

O GERENCIAMENTO DAS RELAÇÕES ENTRE AS MÚLTIPLAS GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO

Carlos Cícero Marques Corrêa Júnior (FAFE)*
Fabiana Alves de Lima (FAFE)**
Iracélia Andrade da Conceição (FAFE)***
Wagner Almeida de Souza (FAFE)****
Márcia Regina Konrad (CEUCLAR/FAFE)*****

Resumo

Este estudo tem como objetivo retratar as características e comportamentos das diversas gerações que compõem o mercado de trabalho atual. A abordagem se dará desde o início da classificação das gerações, na década de 1920, com a geração *Belle Époque*, até a geração mais recente (nascida a partir de 2010), denominada Alpha. Objetiva-se também descrever o papel e a evolução da gestão de pessoas, bem como a valorização da inteligência cognitiva e do conhecimento nas organizações, ressaltando as contribuições de cada geração à sociedade e ao mercado de trabalho. Investiga-se, ainda, como o convívio simultâneo de várias gerações, em um cenário globalizado e de tecnologia avançada, beneficiaria as gerações Y e Z, que poderiam agregar conhecimentos de gerações mais experientes, como a *Baby boomer* e a X. Busca-se, assim, verificar os desafios e conflitos existentes entre as gerações que dividem o mesmo ambiente, visando à possibilidade do equilíbrio.

Palavras-Chave: Inteligência Cognitiva. Gerações. Gestão de conflitos. Mercado de trabalho.

Abstract

This study aims to portray the characteristics and behaviors of different generations that

* Bacharel em Administração pela Faculdade Fernão Dias (FAFE).

** Bacharel em Administração pela Faculdade Fernão Dias (FAFE).

*** Bacharel em Administração pela Faculdade Fernão Dias (FAFE).

**** Bacharel em Administração pela Faculdade Fernão Dias (FAFE).

***** Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Educação e Cultura Montessori (FAMEC), Licenciada em Pedagogia e Matemática pelo Centro Universitário Claretiano de São Paulo (CEUCLAR), Especialista em Comércio Exterior pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), em Educação Especial (CEUCLAR), em Pedagogia Empresarial e Tecnologias, Formação de Professores e Sociedade (CEUCLAR). É docente no Centro Universitário Claretiano e na Faculdade Fernão Dias.

make up the current job market. The approach will be made from the beginning of the classification of generations, in the 1920s, generating Belle Époque, to the latest generation (born from 2010), called Alpha. The purpose is also to describe the role and development of people management as well as the enhancement of cognitive intelligence and knowledge in organizations, highlighting the contributions of each generation to society and the labor market. Investigates further, as the simultaneous coexistence of several generations in a globalized and technologically advanced scenario, benefit generations Y and Z, which could add knowledge from more experienced generations, as the Baby Boomer and X Search up thus check the existing challenges and conflicts between generations that share the same environment, aiming at the possibility of balance.

Keywords: Cognitive intelligence. Generations. Conflict management. Job market.

Introdução

As constantes e rápidas mudanças no mundo, mediante a globalização, responsável pela integração dos povos e nações, modificou todo o cenário econômico e, conseqüentemente, as empresas, o mercado e os capitais, passando a valorizar enfaticamente o capital intelectual.

Nesse cenário, a expectativa de vida no Brasil está aumentando. Com o envelhecimento da população, cresce o percentual de pessoas que participam ativamente da economia do país, o que faz com que a disputa por vagas no mercado de trabalho também aumente. O mercado de trabalho atual enfrenta uma situação complexa. Além da falta de mão de obra qualificada, existe hoje a questão do “Encontro de Gerações”. Há várias faixas etárias atuando no mercado: como as gerações tradicionais e *Baby Boomers*, a experiência da geração X, a flexibilidade de adaptação da geração Y e a inovação da geração Z, além da futura geração *Alpha*, como demonstram Kämpf (2011), Lima (2012), Oliveira (2012).

Frente à complexidade do atual panorama no mercado de trabalho, colocam-se algumas questões: Como administrar as relações existentes entre as diversas gerações que compõem o espectro de trabalhadores disponíveis no mercado? Como conceder oportunidades aos mais jovens, sem menosprezar os mais antigos, ou vice e versa? O mercado está exigindo mais ou os profissionais estão se qualificando pouco?

É inegável que, nesse contexto, são de extrema relevância questões relativas à inteligência cognitiva que “é o processo de conhecimento que envolve percepção, memória, raciocínio e atenção” (LIMA, 2012, p. 20). De acordo com Lima (op. cit.), as

peças procuram, no decorrer da vida, atingir a perfeição no que diz respeito ao conhecimento. A inteligência cognitiva caracteriza-se por duas atividades, a reprodutiva e a criativa, sendo o ser humano capaz de desenvolver mecanismos para solucionar as situações propostas. A cada nova geração, mudam as percepções e os problemas podem ser os mesmos, mas as visões e formas de solucioná-los diferem, gerando conflito entre as gerações.

Para Abranches (2012), a inteligência cognitiva caracteriza-se pela inovação, a criação de novos processos dentro das atividades existentes. Trabalha-se com dados baseados em experiências anteriores, transformando-os em informações concretas ou abstratas, criando ideias e valores.

A atividade reprodutiva consiste em identificar e reproduzir situações e condições já estabelecidas. [...] Na atividade criativa, ele constrói situações e condições novas, ainda não definidas pela sua experiência nem apreendidas do ambiente. É possível que elas já existam no ambiente, mas não é a partir dele que o indivíduo as elabora, mas a partir da sua própria criatividade. (ABRANCHES, 2012, s/p).

Portanto, entende-se que a inteligência cognitiva é a capacidade relativa à manipulação das informações com as quais se trava contato, sejam estas informações compostas de dados de conteúdo cognitivo, formado por ideias, o conteúdo do pensamento ou conteúdo de juízo, formado por valores, os quais subsidiam as atividades criativas e as atividades reprodutivas da inteligência cognitiva.

