

ESTUDO DO CONTEXTO DAS GERAÇÕES X, Y E Z NO MERCADO DE TRABALHO.

Gidelaine Cristina Alves¹
Simone Teles da Silva Costa²
Paulo Victor Antônio Chaves³
Márcia Rodrigues Luiz da Silva⁴
Luciano Limirio de Carvalho⁵
Marcos Roberto Francisco Alves⁶

RESUMO:

As organizações são influenciadas e impactadas pelas constantes mudanças que ocorrem na sociedade. Desta forma, precisam conhecer melhor seus colaboradores devido a particularidades de cada geração e, principalmente, à maneira de se relacionar no ambiente organizacional. Os conflitos causados pelas gerações X, Y e Z se não cuidados podem gerar grandes problemas para a empresa. É nesse contexto que atua a gestão de pessoas com o intuito de auxiliar os administradores a gerenciar e desenvolver o seu pessoal no trabalho auxiliando no alcance as metas, objetivos e resultados. O objetivo do presente estudo é fazer um estudo do contexto das gerações X, Y e Z no mercado de trabalho e demonstrar os desafios para a gestão de pessoas. A metodologia utilizada foi através da pesquisa bibliográfica, através de livros e artigos científicos, com abordagem qualitativa. Dessa forma a presente pesquisa objetivou apresentar resultados importantes quanto às gerações X, Y e Z mostrando o quanto essas três gerações tem atuado hoje no mercado e feito para se manter empregado. A Gestão de pessoas precisa se adaptar para manter-se estratégica. É extremamente importante lidar com valores e características diferentes, fazendo com que os processos de Gestão de Pessoas se adaptem a essa realidade em constante transformação que implica o conhecimento do perfil dos profissionais que a compõem.

PALAVRAS-CHAVE: Conflitos; Gestão de pessoas; Gerações X, Y e Z.

ABSTRACT:

Organizations are influenced and impacted by the constant changes that occur in society. In this way, they need to know their employees better due to the particularities of each generation and, mainly, to the way of relating in the organizational environment.

1-Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Mário Palmério-UNIFUCAMP

2- Mestre em gestão organizacional pela UFG-Catalão. Professora no Centro Universitário Mário Palmério-UNIFUCAMP

3- Especialização em MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela UNIFUCAMP. Professor no Centro Universitário Mário Palmério-UNIFUCAMP

4- Doutorado em Educação Matemática pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP, Brasil. Mestrado em Mestrado em Educação Matemática pela Universidade Estadual Paulista - Campus Rio claro, UNESP – RC. Professora no Centro Universitário Mário Palmério-UNIFUCAMP

5- Especialização em Administração e Gestão Pública pela Fundação Carmelitana Mário Palmério, FUCAMP. Professor no Centro Universitário Mário Palmério-UNIFUCAMP

6- Mestrado pela Faculdade de ciências econômicas de Franca, UNI-FACEF. Professor no Centro Universitário Mário Palmério-UNIFUCAMP

The conflicts caused by generations X, Y and Z if not taken care of can create major problems for the company. It is in this context that people management works with the aim of helping administrators to manage and develop their staff at work, helping to achieve goals, objectives and results. The purpose of this study is to make a study of the context of generations X, Y and Z in the job market and demonstrate the challenges for people management. The methodology used was through bibliographic research, through books and scientific articles, with a qualitative approach. Thus, this research aimed to present important results regarding the generations X, Y and Z, showing how these three generations have acted today in the market and done to keep employed. People management needs to adapt to remain strategic. It is extremely important to deal with different values and characteristics, making the People Management processes adapt to this constantly changing reality that implies knowledge of the profile of the professionals who compose it.

KEYWORDS: Conflicts; People management; Generations X, Y and Z.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente são constantemente abordados os conflitos vivenciados por parte das gerações X, Y e Z em se tratando do perfil profissional. Os indivíduos dessas gerações apresentam características, linguagens e comportamentos que influenciam no mercado de trabalho como a forma de pensar e se expressar. Para as diferentes faixas etárias foi dado o nome de “geração”, que classifica o conjunto de indivíduos que nasceram em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, acontecimentos sociais e culturais coletivos e que têm determinados comportamentos, valores e motivações (FANTINI; DE SOUZA, 2015).

