UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A ABORDAGEM GERACIONAL COMO PROPOSTA À GESTÃO DE PESSOAS

Rodrigo Cunha da Silva
Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

SÃO PAULO
2013

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

RODRIGO CUNHA DA SILVA

A ABORDAGEM GERACIONAL COMO PROPOSTA À GESTÃO DE PESSOAS

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Versão Original

SÃO PAULO

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Silva, Rodrigo Cunha da

A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas /
Rodrigo Cunha da Silva. – São Paulo, 2013.
177 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2013.
Orientador: Joel Souza Dutra.

1. Administração de recursos humanos 2. Gerações 3. Ambiente de
trabalho I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3

À minha mãe, Cleonice, e avó, Dina.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, professor Dr. Joel Dutra, pelo apoio e orientação durante o doutorado. Ao Conselho Nacional do Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo financiamento desta pesquisa.

Também agradeço ao Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Faculdade FIA de Administração e Negócios – PROGEP FIA pelos dados fornecidos para a elaboração desta tese. À Márcia Fernandes, da Promon S.A., e à Graziella Batista, da DOW S.A., pelas entrevistas concedidas.

Por fim, agradeço, especialmente, às seguintes pessoas, pelas diversas contribuições dadas durante o doutorado e na elaboração desta tese: professora Elza Veloso, professor Lindolfo Albuquerque, professor Leonardo Trevisan, professor André Fischer, professora Maria Aparecida Gouvêa, à Elaise Lopes e Maria Tereza Gomes da Silva.

“Se você vai duvidar de si mesmo, eu lhe deixarei aqui. (...)

Nunca duvide de si mesmo. Somente se faça mais forte”

Anônimo

RESUMO

Na literatura sobre gerações, é comum encontrar três classificações baseadas em idade: a geração *Baby boomers*, a geração X e a geração Y. Paralelamente, estudiosos têm mencionado que empregados pertencentes a diferentes grupos de faixas etárias que atuam em uma mesma organização tendem a possuir distintas expectativas e sistemas de valores. Essas diferenças têm o potencial de se refletirem na percepção dos profissionais sobre o ambiente de trabalho. Por outro lado, é possível supor que organizações com diferentes sistemas de gestão de pessoas apresentem particularidades na maneira de gerenciar pessoas de diferentes idades. Com base em tais reflexões, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar as implicações das diferenças ou similaridades geracionais sobre a gestão de pessoas de empresas com características diversas. Para o cumprimento de tal objetivo, foram adotados, em sequência, dois focos de análise. No primeiro, foi considerado o delineamento metodológico da pesquisa de levantamento, com o propósito de aferir a percepção dos empregados das 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar. Nesta etapa da pesquisa, a técnica de análise fatorial confirmatória foi empregada para avaliar a validade e identificação dos fatores do ambiente de trabalho. Já para verificar a existência dessas diferenças nas percepções, foi procedida a análise multivariada de variância. No segundo foco de análise, foram realizados dois estudos de casos, em duas organizações que são referência em gestão de pessoas no Brasil, com o propósito de compreender a gestão das gerações no contexto organizacional. As duas organizações consideradas para o estudo de múltiplos casos foram a Dow S.A e Promon S. A. Nesta fase, foi possível obter os elementos necessários para compreender a gestão de pessoas em organizações com características diversas, quanto às diferenças ou similaridades advindas de questões geracionais dos seus empregados. O estudo dessas organizações foi baseado na análise da relação de suas políticas e práticas de gestão de pessoas com as questões geracionais advindas do ambiente de trabalho. Entre os resultados obtidos, vale ressaltar que as diferenças de percepção da geração Y em relação à geração X começam a surgir a partir do final da década de 1980, mais precisamente, a partir de 1986. Porém, nas organizações estudadas, tais diferenças geracionais não implicam adaptações da gestão de pessoas de maneira consciente. Em suma, por meio deste estudo, nota-se que o contexto em que a gestão de pessoas acontece influencia a gestão das gerações. Tal influência parece impossibilitar a criação de um padrão único de tal gestão, o que torna ainda mais desafiadora a tarefa de promover a convivência inevitável entre as gerações.

Palavras-chave: gerações, gestão de pessoas, ambiente de trabalho

ABSTRACT

The literature on generations usually presents three classifications based on age: the generation of Baby Boomers and the generations X and Y. Meanwhile, scholars have been mentioning that employees who work at the same organization and belong to different age groups tend to have different expectations and systems of values. These differences have the potential to reflect up on professionals' perception in relation to the work environment. On the other hand, it is possible to assume that organizations with different human resource management systems are likely to deploy peculiar ways of managing people of varying ages. Based on these considerations, the main objective of this research is to analyze the implications of generational differences and similarities on human resource management among companies of distinct features. In order to accomplish this goal, two foci of analysis were adopted in sequence. The methodological design of the first one was a survey research, applied to assess the employees' perception of the 150 Best Companies to Work For. On this step of the research, the confirmatory factor analysis technique was used to evaluate the validity and identification of the factors of work environment. To check these differences of perceptions, a multivariate analysis of variance was performed. To the second focus of analysis, two case studies were carried out at organizations considered as benchmarks of managing people in Brazil, with the purpose of understanding the management of generations within organizational contexts. The two organizations considered for the study of multiple cases were Dow S.A. and Promon S.A. At this stage, it was possible to obtain the information needed to understand the human resource management at organizations of different characteristics, in relation to the differences or similarities arising from generational issues of their employees. The study of these organizations was based on the analysis of the relationship of their policies and practices for managing people with generational issues stemming from the work environment. Regarding the results, it is noteworthy that the differences in perception of Generation Y in relation to Generation X begin to emerge from the end of the 1980s, more precisely, from 1986 on. Nevertheless, in the studied organizations, such generational differences do not imply adaptations of human resource management in a conscious way. In sum, through this study, we note that the context in which human resource management happens influences the management of generations. Such influence seems to preclude the creation of a single standard of such management, which makes the task of promoting the inevitable coexistence between generations even more challenging.

Keywords: *generations, human resource management, work environment*

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE TABELAS	4
LISTA DE GRÁFICOS	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	6
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Justificativa.....	11
1.2 Objetivo geral de pesquisa	12
1.3 Objetivos específicos.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Os estudos sobre gerações.....	13
2.2 As gerações <i>Baby boomers</i> , X e Y	16
2.3 Os estudos nacionais sobre gerações <i>Baby boomers</i> , X e Y	19
2.4 Gerações e o ambiente de trabalho.....	21
2.5 As diferenças e similaridades entre as gerações <i>Baby boomers</i> , X e Y	23
2.5.1 Comprometimento organizacional	24
2.5.2 Significado do trabalho	25
2.5.3 Responsabilidade social	25
2.5.4 Remuneração.....	26
2.5.5 Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	27
2.5.6 Aprendizado e desenvolvimento	28
2.5.7 Possibilidades de crescimento profissional	28
2.5.8 Liderança.....	29
2.5.9 Relacionamento com colegas	31
2.6 Síntese: diferenças e similaridades entre as gerações <i>Baby boomers</i> , X e Y	31
2.7. Histórico das relações de trabalho no Brasil sob o enfoque geracional	34
2.7.1 (1946 a 1964) Nascimento da geração <i>Baby boomers</i>	34
2.7.2 (1965 a 1979) Nascimento da geração X e ingresso dos <i>Baby boomers</i> no mercado de trabalho.....	36
2.7.3 (1980 a 1991) Nascimento da geração Y e ingresso da geração X no mercado de trabalho.....	37
2.7.4 (1992 a 2010) Ingresso da geração Y no mercado de trabalho	37
2.8 Contextos estruturais e normativos das organizações	39
2.8.1 Contexto estrutural	39
2.8.2 Contexto normativo.....	43
2.9 O papel das políticas e práticas nos sistemas de gestão de pessoas	46
2.9.1 Políticas e práticas de gestão de pessoas no Brasil	49
2.10 Modelos de gestão das gerações <i>Baby boomers</i> , X e Y	53
2.10.1 Modelo de McGuire e colaboradores	54
2.10.2 Modelo de Meister e Willyerd	55
2.10.3 O modelo de Joshi e colaboradores	58
2.11 Delineamento do estudo	62
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	65
3.1 Posicionamento filosófico	65
3.2 Classificação da pesquisa	67
3.3 Delineamento metodológico	68
3.3.1 Primeira etapa: levantamento das percepções das gerações.....	70

3.3.2	Segunda etapa: estudos de múltiplos casos sobre a gestão das gerações	71
3.3.2.1	Protocolo utilizado nos estudos de casos	72
3.4	Planejamento operacional da pesquisa	73
3.4.1	Definições operacionais	73
3.4.2	População e amostra da primeira etapa	74
3.4.3	Crítérios para seleção dos casos da segunda etapa.....	77
3.4.4	Técnicas de coleta dos dados	78
3.4.4.1	Questionário enviado às gerações	79
3.4.4.2	Entrevista semiestruturada com profissionais de recursos humanos	87
3.4.4.3	Pesquisa documental	89
3.4.5	Técnicas de análise dos dados	90
3.4.5.2	Técnica de análise das entrevistas semiestruturadas e documentação direta	95
3.4.6	Validade e confiabilidade	97
3.5	Resumo da metodologia	99
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	103
4.1	Primeira etapa: levantamento das percepções das gerações.....	103
4.1.1	Modelo de mensuração.....	104
4.1.2	Análise das diferenças das gerações.....	106
4.2	Segunda etapa: estudos de múltiplos casos sobre a gestão das gerações	110
4.2.1	Dow S.A	110
4.2.2	Promon S.A.	121
4.3	Discussão dos resultados	132
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
	REFERÊNCIAS	141
	APÊNDICE A	152
	APÊNDICE B	153
	APÊNDICE C	155
	APÊNDICE D	157
	APÊNDICE E.....	160
	ANEXO A	164

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características das pesquisas de cultura organizacional, clima organizacional e clima psicológico	22
Quadro 2- Fatores do ambiente de trabalho e as preferências das gerações.....	33
Quadro 3 – Síntese do contexto vivenciado pelas gerações <i>Baby boomers</i> , X e Y no Brasil.....	38
Quadro 4- Evolução do campo prático da gestão de recursos humanos no Brasil.....	50
Quadro 5- Políticas de gestão de pessoas mais estudadas entre 2004 e 2008.....	52
Quadro 6- Delineamentos metodológicos utilizados na pesquisa.....	70
Quadro 7- Técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa.....	79
Quadro 8 - Escalas das variáveis do questionário direcionado aos empregados.....	80
Quadro 9 - Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas do fator comprometimento.....	82
Quadro 10 - Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas do fator significado do trabalho.....	82
Quadro 11 - Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas do fator responsabilidade social.....	83
Quadro 12 - Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas do fator remuneração e benefícios.....	83
Quadro 13 - Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas do fator equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.....	84
Quadro 14 - Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas do fator aprendizado e desenvolvimento.....	85
Quadro 15 - Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas com do fator crescimento na carreira.....	85
Quadro 16- Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas do fator liderança.....	86
Quadro 17- Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas do fator integração e relacionamento com colegas.....	87
Quadro 18- Embasamento teórico das questões do roteiro de entrevista.....	88
Quadro 19- Informações sobre os entrevistados e documentos obtidos nas organizações estudadas.....	90
Quadro 20 - Análises estatísticas preliminares utilizadas na pesquisa.....	91
Quadro 21- Análises estatísticas multivariadas utilizadas na pesquisa.....	94
Quadro 22 – Resumo da metodologia.....	100
Quadro 23 - Relação entre objetivos, fundamentação teórica e as técnicas de coleta e análise dos dados.....	101
Quadro 24- Comparação dos estudos de caso.....	133

