

FLEXIBILIDADE NA MANUTENÇÃO DE PESSOAS: Necessidade de um contexto multigeracional

FERREIRA, Jéssica Keller¹

Centro Universitário UniAcademia– CES/JF

HORTA, Patrícia Maia do Vale²

Centro Universitário UniAcademia – CES/JF

Linha de Pesquisa: Administração de Recursos Humanos

RESUMO

No contexto organizacional atual de alta competitividade, no qual o capital humano, em toda sua pluralidade, destacou-se como o grande diferencial entre os concorrentes, as empresas multigeracionais depararam-se com o desafio de manter seus melhores profissionais. Várias foram as questões relacionadas a esse tema por esse estudo, que buscou entender quais foram as principais ações implementadas pela gestão de pessoas para reter e valorizar seus talentos? Se essas ações foram diferenciadas para atender as diversas gerações? Até que ponto elas atenderam as expectativas que os profissionais tinham em relação ao seu trabalho? Diante disso, o objetivo geral do artigo foi verificar se as práticas de manutenção que as organizações têm utilizado para valorizar seus talentos atendem às expectativas dos profissionais das diferentes gerações que compõem o mercado de trabalho. Para tanto fez-se uso de uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, exploratória, as quais foram desenvolvidas por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa telematizada, essa última com envio de questionário aplicado por divulgação de link nas redes sociais e em grupos das quais a pesquisadora faz parte. Foi possível perceber que existe uma relação, mesmo que não direta, entre as práticas organizacionais e os interesses dos pesquisados, sendo que ações como qualidade de vida no trabalho, oportunidade de crescimento e desenvolvimento, lideranças justas e competentes são consideradas muito importantes para ambas as partes e, comunicação clara e direta, é destaque, entre os respondentes.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão da Diversidade. Retenção de Talentos. Gerações X, Y, Z. Millennials.

1 INTRODUÇÃO

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 e de pessoas com o objetivo de alinhar as

¹ Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Academia.

² Professora do curso de Administração do Centro Universitário Academia.

expectativas e necessidades do indivíduo com as da organização. São 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 sobrevivência e competitividade (BERNARDES; MARCONDES, 2003).

Ainda neste cenário, deve-se considerar 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 ainda mais das políticas, dos processos e das práticas nas organizações, as quais precisam se dirigir à convivência de grupos de diferentes idades e gerações, como por exemplo, uma gestão que facilite o acesso dos jovens ao mercado de trabalho e proporcionem programas para aposentadoria, ou ainda para se adequarem à continuidade destas pessoas de mais idade no mercado de trabalho (DENCKER; JOSHI; MARTOCCHIO, 2007). Neste contexto têm-se quatro gerações que convivem no ambiente de trabalho, cada uma com características, expectativas e necessidades diferenciadas, que são: a geração Baby Boomers, a geração X, a geração Y ou Millennials e a geração Z (OLIVEIRA, 2010; TOLEDO, 2012).

Para enfrentar os desafios impostos por essas mudanças e atender a diversidade de pessoas no âmbito organizacional é necessário investimento para o desenvolvimento e motivação dos funcionários considerados talentos, o que depende da criação de ambientes e estruturas organizacionais que os atraiam, os desenvolvam e os mantenham satisfeitos para criar valor distintivo e, conseqüentemente, uma vantagem estratégica para a organização (RAMLALL, 2003). Diante disso, quais são as principais ações implementadas pela gestão de pessoas para reter e valorizar seus talentos? Essas ações são diferenciadas para atender as diversas gerações? Até que ponto atendem as expectativas que os profissionais têm em relação ao seu trabalho?

Sendo assim, este estudo tem o objetivo de verificar se as práticas de manutenção que as organizações têm utilizado para valorizar seus talentos atendem às expectativas dos profissionais das diferentes gerações que compõem o mercado de trabalho.

Para tanto foi utilizada como metodologia de pesquisa a revisão bibliográfica, com autores que discutem a temática, procurando evidenciar as práticas de manutenção que as organizações têm utilizado, num segundo momento foi realizada uma pesquisa telematizada com questionários disponibilizados por meio das redes sociais para obter dados sobre a avaliação da expectativa que as diferentes gerações de profissionais têm sobre as práticas de manutenção de pessoas das organizações. Os resultados da pesquisa são apresentados a seguir, sendo que a primeira parte traz o embasamento teórico, a segunda a metodologia, a terceira os resultados das respostas aos questionários e na quarta as considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO TEXTUAL

Os programas de recompensas estão dentro do sistema de manutenção de pessoas e hoje precisam ser flexíveis para atender aos diferentes perfis de colaboradores nas organizações, inclusive os diferentes grupos geracionais. Para tratar desse assunto, primeiro é preciso entender que os programas de manutenção de pessoas precisam estar integrados aos outros sistemas de gestão de pessoas para que possa agregar valor à organização.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: OS PROGRAMAS DE MANUTENÇÃO DE PESSOAS

O sucesso de uma organização depende de sua competitividade, o que, por sua vez, depende do modo pelo 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 (BOHLANDER, 2003; GIL, 1994).