1 Gerações: definição e características

Segundo Lima (2012), geração, nome dado para classificar um período dentro de um espaço de tempo, é utilizada na genealogia da reprodução humana, para referir-se à família organizada (avós, pais e filhos). Por conta do aspecto cultural, social e mudanças nesses contextos, os estudiosos foram identificando as classificações das gerações.

As gerações não têm uma data precisa. Diversos estudos, linhas de pensamento, ideologias e pesquisadores consideram datas diferentes para início e término das mesmas, não havendo, portanto, uma classificação incontestável e definitiva. O que existe, na verdade, é um sentido de adequação referente a cada cultura ou contexto social. (LIMA, 2012, p. 15)

Para Oliveira (2012), a convivência entre diversas gerações e a quebra de paradigmas e transformações trazidas pelos jovens, trata-se de um assunto abordado desde a Grécia antiga e seus principais filósofos; dentre eles, Sócrates iniciou o que se

conhece hoje como filosofia ocidental, partindo de ideias contrárias às existentes no período em que vivia, crítico presente das culturas antigas que bloqueavam o desenvolvimento intelectual da população. O espírito transgressor do filósofo rapidamente atingiu os jovens e gerou resistência dos mais velhos.

O temor que os mais velhos desenvolveram diante das ideias dos jovens normalmente provoca reações e julgamentos equivocados, que só o tempo consegue transformar. Parece que rebeldia é um comportamento constante do jovem. Quando ele não é o próprio contestador, naturalmente se aproxima ou apoia direta ou indiretamente um contestador que levanta uma causa de ruptura da realidade de seu tempo [...] Ser jovem é romper padrões, experimentar outras realidades, moldar a vida com ações que considera relevantes e inovadoras. Mas, para isso, é necessário ter uma grande dose de ousadia para seguir em direções diferentes e correr riscos. (OLIVEIRA, 2012, p. 17)

A essência do jovem é transgressora, não se preocupa com o amanhã, vive o presente, desafiando a realidade; o espírito inovador está em todas as gerações, cada qual em seus respectivos períodos de juventude. A cada nova geração a anterior prepara-se para novas rupturas, ou procura limitar os jovens, não os deixando viver os próprios desafios, esquecendo-se, muitas vezes, que já foram jovens e também passaram por esse processo, denominado período de “rebeldia”.

Nesse sentido destaca Oliveira (2012, p. 25): “Quando se escreve sobre gerações, é preciso considerar os diversos fatores que ajudam a entender o tema, principalmente o conceito que é mais aceito pelos estudiosos, a separação da sociedade pela idade cronológica”.

A geração *Belle Époque* é composta por pessoas nascidas entre 1920 e 1940. Conhecida por sua dedicação ao trabalho, disposição ao sacrifício, senso prático e respeito à hierarquia, essa geração foi responsável pela reconstrução do mundo após os períodos de guerras e batalhas, problemas econômicos e movimentos migratórios. Dentre as principais características destaca-se a extrema disciplina.

Conceitos como “Primeiro o dever, depois o lazer” ficaram cristalizados na sociedade. Era absolutamente inaceitável qualquer manifestação de irreverência fora de circunstâncias específicas como festas e comemorações. Quando um jovem era reconhecido em plena inversão dessa ordem, recebia imediatamente a classificação de irresponsável e rebelde, merecendo todo tipo de desprezo social. (OLIVEIRA, 2012, p. 40-41)

Nesse período, a estratégia de recriar a sociedade sucedeu-se no aumento familiar: passaram a ter vários filhos, seguindo os velhos padrões, segundo os quais o homem sustentava a casa e as mulheres cuidavam da família. Os paradigmas das “famílias perfeitas” começam a ser quebrados, a partir da geração de seus filhos, a então

geração *Baby Boomer* que, na juventude, demonstrou a insatisfação em relação à forma rígida dos pais, passando a contestar tudo e iniciando os “anos rebeldes”.

Com comportamento mais contestador e irreverente, o jovem *Baby Boomer* criou famílias menos hierarquizadas e não fez tanta questão de sustentar o mesmo nível de rigidez de seus pais. Também permitiu que os filhos participassem de parte das decisões da casa, abrindo espaço para pequenas reivindicações infantis. (OLIVEIRA, 2012, p. 43)

Além das mudanças quanto ao relacionamento com os filhos, essa geração também começou a modificar o cenário econômico: as mulheres começam a trabalhar e auxiliar o homem na renda familiar. Os filhos dos *Baby Boomers*, a geração X, nasceram em conjunto com a televisão, elemento relevante nas mudanças comportamentais da sociedade que, em pouco tempo, já estaria presente na maioria das residências, influenciando o aumento do consumismo.

As crianças da recém-inaugurada Geração X aprendiam desde cedo que, desejando e acreditando, tudo era possível. A máxima “Querer é poder” ficou muito popular nesse período. As crianças aprenderam que deveriam querer muito e pedir incessantemente a seus pais. A Caloi, fabricante de bicicletas, fez uma campanha memorável no final dos anos 1970, em que as crianças eram estimuladas a pedir insistentemente pelo brinquedo de natal. O slogan “Não esqueça a minha Caloi” ficou famoso e está na memória das pessoas que viveram na época. (OLIVEIRA, 2012, p. 45-46)

Nesse período, além do estímulo da televisão, os pais também demonstravam que para conseguir as coisas era necessário batalhar para conquistar, o que fez dessa geração, desde jovens, buscarem a independência financeira e pessoal, para que pudessem usufruir de seus desejos. “Foi também nessa época que surgiu, nos Estados Unidos, o termo *workaholic* (viciado em trabalho), que define muito bem o princípio de vida adotado pela Geração X – o trabalhador compulsivo” (OLIVEIRA, 2012, p. 49).