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Média, desvio padrão, intercorrelações e confiabilidade	104
Tabela 2 – Estatísticas de ajuste de modelo de mensuração	106
Tabela 3 – Resultados da MANOVA	108

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Componentes do crescimento da população brasileira- 1900-2000	36
Gráfico 2- Empresas por ramo de atividade na etapa de levantamento das percepções das gerações	77
Gráfico 3 – Perfil dos empregados respondentes	103

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Interação Intergeracional	54
Figura 2 – Modelo Adaptado de Meister e Willyerd (2010).....	56
Figura 3 – Modelo de Joshi e Colaboradores	59
Figura 4 – Modelo Teórico da Pesquisa.....	64
Figura 5 - Os quatro paradigmas de Burrell e Morgan	66
Figura 6 - Organograma da área de RH-DOW Brasil.....	114
Figura 7 - Estrutura Organizacional da Promon	122
Figura 8 – Perspectivas estratégicas da Promon	124
Figura 9 – Relação entre práticas de gestão de pessoas e fatores do ambiente de trabalho...	134

1 INTRODUÇÃO

Mudanças na estrutura demográfica da força de trabalho brasileira são evidentes. Dentre elas, pode-se destacar a da distribuição das faixas etárias dos trabalhadores. A estrutura etária da população brasileira vem sofrendo alterações em razão da redução das taxas de fecundidade e de mortalidade, acompanhadas pelo aumento da expectativa de vida da população, que tiveram como consequência a queda na taxa de crescimento populacional (STAMPE; PORSE; PORTUGAL, 2011).

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2012) indica que, entre 1992 e 2011, as taxas de participação na força de trabalho aumentaram tanto para os indivíduos entre 25 e 49 anos, quanto para os com 50 anos ou mais. E tendem a continuar aumentando até 2030. O incremento do número de indivíduos com mais de 50 anos na força de trabalho, segundo esse instituto, pode ser explicado pelo aumento deste último grupo no total da população brasileira em decorrência de uma maior expectativa de vida.

Uma tendência mundial que vem preocupando as organizações contemporâneas é o alto número de empregados mais velhos que estão prestes a se aposentar. Empregados que ocupam posições estratégicas, e que estão nessa situação, geralmente possuem valioso conhecimento acumulado ao longo das suas carreiras. Em contrapartida, as organizações estão começando a concentrar esforços na retenção e em mecanismos para transferência do conhecimento desses trabalhadores para os mais jovens (SHORE; CHUNG-HERRERA *et al* 2009; 2011).

Ao mesmo tempo, as novas estruturas organizacionais, mais horizontalizadas e em espaços mais compactos, estão forçando uma convivência próxima entre pessoas de idades muito diversas no ambiente de trabalho (MEISTER; WILLYERD, 2010). Nesse sentido, pesquisadores alertam para o fato de que essa maior proximidade tem o potencial de gerar conflitos entre os diversos grupos geracionais presentes nas organizações, em função de seus diferentes valores, ambições, visões e preconceções (ZEMKE *et al*, 2000, MEISTER; WILLYERD, 2010; McGUIRE *et al*, 2007)

Dentro de uma perspectiva contingencial em gestão estratégica de pessoas (DELERY; DOTY, 1996), as organizações estão buscando se adaptar a essa realidade por meio da implantação de práticas de recursos humanos apropriadas para a retenção de empregados mais velhos, o que inclui arranjos flexíveis de trabalho, treinamento e oferecimento de recompensas e benefícios que esses trabalhadores considerem atrativos (BURKE; NG, 2006).

No âmbito da comunidade de recursos humanos do Brasil, no que diz respeito aos empregados mais jovens, resultados obtidos em pesquisa¹ realizada pela consultoria do grupo *Decision Making Recursos Humanos- DMRH* revelam o aumento da participação dos empregados pertencentes à chamada “geração Y”, que são pessoas nascidas a partir do início da década de 1980, no quadro de empregados das organizações. De acordo com esse levantamento, mais de 20% dos cargos de gerência das empresas instaladas no País já pertencem a essa geração. Há cinco anos, a participação de pessoas com menos de 35 anos em postos mais altos de trabalho era inexpressiva. E, considerando o quadro total de funcionários das empresas, essa participação representa, atualmente, mais de 40% dos empregados, o dobro da parcela observada há cinco anos.

Analogamente, não há confirmação, tanto em âmbito local quanto mundial, da ideia de que os mais velhos, nascidos entre o final da década de 1940 e meados da década de 1960 - também chamados de *Baby boomers* – seguiriam, naturalmente, em larga escala, o caminho da aposentadoria na década de 2000. Este fato abriria novas posições e caminhos para a carreira das gerações mais jovens (MEISTER; WILLYERD, 2010).

Esse cenário está relacionado ao aumento da expectativa e vida e saúde da população e à crise financeira mundial de 2008-2009. Meister e Willyerd (2010) argumentam que a permanência dos *Baby boomers* no mercado de trabalho nos próximos 10 anos ,aliada ao ingresso das novas gerações, implica novos arranjos no que diz respeito à estrutura e ambiente de trabalho nas organizações para a próxima década.

Por isso, muito se tem escrito a respeito de diferenças geracionais no ambiente de trabalho. Além dos artigos publicados na mídia em geral e dos livros que tratam do tema, baseados,

¹ Notícia publicada no portal de notícias Folha Online em 11 de novembro de 2010. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/833835-20-dos-gerentes-do-pais-tem-menos-de-35-anos.shtml>.

principalmente, na experiência prática dos autores ou em estereótipos (MACKY *et al*, 2008), diversos estudos empíricos procuram verificar as diferenças geracionais em termos de seus valores laborais (CENNAME; GARDNER, 2008; SMOLA; SUTTON, 2002; TWENGE *et al*, 2010), motivadores (WONG *et al*, 2008), preferências (WESTERMAN; YAMAMURA, 2006), crenças (DRIES *et al*, 2008) e de sua personalidade (TWENGE; CAMPBELL, 2008; WONG *et al*, 2008).

De forma geral, os pesquisadores acima citados têm mencionado que empregados pertencentes a diferentes grupos etários, que atuam em uma mesma organização, possuem distintas expectativas e sistemas de valores. Embora a maior parte desses estudos encontrem algumas diferenças entre os grupos, estas normalmente não são coincidentes, tampouco conclusivas. Tal fato sugere a necessidade de maior investigação sobre o tema.

De acordo com Parry e Urwin (2010) e Westerman e Yamamura (2007), a literatura aponta que pessoas pertencentes a uma mesma geração partilham de eventos e experiências específicas, mas pouco se tem tratado sobre o impacto da geração a que o empregado pertence sobre suas preferências em relação ao ambiente de trabalho.

Segundo Westerman e Yamamura (2007), a análise das diferenças entre as gerações é uma emergente e importante área de pesquisa. Segundo esses autores, as empresas devem reconhecer a influência dos valores e preferências de trabalho das gerações e, como isso, a influência do desempenho organizacional, tanto para a retenção desses profissionais quanto para a formação dos seus futuros líderes. Nesta perspectiva, é imperativo que os gestores tenham ciência de como as diferentes gerações realmente percebem seu ambiente de trabalho, uma questão que permanece pouco explorada pelos estudos empíricos.

Nesta pesquisa, nove fatores que refletem a percepção das gerações *Baby boomers*, X e Y no ambiente de trabalho (VELOSO *et al*, 2012) foram averiguados em dois diferentes sistemas de gestão de pessoas, particularmente, no seu composto de políticas e práticas de gestão. Tais políticas e práticas foram analisadas quanto à sua capacidade de fortalecer o sistema como um todo e de serem influenciadas por questões geracionais. Por conseguinte, se propôs um modelo de gestão que considera o fenômeno geracional, exposto na Figura 4.

No referencial teórico deste estudo, foi realizada a análise sobre o estado da arte na literatura internacional e nacional, em publicações acerca de gerações. Em seguida, realizou-se a análise das diferenças geracionais no ambiente de trabalho, que é o foco deste trabalho, principalmente no que diz respeito à necessidade de considerar as delimitações geracionais características do Brasil que propiciam essa diferenciação.

Para situar a questão das gerações no ambiente de trabalho na realidade brasileira, optou-se pela contextualização dos anos iniciais de formação e ingresso dos profissionais no decorrer da história das relações de trabalho no Brasil.

No que diz respeito à gestão das gerações, quando baseada em prováveis diferenças sobre o ambiente de trabalho, foi destacada a importância de se considerar a relação do contexto estrutural e normativo das organizações, o que implica distintas manifestações do fenômeno geracional.

As políticas e práticas de gestão de pessoas exercem importante papel na relação entre a organização e ambiente de trabalho. Portanto, mereceram destaque na explicação dos modelos de internacionais de gestão de gerações atualmente propostos.

Para atender aos objetivos desta pesquisa, mencionados nos tópicos 1.2 e 1.3, foram adotados, em sequência, os delineamentos metodológicos da pesquisa de levantamento (*survey*) e estudo de múltiplos casos. Na pesquisa de levantamento, foi utilizado o questionário de clima da pesquisa das “Melhores Empresas Para Você Trabalhar” (MEPVT) da Fundação Instituto de Administração (FIA) e “Você S.A.”, para mensurar o ambiente de trabalho individualmente, considerando também outras categorias propostas neste estudo, diferentes da pesquisa original da MEPVT. Já na etapa qualitativa da pesquisa – a dos estudos de múltiplos casos – foram analisados os casos de duas organizações - Dow S.A e Promon S.A – que possibilitaram a obtenção de elementos que indicam a validade do modelo teórico proposto.

Na penúltima seção, são analisados e discutidos os resultados quantitativos - oriundos da pesquisa de levantamento das percepções do ambiente de trabalho - e os resultados qualitativos das entrevistas, acrescidos da documentação obtida nos dois estudos de caso. Por fim, as considerações finais são apresentadas.

1.1 Justificativa

No Brasil, os poucos estudos existentes sobre gerações buscam evidenciar as diferenças entre as gerações *Baby boomers*, X e Y sobre aspectos do ambiente de trabalho, geralmente, utilizando períodos para a classificação de cada geração baseados na literatura norte-americana. (VELOSO *et al*, 2011).