De acordo com Fantini e De Souza (2015), a geração X (nascidos entre 1960 a 1980), se baseia na ideia de crescer profissionalmente e financeiramente tendo mais responsabilidade com a empresa, conhecimento com seus fornecedores, colaboradores, das necessidades de seus clientes para um bom relacionamento, e em geral são mais equilibrados com a vida profissional. Já a geração Y (nascidos entre 1980 a 1999) vê o trabalho como satisfação dos seus desejos próprios. Não se preocupam tanto com a empresa, trocam de emprego com frequência, mas quanto aos salários são ambiciosos. Com relação aos da geração Z (nascidos a partir dos anos 2000) são representados pelo mundo da tecnologia, possuem problemas com interação social, são mais fechados e vivem distantes dos assuntos ligados a empresa.

Nesse contexto, quem atua no mercado de trabalho com certeza já vivenciou conflitos de ideias ou sentimentos entre profissionais de idades diferentes. O ambiente organizacional exige o despertar para novos desafios e premissas com relação aos relacionamentos interpessoais entre seus colaboradores. Desta forma é preciso lidar com

as fraquezas, fragilidades e diferenças. É importante entender que o comportamento ideal de cada geração é baseado no equilíbrio sem excessos para que haja uma interação positiva.

O objetivo geral do artigo é demonstrar como esses profissionais de perfis e objetivos diferentes convivem no meio organizacional. E os objetivos específicos serão compreender o conceito de perfil profissional das gerações, verificar os principais conflitos encontrados na gestão das empresas com colaboradores das gerações X, Y e Z, demonstrar como lidar com as dificuldades e resistências diante das gerações.

A metodologia utilizada no presente trabalho foi por meio da pesquisa bibliográfica com a finalidade de contribuir para a elaboração do embasamento teórico por meio de livros, internet e periódicos que abordam assuntos relacionados ao plano de contas nas empresas, bem como quem o utiliza. Quanto à abordagem, esta pesquisa é classificada como qualitativa. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 128), a abordagem de caráter qualitativo é a “fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados”.

A justificativa em estudar o tema proposto se dá pela importância de manter um ambiente harmônico dentro das organizações, dado que todas as gerações têm algo a oferecer em um determinado projeto. Desta forma, a organização tem o papel de ser receptiva a novas ideias e inovações prezando pela convivência e harmonia da equipe, identificando onde cada colaborador pode ajudar são características essenciais para se manter atuante no mercado.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: na Introdução, que é a seção 1, apresenta-se o tema, sua importância, objetivos e o método de pesquisa utilizado; já a seção 2 apresenta o Referencial Teórico incluindo os principais conceitos utilizados na análise dos resultados; a seção 3 apresenta os Aspectos Metodológicos utilizados; na seção 4 são ilustrados os Resultados encontrados, incluindo o atendimento aos objetivos propostos; por fim, a seção 5 traz as Considerações Finais sobre o trabalho, incluindo sugestões e recomendações à organização pesquisada e à Academia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção iremos apresentar na presente pesquisa, informações pertinentes sobre a geração X, Y, Z no mercado de trabalho, iniciando por suas definições até

abordarmos como esse perfil de profissional tem se comportado no mercado de trabalho e feito para ganhar mais espaço e oportunidades.

2.1 Gestão de pessoas

Segundo Soviensi e Stigar (2008), a gestão de pessoas tem como objetivo à valorização dos profissionais e do ser humano, a fim de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores, onde o talento é notado como fator competitivo no mercado de trabalho. Desta forma as organizações devem ter a visão de que o Capital Humano é um grande diferencial. Para Chiavenato (2008), gestão de pessoas é uma área muito sensível á mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental no negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Nesse contexto, a gestão de pessoas tem a função de humanizar a empresa, com o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da companhia e do profissional (SILVA, 2013). Muitas empresas perceberam que é necessário fazer uma boa gestão de pessoas para que quando bem realizada, essa atividade melhore o clima organizacional, e o desempenho dos colaboradores (SILVA, 2013). Para Silva (2013) autonomia, evolução pessoal e profissional e senso de integração e cumprimento de seus objetivos são muito importantes. Dessa forma, a gestão de pessoas precisa, diariamente, identificar, avaliar e solucionar situações que levem à insatisfação dos colaboradores quando esses são de diferentes gerações (DOS SANTOS et al, 2011).

Dentro das empresas para que exerça o trabalho eficazmente, a gestão de pessoas baseia-se em cinco pilares como: motivação, comunicação, trabalho em equipe, competências e desenvolvimento (DE MACEDO, 2015). Para de Macedo (2015), a motivação é fundamental para que todo o plano de negócio seja colocado em prática e alcance seu objetivo. A falta de motivação leva a diminuição de produtividade e ao abandono da empresa em busca de melhores oportunidades. Um colaborador que reconhece seu papel dentro da organização e possui certo grau de automotivação é o que as empresas buscam para compor suas equipes atualmente. O desafio do gestor de pessoas é compreender o fator que motiva cada um dos colaboradores da empresa. A motivação pode estar, também, em um plano de carreira ou salários (DOS SANTOS, 2011).