A gestão de pessoas é definida por meio de todas as atividades de gestão e administração das pessoas nas organizações (LEGGE, 2005). A partir da filosofia, da cultura e da racionalidade organizacional são estabelecidas políticas de gestão de pessoas que descrevem o modo pelo qual as organizações irão suprir, aplicar, manter, desenvolver e monitorar o seu capital humano. Diante disso, entende-se que as políticas que visam a manutenção ou retenção das pessoas se tornam de

grande valor (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Chiavenato (2010), há seis processos na gestão de pessoas, que devem fazer parte das políticas e práticas da organização, são eles: o processo de agregar pessoas que inclui o recrutamento e seleção de pessoas, o processo de aplicar pessoas: modelagem do trabalho e avaliação de desempenho, o processo de recompensar pessoas: remuneração, benefícios e incentivos, o processo de desenvolver pessoas, que inclui treinamento, desenvolvimento e aprendizagem organizacional, o processo de manutenção de pessoas: higiene e segurança no trabalho, qualidade de vida, relações com empregados e sindicatos, o processo de monitorar pessoas que trata do sistema de informações gerenciais, banco de dados.

O autor define os processos como um conjunto de atividades estruturadas que fornecem valor. Esses processos estão inter-relacionados e se influenciam mutuamente, podendo favorecer ou prejudicar os demais quando bem ou mal utilizados. Para Gil (2011), a Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades que podem ser agrupadas em categorias amplas denominadas de sistemas, e assim complementa:

O conceito de sistema, que é fundamental para essa abordagem, pode ser definido de diversas maneiras: como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideais entre os quais se possa encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção (GIL, 2011, p. 21).

O processo de manter pessoas visa oferecer um ambiente de trabalho satisfatório para o desempenho das atividades. Chiavenato (2008) relata que esse processo visa manter os colaboradores satisfeitos e motivados e que precisa trabalhar um conjunto de cuidados especiais como, estilos de gerência, programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem a qualidade de vida na organização. Nesse processo, a valorização de pessoas é o que deve ser destacado. É preciso oferecer um ambiente limpo e confortável, onde os colaboradores possam exercer suas atividades com segurança, além de preservar um clima organizacional leve com bom relacionamento entre empregado e empregador e até mesmo entre os próprios

colaboradores influenciando na qualidade de vida, no qual as pessoas não tenham problemas psicológicos e nem sociais advindos de um ambiente organizacional desgastado e conturbado.

Para manter pessoas é imprescindível que as empresas representadas por seus sindicatos negociem com os sindicatos que defendem seus colaboradores, o que aumenta a segurança deles em relação aos seus direitos de trabalhador. O feedback também é uma prática de valorização importante, ele permite observar as pessoas que contribuem mais para o crescimento da empresa, entendendo que pessoas reconhecidas quando se sentem valorizadas, tem maiores perspectivas sob seu trabalho (DESSLER, 2003).

Por fim, é importante considerar que 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 gestão de pessoas. Em decorrência ainda destes fatores surgiram novas condições para as pessoas permanecerem no mercado de trabalho por mais tempo (LEGGE, 2005). O que inclusive no próximo tópico é observado levando-se em consideração as diferentes gerações presentes no contexto organizacional.

2.2 DIVERSIDADE GERACIONAL NO CONTEXTO DE TRABALHO: CARACTERÍSTICAS E EXPECTATIVAS

Segundo Maciel (2010) a definição de geração compreende os indivíduos nascidos numa mesma época e que, por isso, trazem características, valores, conceitos e cultura semelhantes, as quais se considera ser reflexos da vivência dos mesmos acontecimentos mundiais, que acabam de certa forma, influenciando o comportamento das pessoas ao longo da vida. Mas em adição há a educação recebida de seus pais, em geral de uma geração anterior, os quais educaram seus filhos de modo a não passarem pelas mesmas dificuldades passadas por eles, criando uma sucessão de influências de uma geração sobre a outra.