Ao mesmo tempo, no cenário mundial, estudos que tratam de temas relacionados à diversidade geracional dos empregados ainda são pouco desenvolvidos quando comparados às pesquisas sobre diversidade de raça e gênero (COSTANZA *et al*, 2012; PARRY; URWIN, 2011; SHORE *et al*, 2009). Westerman e Yamamura (2007) e Parry e Urwin (2011) recomendam que os novos estudos sobre as gerações averiguem o impacto das diferenças geracionais sobre fatores relacionados ao ambiente do trabalho.

Nesse sentido, segundo Costanza *et al* (2012), as pesquisas sobre impacto das diferenças geracionais no ambiente de trabalho têm se concentrado principalmente no comprometimento, na satisfação com o trabalho e intenção das gerações de permanecerem na empresa. Sendo assim, é provável que os empregados que trabalham em ambientes que se ajustam às suas preferências são mais propensos a apresentarem comportamentos adequados às expectativas da organização (MISCHEL, 1973). Por outro lado, o inverso também é verdadeiro. Para estes empregados, o trabalho diário tende a ser considerado como desagradável e percebido de maneira negativa, acarretando consequências também negativas, tais como o tédio, baixo desempenho e falta de satisfação (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

Mcguire *et al* (2007) sinalizam a importância das intervenções da gestão de pessoas para gerenciar a interação entre distintas gerações de trabalhadores, a fim de criar um ambiente de trabalho favorável. Uma maneira de identificar quais intervenções poderiam ter mais êxito seria por meio da realização de pesquisas que buscassem mensurá-las (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

A compreensão do impacto das diferenças geracionais no ambiente de trabalho brasileiro pode oferecer subsídios às organizações na elaboração e implementação de políticas e práticas que sustentem o sistema de gestão de pessoas. Dessa forma e, levando em

consideração os pontos acima mencionados, delinear-se os seguintes objetivos desta pesquisa.

1.2 Objetivo geral de pesquisa

Analisar as implicações das diferenças ou similaridades geracionais sobre a gestão de pessoas de empresas com características diversas.

1.3 Objetivos específicos

- Identificar os fatores do ambiente de trabalho que possam evidenciar a existência de diferenças ou similaridades geracionais no Brasil.
- Verificar a existência de diferenças nas percepções das gerações sobre o ambiente de trabalho.
- Compreender a gestão de pessoas de organizações com características diversas quanto às diferenças ou similaridades advindas de questões geracionais dos empregados.

A seguir, será descrito o raciocínio teórico utilizado para moldar a metodologia da pesquisa, análise e discussão dos resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, vale expor uma visão acerca da influência das variáveis ambientais na relação entre as organizações e a sociedade. Para tanto, o conceito de gerações pode auxiliar no entendimento desses movimentos.

Desde o final do século XX, as organizações lidam com aceleradas mudanças que, como explicam Mohrman e Mohrman Jr (1991), são resultado de cinco gatilhos do ambiente externo: pressão econômica, oportunidades percebidas, novas tecnologias, mudanças na legislação e pressões culturais articuladas por vários *stakeholders*. Este último, gerando novos conjuntos de significados, numa sociedade pós-capitalista que, segundo alguns sociólogos contemporâneos, como Bauman (2003) e Giddens (1994), é caracterizada pela perda de fronteiras entre o público e o privado, a vida pessoal e a profissional, o formal e o informal, entre outras esferas da vida cotidiana.

Edmunds e Turner (2005) acrescentam que determinadas gerações de trabalhadores podem transformar sobremaneira os contornos do mundo do trabalho ou serem passivas às mudanças impostas pelo contexto. Desse modo, sociedade e indivíduos são, ao mesmo tempo, sujeitos e objetos das mudanças. O principal representante dessa visão foi Manheim (1952), para quem a sociedade molda e é moldada pelo conhecimento socialmente produzido.

No campo de estudos da administração, é possível observar o entendimento de Manheim, quando analisamos a relação entre o perfil do trabalhador e os ambientes interno e externo às organizações (JOSHI *et al*, 2010). Quando entendemos que toda pessoa é resultado da inter-relação entre ela mesma e o contexto histórico-social (MANHEIN, 1974; ELDER, 1998), uma análise das diferenças geracionais pode auxiliar as organizações em seus desafios na gestão de pessoas.

2.1 Os estudos sobre gerações

O precursor dos estudos sobre gerações foi o sociólogo Karl Mannheim (1952). Segundo ele, uma geração poderia ser definida como tal, quando indivíduos, mesmo sem proximidade física, intelectual ou qualquer conhecimento do outro, apresentam semelhança cultural

resultante de suas participações em determinado período do processo histórico nos anos de sua formação.

Mannheim compara a vertente positivista, predominante no pensamento liberal francês, com o pensamento histórico-romântico alemão, alegando que o tema das gerações é abordado por ambas as correntes a partir de dois ângulos distintos (WELLER, 2010).

No primeiro ângulo, “os positivistas estavam tentando esboçar uma lei geral para o ritmo da história a partir do determinante biológico da duração limitada da vida de um indivíduo, do fator idade e de suas etapas (*Ibid.*, p.207).”

O segundo ângulo entende que o pertencimento a uma geração não pode ser deduzido imediatamente das estruturas biológicas, mas de uma determinada unidade temporal e histórico-social. Ao empregar o conceito de gerações de Mannheim nos estudos sobre gerações, Weller (2010) recomenda análises nas “intenções primárias documentadas nas ações e expressões de determinados grupos, ao invés de buscar caracterizar suas especificidades enquanto grupo” (*Ibid.*, p.219). Portanto, seriam investigados os motivos das ações das gerações, numa análise da conjuntura histórica, política e social, bem como o conhecimento adquirido por elas.

Para tanto, Parry e Urwin (2011) sugerem análises intermediárias baseadas na classificação de grupos de indivíduos que compartilharam experiências provocadas por eventos históricos relevantes para auxiliar na identificação de gerações.

De acordo com Joshi *et al* (2010), além da abordagem de Mannheim para os estudos sobre gerações, existem outras duas: coorte e incumbência. Os autores introduzem o conceito de identidade geracional como o conhecimento de um indivíduo acerca do grupo ou papel geracional que ele pertence, que estão descritos a seguir.

Identidade geracional baseada em coorte: nessa visão, as gerações são definidas em grupos de pessoas que entraram no mesmo instante em determinada situação, tal como um grupo de alunos que, ao mesmo tempo, inicia um semestre num sistema de ensino. As interações entre as gerações anteriores e posteriores são susceptíveis de serem influenciadas pelo acesso ou controle sobre um conjunto de competências ou recursos valiosos, ou por um conjunto único

de experiências que uma geração adquiriu no decorrer do tempo. A identidade geracional baseada em coorte refere-se à associação de um conjunto compartilhado de experiências organizacionais.

Identidade geracional baseada em incumbência: a incumbência de papel está associada com um conjunto de experiências, atitudes, conhecimentos e capacidades formadas como resultado de um trabalho ou papel ocupado em quantidade finita de tempo. Assim, os processos sociocognitivos associados à incumbência de um papel diferem das identidades baseadas em coorte e idade, cuja adesão é estável e imutável.

As identidades geracionais podem ser caracterizadas pela participação em grupos baseados em idade e coorte, bem como em papéis nas organizações (como supervisor e subordinado). Para Joshi *et al* (2010), os três tipos de identidades geracionais podem coexistir em uma organização. No entanto, a primazia de uma identidade particular e a natureza das interações entre gerações associadas a esta identidade são dependentes do contexto organizacional.

Outra abordagem teórica empregada nos estudos sobre gerações está relacionada à teoria do curso de vida, que também expõe o quão significativos podem ser os acontecimentos e experiências históricas e sociais a ponto de moldar o comportamento dos indivíduos durante suas vidas inteiras (ELDER, 1998). Segundo esta teoria, forças históricas moldam as trajetórias sociais das pessoas com sua família, educação e trabalho, influenciando o comportamento e o seu desenvolvimento. Assim, todos são capazes de selecionar os caminhos que desejam seguir, mas essas escolhas não são feitas em um vácuo social. Todas as escolhas de vida são contingenciais sobre as oportunidades e as restrições da estrutura social e cultura (ELDER, 1998).

Howe e Strauss (2007) acrescentam que as gerações não são formadas apenas por acontecimentos que influenciaram as pessoas nos anos de sua formação inicial, mas também que continuam a ser moldadas à medida que envelhecem. Nesse sentido, cabe salientar que a influência da idade, fruto do processo de maturação dos indivíduos, não pode ser confundida com a influência da geração à qual o indivíduo pertence (SMOLA; SUTTON, 2002).

Nos estudos internacionais relacionados à gestão de pessoas, a noção de “gerações”, geralmente se baseia nos pressupostos teóricos de Mannheim, pois se refere a grupos de pessoas que, por terem nascido em uma determinada época, vivenciaram eventos históricos e sociais significantes em estágios cruciais do seu desenvolvimento, os quais influenciaram sobremaneira seus valores, suas atitudes e suas crenças (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

De acordo com Cordeiro *et al* (2012), o tema gerações pode ser tratado como emergente nos estudos de gestão de pessoas nacionais e internacionais. Dentre dezenove fontes de publicação pesquisadas, estes autores selecionaram 64 artigos que correspondiam aos termos de busca representativos do tema entre janeiro de 2001 e outubro de 2011. No período estudado, os autores observaram um crescimento de, aproximadamente, três vezes na produção geral sobre o assunto entre 2010 e 2011.

Dentre os trabalhos selecionados, Cordeiro *et al* (*Ibid.*) puderam observar duas temáticas que aparecem com maior frequência: idade e gerações. Os autores supõem que isso se deve aos seguintes motivos:

Ambos os temas são elementos visíveis da demografia organizacional e como tais ditam normas de comportamento e geram importantes consequências sobre a dinâmica dos indivíduos e dos grupos dentro do ambiente de trabalho impactando em aspectos como a satisfação, comprometimento, retenção e desempenho organizacional (*Ibid.*, p. 14)

Já Parry e Urwin (2011) sinalizam a utilidade de lidar com o conceito de gerações como um guia para a compreensão da estrutura dos movimentos sociais e intelectuais em diferentes culturas. As gerações mais estudadas atualmente estão descritas a seguir.

2.2 As gerações *Baby boomers*, X e Y

Há três classificações de gerações amplamente divulgadas tanto pela academia quanto pelo meio empresarial. As classificações são descritas como as gerações *Baby boomers*, geração X e geração Y (BURKE; NG, 2006; CENNAMO; GARDNER, 2008; DENCKER *et al*, 2007; MARTIN; TULGAN, 2006; MCGUIRE *et al*, 2007; WESTERMAN; YAMAMURA, 2007; PARRY; URWIN, 2010).