Já a comunicação segundo de Macedo (2015) é muito importante para que uma empresa consiga alcançar quaisquer metas, independentemente do prazo, a comunicação clara e eficiente é fundamental. O pilar da comunicação é fundamentado pela comunicação integrada, ou seja, a que todos os envolvidos com a empresa utilizam. O bom gestor de pessoas conhece sua empresa profundamente e foca em seus pontos positivos (DOS SANTOS, 2011).

No que tange o trabalho em equipe, precisa ser em conjunto. Para de Macedo (2015), mesmo quando se trabalha em projetos diferentes, as equipes devem ser partes do mesmo ambiente organizacional e, por isso, devem sempre ter a mesma meta em foco. O desafio do gestor de pessoas aqui é garantir que não haja competição entre as equipes.

No que diz respeito à gestão por competências, segundo Bitencourt (2001) identifica os pontos fortes e os pontos que precisam ser melhorados, e trata-se da aptidão, habilidade e capacidade de resolver problemas. A competência pressupõe uma ação que agrega valor diante de novas situações. A competência profissional remete à ideia de capacidade, soma de conhecimentos ou habilidades (BITENCOURT, 2001).

E por último e também muito importante o pilar do desenvolvimento da empresa segundo de Macedo (2015) como um todo está intimamente ligado ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada um dos colaboradores. Por esse motivo, outro desafio importante do gestor de pessoas, é a capacitação individual dos profissionais.

Dentro da gestão de pessoas existem também os processos, que auxiliam os gestores dentro da empresa a compreenderem as pessoas como um grande diferencial competitivo, e, por isso, passaram a ter uma visão diferente e estratégica, valorizando o ambiente de trabalho e tratando seus colaboradores como parceiros no alcance dos objetivos organizacionais e não mais como meros recursos de produção. Esses processos são: agregar pessoas, aplicá-las, recompensá-las, desenvolvê-las, mantê-las e monitorá-las (DE SORDI, 2017).

Para De Sordi (2017) agregar pessoas, é o processo que envolve práticas de recrutamento e seleção e pode ser compreendido como qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender as necessidades da organização e contribuir para o sucesso organizacional. Em relação a aplicar pessoas é o meio utilizado para desenhar as atividades que um profissional desempenha na organização, orientar e acompanhar o seu desenvolvimento na execução de suas tarefas (DE SORDI, 2017). Envolve a integração do funcionário na empresa, o

desenho do cargo a ser desenvolvido e a avaliação de desempenho do funcionário no cargo.

Para Kommers (2013) recompensar pessoas é um dos principais elementos de motivação e incentivo, esse processo constitui em um papel de destaque para a gestão de pessoas, já que os funcionários trabalham em busca de certas expectativas e resultados. Compreende: remuneração, programas de incentivo ao pessoal e programas de benefícios e serviços. Já desenvolver pessoas inclui treinamento e desenvolvimento de programas, de mudanças e desenvolvimento de carreira. É um meio de capacitar e aperfeiçoar o desenvolvimento pessoal e profissional (KOMMERS, 2017). Para Sordi (2017), manter pessoas serve para manter os colaboradores da organização satisfeitos e motivados, com condições ambientais e psicológicas satisfatórias, despertando o interesse do funcionário em permanecer na empresa por longo prazo. Inclui relações com empregados, higiene, segurança e qualidade de vida do trabalhador.

E monitorar pessoas é acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas de acordo com o planejamento da empresa, garantindo que o mesmo seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados. Esse processo compreende os bancos de dados e sistemas de informações gerenciais (SORDI, 2017).

“Toda empresa deve trabalhar de forma consistente e permanente na sua cultura organizacional, para manter vivos seus valores e seu propósito. Os mesmos elementos culturais que criaram o sucesso tornam difícil para os membros da organização perceberem mudanças no ambiente que necessitam de novas respostas ” (EDGAR SCHEIN, 1972).

Para se promover um bom clima organizacional é preciso seguir algumas dicas como: fornecer um ambiente de trabalho adequado, fazer pesquisas de clima organizacional, garantir a saúde básica da equipe, estabelecer metas viáveis, oferecer programas de benefícios, treinar a equipe em prol da excelência, investir em programas sociais, flexibilizar horários das equipes e a mais importante de todas terem líderes e não chefes (CHIAVENATO, 2008).