Com esse entendimento, é possível entender a classificação das diferentes gerações, Baby Boomers, X, Y ou Z, cada uma delas têm diferentes características

como é apresentado a seguir:

Geração Baby Boomers de maneira geral são os nascidos entre 1940 e 1960, nos “anos dourados”, tempo marcado pela reconstrução da sociedade por meio de comportamentos baseados 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). “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.

Sucesso, realização e lealdade à carreira profissional são valores predominantes. Valorizam o status e o crescimento profissional, além de serem motivados, ambiciosos e otimistas. 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 como mentores e detentores do conhecimento. Assim, sua exigência é ser respeitado e reconhecido por isso (LAB, 2010).

Geração X nasceu entre os anos 1961 a 1980, em meio a um cenário marcado por revoluções políticas, perseguições, movimentos *hippies* e rebeliões estudantis, manifestando no 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). Lombardia (2008) descreve esta geração como a dos indivíduos 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.

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. Facilmente aceitam mudanças, mas são avessos as supervisões rigorosas, por isso, frequentemente questionavam as hierarquias de comando, e são

predispostos a não confiar nas outras pessoas. Todavia, esta geração tem sido abordada constantemente por vários autores, como de grande sucesso quando analisado o retorno econômico através da remuneração, promoções e de respeito aos colaboradores (SCHRAMMEL, 1998; MANOLIS; LEVIN; TULGAN, 1995).

Geração Y, nasceu entre 1981 e 1994. É 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, entre outros momentos marcantes de mudanças do país (MANETTI, 2013).

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. 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 de 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 que querem desde cedo, ou seja, por uma carreira e por salários mais ambiciosos.

Geração Z é a geração considerada a mais recente, das nascentes após 1995 até 2010. De acordo com Toledo (2012), ela é uma geração constantemente conectada via de dispositivos portáteis e, preocupada com o meio ambiente. Pode ser integrante ou parte da Geração Y, já que a maioria dos autores posiciona o nascimento das pessoas da Geração Z entre 1990 e 2010. Ainda segundo a referida autora, as principais características da referida geração, o 'Z' vem de 'zapear', ou seja, trocar os canais da TV de maneira rápida e constante com um controle remoto, em busca de algo que seja interessante de ver ou ouvir ou, ainda, por hábito. 'Zap', do inglês, que significa 'fazer algo muito rapidamente' e 'energia' ou 'entusiasmo'.

No que diz respeito ao lado profissional, são multitarefas, ou seja, conseguem fazer, e entender, várias coisas ao mesmo tempo, segundo matéria da Revista Exame (CESAR, 2006), nenhuma geração anterior demonstrou essa habilidade natural tão bem quanto os indivíduos da geração Z, realizar tarefas online ou não, simultaneamente. Essa geração, também é caracterizada pelo imediatismo, e buscam resultados rápidos dentro da organização; a hierarquia tradicional não faz mais sentido, se eles querem falar com o chefe, vão, entram na sala e falam como se fosse mais um colega. Tal atitude, não era comum nas gerações anteriores. Esse novo grupo de profissionais chega ao mercado procurando empresas que valorizem a conectividade, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalidade (CATHO, 2009; MCCRINDLE, 2011; FACCO *et al.*, 2015). No quadro 1 a seguir é possível visualizar algumas das principais características dessas gerações.

QUADRO 1 – Características das principais gerações presentes no mercado de trabalho

	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y/MILLENNIALS	GERAÇÃO Z
PERÍODO DE NASCIMENTO	1940 A 1960	1961 A 1980	1981 A 1994	1995 A 2002
ENTRADA NO MERCADO DE TRABALHO	1964 A 1978	1979 A 1998	1997 A 2010	2011
IDADE EM 2021	81 A 61	60 A 41	40 A 27	26 A 18
CARACTERÍSTICAS	Disciplinados, tradicionais, seguem a hierarquia e não são adeptos a tecnologia	Individualistas, conservadores e flexíveis.	Revolucionários, tecnológicos, flexíveis e individualistas. Competitivos e questionadores	Internet sempre presente, multitarefas, individualistas e gostam de desafios.

Fonte: Elaborado a partir de Oliveira (2010).

Atualmente, nota-se a presença de ambas as gerações no ambiente organizacional. É notório que os comportamentos dessas gerações perante situações do dia-a-dia são distintos e isso remete a uma necessidade por parte da gestão de pessoas de encontrar meios de melhor administrar essas diferenças, de modo a ter uma boa convivência e alcançar os objetivos organizacionais (MALAFAIA, 2011).

