http://cadernodia.wordpress.com/2013/08/07/geracao-me-me-me>>. Data de acesso: 07 de agosto de 2013.

WELLER, W. **A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim**. Soc. Estado, Ago 2010, vol.25, no.2, p.205-224. ISSN 0102-6992.

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