Para Chiavenato (2008), a cultura organizacional deve ser forte e seus valores essenciais sobre a organização devem ser intensamente acatados e compartilhados. Quanto mais membros forem aceitos e maior for o comportamento com eles, mais forte será a cultura. O resultado desse tipo de cultura é o índice baixo de rotatividade da força de trabalho. Uma cultura forte demonstra alto grau de concordância dos membros sobre o ponto de vista da organização. É unânime a geração dos propósitos que gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Com essas qualidades há uma redução e
GETEC, v.10, n.31, p.21-37/2021

propensão dos funcionários a deixar a organização. Deve-se estabelecer uma comunicação simples e eficaz dentro da empresa, implementando feedback para a evolução profissional, a colaboração entre equipes, e o respeito entre os membros da organização.

Prevenir a insatisfação no ambiente organizacional auxilia o líder e seus liderados a terem harmonia e reconhecimento em seus relacionamentos. A modernização de processos de recursos humanos precisa estar alinhada com os objetivos estratégicos das empresas como um todo, para que possa produzir resultados mensuráveis e de qualidade. E por fim, promover avaliações frequentes por meio de indicadores onde esses são ferramentas para medir o desempenho de uma empresa. Estes são uma peça fundamental para que o empresário obtenha sucesso em seu empreendimento, pois possibilitam que metas específicas sejam traçadas e, ainda, acompanhar se elas estão sendo alcançadas, bem como saber se o rendimento da empresa está aumentando ou diminuindo (BITENCOURT, 2001).

As principais boas práticas da gestão de pessoas são ajudar a promover um bom clima organizacional, implementar cultura organizacional forte, promover a comunicação, implementar a cultura do feedback, prevenir insatisfação no trabalho, modernizar processos de recursos humanos, promover avaliações frequentes por meio de indicadores, etc.

2.2. As gerações X, Y e Z, seus perfis e seus conflitos.

Geração significa pessoas que nascem e vivem em um mesmo período de tempo: assim pode ser definida uma geração. O conceito reúne um grupo que foi, ou ainda é impactado pelo mesmo contexto social e econômico. Por essa razão, esses indivíduos aprendem os mesmos princípios, passam pelas mesmas mudanças e compartilham dos mesmos ensinamentos (ROCHA DE OLIVEIRA, 2012). A Geração chamada de X compreende os nascidos entre o início dos anos 1960 e o final dos anos 1970. Já a Geração Y são os nascidos entre o início dos anos 1980 e o início dos anos 1990. Em se tratando da Geração Z são os nascidos após 1995.

Segundo Santos *et al.* (2011), as gerações que antecedem a Y costumam lidar com maior disciplina e foco em relação ao trabalho, porém as novas gerações costumam valorizar o aprendizado e lidar com os problemas em diversas perspectivas.

Quanto aos principais benefícios oportunizados pela contratação de pessoas pertencente a geração X destacou-se a qualidade, o melhor

atendimento, o aumento da lucratividade e as melhores condições de trabalho. Também se destacaram pelo crescimento profissional. Quanto aos pontos fracos identificados para a melhoria, verificou-se a falta de contentamento com as decisões tomadas por outras pessoas e a batalha, um tanto quanto conflituosa, por posições mais elevadas na empresa. Percebeu-se a aversão à supervisão e a busca pela ascensão profissional como os principais objetivos dessa geração (SANTOS *et al.*, 2011, p. 11).

Percebe-se que a geração mais madura está muito ligada ao trabalho e comprometimento, sendo um pouco arrogante ao que se refere às ordens e supervisão (SANTOS *et al.*, 2011). Segundo Teixeira (2014) destaca que a geração X apresenta resultados efetivos devido a sua maior experiência e tempo de permanência nas empresas, por isso a busca constante por melhores cargos, como forma de compensar a dedicação e o tempo despendido buscando os melhores resultados.

Quanto às principais características que predominam no perfil da geração Y, vale a pena destacar os pontos abaixo:

[...] percebeu-se que essa geração se destaca pela sua agilidade, capacidade iniciativa, pro atividade e aumento da produtividade. Quanto à hierarquia ora se posicionaram em nível de igualdade ora de superioridade. É de fato, a geração que mais realiza rotatividade nas empresas e busca status e conhecimento de uma maneira um tanto quanto conflitante em relação aos objetivos da organização, porém as contribuições que traz são: aumento da lucratividade, motivação, melhores condições de trabalho e procura por novos conhecimentos (SANTOS *et al.*, 2011, p. 11).