2.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE: PRÁTICAS QUE VALORIZAM AS DIFERENTES GERAÇÕES

De acordo com Dessler (2003), gerenciar a diversidade significa maximizar as vantagens potenciais da diversidade e ao mesmo tempo minimizar suas barreiras potenciais - como discriminações e preconceitos.

O Instituto Ethos (2000) conceitua diversidade como consoante conclusiva das indagações convenientes à integridade dos indivíduos. Desse modo, a diversidade caracteriza determinado advento das procedências dos direitos e deveres dos cidadãos os quais objetivam possibilidades a todos de oportunidades de amplo crescimento de suas competências. A diversidade é norma da espécie humana: seres humanos são diversos em suas experiências culturais, são únicos em suas personalidades e são também diversos em suas formas de perceber o mundo. Seres humanos apresentam, ainda, diversidade biológica. Segundo o estudioso Thomas (1999), a diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração.

Conforme Fleury (2000), a gestão da diversidade refere-se à difusão da multiplicidade da diversidade da força do trabalho, atribui avantajadas convicções relacionadas à competitividade das organizações. Alves e Silva (2004), determinam a definição, ao estabelecer que gerir a multiplicidade organizacional, isto é, analisar por meio de habilidades empresariais, o desenvolvimento complexo dos grupos entende-se por uma técnica organizacional direcionada a coleta de oportunidades

do mercado. A gestão da diversidade nas organizações atribui-se a um feedback a uma gradual multiplicidade da expansão da potencialização da mão de obra, porém, com isso novas possibilidades na demanda por competitividades (COX; BLAKE 1991). O Instituto Ethos (2000), evidencia que a gestão da diversidade expressa diversas vantagens as quais desenvolve os pros de oportunidades competitivas excitação do funcionamento de trabalho, a otimização da produção, desenvolvimento do bem-estar no trabalho, minimização da instabilidade da personificação empresarial.

Marras (2010) destaca que para permanecer na empresa os funcionários precisam ter uma perspectiva na carreira, aprendizado e desenvolvimento, trabalhos e desafios excitantes, ser parte integrante de uma equipe, ter um bom chefe, reconhecimento pelo trabalho bem feito e um ambiente agradável. Práticas são cruciais para que as organizações façam a retenção de talentos, sendo que as mais utilizadas estão relacionadas a avaliação de desempenho, recrutamento interno e externo, salário compatível com o mercado, meritocracia, comunicação clara e direta, benefícios e recompensas entre outras vantagens.

2.4 GESTÃO DAS RECOMPENSAS: O GERENCIAMENTO DAS PRÁTICAS DE RECOMPENSAS

O gerenciamento das recompensas é atualmente um dos elementos mais importantes das organizações, pois é este gerenciamento que direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas. Estas recompensas podem ser financeiras, de forma direta, como uma remuneração pelos serviços prestados, ou, de forma indireta, como os benefícios e, ainda, não-financeiras, como oportunidades de crescimento, autonomia e liberdade, dentre outras (DUTRA, 2002).

Ainda de acordo com Dutra (2002) a valorização das pessoas é concretizada com as recompensas recebidas por elas como contrapartida pelo trabalho. Assim, segundo o autor, as recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, ou seja, econômicas, de crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se, dentre outras. Flannery (1997) acrescenta que se torna latente a

necessidade de desenvolver alternativas de gestão que criem um sentimento de crescimento pessoal, que estimulem a elaboração de políticas que construam planos de remuneração vinculados ao desenvolvimento pessoal, ao comprometimento com os resultados, ao interesse em inovar e ao trabalho com qualidade. Dutra (2004, p. 71) alerta que “a questão fundamental na recompensa é como ela deve ser distribuída entre as pessoas que trabalham para a empresa”. Assim a questão-chave no sistema de recompensa centra-se nos critérios utilizados para tanto.

Segundo Souza *et al.* (2006), atualmente os programas de benefícios visam contribuir para que a empresa sustente uma posição competitiva favorável na atração e retenção de talentos. Os autores apontam três tipos de benefícios: os de seguros (saúde e vida), de complementação (planos de previdência social) e de serviços (assistência à educação, serviços de lazer, financeiros e jurídicos, auxílio-transporte, assistência a compras). Dutra (2002) alerta que a composição da remuneração fixa e benefícios deve ser efetuada com cuidado para otimizar os recursos utilizados na satisfação das necessidades dos empregados abrangidos por eles. As organizações entregam como contrapartida da contribuição do colaborador as recompensas salariais diretas e indiretas, mas também podem proporcionar recompensas não-financeiras, como, por exemplo, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, segurança no emprego, qualidade de vida, liberdade, autonomia para tomada de decisões, dentre outros.