A geração *Baby boomers* caracteriza-se por acreditar em empregos para uma vida toda e demonstram lealdade à organização na qual trabalham. Tendem a definir a si mesmos por meio de seus trabalhos. Também são, muitas vezes, mais resistentes a mudanças, além de terem menos experiência e treinamento em tecnologia do que as gerações X e Y. Essa geração demonstra mais motivação, otimismo e apreço pelo trabalho realizado e seus integrantes são inclinados ao trabalho em equipe. Muitos desses indivíduos desenvolveram suas carreiras por muito tempo em uma única empresa (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

As pessoas da geração X mostram-se descrentes e desconfiadas em relação às organizações. Assim, elas não compartilham o mesmo compromisso dos *Baby boomers* com as organizações em que trabalham. Ao contrário, valorizam muito trabalhar para si próprias e tratam autoridades de maneira informal (SMOLA; SUTTON, 2002). Esses indivíduos também são altamente empreendedores, enfatizando a participação e o desenvolvimento da própria autoestima. Os valores da geração X podem ser considerados mais relacionados à qualidade de vida, horários flexíveis de trabalho e independência (SMOLA; SUTTON, 2002).

O estilo de trabalho e sistemas de valores da geração Y são considerados radicalmente diferentes de qualquer outro grupo de jovens nos últimos 50 anos. Quando as pessoas desta geração começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica, na década de 1980 e início dos anos 1990, e, pouco depois, reinstalando e consolidando a economia e a democracia (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001)

Eles são mais individualistas e mais propensos, do que foram seus pais, a adiar compromissos de vida como casar ou ter filhos, adquirir uma casa própria, dar dedicação integral aos estudos e ao trabalho. Muitas vezes são caracterizados pela relutância a obedecer à hierarquia da organização. No entanto, desejam uma direção clara e apoio à gestão de suas atividades, procuram flexibilidade e autonomia na realização de tarefas e possuem a vantagem de saberem lidar habilmente com novas tecnologias. São indivíduos difíceis de gerir devido à sua falta de atenção (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; MARTIN; TULGAN, 2006).

A geração Y, por sua vez, tende a demonstrar atitudes de inquietação, contestação e, às vezes, de insubordinação em relação a diversos aspectos do cotidiano das organizações atuais. No geral, rejeita tradicionais intervenções educativas em favor da interatividade e modelagem das

formas de aprendizado que atendam às suas necessidades (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001). Além disso, indivíduos da geração Y são vistos como pessoas que valorizam objetivos pessoais e familiares acima de objetivos profissionais. Também demonstram forte intenção de balancear aspectos pessoais e profissionais, por meio de semanas de trabalho mais reduzidas e outros arranjos flexíveis de trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002).

Enquanto a geração *Baby boomers* seguiu os valores tradicionais relacionados ao cumprimento de suas obrigações em relação à carreira, lealdade à organização, educação e criação dos filhos, casamento, entre outros, as gerações X e Y mostram-se mais evasivas, buscando ao mesmo tempo a autorrealização em seus trabalhos e satisfação de necessidades pessoais (SMOLA; SUTTON, 2002).

A delimitação temporal e a descrição de cada geração foi originalmente criada considerando a realidade norte-americana, a partir do encerramento da Segunda Guerra Mundial. Entretanto, nem entre as economias ocidentais - como as dos Estados Unidos e do Reino Unido - há consenso sobre a delimitação dos períodos que abrangem cada geração ou sobre as características e diferenças existentes elas (PARRY; URWIN, 2011).

No geral, os estudos sobre gerações têm sido realizados nos contextos norte-americano e da Europa Ocidental, quase sempre a partir das definições americanas e sobre se elas são globalmente adequadas. Entretanto, tais definições não podem ser generalizadas se considerarmos eventos históricos, políticos, culturais e tecnológicos de países fora desse eixo, como por exemplo, Rússia, China ou Brasil (COSTANZA *et al*, 2012; PARRY; URWIN, 2011). Os períodos mais comumente utilizados (SMOLLA ; SUTTON, 2002; VELOSO *et al*, 2008; PARRY; URWIN, 2011) para caracterizar as gerações são:

- De 1945 a 1967- Geração *Baby boomers*
- De 1968 a 1979- Geração X
- De 1980 a 1991- Geração Y

Embora a maioria dos autores adote os períodos comuns para classificação das gerações, existe variação significativa acerca do início e término de cada geração. Esta falta de consistência tem implicações para a definição conceitual das gerações, operacionalização, e

avaliação do seu impacto em variáveis relacionadas à satisfação no trabalho (COSTANZA *et al*, 2012).

Há também limitações empíricas sobre as diferenças entre as gerações, o que prejudica muitas das generalizações dos estudos nessa área. Outro importante desafio metodológico é separar as diferenças atribuíveis à geração daquelas relacionadas à maturidade do indivíduo (COSTANZA *et al*, 2012, SMOLLA; SUTTON, 2002).

Portanto, Parry e Urwin (2011) sugerem mais estudos que comprovem empiricamente prováveis diferenças, considerando, ou não, as delimitações temporais comumente utilizadas pela literatura tradicional sobre gerações.

De forma geral, pesquisas empíricas realizadas na Europa (D'AMATO; HERZFELDT, 2008), Taiwan (YU; MILLER, 2003; YU; MILLER, 2005), China (XIANG YI *et al*, 2010), Austrália (WONG *et al*, 2008; CENNAMO; GARDNER, 2008; BENSON; BROWN, 2011) e Brasil (VELOSO *et al*, 2008; VELOSO *et al*, 2012) encontraram diferenças e, algumas vezes, resultados semelhantes aos estudos norte-americanos. Tais resultados referem-se à distinção das gerações quanto a aspectos relacionados às suas características perante o trabalho nas organizações, principalmente no que diz respeito às diferenças dos *Baby boomers* em relação às demais gerações.

Além disso, Twenge *et al* (2010) afirmam que existem divergências quanto ao valor dado às características intrínsecas (como o significado atribuído ao trabalho) e extrínsecas (como recompensas) para as três gerações. Quanto mais jovem for a geração, maior será a probabilidade dos indivíduos aumentarem as expectativas em relação às organizações, o que, associado a personalidades narcisistas, favorece o surgimento de frustrações quando tais expectativas não são atendidas. (TWENGE *et al*, 2010)

2.3 Os estudos nacionais sobre gerações *Baby boomers*, X e Y

Semelhante ao que ocorre nas pesquisas internacionais, nas pesquisas brasileiras observa-se o questionamento sobre a existência (ou não) de uma geração Y. (CAVAZOTTE *et al*, 2010; OLIVEIRA *et al*, 2012). É importante ressaltar que tal indagação está alinhada com as

pesquisas internacionais que questionam se realmente existem diferenças expressivas que possibilitem a distinção entre geração X e Y (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007; PARRY; URWIM, 2011; CONSTANZA *et al* 2012).

Nesse sentido, Oliveira *et al* (2012) também alertam para a existência de peculiaridades relacionadas à elevada desigualdade social brasileira, o que permite questionar a existência de uma geração Y nos mesmos moldes das economias dos países desenvolvidos.

Para a área de gestão de pessoas, portanto, é importante reconhecer que a atual geração que ingressa no mercado de trabalho não é formada por apenas um mesmo grupo juvenil. Existem os representantes da Geração Y que cultuam valores e têm um modo de vida semelhante ao vivenciado por jovens de países desenvolvidos, mas estes são minoria. No entanto, é preciso que os estudos sobre juventudes e gerações da área de gestão de pessoas considerem, também, as experiências dos jovens operários, trabalhadores de *call center*, *motoboys*, *freelancers*, menores aprendizes etc., que têm modos de vida e de ingresso no mundo profissional bastante distantes daqueles que ingressam no mercado com o curso superior completo ou ainda em andamento (OLIVEIRA *et al*, 2012, p.556)

Em resposta às considerações destes autores, Veloso (2012) concorda que realmente as características de contexto são diferentes, considerando a renda e instrução do profissional. No entanto, argumenta que comparando a percepção dessa geração com a de pessoas de outras gerações participantes de um mesmo contexto organizacional, e sob as mesmas condições de gestão, a geração Y apresenta particularidades que podem trazer pistas sobre a sua existência no Brasil.

Também é importante ressaltar que, nas pesquisas nacionais, preponderam os estudos de caráter teórico (PINHO *et al*, 2011), enquanto os empíricos são realizados em pequenas realidades locais (CAVAZOTTE *et al*, 2010; NOGUEIRA *et al*, 2011; VASCONCELOS *et al*, 2009).

Pesquisas empíricas foram realizadas pelo grupo de estudos em gestão de carreira da Faculdade de Economia e Administração, da Universidade de São Paulo, FEA-USP (VELOSO *et al*, 2008; VELOSO *et al*, 2012). No geral, os resultados das pesquisas desse grupo apontam que, em comparação com a geração *Baby boomers* e X, os profissionais mais jovens valorizam mais, em suas carreiras, o aprendizado e desenvolvimento, a identificação pessoal com o trabalho e o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Além disso, são mais

críticos em relação ao cotidiano das organizações e ao uso das relações interpessoais como meio de ascensão profissional.

A mensuração das diferenças por meio da comparação das percepções das gerações implica discutir conceitualmente duas facetas do ambiente de trabalho: o clima psicológico e o clima organizacional (VELOSO, 2012; PARKER *et al*, 2003), que serão apresentadas na próxima seção.

2.4 Gerações e o ambiente de trabalho

De acordo com Costanza *et al* (2012), os estudos sobre diferenças geracionais têm se concentrado em aspectos relacionados ao impacto no ambiente de trabalho. O pressuposto que sustenta esses estudos é o de que, nos ambientes onde há o ajuste a essas diferenças, provavelmente os comportamentos adequados aos anseios da organização sejam mais favoráveis (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

Os vários significados que as pessoas associam aos ambientes físicos da organização resultam em um determinado ambiente psicológico (JAMES *et al*, 2008). Mas, foi Lewin (1939) o precursor deste assunto, ao destacar a influência que o ambiente psicológico exerce sobre a compreensão comum da realidade e sobre a percepção das pessoas, proporcionando as estruturas básicas (normas, padrões de comportamento, papéis) para a vida em sociedade. Para o entendimento desta temática, surgem as pesquisas de clima nas organizações.

Segundo James *et al* (2008), foram James e Jones (1974) que sugeriram a utilização do termo “clima psicológico” para referirem-se aos significados que as pessoas atribuem aos seus empregos, colegas de trabalho, líderes, remuneração, expectativas de desempenho, oportunidades de promoção, entre outros fatores. Para Schneider (1975), o clima deveria ser relacionado a fatores específicos do ambiente organizacional. O uso de pesquisas de clima como ferramenta de diagnóstico para a melhoria e mudança organizacional passou a ser amplamente difundido. Porém, há incerteza conceitual sobre o que é a percepção do clima. A seguir, no Quadro 1, Parker *et al* (2003) citam as principais características de cada uma delas.