Para Teixeira (2014) a geração Y não se importa com o tempo que dedica a uma empresa ou a outra, mas sim a experiência que é capaz de adquirir trabalhando. A hierarquia de cargos e salários não faz tanto sentido para essas pessoas já que não alinham seus objetivos pessoais com os objetivos da empresa. Apesar de parecer conflituoso, a instabilidade em manter esses jovens trabalhando de forma constante tem feito as empresas modificarem a forma de contratação e também sua estrutura piramidal ultrapassada. A interatividade e inquietação da geração Y abalaram as antigas formas de trabalho fazendo com que as pessoas repensem seu estilo de vida e voltem a aprender coisas novas e se atualizar (SANTOS *et al.*, 2011).

Por último, a geração Z, um tanto quanto misteriosa ao que se refere ao mercado de trabalho, pois seus integrantes ainda são muito jovens, porém o conteúdo já é suficiente para continuar a discussão sobre revolucionar as antigas formas de trabalho e maleabilizar as estruturas das empresas que ainda insistem em permanecer no antigo modelo hierárquico (SANTOS *et al.*, 2011). Segundo Malafaia (2011), a geração Z é ainda mais envolvida com o mundo digital e conectada a diversos meios de comunicação. Em relação

a sua antecessora, o problema que se potencializa é a filtragem de informações e aprendizado, pois, por serem muito novas essas pessoas mal iniciaram sua entrada no mercado de trabalho, mas já competem com jovens relativamente experientes e conectados às novas tecnologias quanto eles. O trecho abaixo reflete uma visão generalizada sobre esse grupo, mas que remete a ideia de fuga ao que se refere às estruturas organizacionais tradicionais:

[...] essa geração deseja liberdade em tudo aquilo que faz, desde a liberdade de escolha à liberdade de expressão. Considera normal a proliferação de canais de vendas e de tipos de produtos e marcas, ao contrário das gerações mais velhas. Espera escolher onde trabalhar, utilizando-se da tecnologia para fugir das regras tradicionais do escritório e integrar a vida profissional à vida doméstica e social (CERETTA; FROEMMING, 2011, p. 18).

Apesar de possuírem algumas semelhanças, os indivíduos das gerações X, Y e Z, apresentam características, linguagens e comportamentos únicos e expressivos que, quer queira quer não, acabam por influenciar os mecanismos do mercado de trabalho. Certamente ocorreram situações em que há conflito de ideias, sentimentos ou interesses entre profissionais de diferentes idades (TEIXEIRA, 2014). Assim que ingressa no mercado de trabalho, uma nova geração passa a mudar a sua dinâmica e a influenciar os hábitos das gerações anteriores.

Neste relacionamento pode haver muitos conflitos que acabam interferindo nas empresas. Segundo Bobbio (1986, p. 170) pode-se definir conflito a partir de seus componentes. "Existe um acordo sobre o fato de que o conflito é uma forma de interação entre indivíduos, grupos, organizações e coletividades que implica choques para o acesso e a distribuição de recursos escassos". No caso da guerra, fala-se não do conflito pessoal, mas do conflito social. Conforme Berg (2012), a palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias.

Aplicando à realidade, conflito é um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis (BERG, 2012). Berg (2012) ressalta que o conflito é necessário e afirma ainda que: "O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional" (BERG, 2012, p. 20).

Burbridge e Burbridge (2012) defendem que conflitos são naturais e em muitos casos necessários. É o motor que impulsiona as mudanças. No entanto, muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as empresas e pessoas que nela trabalham. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos e gerenciá-los.

Já para Chiavenato (2004), o conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inevitável da natureza humana; constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração, sendo ligada a desacordo, discórdia, etc. Para que haja conflito, além da diferença dos fatores citados, deve haver uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas, ou seja, quando uma das partes, seja indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos (CHIAVENATO, 2004).

Desta forma, conforme Chiavenato (2004, p. 416), “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”. O conflito pode ocorrer na interação de relacionamentos entre duas ou mais partes, podendo ser entre pessoas, grupos ou organizações, assim como pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo. Nota-se que a maior parte dos autores concordam sobre a inevitabilidade do conflito, pois é da natureza humana, e como as pessoas integram as organizações, estas terão de aprender a lidar com essa realidade.