A geração seguinte, denominada Y, nasceu em um mundo já evoluído tecnologicamente, com recursos em abundância. O principal agravante para essa geração, considerada desestruturada e contestadora, foi o excesso de proteção dos pais para com seus filhos: os pais, baseados no que não tiveram ou não puderam ter em sua juventude, tentaram, através de muito trabalho, fazer tudo pelos filhos, inibindo-os em buscarem seus objetivos.

Paradoxalmente, a Geração X não permitiu a seus sucessores ter o mesmo tipo de exposição. Suprir constantemente as necessidades dos jovens fez com que a Geração Y iniciasse o ciclo das consequências mais tarde, entrando no mercado de trabalho somente após a formação superior. Além disso, toda a infraestrutura de facilidades proporcionada pelos pais gerou uma relativa dependência, fazendo com que os jovens da Geração Y também adiassem a exposição a alguns desafios com consequências, como a independência financeira ou a formação da própria família. (OLIVEIRA, 2012, p. 78)

A superproteção fez com que os jovens da geração Y se tornassem dependentes de seus pais, adiando o amadurecimento da geração e a colocação no mercado de trabalho, gerando resistência e falta de confiança dos veteranos, no que diz respeito à capacidade da geração Y em tomar decisões e enfrentar novos desafios. “O grande desafio da Geração Y agora é inovar, aproveitando o legado recebido das gerações anteriores e preparando o próprio legado para a próxima geração – afinal, cada geração transforma e influencia a próxima. Esta é a vida como ela é” (OLIVEIRA, 2012, p. 81).

A geração Y deve aprender com os erros e acertos das gerações passadas para corrigir a trajetória de nosso mundo, em tudo o que for possível, principalmente porque a Geração Z já está entre nós e precisará dos “mergulhos” da Geração Y para fazer suas próprias escolhas. (OLIVEIRA, 2012, p. 125).

Segundo Codix (2015, s/p),

Atualmente, cinco gerações convivem na sociedade, simultaneamente. Resultado, em parte, do aumento da expectativa de vida, o que acarretou mudanças no comportamento humano. Confira:

- **Belle Époque - 1920 a 1940**

Idade hoje: 70 a 90 anos

Traços marcantes: idealista, sonhadores.

- **Baby Boomers - 1941 a 1960**

Idade: 50 a 65 anos

Traços marcantes: estruturados, construtores.

- **Geração X - 1961 a 1980**

Idade: 30 a 49 anos

Traços marcantes: céticos, tolerantes.

- **Geração Y - 1981 a 2000**

Idade: 20 a 29 anos

Traços marcantes: desestruturados, contestadores.

- **Geração Z - a partir de 2001**

Idade: mais de 10 anos

Traço marcante: conectados.

Quadro 1 - Gerações no mercado de trabalho

Geração	Descrição	Representante
Tradicionalista – silenciosa	68 anos ou mais- reconstruíram mundo pós-guerra	Pelé - nascido 1940
<i>Baby Boomer</i>	50 a 68 anos - 1946 a 1964 - romperam padrões, a luta pela paz.	Obama - nascido 1961
Geração X	35 a 49 anos - 1965 a 1979 - novas tecnologias comunicação	Malu Mader - nascida 1966
Geração Y	17 a 34 anos - 1980 a 1997 - alta autoconfiança, tudo em rede.	Neymar - nascido em 1992
Geração Z	05 a 16 anos - 1998 a 2009 - no mercado em 1 ano?	Maisa da Silva Andrade, atriz – Nasceu em 2002

Fonte: Adaptado de Carvalho (2010, p. 4-8)

A geração *Belle Époque*, ou geração tradicional, deve ser compreendida enquanto a geração “composta por pessoas nascidas entre 1920 e 1940. Conhecidas por sua dedicação ao trabalho, disposição ao sacrifício, senso prático e respeito à hierarquia” (OLIVEIRA, 2014).

A geração seguinte, a *Baby Boomers*, de acordo com Carvalho (2012), é considerada como a geração dos integrantes da era “paz e amor”, em decorrência de seu início após a Segunda Guerra Mundial; trocaram a violência armada pelo apreço à cultura, marca da época.

No ambiente profissional, caracterizam-se pela preferência da estabilidade do emprego fixo, seus valores estão relacionados ao tempo na empresa, gostam de ser reconhecidos e respeitados por suas experiências. Os conflitos com as novas gerações associam-se aos ideais, comportamentos e valores, uma vez que a maior parte da geração *Baby Boomer* esteja, atualmente, em nível gerencial, constituindo um grupo assim caracterizado:

Homens e mulheres acima de 45 anos de idade, até aproximadamente os 70 anos, formadores de opinião que foram criados num contexto de privações e numa série de restrições, tanto financeira quanto de oportunidades de crescimento no mercado de trabalho [...] Esta geração superou todas as adversidades e limitações e hoje ocupa cargos de poder nas organizações, além de serem profissionais bem sucedidos e de renome em seus respectivos nichos de mercado. São líderes, presidentes, são aqueles que verdadeiramente compõem a elite socioeconômica do nosso país. (LIMA, 2012, p 87)

De acordo com Serrano (2014), os *Baby Boomers*:

São considerados pais da Geração X e avós da Geração Y e parte da Geração Z. Podemos determinar as seguintes características para a Geração de *Baby Boomers*:

- Possui renda mais consolidada.
- Tem um padrão de vida mais estável.
- Sofre pouca influência da marca no momento da compra.
- Apresenta maior preferência por produtos de alta qualidade.
- Prefere qualidade a quantidade.
- Experiências passadas servem de exemplo para consumo futuro.
- Não se influencia facilmente por outras pessoas.
- Não vê o preço como obstáculo para perseguir um desejo.
- É firme e maduro nas decisões. (SERRANO, 2014, s/p)

Segundo Lima (2012), a geração posterior – a Geração X – presenciou e participou da transição do modelo analógico para o digital, o que os obrigou a desenvolver técnicas de trabalho que mesclassem os processos tradicionais com o criativo. De acordo com Brito (2013), apesar de ser considerada uma geração precursora, por participar do processo de transição tecnológica e também dos grandes

acontecimentos da época, como o fim da ditadura militar, a Geração X demonstra resistência às inovações e insegurança em concorrer com pessoas mais jovens. “Um valor chave da Geração X é conseguir equilíbrio entre objetivos de carreira e qualidade de vida” (BRITO, 2013, s/p).