Quadro 1– Características das pesquisas de cultura organizacional, clima organizacional e clima psicológico

Pesquisa	Características
Cultural organizacional	É normativa e estável. Tenta capturar os valores, crenças e pressupostos dos membros quanto às suas formas de pensar, agir e se comportar.
Clima organizacional	É descritivo e dinâmico. Os membros do grupo de trabalho compreendem e compartilham coletivamente as suas experiências dos eventos organizacionais objetivo. Também pode representar uma área de atuação estratégica da organização.
Clima psicológico	É descritivo e dinâmico. Compreende representações psicologicamente significativas de um indivíduo sobre as estruturas, processos e eventos organizacionais.

FONTE: informações adaptadas da obra de PARKER *et al*, 2003.

Para Parker *et al* (2003), embora clima e cultura organizacional sejam, muitas vezes, mensurados através do levantamento das percepções individuais, para efeito de pesquisa estes termos deveriam ser utilizados para a análise de grupos de trabalho ou de organizações. De acordo com James *et al* (2008), o clima psicológico mede a relação entre o ambiente de trabalho e as reações afetivas dos empregados nesse ambiente. As pessoas respondem afetivamente ao ambiente de trabalho, baseadas nos significados e importância que atribuem a ele.

Quando as percepções da maioria dos empregados assemelham-se quanto ao ambiente de trabalho, elas podem ser agregadas para descrever o clima organizacional. Portanto, o clima organizacional pode ser visto como uma extensão do clima psicológico. Assim, o clima organizacional é o significado global derivado da agregação de percepções individuais de um ambiente de trabalho. Já a cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de crenças, normas e expectativas compartilhadas em relação aos comportamentos considerados adequados pelos membros da organização (JAMES *et al*, 2008).

Parker *et al* (2003) revelaram que a maioria dos estudos empíricos sobre clima consistem de variáveis que foram medidas e analisadas em nível individual. A percepção individual no emprego sobre o ambiente de trabalho também é encontrada como foco dos estudos sobre

gerações (COSTANZA *et al*, 2012; PARRY;URWIN, 2011; WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

Na seção a seguir são expostos nove fatores extraídos da revisão da literatura sobre gerações e ambiente de trabalho e que refletem o clima psicológico das gerações no ambiente de trabalho, considerando o indivíduo como unidade de análise (PARKER *et al*, 2003).

2.5 As diferenças e similaridades entre as gerações *Baby boomers*, X e Y

Os fatores descritos a seguir representam sínteses dos resultados obtidos em pesquisas do grupo de estudos em gestão de carreira da Faculdade de Economia e Administração, da Universidade de São Paulo, FEA-USP, no qual o autor deste trabalho atua como pesquisador. Foram considerados diversos autores, não restritos apenas à realidade norte-americana (BENSON; BROWN, 2011; D'AMATO; HERZFELDT, 2008; DENCKER *et al*, 2007; FARIA *et al*. 2008; MEISTER; WILLYERD, 2010; TWENGE *et al*, 2010; WESTERMAN; YAMAMURA, 2007; VELOSO *et al*, 2008; ZEMKE *et al*, 2000)

Nove fatores do ambiente de trabalho emergiram entre os autores mais citados na literatura, derivados das características de perfil das gerações (VELOSO *et al*, 2012). Esses fatores foram discutidos, primeiramente em eventos internacionais, como no simpósio *Values and Career Sucess: New Research and Implications for Organizations*, em 2012, e no *Academy of Management Meeting*, Boston, Estados Unidos, organizado pelo professor Jon Patrick Briscoe, da Northern Illinois University. Esses mesmos fatores também foram discutidos com 300 profissionais de recursos humanos no Brasil, no 38º Congresso Nacional de Gestão de Pessoas- CONARH, em 2012 (VELOSO; SILVA, 2012; VELOSO *et al*, 2012).

A seguir, é apresentada um resumo da discussão sobre esses fatores nas organizações. Essa discussão possibilita identificar as diferenças e similaridades de percepção das gerações em diferentes contextos organizacionais. São eles: *comprometimento organizacional, significado do trabalho, responsabilidade social, remuneração, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, aprendizado e desenvolvimento, possibilidades de crescimento profissional, liderança e relacionamento com colegas*.

2.5.1 Comprometimento organizacional

Com base nos estudos de Meyer e Allen (1991), Cohen (2007) cita dois componentes relacionados ao fator comprometimento. O primeiro seria o comprometimento instrumental, que consiste na troca entre indivíduos e a organização, fator fortemente vinculado ao processo motivacional e aos benefícios percebidos em permanecer na organização. O segundo componente vê o comprometimento como um processo normativo ou afetivo resultante da socialização ou experiências de trabalho. O comprometimento normativo e afetivo são resultados da internalização dos objetivos, valores e normas organizacionais.

Nos estudos sobre gerações, o comprometimento com a organização tem sido tratado de maneira unidimensional, considerando a identificação e envolvimento de um indivíduo com determinada organização. Normalmente, esse tipo de comprometimento compreende a crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, a vontade de fazer um esforço considerável em nome da organização e o desejo de se manter associado a ela (D'AMATO; HERZFELDT, 2008; BENSON; BROWN, 2011; SILVA *et al*, 2013).

Segundo D'amato e Herzfeldt (2008), a intenção de permanecer na atual organização e o comprometimento afetivo diminuem gradualmente entre as gerações mais jovens, gerações X e Y, em comparação aos *Baby boomers*.

Contudo, na consideração da unidimensionalidade do conceito de comprometimento, é importante considerar a visão de Rodrigues e Bastos (2010) de que a permanência, ou não permanência, do trabalhador na organização pode ser explicada por muitas variáveis além do comprometimento e que, portanto, a permanência não deve ser tratada como uma dimensão constitutiva do construto, mas como uma de suas possíveis consequências. Para estes autores, há uma grande amplitude de facetas incorporadas ao conceito de comprometimento. Há, ainda, uma clara separação entre dimensões que representam um vínculo ativo (expresso por meio do engajamento, intenção de empenho extra, afeto e identificação com a organização) e as dimensões que manifestam uma relação passiva, que se resume à permanência e à relação de troca com a organização, onde se enquadra o vínculo instrumental de continuação.

A literatura retrata os *Baby boomers* como muito inclinados a serem leais às suas organizações e a construírem suas identidades baseadas em seu trabalho; enquanto as pessoas da geração X são vistas como descrentes do mundo corporativo e independentes (ZEMKE *et*

al, 2000, BENSON; BROWN, 2011) e as da geração Y como apreciadoras da liberdade e da velocidade (TAPSCOTT, 2009). Por fim, trabalhos que apresentem desafios também são mais desejados pelas gerações X e Y (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007). Nota-se, assim, distintas visões e significados atribuídos ao trabalho por parte de diferentes gerações.

2.5.2 Significado do trabalho

Todos os julgamentos sobre o significado de trabalho ocorrem em um contexto e ambiente particular. Quando as pessoas experimentam uma forma de motivação intrínseca (percepções de prazer, interesse ou satisfação no trabalho), elas podem interpretar tais sentimentos como um sinal de congruência entre as suas atividades e seus autoconceitos, o que produz maior significado ao trabalho (ROSSO *et al*, 2010).

O significado do trabalho tem sido estudado por diferentes autores e áreas e, apesar de haver algumas divergências, nenhum deles discorda de sua importância e influência sobre os trabalhadores (LIMA, 1994; SATO; LACAZ, 1989; SATO, 1993). Segundo Borges (1998) e Brief e Nord (1990), o significado do trabalho é uma cognição subjetiva, histórica e dinâmica, caracterizada por múltiplas facetas que se articulam de inúmeras maneiras. Assim sendo, este fator pode ser definido como a maneira como o trabalhador percebe a sua relação com o trabalho, como a descreve e quanto a valoriza, incluindo ainda as imagens que a sociedade constrói sobre determinada atividade, considerada como representação social (MOW, 1987; BORGES, 1998).

Os resultados da pesquisa de Veloso *et al* (2008) evidenciam que a geração *Baby boomers* demonstra mais motivação, otimismo e apreço pelo trabalho realizado do que as gerações X e Y.

2.5.3 Responsabilidade social

Fischer (2002) enfatiza que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos têm papel fundamental para consolidação de uma cultura de cidadania organizacional, o que engloba as iniciativas de responsabilidade social, tendo em vista que:

[...] as tendências que apontam para um futuro, muito próximo, em que todas as pessoas desejarão sentir-se cidadãs em cada papel que tiverem de desempenhar, em cada relação que se envolverem, em cada contexto organizacional a que estiverem vinculadas.(FISCHER, 2002, p.228).

A responsabilidade social de uma organização pode ser entendida como a responsabilidade com os grupos constituintes da sociedade, que não os acionistas ou sindicatos. Uma empresa é socialmente responsável quando não apenas cumpre os requisitos mínimos exigidos pela lei ou obrigações de natureza econômica e jurídica (JONES, 1980).

Brammer *et al* (2007) constataram o impacto da responsabilidade social sobre o comprometimento organizacional dos empregados, considerando em seu estudo os benefícios das contribuições à comunidade externa e interna da organização.

Por outro lado, sobre a relação existente entre as ações de responsabilidade social e os valores altruístas da comunidade interna da organização, ou seja, o desejo voluntário de atuar de maneira em prol da sociedade (MANKELOW, 2008), Twenge *et al* (2010) expõem a ausência de diferenças significativas entre valores altruístas relacionados ao trabalho das gerações Y, X e *Baby boomers*.

Além disso, corroboram tal afirmação dizendo que os programas de voluntariado e outras iniciativas de ajuda à comunidade podem contribuir para atrair trabalhadores da Geração Y, embora esses programas não sejam mais eficazes para esse grupo do que foram para as gerações anteriores há quinze ou trinta anos atrás.

Em pesquisa realizada com jovens universitários brasileiros, Faria *et al* (2008) obtiveram resultados que evidenciam a importância de iniciativas de responsabilidade social para a atração de novos talentos, ainda que este fator tenha apresentado menor impacto na intenção de trabalhar na empresa do que o desenvolvimento profissional, e impacto semelhante ao gerado por uma remuneração atraente.

2.5.4 Remuneração

Segundo Dulebohn e Werling (2007), a relação entre empregadores e empregados é baseada em processos de transação ou remuneração. “Embora fatores intrínsecos possuam grande importância na escolha e permanência em uma determinada organização, a remuneração prevalece como fator central.” (DULEBOHN; WERLING, 2007, p. 191)

Quanto aos benefícios, Dencker *et al* (2007) sinalizam que as incoerências entre os benefícios oferecidos aos empregados e suas necessidades podem levar a um conflito entre gerações. Assim, seria fundamental que os profissionais de recursos humanos buscassem entender melhor os desejos dos diferentes grupos geracionais presentes nas organizações.