Por fim, deve-se considerar também as estratégias de gestão que podem também ser colocadas como fatores de análise nas organizações para valorizar as diferentes gerações. Desse modo, citam-se as seguintes práticas: visão estratégica; comunicação clara e direta; identificação de potenciais lideranças; foco em resultados e; flexibilidade e aprendizagem (PAINE, 2006). Nessa linha, o setor de recursos humanos tem o papel preponderante para a gestão de relacionamento entre as gerações (PENA; MARTINS, 2019).

3 METODOLOGIA

Um trabalho científico visa atender a um determinado propósito pré-definido, sendo assim, o uso de um método específico torna-se essencial para garantir o alcance do que foi planejado (ECO, 1977).

A pesquisa utilizada neste trabalho segundo o objetivo que se pretende alcançar se define como quali-quantitativa, devido as explicações analíticas aqui demonstradas, corroborando com o pensamento quali-quantitativo presentes quando há combinação no método de pesquisa qualitativo e no método quantitativo enriquecendo a análise e as discussões finais (MINAYO, 1997).

Quanto aos meios de levantamentos de dados utilizados a pesquisa se classifica num primeiro momento como bibliográfica, pois foi feito um levantamento de referenciais teóricos publicados em livros e artigos científicos, procurando entender o que já se conhece sobre o assunto. A pesquisa bibliográfica é então feita com o intuito de levantar um conhecimento disponível sobre teorias, a fim de analisar, produzir ou explicar um objeto que está sendo investigado (CHIARA, 2008). Num segundo momento a pesquisa se classifica como telematizada, já que buscou “informações em meios que combinam o uso do computador e de telecomunicações” (VERGARA, 1998, p. 46). O questionário foi estruturado no Google Forms e o de *link* gerado no aplicativo foi disponibilizado nas redes sociais da pesquisadora, usando para isso o celular e o computador.

O questionário foi elaborado de maneira a possibilitar coleta de dados sobre a percepção das pessoas de diferentes gerações em relação às práticas organizacionais para manutenção de talentos nas organizações. No primeiro bloco se coletou informações como idade, formação, área de atuação, o que foi importante para identificar que várias gerações responderam ao questionário e compreender um pouco mais sobre o perfil profissional deste respondente; no segundo bloco, buscou-se identificar opiniões sobre as práticas de manutenção de talentos das organizações e as expectativas sobre elas das várias gerações.

A amostra de pesquisa utilizada se caracterizou como por conveniência, visto que esta técnica consiste em selecionar uma amostra da população que seja acessível. Ou seja, os indivíduos empregados nessa pesquisa são selecionados

porque eles estão prontamente disponíveis e não porque eles foram selecionados por meio de um critério estatístico (NETQUEST, 2015).

Esses questionários ficaram disponíveis nas redes sociais da pesquisadora e foram enviadas a grupos dos quais ela pertence em outubro de 2021, neste período foi possível coletar 126 respostas que foram compiladas, tratadas para serem apresentadas e analisadas a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

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.

Em relação à pesquisa telematizada, que foi aplicada por meio do Google Forms para atingir pessoas de todas as idades que estão atualmente inseridas no mercado de trabalho, foram identificados 126 respondentes que estão divididos entre as quatro gerações exploradas. Quanto ao gênero dos participantes, a ampla maioria 88 (70%) dos respondentes são do gênero feminino, contra a presença de somente 38 (30%) masculino. Com base nos gêneros e área de atuação dos respondentes da pesquisa, pode-se dizer que isso é reflexo do mercado de atuação nas áreas de comércio e serviços, pois a presença masculina só é ainda predominante nas atividades voltadas ao setor industrial.

Para a classificação das idades na definição de cada geração foram utilizados os parâmetros de Oliveira (2010), que classificam a geração Baby Boomers como os nascidos entre os anos de 1940 e 1960, a geração X nascidos entre 1961 e 1980, a geração Y nascidos entre 1981 e 1994 e a geração Z nascidos a partir de 1995. Pode-se observar que os respondentes estão distribuídos nas quatro gerações em relação a faixa etária. Dos 126 respondentes, 2 são da geração Baby Boomers, 12 são da geração X, 48 da geração Y e 64 pertencem à geração Z, conforme mostra o quadro 2.