De acordo com Pinto (2013), destacam-se entre as principais características da Geração X:

- Busca da Individualidade sem a perda da convivência em grupo;
- Maturidade e escolha de produtos de qualidade;
- Ruptura com as gerações anteriores;
- Maior valor a indivíduos do sexo oposto;
- Busca por seus direitos;
- Respeito à família menor que o de outras gerações;
- Procura de liberdade. (PINTO, 2013, s/p).

A geração Y pode ser entendida enquanto a geração das pessoas “nascidas em meados dos anos 1980, até a metade da década de 1990, ou seja, jovens de 20 anos até 28, 29 anos de idade. Uma geração que teve referências muito distintas e distantes das gerações anteriores” (LIMA, 2012, p. 130).

Segundo Brito (2013), a geração Y nasceu com a tecnologia já em ascensão, com cenário diferente de seus antecessores. Estão em busca de inovação e quebra de paradigmas e, ao mesmo tempo, esperam rápidos *feedbacks* e constante crescimento profissional, em curto espaço de tempo; dentre seus principais objetivos destacam-se o empenho em flexibilizar e horizontalizar as hierarquias das organizações. Surpreendem por serem multitarefas e executarem várias atividades ao mesmo tempo.

A Geração Z, de acordo com Kämpf (2011), nasceu em meados dos anos 1990, período de ascensão da tecnologia, quando a Internet e o Google já estavam presentes no cotidiano da população. Os pertencentes a essa geração são considerados nativos digitais por dominarem e manusearem sem dificuldades qualquer aparelho eletrônico (*tablets, notebooks, smartphones*, entre outros), além dos relacionamentos virtuais como o *Facebook*.

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, significa "fazer algo muito rapidamente" e também "energia" ou "entusiasmo". (KÄMPF, 2011, s/p)

Para Lauer (2011), dentre diversas características da Geração Z, destaca-se o fato de serem multitarefas, conseguem desempenhar várias atividades ao mesmo tempo, o que pode ser considerado positivo, mas em contrapartida falta-lhes foco, podendo

torna-os profissionais dispersos.

A presença das gerações X e Y serão fundamentais para que haja uma maior educação profissional do que é ou não correto [...] apesar de, inevitavelmente, haver o conflito de gerações, a Z precisará muito da X, por exemplo, que ainda estará no mercado de trabalho [...] os ensinamentos dos profissionais mais velhos, que estão acostumados com foco em resultado e metas, serão benéficos e vão fazer com que as gerações interajam dentro da empresa. (LAUER, 2011, s/p)

Os integrantes dessa geração não se imaginam em um local sem tecnologia e Internet; desde a infância já possuem aparelhos tecnológicos facilitadores, habituaram-se em obter informações sem limites de qualquer parte do globo, oriundas do mundo globalizado em que nasceram. Para a geração Z não existem fronteiras; contudo, isso “não significa, em absoluto, uma regra geral e que não possa ser um comportamento passível de ser desenvolvido e mudado no contexto da própria convivência social e organizacional” (BRITO, 2013, s/p).

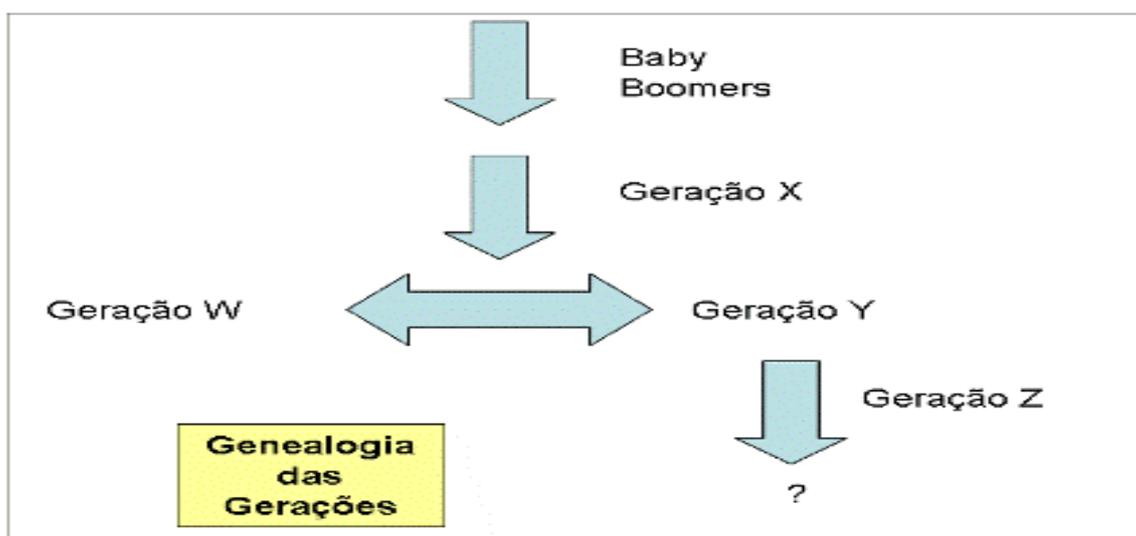
A geração Z é contemporânea a uma realidade conectada à Internet, em que os valores familiares, como sentar-se à mesa e conversar com os pais, não são tão expressivos quanto os contatos virtuais estabelecidos pelos jovens na Web. Formada pelos que ainda não saíram da escola e ainda não decidiram a profissão a ser exercida no futuro a Geração Z também se destaca por sua excentricidade. (CARVALHO, 2012, s/p)

2 Geração Alpha

Por fim, há a geração dos nascidos a partir de 2010 – a Geração *Alpha*, ainda “sem características precisas definidas, a não ser que nasceram em um mundo conectado em rede” (SERRANO, 2014, s/p). De fato, a interação com a tecnologia desde o nascimento é sua característica principal. Esse fator impulsiona as atividades cerebrais, fazendo com que o cérebro mude, tornando as crianças dessa geração mais inteligentes, mais capazes.