Twenge *et al* (2010) expõem que os *Baby boomers* são vistos como materialistas e externamente focados, dando importância às recompensas e reconhecimento no trabalho. Já as gerações X e Y tendem a preferir esquemas mais flexíveis de trabalho, a fim de dispor de tempo para se dedicarem aos seus objetivos pessoais.

Segundo McCarthy *et al* (2010), o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho dos empregados é um assunto importante para área da gestão de recursos humanos, razão pela qual vem recebendo crescente atenção da cúpula executiva e gerentes de linha das organizações. Isso se deve ao seu potencial de influenciar outros importantes domínios da função de recursos humanos, tais como *stress*, *turnover*, satisfação e produtividade dos empregados.

2.5.5 Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho

Políticas e práticas de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho facilitam a conciliação entre ambas dimensões da vida dos empregados: por exemplo, por meio da redução de carga horária, trabalho à distância ou teletrabalho, redução do volume de trabalho, entre outras práticas (MCCARTHY *et al*, 2010).

De acordo com a literatura, os indivíduos das gerações X e Y são mais comprometidos com a busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, quando comparados aos *Baby boomers* (CENNAMO; GARDNER, 2008; TWENGE *et al*, 2010; ZEMKE *et al*, 2000).

Conforme o pensamento popular, os *Baby boomers* deram alta prioridade para suas carreiras quando eram jovens, continuando a valorizar o trabalho árduo ao longo da vida. Hoje, trabalhadores mais jovens estão mais interessados em realizar atividades que permitam equilibrar o trabalho à sua vida pessoal. Dessa forma, as gerações X e Y valorizam mais empregos que propiciam flexibilidade de horário, teletrabalho, a possibilidade de trabalhar em tempo parcial ou mesmo de se ausentarem, temporariamente, da organização para ter filhos, viajar ou passar mais tempo com os amigos e familiares (TWENGE *et al*, 2010).

Contudo, Twenge *et al* (2010) destacam que a importância dos valores intrínsecos do trabalho, na verdade, diminui ligeiramente para as gerações mais jovens, sugerindo que estas não estão necessariamente em busca permanente de equilíbrio entre vida e trabalho e significado no trabalho, como o pensamento popular tem apontado.

2.5.6 Aprendizado e desenvolvimento

Diversos autores destacam a necessidade da criação de ambientes propícios à aprendizagem no local de trabalho nas organizações contemporâneas (SENGE, 1990; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TANNENBAUM, 1997; KROGH *et al*, 2000).

Krogh *et al* (2000) ressaltam que a eficiência na criação do conhecimento nas organizações depende de um contexto capacitante, ou seja, de um ambiente virtual ou mental que favoreça a aprendizagem no ambiente de trabalho. Um ambiente de aprendizagem é formado pelos aspectos que possuem maior influência para ocorrência da aprendizagem dos empregados. Para Tannenbaum (1997), esse ambiente considera, entre outros fatores, a percepção de progresso na carreira, a abertura da organização na implementação de novas ideias e o suporte dos líderes e colegas de trabalho para o aprendizado.

Por consequência, D'amato e Herzfeldt (2008) constataram que as organizações que atendem o anseio de aprendizados das gerações mais jovens são mais propensas a estabelecerem comprometimento com elas.

2.5.7 Possibilidades de crescimento profissional

A maioria das pessoas deseja obter a oportunidade de crescer e se desenvolver (VELOSO *et al*, 2011). Este é um fator de motivação que impacta diretamente o comprometimento com a organização (ARMSTRONG, 2011). A literatura acadêmica também indica que indivíduos das gerações *Baby boomers* e X valorizam a oportunidade de aprender novas habilidades no trabalho, enquanto os da Y se importam com o crescimento na carreira (CENNAMO; GARDNER, 2008; ZEMKE *et al*, 2000).

Entretanto, as motivações para tais preferências são diferentes. A preferência dos *Baby boomers* por aprendizado e crescimento deriva da necessidade de provar seu próprio valor e fortalecimento da sua identidade profissional. Já na geração X provém da necessidade de se manterem empregáveis. Por sua vez, na geração Y, de alcançarem o estilo de vida que

desejam, além da busca por crescimento rápido de carreira nas organizações (ZEMKE *et al*, 2000).

Para as gerações X e Y, indistintamente, os trabalhos que oferecem possibilidade de aprendizado informal e formal, além da identificação pessoal, são essenciais para estimular a percepção de que estão obtendo crescimento profissional na organização. Essas possibilidades de crescimento, no entanto, não deveriam ser influenciadas por variáveis políticas internas (VELOSO *et al*, 2012). Para tanto, as lideranças exercem papel importante ao se relacionarem com seus subordinados.

2.5.8 Liderança

Mcclelland (2003) afirma que os gestores se dividem em três grupos motivacionais. Os primeiros são chamados de gerentes de filiação. Estes estão mais preocupados em contarem com a admiração de seus liderados do que com a realização das tarefas. Suas decisões visam aumentar sua própria popularidade em vez de promover as metas da organização.

De acordo com esse autor, o segundo grupo é formado por gerentes motivados pela necessidade de realização. Estes estão mais preocupados com a realização da tarefa e alcance dos objetivos do que a aceitação e admiração dos seus liderados. Eles se concentram no estabelecimento de metas e na maneira de alcançá-las, colocando em primeiro lugar a sua própria realização e reconhecimento.

Por fim, os gerentes do terceiro grupo são os gerentes institucionais, que estão interessados, acima de tudo, no poder. Estes reconhecem que o alcance das metas e objetivos dentro das organizações acontece apenas quando conseguem influenciar as pessoas ao seu redor, por isso, concentram-se na construção do seu poder de influência, ao invés de considerarem apenas a sua própria realização individual. Pessoas deste grupo tendem a ser os mais eficazes, e seus subordinados diretos têm um maior sentido de responsabilidade, enxergam mais claramente os objetivos organizacionais e demonstram espírito mais equipe.

Para Schein (1989), os líderes transmitem a sensação de compromisso com o grupo, a partir do seu discernimento, motivação e habilidade para se comunicar. Nesse sentido, o conceito de liderança transformacional refere-se a um processo em que os líderes e seguidores ajudam uns

aos outros no avanço para um nível mais elevado de moral e motivação. Os seguidores do líder transformador sentem confiança, admiração, lealdade e respeito por ele e por suas qualidades, e estão dispostos a trabalhar mais do que o esperado (BASS, 1985; BURNS, 1978).

O objetivo central de um líder transformador é articular uma visão que concentra atenção dos seus liderados em suas contribuições para os outros. Grant (2012) sugere a necessidade de que os líderes transformacionais inspirem os seus liderados não apenas por meio de um discurso que articule o seu trabalho a um importante propósito, mas também por meio de ações que se comprometam a redesenhar esse trabalho e fortalecer as conexões com esta finalidade (GRANT, 2012).

Bhal e Ansari (1996) identificaram duas dimensões no relacionamento entre superior-subordinado: contribuições no trabalho, referente à relação profissional, e afeto, referente ao relacionamento pessoal. Reconhece-se, portanto, que a liderança pode influenciar na redefinição cognitiva dos indivíduos, articulando e produzindo novas visões e conceitos, desde que o líder desenvolva a habilidade de criar um sentimento de envolvimento e participação.

Os *Baby boomers* gostam do estilo de gestão participativa, mas são muito hábeis politicamente, o que lhes dá vantagens na hora de lidar com autoridades. Já os integrantes da geração X tratam autoridades com informalidade por não verem nada de especial em se ter um cargo hierárquico elevado. Por sua vez, pessoas da geração Y esperam que o líder as oriente, as proteja, fique sempre por perto e seja uma referência ou exemplo na organização (ZEMKE *et al*, 2000; MEISTER; WILLYERD, 2010).

Conclui-se que o comportamento de um superior é capaz de influenciar seus subordinados ao ponto de terem bons ou péssimos desempenhos e, ainda, de auxiliar no sentimento de satisfação ou insatisfação do trabalhador (YUKL; VAN FLEET, 1992).

Ao lado da relação com líder e subordinado, a relação entre pares – ou seja, com os colegas de trabalho - também tem sido considerada como fator importante nos estudos sobre gerações, conforme descrito a seguir.

2.5.9 Relacionamento com colegas

O suporte social que, neste estudo, é denominado de relacionamento com colegas em uma determinada estrutura organizacional, refere-se ao sentimento de satisfação que se manifesta no desempenho grupal ou na vivência da equipe (WINNUBST; SCHABRACQ, 1996).

De acordo com Winnubst e Schabracq (1996), Cobb (1976) é considerado o autor de uma das definições mais aceitas de suporte social. Para ele, suporte social seria a informação que convence as pessoas de que elas são amadas e de que os outros se importam com elas (suporte emocional); que são respeitadas e valorizadas por outros (suporte afirmativo); e que são parte de uma rede de comunicação e de suporte mútuo (rede de suporte).

House (1981, *apud* WINNUBST; SCHABRACQ, 1996) discute o suporte instrumental, que é o ato de ajudar as pessoas fazendo algo por elas, e o suporte informacional, relacionado ao ato de dar informações. Quando os colegas de trabalho se relacionam de forma a desenvolverem padrões de comportamento e de estenderem suas relações além dos limites da instituição em que trabalham, eles, finalmente, possuem uma relação de afetividade. E esta afetividade contribui para o sentimento de que a responsabilidades pelo resultado final é de todo o grupo. Além disso, a afetividade faz com que os conflitos diminuam e a satisfação aumente.

Os *Baby boomers* aprenderam a ser cooperativos e participativos no trabalho na época em que estavam na escola. Indivíduos da geração Y estão habituados a compartilhar informações e a estar em contato com as pessoas no ambiente virtual, dentro e fora das organizações (MEISTER; WILLYERD, 2010). Já os membros da geração X, por serem mais independentes, preferem trabalhar sozinhos, reunindo-se apenas quando há necessidade de solucionar um problema, discutir algum tópico ou de traçar os próximos objetivos de trabalho (ZEMKE *et al*, 2000; MEISTER; WILLYERD, 2010).

2.6 Síntese: diferenças e similaridades entre as gerações *Baby boomers*, X e Y

No **Quadro 2** podem ser observadas a consolidação e a síntese do que foi tratado nesta seção do referencial teórico. Foi possível estabelecer os fatores do ambiente de trabalho - comprometimento, significado do trabalho, responsabilidade social, remuneração e benefícios, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, aprendizado e desenvolvimento,

oportunidades de crescimento na carreira, liderança, integração e relacionamento com colegas de trabalho - investigados e sustentados na seção de análise e discussão dos resultados.