3 METODOLOGIA

A finalidade do capítulo de metodologia é falar dos procedimentos de coleta e análise dos dados usados na presente pesquisa, apresentando a classificação do ponto de vista da natureza, da forma de abordagem do problema, e de fontes de coleta de dados. A pesquisa é um processo que possibilita encontrar novos acontecimentos ou informações, resultados ou leis, em qualquer área do conhecimento (RAMPAZZO, 2005). Desta forma, para Prodanov e Freitas (2013) pode se dizer que é um conjunto de ações destinadas a encontrar a solução para um problema por meio de procedimentos racionais e sistemáticos.

No presente trabalho foi utilizada a pesquisa básica que consiste em coletar dados para construir conhecimento ampliando a compreensão de determinados

fenômenos, mas não busca tratar ou resolver esses problemas, é um estudo direcionado a ampliação do conhecimento científico (BARROS; LEHFELD, 2007).

Foi utilizada como técnica de coleta de dados a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica consiste no uso de documentos já disponíveis, como artigos, livros, documentos eletrônicos, entre outros e tem como base o uso de elementos já trabalhados por outros autores (SEVERINO, 2007). De acordo com Severino (2007, p. 122) a pesquisa bibliográfica “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados”.

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: rádios 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, quer gravadas (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 185).

Quanto à abordagem do problema foi utilizada a pesquisa qualitativa. Para Yin (2016) a pesquisa qualitativa possui o objetivo de mostrar fatos baseados em conceitos que já existem, através de novas opiniões a respeito, criando novas hipóteses. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 128), a abordagem de caráter qualitativo é a “fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados”. Assim, como explana o referido autor, é uma maneira adequada para o conhecimento da natureza de um fenômeno social levando em consideração que o pesquisador obtenha dados da realidade para que assim possa analisá-los. Segundo Chizzotti (2005) a pesquisa qualitativa foca na subjetividade do objeto analisado, não contabiliza quantidades e sim demonstra o comportamento de determinado público.

4 DISCUSSÃO

As mudanças decorrentes do novo mundo de negócios implicam na competitividade das organizações. O contexto de transição no mundo do trabalho e as relações de emprego se modificam. Com o surgimento da sociedade da informação e do conhecimento, trouxe aos gestores a busca por soluções para problemas já existentes. As

empresas precisam estabelecer com clareza a visão, missão e os objetivos de todas as áreas com foco nas estratégias (MALAFAIA, 2018).

Atualmente, convivem nas organizações profissionais das Gerações, X, Y e Z. Pode-se observar das gerações que muitas vezes os seus valores são similares, mas a forma como são buscados são de diferentes formas e prioridades. As pessoas da geração X oferecem um melhor atendimento se destacam pelo crescimento profissional, mas verifica-se a falta de contentamento com as decisões tomadas por outras pessoas. Já os indivíduos da geração Y se destacam pela agilidade, iniciativa, proatividade e aumento da produtividade, mas é de fato, a geração que mais realiza rotatividade nas empresas. Com relação à geração Z são pessoas que desejam liberdade em tudo o que fazem, esperam escolher onde trabalhar usa da tecnologia para fugir das regras tradicionais do escritório e integrar a vida profissional à vida doméstica e social. Assim, a gestão de pessoas em ambientes que possuem diversas gerações é realidade na grande maioria das organizações.

No contexto de um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico, as pessoas deixaram de ser vistas como meros recursos da organização para serem tratadas como um ativo de grande valor. O conhecimento passou a ser o recurso mais importante, fazendo com que as pessoas passem a ocupar um lugar de maior destaque nas organizações. Desta forma, as organizações, devem investir em ações para que os ativos conhecimento e informação não sejam perdidos. Assim, o papel da área de Gestão de Pessoas é dado como uma área estratégica (MALAFAIA, 2018). Portanto, é por meio da gestão de pessoas que é possível promoverem a organização das pessoas, das competências necessárias para que conquistem suas metas e conseqüentemente atraiam os melhores profissionais e consiga retê-los e motivá-los no trabalho.

A Gestão de pessoas precisa se adaptar para manter-se estratégica. Para Malafaia (2018) é extremamente importante lidar com valores e características diferentes, fazendo com que os processos de Gestão de Pessoas se adaptem a essa realidade em constante transformação que implica o conhecimento do perfil dos profissionais que a compõem. Segundo Teixeira et al (2010, p. 16), “a gestão estratégica não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Caracteriza-se como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo”.

Cada geração enxerga o mercado de trabalho de uma forma diferente do outro. Por exemplo, enquanto a geração X vê o mercado de trabalho como uma oportunidade para crescer tanto profissional quanto financeiramente, a geração Y olha o mercado de trabalho como um meio no qual ele vai atingir os seus objetivos financeiros, ou seja, apenas um meio pelo qual ele vai conseguir capital para satisfazer os seus desejos capitalistas. Enquanto isso também tem a geração Z que já nasce lado a lado com a tecnologia e devido a outros fatores se é considerado uma geração psicologicamente mais fraca, se abalando fácil mediante um conflito (RIBAS; DE FREITAS, 2019).