A geração Alpha vive um momento em que se preza a diversidade, a espontaneidade, a autonomia e a ausência de estereótipos. Nesse contexto, o processo educacional dessa nova geração mostra que as crianças estão cada vez mais ativas, independentes e adaptadas, desde muito cedo, às diferentes tecnologias. “A tendência é que, em um futuro não muito distante, o aprendizado seja customizado, com materiais apropriados de acordo com o perfil da criança e focado no que ela gosta, precisa e sabe fazer” (FURTADO, 2015, s/p).

Figura 1- Genealogia das gerações



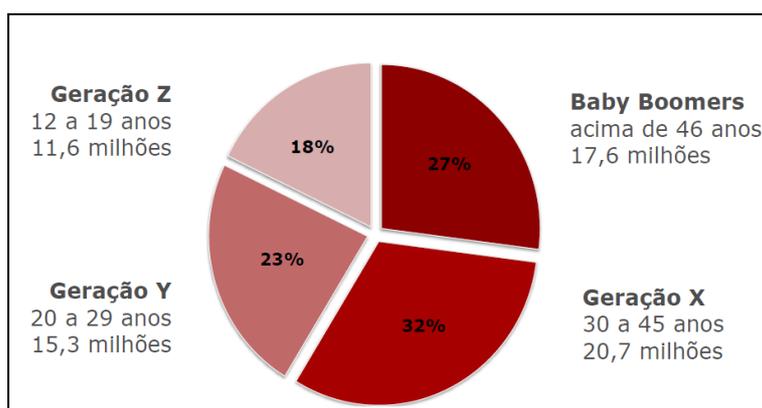
Fonte: PORTAL DO MARKETING, 2014, s/p

**Quadro 2 - Representativo das gerações - Base de cálculo para as gerações
Ano 2011**

Geração <i>Baby Boomers</i>	
Indivíduos a partir de 46 anos de idade até 70 anos.	Nascidos a partir de 1940 até 1964 aproximadamente.
Geração x	
Indivíduos com mais de 30 anos de idade até 45 anos.	Nascidos a partir de 1965 até 1980 aproximadamente.
Geração Y	
Indivíduos com mais de 15 anos de idade até 29 anos.	Nascidos a partir de 1981 até 1995 aproximadamente.
Geração Z	
(1 A 14 ANOS)	Nascidos a partir de 1996 até 2010.
Geração Alpha	
	Pessoas nascidas em meados de 2010, início de 2011.

Fonte: Lima (2012)

Gráfico 1 - Percentual das gerações no Brasil



Fonte: Ibope (2010)

3 As três eras da Administração no século XX

Chiavenato (2014, p. 41), destaca que “as três eras ao longo do século XX, Industrialização Clássica, Neoclássica e a Era da Informação trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações”.

Quadro 3 – As transformações na área de Recursos Humanos

Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950)	Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990)	Era da Informação (Após 1990)
<ul style="list-style-type: none"> - Início da industrialização e formação do proletariado; - Transformação das oficinas em fábricas; - Estabilidade, rotina, manutenção e permanência; - Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional; - Modelo mecanístico, burocrático; - Estruturas altas e largas amplitudes de controle; - Necessidade de ordem e rotina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão da industrialização e do mercado de candidatos; - Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial; - Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança; - Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais; - Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita; - Necessidade de adaptação 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial; - Adoção de unidades de negócios par substituir grandes organizações; - Extremo dinamismo, turbulência e mudança; - Adoção de estruturas orgânicas e autocráticas; - Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis; - Necessidade de mudança.
<ul style="list-style-type: none"> → Departamento de Pessoal → Departamento de Relações Industriais <p>Pessoas como Mão-de-obra</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Departamento de Recursos Humanos → Departamento de Gestão de Pessoas <p>Pessoas como Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Equipes de Gestão de Pessoas <p>Pessoas como parceiros</p>

Fonte: Chiavenato (2014, p. 43)

De acordo com Chiavenato (2014), nas organizações antigas visava-se apenas a mão de obra; os profissionais eram avaliados pelo esforço físico e valorizava-se a produtividade em grandes escalas. Com a evolução das eras e o início da departamentalização das empresas, houve várias mudanças, dentre elas, o surgimento da área de recursos humanos, começa a partir da era neoclássica a prática de recrutamento e seleção. A partir de então, aos poucos, as pessoas passam a ser valorizadas e, com a era da informação, o conhecimento torna-se o elo entre organizações e profissionais.

Na Era da Informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser uma solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser uma vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas. A virada é fenomenal. As pessoas passam a ser consideradas como parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas. (CHIAVENATO, 2014, p. 42)

Para Chiavenato (2014), o capital humano é a fonte de inovações: “O dinheiro fala, mas não pensa. As máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano poderia liberar, mas não criam”. (CHIAVENATO, 2014, p. 45). “O capital intelectual é a posse de conhecimento, experiências aplicadas, tecnologia organizacional, relacionamento com o cliente e habilidades profissionais que proporcionem uma vantagem competitiva no mercado” (ANTUNES, 2000 p. 95).

Para Antunes (2000), os profissionais precisarão desenvolver certas competências pessoais para atuarem nos novos ambientes de negócios como aprendendo a aprender; precisam ter condições de utilizar um conjunto de técnicas, como analisar situações, questionar, procurar conhecer o que não compreendem e pensar criativamente para gerar opções. Esses profissionais não são só números ou custos, e sim uma parte integrante do capital intelectual.