QUADRO 2 – Respondentes da pesquisa elaborada no Google Forms.

GERAÇÕES	VALOR RELATIVO	VALOR ABSOLUTO
Baby Boomers	1%	2
Geração X	10%	12
Geração Y	38%	48
Geração Z	51%	64
Total	100%	126

Fonte: A autora, com dados da pesquisa.

A geração Baby Boomers, mesmo em menor quantidade no mercado de trabalho, esteve presente nas respostas da pesquisa. Por este motivo, levou-se em consideração as expectativas e a performance, pois esta geração foi igualmente pesquisada e considerada para este artigo.

A maioria dos respondentes, 69% tem o ensino médio completo, distribuídos nas 4 gerações. 20% deles tem o ensino superior completo, 7% em especialização e 3% dos respondentes já possuem mestrado/doutorado. Apenas 1% tem o ensino fundamental completo.

Quanto aos outros dados levantados por meio do questionário em relação a expectativa sobre as práticas de manutenção de pessoas, pode-se destacar: Benefícios, com 53% das respostas totais, comunicação clara e franca, com 75%, e Feedback, com 62%. Dentre as opções apresentadas o fator que teve menor escolha dos participantes foi remuneração variável, somando 40% das respostas totais e Plano de Carreira, com 47%, também apresentou um número baixo de escolhas pelos participantes. Flexibilidade no horário, relações com colegas e lideranças, promoções e transferências e reconhecimento pelas entregas realizadas, apresentaram 62% das respostas totais.

A partir da análise dos dados coletados, constatou-se que vários fatores influenciam positivamente na motivação de cada geração dos respondentes, entre eles, relacionamentos com colegas e lideranças, que foram citados por todas as gerações; fator ligados à valorização profissional e pessoal conforme observado no quadro 3.

QUADRO 3 – Expectativas dos respondentes quanto as práticas de manutenção de pessoas por gerações.

Expectativas da geração Baby Boomers	Expectativas da Geração X
*Estabilidade no emprego: 100% *Benefícios: 100% *Relacionamento com colegas e liderança: 100% *Comunicação clara e franca: 100%	*Desenvolvimento e capacitação: 75% *Receber orientação (feedback) da liderança: 75% *Estabilidade no emprego: 75% *Salário compatível com o mercado: 75% *Relacionamento com colegas e liderança: 75% *Comunicação clara e franca: 75%
Expectativas da Geração Y ou Millenials	Expectativa da Geração Z
*Oportunidade de participar das decisões: 75% *Tarefas desafiadoras que exigem maior responsabilidade: 75% *Reconhecimento pelas entregas realizadas: 75%	*Estabilidade no emprego: 92% *Salário compatível com o mercado: 92% *Condições de trabalho adequadas às metas: 92% *Reconhecimento pelas entregas realizadas: 92% *Relacionamento com colegas e liderança: 92% *Comunicação clara e franca: 92%

Fonte: A autora.

Quanto aos outros dados levantados por meio do questionário agora em relação a performance sobre as práticas de manutenção de pessoas, pode-se destacar: Benefícios, reconhecimentos e remuneração. Todas com um percentual bem próximo as expectativas, mas agora levando em consideração que algumas gerações marcaram não se aplica para várias práticas: Plano de carreira, Desenvolvimento e capacitação, Estabilidade, Salário compatível com o mercado e Condições de trabalho adequadas as metas.

Dentre as opções apresentadas o fator que teve maior escolha dos participantes foi comunicação clara e franca, somando 73% das respostas totais e 31% somente na geração Z, apontando que atualmente, esse é um fator que as empresas consideram importantes e já veem praticando, conforme mostra o quadro 4.

QUADRO 4 – Performance das organizações cujos respondentes da pesquisa estão inseridos.

Performance da geração Baby Boomers	Performance da Geração X
*Salário: 50% *Reconhecimento: 50%	*Reconhecimento: 33% *Remuneração: 9% *Relacionamento com colegas e liderança: 9% *Benefícios: 7% *Comunicação clara e franca: 42%
Performance da Geração Y ou Millenials	Performance da Geração Z
*Não se aplica: 20% *Comunicação clara e franca: 20% *Plano de carreira: 8% *Reconhecimento: 12% *Remuneração: 20% *Salário compatível com o mercado: 20%	*Não se aplica: 18% *Comunicação clara e franca: 31% *Benefícios: 12% *Feedback: 18% *Capacitação e desenvolvimento: 5% *Reconhecimento: 10% *Horários flexíveis: 6%

Fonte: A autora.