Quadro 2- Fatores do ambiente de trabalho e as preferências das gerações

Fatores do ambiente de trabalho	Geração <i>Baby boomers</i>	Geração X	Geração Y	Há diferença entre as gerações?
Comprometimento	-Tendem a ter maior comprometimento com as organizações.	- Tendem a ter baixo comprometimento com as organizações.	-Tendem a ter baixo comprometimento com as organizações.	Sim
Significado do trabalho	-Valorizam trabalhos que tem significado e criem identidade com a organização.	-Buscam independência em suas atividades e anseiam por desafios no trabalho	-Apreciam a liberdade e a velocidade e anseiam por desafios no trabalho	Sim
Responsabilidade social	-Ações de responsabilidade social corporativa podem atraí-los.	-Ações de responsabilidade social corporativa podem atraí-los.	-Ações de responsabilidade social corporativa podem atraí-los.	Não
Remuneração e benefícios	-Valorizam recompensas e reconhecimento no trabalho.	-Valorizam recompensas e reconhecimento no trabalho.	-Valorizam recompensas e reconhecimento no trabalho.	Não
Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	-Dedicam-se mais ao trabalho realizado nas organizações do que a sua vida pessoal, quando comparados às gerações X e Y.	-Preferem esquemas mais flexíveis de trabalho, a fim de dispor de tempo para se dedicarem aos seus objetivos pessoais	-Preferem esquemas mais flexíveis de trabalho, a fim de dispor de tempo para se dedicarem aos seus objetivos pessoais	Sim
Aprendizado e desenvolvimento	-Apreciam oportunidade de aprender novas habilidades no trabalho	-Apreciam oportunidade de aprender novas habilidades no trabalho	-Apreciam oportunidade de aprender novas habilidades no trabalho	Não
Possibilidades de crescimento na carreira	-Possibilidades de crescimento de carreira não são suas prioridades.	-Anseiam por possibilidades de crescimento na carreira	-Anseiam por crescer rapidamente na carreira	Sim
Liderança	-Gostam do estilo de gestão participativo.	-Preferem o relacionamento informal com as lideranças	-Esperam que o líder os oriente, os proteja, fique sempre por perto, e que seja uma referência	Sim
Relacionamento com colegas de trabalho	-São muito hábeis politicamente.	-Gostam de trabalhar sozinhos e preferem o relacionamento informal com os colegas de trabalho	-Gostam de compartilhar informações e estar em contato com as pessoas no ambiente virtual, dentro e fora das organizações.	Sim

Quadro elaborado pelo autor

É importante ressaltar algumas observações realizadas a partir da pesquisa de Veloso *et al* (2012). Segundo estes autores, o conteúdo dos fatores do ambiente de trabalho relacionados ao relacionamento com as lideranças e colegas de trabalho mostrou maior distinção entre as gerações. Enquanto gostam de uma gestão participativa e o relacionamento é visto como meio de atuação política pela geração *Baby boomers*, a geração X prefere uma relação mais informal com as lideranças e um trabalho mais independente da participação dos colegas. Por sua vez, a geração Y espera que o líder seja uma referência para sua carreira, e expande o relacionamento interpessoal além das fronteiras da empresa (VELOSO *et al*, 2012)

Os mesmos autores ainda recomendam analisar essas diferenças sob as circunstâncias históricas e sociais brasileiras. Parry e Urwin (2011) também enfatizam a diferenciação de classificação desses grupos no Brasil, devida às diferentes experiências, a partir da Segunda Guerra Mundial e eventos políticos no país. Portanto, cabe descrever o contexto vivenciado pelas gerações no Brasil no que diz respeito às relações de trabalho.

2.7. Histórico das relações de trabalho no Brasil sob o enfoque geracional

A relação da evolução econômica e social com a gestão de pessoas nas organizações é relevante para explicar parte da influência do contexto social sobre a maneira como a mão de obra é gerida nas empresas e o perfil dos trabalhadores.

Para Fleury e Fischer (1992), as transformações no cenário político-econômico propiciam a emergência de novos padrões de relações de trabalho. Segundo essas autoras, os padrões de relações de trabalho em contexto organizacional são definidos tanto a partir da relação com instâncias macropolíticas econômicas, como a partir de instâncias internas à administração de recursos humanos. As descrições a seguir servem para orientar a discussão dos resultados e contribuir para evidenciar a existência de três gerações de trabalhadores no Brasil.

2.7.1 (1946 a 1964) Nascimento da geração *Baby boomers*

Nascidos após a Segunda Guerra Mundial, quando houve uma alta taxa de natalidade, os representantes desta geração cresceram no período de criação do parque industrial brasileiro e de aumento da urbanização nos grandes regiões metropolitanas, ocasionados pelo êxodo rural. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2006), apontam que uma das mais importantes transformações ocorridas na sociedade brasileira durante o Século XX

consistiu no processo de urbanização. Em 1940, o percentual de pessoas que moravam em áreas urbanas representava 31,2 % da população, passando para 67,6 % em 1980.

Fleury e Fischer (1992) desenvolvem o seguinte raciocínio para explicar o contexto no qual vivenciaram os profissionais dessa época. Segundo as autoras, nessa época foi consolidada a ação do Estado, com investimentos diretos nacionais e internacionais em setores produtivos básicos, dotando o País de importantes complexos industriais nos ramos de mineração, petróleo, geração e transmissão de energia elétrica, siderurgia e química básica. O Estado passou também a intervir diretamente sobre a questão da formação profissional.

As empresas estatais, criadas nas décadas de 1940 e 1950, modelavam seus sistemas de gestão segundo os parâmetros tradicionais do departamento de pessoal. O cumprimento da legislação trabalhista continuava sendo a base do sistema. Para as demais atividades, as práticas de gestão eram pouco formalizadas. Além disso, com a entrada das empresas multinacionais, ocorreu a implantação de modelos de gerenciamento de recursos humanos, mais organizados e formalizados do que os existentes até então, seguindo os princípios tayloristas e fordistas (FLEURY; FISCHER, 1992).

Entre meados da década de 1950 e 1960, segundo o IBGE (2006), o Brasil alcançou suas maiores taxas de crescimento populacional e natalidade (cerca de 44 nascimentos a cada 1.000 habitantes durante 1 ano), conforme pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1- Componentes do crescimento da população brasileira- 1900-2000

Fonte: Anuário estatístico do Brasil 1990. Rio de Janeiro: IBGE, v. 50, 1990; Anuário estatístico do Brasil 1997-1998. Rio de Janeiro: IBGE, v. 57-58, 1998-1999.

O cenário mundial era caracterizado pela bipolaridade econômica, ideológica, política e social entre Estados Unidos e União Soviética, pela luta em prol dos direitos civis, pela revolução sexual, pelo avanço do movimento feminista. Era uma época de prosperidade.

As pessoas da geração *Baby boomers* entraram em contato com o mercado de trabalho no período do milagre econômico brasileiro, época áurea da ditadura militar no Brasil - cujo bordão da época ficou conhecido como “Brasil, ame-o ou deixe-o” - consequência do cenário ufanista vigente (FLEURY; FISCHER, 1992).

2.7.2 (1965 a 1979) Nascimento da geração X e ingresso dos *Baby boomers* no mercado de trabalho

Segundo o IBGE (2006), as taxas de natalidade iniciaram sua trajetória de declínio em meados da década de 1960, com a introdução e paulatina difusão dos métodos anticonceptivos no Brasil. Com isso, no decênio 1960-1970 já se observava a diminuição das taxas de crescimento populacional (2,89%), fenômeno que se confirmou ao longo dos dez anos seguintes, quando se constatou uma taxa de crescimento de 2,48%.

A imposição do regime militar, em 1964, propiciou a expansão da intervenção estatal sobre a vida civil, tornando ainda mais presente o papel do Estado na definição dos rumos da economia brasileira (FISCHER; FLEURY, 1992).

2.7.3 (1980 a 1991) Nascimento da geração Y e ingresso da geração X no mercado de trabalho

De acordo com Fleury e Fischer (1992), a redemocratização do País, em 1986, e a promulgação da constituição de 1988 estimularam o debate sobre diversos assuntos da vida em sociedade, inclusive sobre as relações de trabalho.

Não obstante, a adoção de novas tecnologias, intensificada nesse período, contribuiu para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e para mudanças em suas relações de trabalho com as organizações. As políticas de recursos humanos raramente conseguiram incorporar as propostas de flexibilização e gestão participativa, permanecendo no modelo tradicional de administração de pessoal. Deste modo, as inovações geralmente experimentadas na gestão tenderam a se limitar à organização do processo de trabalho, muitas vezes chegando a conflitar com o conteúdo das diretrizes organizacionais mais amplas. Além disso, os jovens trabalhadores da geração X encontraram dificuldade para sua inserção no mercado de trabalho, na chamada “década perdida” dos anos 1980 e início dos anos 1990, com a maior abertura da economia brasileira à concorrência internacional (FISCHER; FLEURY, 1992).

2.7.4 (1992 a 2010) Ingresso da geração Y no mercado de trabalho

No final do século XX e início do XXI, o cenário socioeconômico mundial pode ser descrito pela cultura da não-permanência e pela falta de garantias de trabalho, com mercados voláteis e crescente incorporação da tecnologia da informação e comunicação no cotidiano das pessoas, bem como a criação e rápida expansão da internet nos anos 1990 (GIDDENS, 1994; BAUMAN, 2003; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; MARTIN; TULGAN, 2006).

No Brasil, segundo Wood Jr *et al* (2011), a década de 1990 foi um período de adaptação das empresas ao novo contexto competitivo, caracterizada pela adoção de programas de redução de custos, por revisões de portfólios de negócios, pela adoção de novas tecnologias de produção e por esforços de modernização da gestão. Em decorrência desses fatos, houve significativa importação de *expertise* gerencial. Empurradas pela concorrência, as empresas investiram fortemente na formação dos seus funcionários e na implantação de novas práticas de gestão. Segundo os autores, elas também buscaram alterar o que consideravam ser uma cultura corporativa anacrônica, caracterizada pela alta distância do poder, pelo nível insuficiente de cooperação e comunicação interna, pela falta de iniciativa e pela postura de espectador de seus quadros profissionais.

O movimento das empresas na busca por eficiência gerou também uma forte demanda por quadros qualificados, atendida, entretanto, apenas por uma parcela dos profissionais, os quais detinham as competências necessárias. Como consequência da falta de investimentos em educação no período anterior, as empresas passam a enfrentar, especialmente a partir da virada do século XX, dificuldades no preenchimento das posições de trabalho que exigiam maior qualificação. Com isso, taxas ainda significativas de desemprego passaram a conviver com postos não preenchidos, freando a redução da desigualdade social (WOOD Jr. *et al*, 2011).

A seguir, no Quadro 3, é possível observar a síntese dos contextos vivenciados pelas três gerações nos anos iniciais de sua formação e ingresso no mercado de trabalho.