Oliveira (2012) destaca os tipos de conhecimento:

- Conhecimento sensorial: obtido de nossas experiências sensitivas e fisiológicas (tato, visão, olfato, audição e paladar);
- Conhecimento intelectual: é o raciocínio mais elaborado e sobreposto à mera comunicação entre corpo e ambiente;
- Conhecimento cultural: absorvido pelo senso comum de forma passiva e até reativa. Por não implicar uma apuração ou análise metodológica, é sempre subjetivo e superficial;
- Conhecimento científico: resultante da apuração e constatação com o intuito de explicar de modo racional aquilo que está em observação;
- Conhecimento filosófico: é a construção de ideias e conceitos por meio de indagação, da reflexão e do diálogo;
- Conhecimento teológico: adquirido a partir da fé teológica, que tem como base as experiências espirituais, históricas, arqueológicas e coletivas que lhe dão sustentação;

- Conhecimento intuitivo: é a soma das percepções do mundo exterior e de todos os conhecimentos construídos e adquiridos pelo ser humano, o que pressupõe um movimento crescente nesse conhecimento, na medida em que o indivíduo possui mais tempo de vida. (OLIVEIRA, 2012, p. 70-71).

Segundo Chiavenato (2014, p 42) “o terceiro milênio aponta para mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas”. Frente às novas características e exigências do mercado de trabalho globalizado e dinâmico, é fundamental o entendimento de que “toda organização, na medida em que oferece oportunidade de trabalho, constitui parte integrante de um mercado de trabalho” (CHIAVENATO, 2014, p. 102).

Ainda, de acordo com Chiavenato (2014), nesse cenário de mercado competitivo, as empresas necessitam estar sempre inovando suas potencialidades, conhecimentos tecnológicos, seus produtos e serviços em geral. Para isso, precisam atrair e reter profissionais qualificados, que busquem sempre novos conhecimentos e que tenham habilidades técnicas para conduzir, de forma eficaz, suas atividades.

Para Leal (2010), os profissionais que estão no mercado e os que iniciarão, precisam estar preparados para as mudanças, visando permanecerem aptos às exigências do mercado de trabalho; com a valorização da informação, as empresas constantemente aprimoram seus quadros de colaboradores. Nos tempos atuais, as raízes entre as organizações e os profissionais estão deixando de existir; ambos, nesse processo de transformação, buscam novas oportunidades e, para isso, faz-se necessário manterem-se atentos e acompanhando as constantes mudanças.

Quando Bill Gates publicou seu livro *A empresa na velocidade do pensamento*, profetizava o impacto positivo e inadiável que a tecnologia imprimiria na velocidade das mudanças e das transformações do planeta. É verdade! O desenvolvimento tecnológico tem gerado um mundo novo em breve e cada vez mais curtos períodos. Nossa percepção do que é passado, presente e futuro está muito confusa, nebulosa e disforme, sem limites claramente definidos em nossa mente e em nosso entendimento. (LEAL, 2010, p. 82)

Ainda segundo Leal (2010), a inserção do jovem ao mercado de trabalho associa diversos fatores, dentre eles família, educação, globalização e o próprio mercado. A relação familiar faz-se pelo que se denomina “superproteção”, os pais procuram sempre estar envolvidos na vida de seus filhos, mas acabam não percebendo que o excesso de proteção pode ser prejudicial no que diz respeito à vida profissional, deixando-os frágeis para enfrentar novos ambientes, pessoas e processos.

Pior do que os jovens se sentirem incompetentes é agirem de maneira incompetente na busca por seu espaço no mercado de trabalho, ainda que

tenham um bom preparo técnico-educacional. É possível evitar que isso aconteça deixando que façam a sua parte. É importante que errem e aprendam com os erros enquanto podem. Enquanto são jovens e enquanto estamos aqui. (LEAL, 2010, p. 18)

Ressalta-se também a educação, que mediante a desigualdade social, ainda muito expressiva no Brasil, está ligada ao início profissional dos jovens. Existem algumas variáveis, dentre elas, as diferenças do ensino público muito fraco, e o ensino privado, com qualidade superior. Em muitos casos, jovens da rede pública que estão no ensino médio precisam dividir o tempo com o trabalho, para auxiliar na renda familiar. Por outro lado, existe uma parcela da população que tem a possibilidade de focar nos estudos, sendo preparada em escolas particulares para o vestibular; mas, apesar das diferenças, no geral, as escolas não preparam os jovens para o mercado de trabalho.

“Cerca de 50% dos desempregados são jovens entre os 16 e os 25 anos. Pertencem ao grupo cuja formação técnica (importante) e comportamental (crucial) é deficiente” (LEAL, 2010, p. 23). Em um país em que a maioria da população é de baixa renda, não basta facilitar o acesso ou aumentar a quantidade de escolas técnicas, o governo deveria preocupar-se mais e investir em ensinamentos técnicos de boa qualidade, proporcionando educação eficaz aos jovens, visando o futuro da população.

Historicamente, em suas necessidades, a empresa sempre esteve à frente do que se passa nas instituições de ensino. Nas escolas, nas disciplinas consideradas técnicas, o distanciamento do que vem ocorrendo no dia a dia da empresa é muito grande. Em contrapartida, nas escolas não se mostra aos alunos a aplicabilidade ao cotidiano empresarial do que lhes é ensinado. Relacionar teoria e prática não é uma tarefa fácil. Exige que haja, tanto da parte dos professores quanto dos jovens e famílias, interesse em acompanhar e em compreender o mercado de trabalho. (LEAL, 2010, p. 47)

A educação é importante, e o papel das entidades de ensino, professores e familiares são essenciais para a formação dos jovens, porém cada indivíduo é responsável por seu futuro profissional; precisam sair da zona de conforto, mudar algumas posturas e manterem-se atualizados.