Isso por sua vez nas organizações vem a causar conflitos de relacionamento dentro das organizações e conseqüentemente pode acarretar a alguma dificuldade em seu desenvolvimento. Para se perceber esses conflitos é preciso olhar para dentro das próprias famílias, onde é constante esse tipo de descontentamento, a partir do relacionamento entre pais e filhos, com costumes diferentes e formas de pensar, abordando com eles assuntos antes ditos como delicados de forma mais simples (RIBAS; DE FREITAS, 2019).

A geração X por esses e demais fatores acaba considerando a Z um gênio, por terem maior contato com a tecnologia e usufruírem de máquinas e equipamentos (TRIDAPALLI, 2017). A partir desses relacionamentos e dessas formas diferentes de pensar, além de cada geração ter passado por momentos de conflitos diferentes, no momento de trabalhar juntos nas organizações acaba surgindo divergências o que por sua vez vem a atrapalhar o trabalho em conjunto de ambos. Aprender com cada uma é a melhor forma de se trabalhar hoje e atingir novos objetivos, saber o que cada uma pensa e como isso pode ser enriquecedor para ambos. No que diz respeito a comportamentos, a estabilidade emocional é o ponto forte da Geração X, em contraponto à impulsividade multidisciplinar dos Y, que possuem personalidade individualista e relacionada a seus próprios valores pessoais, e são muito adeptos da tecnologia.

Nesse âmbito, as novas gerações Y e Z possuem a oportunidade de alterar a história de uma organização amparada pela Geração X. Assim, as empresas que souberem aproveitar o potencial de cada geração sairão na frente e conquistarão importantes diferenciais competitivos alcançando o sucesso. Na busca de alinhar todos com os objetivos da organização, é importante expor de forma clara e objetiva, quais são as expectativas da empresa em relação a seus colaboradores tornando mais fácil o equilíbrio do trabalho e também da convivência entre os colaboradores (WINQUES, 2016).

O clima organizacional interfere diretamente na relação interpessoal dos colaboradores e também desfavorece a produtividade da equipe, contribuindo para o surgimento de conflitos (RIBAS; DE FREITAS, 2019). É preciso que o gestor estimule a criação de relacionamentos entre os colaboradores, principalmente entre aqueles de diferentes gerações, pois permite que os funcionários tenham uma maior sensibilidade e empatia em relação ao outro. Desta forma, é possível a compreensão das diferenças existentes entre esses profissionais.

A gestão de pessoas pode incentivar a convivência entre os colaboradores por meio de treinamentos coletivos, *happy hours* são momentos importantes de descontração, *workshops* e até mesmo ao modificar o *layout* da empresa para que as pessoas fiquem mais próximas (RIBAS; DE FREITAS, 2019). Portanto, com uma diversidade tão grande de gerações no mercado de trabalho, é extremamente necessário que a organização se atente ao perfil de cada uma delas garantindo um recrutamento que é favorável.

Assim, é importante ressaltar que todo indivíduo possui competências diferentes que podem contribuir para os resultados da empresa. Por isso, é importante que as diferenças entre elas sejam respeitadas e que a organização ofereça as condições necessárias para que haja igualdade de tratamento. Quando um colaborador é motivado, elevam seu nível de comprometimento e contribuem muito para o crescimento da organização respondendo com eficiência (WINQUES, 2016). Identificar quais são os conflitos mais recorrentes juntamente com as necessidades desses profissionais é tarefa da gestão de pessoas. Apostar em uma boa comunicação e também ajustar diretrizes para que todos possam caminhar juntos rumo aos objetivos da empresa e garantir uma entrega coletiva satisfatória criando propósito para o trabalho das pessoas, evita o conflito de gerações no ambiente de trabalho e contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os profissionais envolvidos dentro da organização, seja em qualquer geração (ALMEIDA et al, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de pesquisa em questão procurou abordar a geração X, Y e Z no mercado de trabalho, com isso, saber de que forma essa geração tem se atuado do mercado, o que tem feito para ganhar espaço e qual geração tem se destacado, além das

dificuldades enfrentadas por cada uma. Com isso tem-se uma dimensão do quanto as gerações são diferentes, suas características provenientes de suas épocas de origem.