A partir da análise dos dados coletados, constatou-se que vários fatores influenciam positivamente na motivação de cada geração dos respondentes, e que estes fatores estão ligados à valorização profissional; estabilidade e benefícios da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa foi possível identificar várias práticas de Gestão de Pessoas que são indicadas para manter pessoas, para incentivar e atender as expectativas dos profissionais. Contudo, nem sempre elas são flexíveis e diferenciadas para valorizar as várias gerações que atuam nas organizações atualmente, visto que cada geração tem suas necessidades e expectativas diferenciadas.

As gerações Baby Boomers, X, Y e Z têm diferentes expectativas em relação ao trabalho, as práticas que ambas as gerações esperam são os benefícios, comunicação clara e franca, feedback. A partir deste ponto, identificar e avaliar a performance das políticas de manutenção de pessoas nas organizações é crucial para manter os colaboradores motivados. No cenário onde os respondentes estão inseridos, a única prática citada por todas as gerações, foi o reconhecimento pelas entregas realizadas. Pode-se dizer assim, que nem todas as empresas têm aplicado mais de uma ou todas as práticas de manutenção de pessoas.

Sobre o tema, é interessante direcionar a pesquisa para se ter mais clareza quando for aplicado em uma única empresa que tem em seu quadro de funcionários, todas as gerações. Igualmente, considera-se importante realizar estudos práticos com embasamento teórico em organizações que ainda não exercem as práticas de manutenção de pessoas e/ou exerce em menor escala, não atendendo as expectativas das gerações Baby Boomers, X, Y e Z.

ABSTRACT

In the current organizational context of high competitiveness, in which human capital, in all its plurality, spotlighted as the great differential among competitors, multigenerational companies were faced the challenge of retaining their best professionals. There were several questions related to this subject in this study, that aimed to understand what were the main actions implemented by people management to retain and value their talents? What if these actions were differentiated to cover different generations? How far did they meet the expectations that professionals had relating to their work? Based on that, the overall objective of the article was to verify whether the maintenance practices that organizations have used to value their talents meet the expectations of professionals from different generations who constitute the labor market. For this purpose, a qualitative and quantitative research was used, — exploratory, which were developed through bibliographic research and telematized research, the latter with a questionnaire sent by link disclosure on social networks and in groups of which the researcher is part. The survey indicates that there is a relationship, even if not direct, between organizational practices and the interests of those surveyed, and actions such as quality of life at work, opportunity for growth and development, fair and competent leadership are considered very important for both the parts and, clear and direct communication, is highlighted among the respondents.

Keywords: *People Management. Diversity Management. Retaining talent. Generations X, Y, Z. Millennials.*

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; SILVA, L. G. G.. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. **RAE**, São Paulo, v.44, n.3, 2004. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol44-num3-2004/critica-gestao-diversidade-nas-organizacoes> Acesso em: 23 out. 2021.

BERNARDES, C.; MARCONDES, R.C. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações.** São Paulo: Saraiva, 2003.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Thomson, 2003.

CATHO. **Conheça a Geração Z.** 2009. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/noticias/tendencias/conheca-a-geracao-z/> Acesso em: 23 set. 2021.

CESAR, R. **Geração Digital.** Revista Exame.com. São Paulo, 26 jun. 2006. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0875/noticias/geracao-digital-m0101307> Acesso em: 09 fev. 2012.

CHIARA, I. D. *et al.* **Normas de documentação aplicadas à área de Saúde.** Rio de Janeiro: Editora E-papers, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 3.ed rev. atual. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2008

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

COX, Jr. T.; BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**; v. 5, n. 3, 1991. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf> Acesso em: 24 set 2021.

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.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** 2 ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003.

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

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

ECO, U. **Como se faz uma tese.** São Paulo: Perspectiva, 1977.

FACCO, A. L. R. Compreendendo as aspirações de carreira de estudantes de escolas públicas e privadas. Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão, 20., 2015, Cruz Alta, **Anais...** Cruz Alta: UNICRUZ, 2015. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/viewFile/2443/2374>
Acesso em: 23 set. 2021.

FOJA, C. R. **O sentido do trabalho para a geração Y: um estudo a partir do jovem executivo**, 2009. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/149>
Acesso em: 10 set. 2021.