Segundo Bispo (2008), manter-se competitivo mediante a alta concorrência é o desafio das organizações. Diversos fatores são relevantes, dentre eles: novas tecnologias, qualidade, sustentabilidade, boa gestão e desenvolvimento dos talentos humanos.

Contudo, para dar continuidade a esse processo de permanente atualização, há organizações que acreditam ser necessária a existência de um equilíbrio entre gerações diferentes, ou seja, o “novo” e o “experiente”. Neste contexto, é preciso que os colaboradores com anos de “casa” estejam preparados e abertos às novidades, prerrogativas fundamentais e imprescindíveis para

crescimento e a sobrevivência de qualquer companhia. (BISPO, 2008, s/p).

Martins (2009) afirma que os jovens precisam ser confrontados com a realidade, ou seja, precisam ser orientados, já que não conseguem adivinhar o que precisa ser feito e devem ter medo de arriscar.

Lidar com jovens não é tarefa fácil, entretanto as compensações são enormes. Acreditar, investir no desenvolvimento de um jovem aprendiz é com toda certeza uma aposta segura. Existem jovens desestimulados e com histórias de vida muito tristes, até mais do que conseguimos imaginar. Porém, nada como um pouco de afeto, disciplina e firmeza para trazê-los à realidade das empresas. (MARTINS, 2009, s/p)

Para Bispo (2009), “diante da realidade de preparar e estimular novos talentos há empresas que literalmente colocaram a ‘mão na massa’ e implantaram o Programa de Aprendizes”. Nessa perspectiva, complementa Martins (2009, s/p): “o jovem é o mais importante capital futuro que o país possui”. De acordo com ABRH (2013, s/p), “os jovens vêm desconstruindo modelos antigos, questionando o *status quo*, criando uma nova relação com a hierarquia e buscando maior coerência entre propósito de vida e carreira”.

4 Conflito geracional

Para Oliveira (2014), estamos vivendo, pela primeira vez em nossa história, a realidade de termos quatro gerações interagindo e atuando, simultaneamente, no mercado de trabalho e essa situação tem criado cenários novos e turbulentos, principalmente nas empresas.

Com o aumento da expectativa de vida, várias gerações viverão simultaneamente, com isso torna-se necessário mudar o conceito que nossa sociedade tem sobre o velho, uma vez que muitas pessoas pensam ser a velhice uma fase de perdas e declínios, tendo uma imagem negativa sobre essa fase da vida. Atualmente vivemos uma era de transição de valores sociais e culturais associadas à velhice. Encontramos idosos independentes socialmente e afetivamente, com a presença de metas de vida a serem concretizadas, dando sentido a sua própria existência. (SÉ, 2014, s/p)

Melo (2014) destaca que, independentemente da faixa etária, os aspectos que aparecem, com mais frequência, na lista de queixas de uma geração em relação à outra são: a falta de experiência anterior, a resistência, a falta de vontade para inovar, a falta de respeito, a falta de disciplina e de foco.

Para proporcionar um diálogo eficiente entre as gerações, a empresa precisa estabelecer uma cultura em que as diferenças sejam valorizadas. De acordo com Beatriz Braga, quem ocupa cargos seniores — os mais velhos, na

maioria dos casos, por causa da experiência — é que tem o dever de entender os mais novos. (MELO, 2014, s/p)

Em função da diferença de idades e estilos de vida, cria-se um paradigma de conflito entre as gerações, que culmina na impossibilidade de relacionamentos; no entanto, a convivência é possível e benéfica a ambos. Ter opiniões diversas dentro de uma empresa é algo essencial para que algumas mudanças aconteçam. Por isso, nem todo conflito entre gerações deve ser visto como um problema. "Discordar de algumas coisas é saudável. O conflito pessoal não é bacana, mas ter pontos de vistas diferentes é muito saudável. O gestor tem que saber aproveitar essas divergências para crescer" (MELO, 2014, s/p).

Mas essas diferenças não querem dizer absolutamente nada. Esse contraste só serve para deixar mais claro o conflito entre gerações que sempre existiu e permanece porque o mundo muda, se atualiza e evolui e, com isso, a sociedade também se transforma. Valores que nos anos 80 eram novidade, com o passar do tempo foram ficando antiquados. Mas isso é um fator natural, pois o mundo nunca irá ficar estático no tempo. Isso justifica os conflitos de gerações. (BANACO, BONDANÇA e ROGERS, 2014, s/p)

Conforme Ferrigno (2013), quando se é jovem o futuro parece distante e sem sentido e a vida parece eterna. Nessa fase, não é comum imaginarem-se velhos. Ainda segundo o autor, o aumento da expectativa de vida e conseqüentemente o aumento de idosos ativos na sociedade, diverge com a cultura mundial atual, que valoriza a cada dia mais a aparência física, a beleza da juventude como se fosse eterna, deixando a educação para segundo plano.

O trabalho se tornou mais cognitivo
Mais baseado no grupo e na colaboração
Mais dependente das habilidades sociais
Mais pressionado pelo tempo
Mais confiante na competência tecnológica
Mais móvel e menos dependente da geografia
Mais Y! (CARVALHO, 2012, p. 25)

Considerações finais

Com base no que defendem os autores estudados durante o desenvolvimento deste trabalho, associado aos resultados da pesquisa desenvolvida, pode-se considerar o tema gerações no mercado de trabalho como um dos desafios das organizações, bem como dos profissionais nele inseridos.

Os conflitos geracionais existem desde os primórdios da humanidade, mas há duas versões para esse termo, sendo o negativo, ligado a desentendimentos, brigas e

desrespeitos oriundos das diferentes faixas etárias, e o positivo, que entende os conflitos como associados a discussões e divergências de ideias com intuito de chegar-se a um consenso benéfico à sociedade, e à vida da humanidade como um todo.