O presente estudo procurou retirar as suas informações a partir de uma pesquisa e fontes bibliográficas de autores sobre o tema debatido acima, foram utilizados como fontes de pesquisa bibliográficas, a partir da publicação de autores, científicos, sites e demais fontes que contribuíram para a elaboração do presente trabalho, mostrando que o tema em si tem grande relevância para o meio acadêmico e que a geração na qual faz parte tem apresentado qualidades e defeitos no momento de buscar espaço no mercado de trabalho e o que devemos fazer para conquistar e se diferenciar, vencendo as dificuldades.

Como objetivo geral deste trabalho, procurou demonstrar como esses profissionais de perfis e objetivos diferentes convivem no meio organizacional. A forma de atuação que cada perfil de profissional tem no mercado, qual postura cada um adota perante uma situação, com isso saber, como esses profissionais têm se desenvolvido e atuado no mercado de trabalho. Identificar os perfis e saber qual o melhor para a sua empresa se faz de extrema importância. Saber o porquê determinada geração está fazendo de diferente e se isso tem se mostrado de forma positiva no mercado é importante.

Com relação aos objetivos específicos foram compreender o conceito de perfil profissional das gerações, verificar os principais conflitos encontrados na gestão das empresas com colaboradores das gerações X, Y e Z, e apresentar, o que cada geração tem de particularidade, por se tratar de novos tempos, tem exigido a constante capacitação e qualificações que podem ser consideradas como, característica específica de uma geração. Algo que para muitos gestores é considerado imprescindível e hoje quase não se acha na nova geração, o que a nova geração tem feito para superar a anterior e conseguir o prestígio no mercado de trabalho.

A construção da presente pesquisa proporcionou uma fonte de conhecimento, mostrando o quanto cada geração é diferente das demais. No mundo hoje, independente de qual seja a geração, uma coisa é fato, é necessário a constante capacitação e a vontade de sempre querer ser um profissional melhor para conquistar degraus mais elevados, a partir dessa pesquisa foi possível perceber o que cada geração tem feito para conquistar esse espaço no mercado em questão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, EDMUNDO MONTEIRO S.; AVANZI, RENATO. **MARKETING MOTIVACIONAL**. Saraiva Educação SA, 2017.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª edição. São Paulo, 2007.

BERG, Ernesto Artur. *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. 2012.

BURBRIDGE, ANNA HELENA MURAT; BURBRIDGE, RICHARD MARC. **Gestão de conflitos**. Saraiva Educação SA, 2017.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. Livro**, v. 3, p.8, 2008.

DE MACEDO, Ivanildo Izaias. *Gestão de pessoas*. Editora FGV, 2015.

DE MALAFAIA, Gabriela Silva. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. 2018.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**. Saraiva Educação SA, 2017.

DOS SANTOS, Cristiane Ferreira, et al. **O processo evolutivo entre as gerações x, ye baby boomers**. *Anais do XIV SEMEAD Ensino e Pesquisa em Administração*, 2011, 13.

FANTINI, Carolina Aude; DE SOUZA, Naiara Célida Dos Santos. **Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional**. *Revista IPecege*, v. 1, n. 3/4, p. 126-145, 2015.

KOMMERS, Lisiane Neuberger. **“Os desafios estratégicos nos processos de gestão de pessoas: um estudo na empresa”**. Totens Pizzaria", de Joinvile, SC. 2013.

MELLO, Marcela. **Os seis processos da gestão de pessoas: RH na prática, artigo**, 28 de outubro de 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Método do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. p. 43. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 21 maio 2020.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: A pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Loyola. 2002. p. 53.

RIBAS, Hatany Yuri R.; DE FREITAS, Raphael SI. **CONFLITO ORGANIZACIONAL, MULTIGERACIONAL**. 2019.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. **Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?. Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 62, p. 551-558, 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Socialização ocupacional nas profissões: o caso da inovação de papéis**. In: **Principles, Practices and Positions in Neuropsychiatric Research**. Pergamon, 1972. p. 521-530.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico: Pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, pesquisa de campo**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. p. 122. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3480016/mod_label/intro/SEVERINO_Metodologia_do_Trabalho_Cientifico_2007.pdf. Acesso em: 25 maio 2020.

SILVA, Redinson Adriano Santos da. **Gestão de pessoas: motivação e desenvolvimento profissional de trabalhadores**. 2013.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

TRIDAPALLI, Jerônimo et al. **Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho**. **Revista hùmus**, v. 7, n. 20, 2017.

WINQUES, Kérley et al. **" Tem que ler até o fim?": o consumo da grande reportagem multimídia pelas gerações X, Y e Z nas multitelas**. 2016.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.