FLANNERY, T. **Pessoas. Desempenho e salários:** as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural:** experiência de empresas brasileiras. Revista Administração de Empresa, São Paulo, p.18-25, 2000.
Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?lang=pt&format=pdf>
Acesso em: 23 set. 2021.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade.** São Paulo, 2000. Disponível em:
<https://www.ethos.org.br/cedoc/como-as-empresas-podem-e-devem-valorizar-a-diversidade-setembro2000/> Acesso: 29 set. 2021

IBGE. **Pesquisas demográficas.** 2021. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/pesquisas/demograficas.html>
Acesso em: 12 set. 2021.

LAB SSJ. **Geração Y: perspectivas sobre o ambiente multigeracional.** [s.l.]: Pocket learning, 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/12016188-Geracao-y-perspectivas-sobre-o-ambiente-multigeracional.html> Acesso em: 22 set. 2021.

LEGGE, K. **Human Resource Management: Rethorics and Realities.** New York: Palgrave Macmillan, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/317719625_Human_Resource_Management Acesso em: 29 set. 2021.

LOMBARDIA, P. G. **Quem é a geração Y?** HSM Management, São Paulo.n.70, p.1-7. set./out. 2008.

MACIEL, N. B. **Valores que influenciam a retenção dos profissionais da Geração Y nas organizações.** 2010. Universidade Federal do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/28635> Acesso em: 21 set 2021.

MALAFAIA, G. S. Gestão estratégica de pessoas em ambientes Multigeracionais. *In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 7., 2011, Rio de Janeiro, Anais...* Rio de Janeiro: UFF, 2011. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf Acesso em: 07 out 2021.

MANETTI, S. A. P. P. **O comprometimento organizacional da geração Y no setor de conhecimento intensivo.** 2013. 122f. Monografia (Programa de Pós Graduação em Administração)–Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2013. Disponível em: < <https://docplayer.com.br/16255126-O-comprometimento-organizacional-da-geracao-y-no-setor-de-conhecimento-intensivo.html> > Acesso em: 10 set. 2021.

MANOLIS, C.; LEVIN, A.; DAHLSTROM, R.: **Educational and Psychological Measurement,** p.666-684,1997. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013164497057004011>> Acesso em: 02 set. 2021

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas: em empresas inovadoras.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1997.

MCCRINDLE, M. **The ABC of the XYZ**: understanding global generations. Sydney: UNSW Press, 2011. Disponível em: < http://www.saspa.com.au/wp-content/uploads/2016/02/The-ABC-of-XYZ_Chapter-1.pdf> Acesso em: 28 ago. 2021.

NETQUEST. **Amostra conveniência**. 2015. Disponível em: <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia#:~:text=Esta%20t%C3%A9cnica%20%C3%A9%20muito%20comum,m,eio%20de%20um%20crit%C3%A9rio%20estat%C3%ADstico.> Acesso em: 20 out. 2021.

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

PAINE, J.W. Cross-generational issues in organizations. **Sloan Work and Family Research Network**, Boston College, Boston 2005. Disponível em: < https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vb4i59Oh6-wJ:https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/executive_briefingseries/Executive%2520Briefing_The%2520Multi-Generational%2520Workforce+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br> Acesso em: 13 set. 2021

PENA, F.P., MARTINS, T.S. BABY BOOMERS, X e Y: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais. **Pós em Revista**, Belo Horizonte, v. 2, n. 10, jun. 2015. Disponível em: < <http://revistas.newtonpaiva.br/pos-em-revista/e10-adm-01-baby-boomers-x-e-y-diferentes-geracoes-coexistindo-nos-ambientes-organizacionais/>> Acesso em: 09 out. 2021.

RAMLALL, S. **Gerenciando a retenção de funcionários como uma estratégia para aumentar a competitividade organizacional**. Applied HRM Research 2003.

SCHRAMMEL, K. **Comparing the labor market success of young adults from two generations**. Monthly Labor Review. 1998. Disponível em: < <https://www.bls.gov/opub/mlr/1998/02/art1full.pdf>> Acesso em: 15 out. 2021

SOUZA, M. Z. *et al.* **Cargos, Carreira e Remuneração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

TOLEDO, P. B. F. O Comportamento da Geração Z e a Influência nas Atitudes dos Professores. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 9.*, 2012, Resende-RJ. **Anais...** Resende: Fundação Dom Bosco, 2012. Disponível em:< <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/38516548.pdf>> Acesso em: 21 set. 2021.

THOMAS JUNIOR, R. R.. **Redefining diversity. Human Resource Focus**,1999.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.