O ser humano foi e é parte integrante da evolução do mundo, colocando-se em evidência em todos os fatos históricos existentes, incluindo o atual cenário apresentado do mercado de trabalho, onde as organizações passaram a valorizar as pessoas e o conhecimento. Se o mercado atual está mais exigente é porque se acredita que os profissionais estejam mais capacitados; isso pode justificar a facilidade de acessos à educação, apesar de ainda muito falha e também pelo fato de que por trás de qualquer nova tecnologia e inovações, estão pessoas.

Existe espaço para as pessoas no mercado de trabalho, independentemente da faixa etária e geração a qual pertençam; acredita-se que para acabar ou, pelo menos, minimizar os conflitos geracionais, a alternativa seja o resgate de um pouco da essência da geração *Belle Époque* e a filosofia do respeito ao ambiente familiar e ao próximo, partindo de um antigo ditado popular de que “respeito começa em casa”.

As organizações precisam de planos que integrem seus profissionais, valorizando uma geração sem menosprezar a outra, partindo da premissa de que as gerações são interdependentes, precisam uma das outras e juntas se complementam, tornando-se fatores de sucesso ou fracasso das companhias.

Referências

ABRANCHES, Vera Lúcia. **Inteligência cognitiva**. Publicado em 2012. Disponível em: <veraabranches.blogspot.com/2012/02/inteligencia-cognitiva-qi.html>. Acesso em 25 de outubro de 2014.

ABRH Nacional (Associação Brasileira de Recursos Humanos). **Papa Francisco e Joaquim Barbosa estreiam ranking de líderes mais admirados pelos jovens**. Publicado em 2013. Disponível em: <<http://www.abrhnaional.org.br/noticias/1636-papa-francisco-e-joaquim-barbosa-estreiam-ranking-de-lideres-mais-admirados-pelos-jovens.html>>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

ANTUNES, Maria Tereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BANACO, Natália; BONDANÇA, Sabrina; ROGERS, Willbur. **Gerações**. Disponível em: <<http://www2.metodista.br/outraspalavras/geracoes.htm>>. Acesso em 25/10/2014.

BISPO, Patrícia. **O valor de cada geração.** Publicado em 2008. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Materia/4957/o-valor-de-cada-geracao.html>. Acesso em 19/10/2014.

BRITO, Paulo Valeriano de. **As gerações boomer, baby-boomer, X, Y e Z.** Publicado em 2013. Disponível em: <<http://advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-babyboomer-x-y-z>>. Acesso em 20/10/2014.

CARVALHO, Anderson. **As gerações Baby boomer, X, Y e Z.** Publicado em 2012. Disponível em: <<http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>>. Acesso em 09/10/2014.

CARVALHO, Beia. **5 gerações no mercado de trabalho.** Publicado em 2010. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/beia/5-geraes-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 10/10/2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Manole, 2014.

CODIX. **De qual geração você é?** Disponível em: <<http://www.codix.com.br/blog/de-qual-geracao-voce-e.html>>. Acesso em: 26/04/2015.

FERRIGNO, José Carlos. **Conflito e cooperação entre gerações.** Publicado em 2013. Disponível em: <http://issuu.com/edicoessescsp/docs/trecho_web_a6fa2bada5620a?1396725/4742779> Acesso em 03/11/2014.

FURTADO, Isabelle. **Geração Alpha.** Disponível em: <<https://prezi.com/xh-3wu-ddfxb/proposito/>>. Acesso em: 26/04/2015.

IBOPE, Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. **Gerações Y e Z: Juventude digital,** 2010. Disponível em: <http://www4.ibope.com.br/download/geracoes%20_y_e_z_divulgacao.pdf>. Acesso em 10/10/2014.

KÄMPF, Cristiane. **A geração Z e o papel das tecnologias digitais na construção do pensamento.** Publicado em 2011. Disponível em: <http://comciencia.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S15197654201100070004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10/10/2014.

LAUER, Caio. **A chegada da geração Z no mercado de trabalho.** Publicado em 2011. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em 19/10/2014.

LEAL, Ruy. **Condutores do amanhã: Jovens que entram e dão certo no mercado de trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2010.

LIMA, Ranieri. **Perfil das Gerações no Brasil: as Gerações X, Y, Z e seus perfis políticos**. São Paulo: Baraúna, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Debora. **Jovem aprendiz**. Publicado em 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/jovem-aprendiz/31684/>>. Acesso em 10/10/2014.

MELO, Luísa. **Empresas perdem produtividade em conflitos de gerações**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresas-perdem-produtividade-em-conflitos-de-geracoes>>. Acesso em 03/11/2014.

OLIVEIRA, Sidnei. **Jovens para sempre: como entender os conflitos das gerações**. São Paulo: Integrare, 2012.

_____. **O desafio de construir o futuro dos jovens**. Disponível em: <<http://www.sidneioliveira.com.br/samba/Artigos/o-desafio-de-construir-o-futuro-dos-jovens.html>>. Acesso em 10/10/2014.

ORTIZ, Carlos. **O "blablá" da qualificação e a opção do Aprendiz Paulista**. Disponível em: <<http://www.abrhna.org.br/component/content/article/1099-o-qblablabaq-da-qualificacao-e-a-opcao-do-aprendiz-paulista.html>>. Acesso em 31/05/2014.

PINTO, Vinicius. **Geração X - os filhos dos Baby Boomers**. Publicado em 2013. Disponível em: <<http://viniciuspinto.com/marketing-digital/geracao-x-os-filhos-dos-baby-boomers/>>. Acesso em 10/10/2014.

PORTAL DO MARKETING. **Genealogia das gerações**. Disponível em <www.portaldomarketing.com.br>. Acesso em 08/10/2014.

SÉ, Elisandra Vilella G. **Saúde gerações**. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/vyaestelar/saude_geracoes.htm>. Acesso em 10/10/2014.

SERRANO, Daniel Portillo. **Geração Baby Boomer**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_Baby_Boomer.htm>. Acesso em 08/10/2014.

Recebido em 08/12/2015

Aceito em 26/01/2016

19