Quadro 3 – Síntese do contexto vivenciado pelas gerações *Baby boomers* , X e Y no Brasil

Geração	Contexto político, social e econômico brasileiro	
	Anos iniciais de formação	Época de ingresso no mercado de trabalho
Baby boomers	(1946 a 1964) <ul style="list-style-type: none"> - Surgimento do parque industrial brasileiro e de aumento da urbanização nos grandes regiões metropolitanas - período otimista e luta pelos direitos civis. - Altas taxas de crescimento populacional e natalidade 	(1965 a 1979) <ul style="list-style-type: none"> - Milagre econômico brasileiro - Endurecimento da ditadura militar - Agitação popular, instabilidade financeira, familiar e social, e rápidas mudanças tecnológicas
Geração X	(1965 a 1979) <ul style="list-style-type: none"> - Milagre econômico brasileiro - Endurecimento da ditadura militar - Agitação popular, instabilidade financeira, familiar e social, e rápidas mudanças tecnológicas 	(1980 a 1991) <ul style="list-style-type: none"> - Declínio da ditadura militar. - Década perdida (anos 80 e início dos 90). - Reengenharia nas organizações - Elevada Inflação - Dificuldade para inserção dos jovens profissionais no mercado de trabalho - Abertura econômica (entrada de concorrentes internacionais)
Geração Y	(1980 a 1991) <ul style="list-style-type: none"> - Declínio da ditadura militar. - Década perdida (anos 80 e início dos 90). - Reengenharia nas organizações - Elevada Inflação - Dificuldade para inserção dos jovens profissionais no mercado de trabalho - Abertura econômica (entrada de concorrentes internacionais) 	(1992 a 2010) <ul style="list-style-type: none"> - Cultura da não-permanência e falta de garantias - Consolidação da democracia e economia - Escassez de trabalhadores qualificados - Incorporação da tecnologia da informação e comunicação no cotidiano das pessoas, bem como a criação e rápida expansão da internet

Quadro elaborado pelo autor

Na década de 2000, as mudanças na economia e nas empresas foram seguidas pelo destacado desenvolvimento do período, marcado pelo crescimento econômico, favorecido pela conjuntura externa, com a exceção provocada pela crise financeira do final da década. O modelo econômico criado nas décadas anteriores foi mantido. No mundo corporativo, “as empresas continuaram suas iniciativas de modernização, envolvendo fusões e aquisições, reestruturações e investimentos em tecnologia e em novas práticas de gestão.” (WOOD Jr. *et al*, 2011, p. 236)

Nota-se que as gerações e, conseqüentemente, as organizações, possuem diferentes formas de enxergar a realidade organizacional, fatos que trazem desafios relacionados à gestão de pessoas até então pouco explorados. Portanto, constata-se a importância da relação dinâmica entre organização e as gerações. Os tópicos a seguir tratam dos fatores contextuais referentes aos modelos organizacionais de gestão.

2.8 Contextos estruturais e normativos das organizações

Neste estudo foram utilizados dois contextos para explicar a realidade organizacional. De acordo com Joshi *et al* (2010), nas organizações, os fenômenos geracionais podem se manifestar de várias maneiras e terem várias conseqüências. Embora o contexto organizacional possa ser caracterizado por vários fatores, os autores consideram essenciais os contextos estruturais e normativos para sua compreensão. O contexto estrutural está baseado na noção de sistemas mecânicos e orgânicos de Burns e Stalker (1961), já discutidos anteriormente. Já o segundo contexto, o normativo, é caracterizado como o entendimento compartilhado das políticas, práticas, procedimentos, objetivos e comportamento esperados pela organização e que merecem ser recompensados (MISCHEL, 1973; BOWEN; OSTROFF, 2004)

2.8.1 Contexto estrutural

Na administração, é preciso considerar a dificuldade na formação de paradigmas. Amaru (2006), ao resgatar as origens da administração, nos leva a supor que essa ciência teve sua origem em necessidades práticas, decorrentes da formação da própria sociedade, pois, segundo o autor, a existência de agrupamentos humanos, por si só, já pressupõe a prática de

controle, decisões de planejamento, divisão do trabalho, etc. De acordo com Morgan (1996), a palavra organização vem do grego *organon* que significa ferramenta ou instrumento.

Desde o surgimento da teoria clássica da administração, surgiram novas questões relacionadas à produtividade intelectual, à necessidade de adaptação da organização ao ambiente, à aplicação do conhecimento, tanto na indústria quanto nos serviços. Na linha dessa preocupação, Drucker (1994) destaca que os conhecimentos por si só são estéreis. Eles só se tornam produtivos se forem soldados em um conhecimento unificado. Tornar isso possível é tarefa da organização, sendo a razão para sua existência e sua função.

Uma das formas de entender a organização do trabalho, considerando a necessidade de adaptação da organização a situações diversas, é a observação da teoria de sistemas. Nessa visão, a análise da organização é inspirada na biologia e permite a visão de que os sistemas precisam se adaptar constantemente ao ambiente (MORGAN, 1996).

Segundo Morgan (1996, p.43), “a atenção tanto aos aspectos técnicos quanto aos humanos da organização reflete-se na visão de que organizações são compreendidas como sistemas sociotécnicos”.

De acordo com Amaru (2006), a teoria de sistemas interliga diferentes disciplinas científicas. Seus principais representantes são: Ludowig Von Bertalanffy, Katz e Kahn, Lawrence e Lorsh e, Burns e Stalker.

Nos estudos sobre gerações, há particular interesse pela obra de Burns e Stalker (1961) sobre modelos mecânicos e orgânicos de organização. Joshi *et al* (2010) propõem uma análise apurada da estrutura organizacional, caracterizada por esses dois modelos descritos a seguir.

Segundo Burns e Stalker (1961), as **organizações mecanicistas** são caracterizadas pela existência de alta diferenciação e especialização do trabalho, formalização das obrigações e comportamentos esperados entre empregado e empregador e ênfase na hierarquia. Já as **organizações orgânicas** são caracterizadas pela sobreposição de responsabilidades, interdependência dos trabalhos, responsabilidades dos empregados que são contingenciais às tarefas e não são codificadas ou estritamente definidas. Os níveis mais baixos da hierarquia possuem liberdade para tomada de decisão.

O surgimento de sistemas mecanicistas e orgânicos de gestão são resultados da influência de variáveis ambientais, referentes à tecnologia de produção e à situação de mercado de determinada organização (BURNS; STALKER, 1961).

Para Burns e Stalker (1961), os sistemas mecânicos ou burocráticos definem as suas funções, juntamente com os métodos, responsabilidades e poderes que lhes são próprios. Segundo esses autores, um sistema de gestão mecanicista seria apropriado para condições estáveis, possuindo as seguintes características:

1. Alta diferenciação e especialização das tarefas;
2. Elevada preocupação dos empregados com o aprimoramento técnico do seu trabalho em vez da compreensão do funcionamento da organização como um sistema;
3. A junção dos desempenhos individuais é feita pelos superiores imediatos, que também são responsáveis por verificar o que é importante para cada empregado no alcance dos objetivos de sua atividade;
4. A definição precisa dos direitos, deveres referentes a cada função;
5. Estrutura hierárquica de controle, comunicação e autoridade;
6. Centralização do conhecimento sobre o funcionamento da organização, exclusivamente, no topo da estrutura hierárquica, onde é feita a conexão e avaliação das distintas tarefas;
7. Tendência de interação entre os membros acontecer verticalmente (ou seja, entre o superior e o subordinado);
8. Tendência dos comportamentos dos trabalhadores serem regidos por instruções e decisões emitidas pelos seus superiores;
9. Lealdade e obediência aos superiores como condição de ser membro da organização;

10. Maior importância e prestígio aos conhecimentos, experiência e habilidades específicos da função.

A forma orgânica é apropriada em condições de constantes mudanças em que, frequentemente, surgem novos problemas e necessidades não previstas. O sistema de gestão orgânico possui as seguintes características:

1. As tarefas são vistas como um conjunto de situações de trabalho;
2. Ajuste e contínua redefinição das tarefas através da interação com os outros;
3. As responsabilidades sobre o trabalho são disseminadas em todos os níveis hierárquicos e não são transferidas para outros;
4. A disseminação da ideia de que o comprometimento é uma questão que vai além da obediência de questões técnicas e operacionais;
5. A estrutura de controle, comunicação e autoridade é conduzida em rede. As sanções que são aplicadas à conduta do indivíduo em seu trabalho, são impostas pela comunidade interna da organização, que zela pela a sua sobrevivência e crescimento;
6. O conhecimento de natureza técnica ou comercial de qualquer tarefa pode ser localizado em toda a organização;
7. A direção da comunicação organizacional é mais lateral do que vertical;
8. O conteúdo da comunicação consiste mais do aconselhamento do que de obediência a instruções e decisões;
9. Comprometimento ao progresso e expansão da organização são mais valorizados do que a lealdade e obediência;
10. Maior importância e prestígio aos conhecimentos, experiência e habilidades gerais, sistêmicos e externos à organização.

Vale ressaltar que os sistemas orgânicos não são hierárquicos no mesmo sentido dos mecânicos, no entanto, também são estratificados. As posições são diferenciadas pelo nível de proficiência de competência, e a autoridade é legitimada pelo consenso. Além disso, a institucionalização de valores, crenças e normas de conduta ao redor de uma imagem organizacional, repara o prejuízo da fluída estruturação formal (BURNS; STALKER, 1961).

Finalmente, os dois sistemas representam dois extremos de um contínuo, não uma dicotomia. Existem estágios intermediários entre essas extremidades. Além disso, há relação entre os sistemas. Assim, as organizações podem oscilar entre estabilidade e a mudança e, conseqüentemente, o seu sistema de gestão (BURNS; STALKER, 1961). No próximo tópico são apresentados os pressupostos do contextual normativo.

2.8.2 Contexto normativo

Para o estudo do contexto normativo, a obra de Mischel (1973) mostra-se fundamental. De acordo com o autor, as pessoas agem de diferentes maneiras em diferentes contextos. Geralmente, porque tal ação é moderada por variáveis como idade, gênero, entre outras características individuais.

Para Mischel (1973), na relação entre pessoa e contexto, quando os comportamentos esperados são reforçados em diferentes situações, a consistência entre eles tende a ser obtida. No entanto, o significado e o impacto de um estímulo podem ser modificados drasticamente por transformações cognitivas individuais.

Os comportamentos em sociedade podem ser positivos, ou seja, adequados ao que é esperado, em algumas situações, mas também negativos, pela ausência de restrições externas, como regras que orientam o comportamento (MISCHEL, 1973). Nesse sentido, nota-se a importância de um contexto normativo que oriente o comportamento das pessoas.

Contextos normativos fortes são criados quando levam as pessoas a perceber os eventos da mesma forma, induzem expectativas uniformes sobre o comportamento mais adequado e indicam quais são as competências necessárias para realizar esse comportamento. Por outro

lado, as pessoas em **contextos normativos fracos** não percebem os eventos da mesma forma, e as expectativas sobre o comportamento adequado são inconsistentes ou mesmo inexistentes (MISCHEL, 1973; BOWEN; OSTROFF, 2004).

Em qualquer situação, de acordo com os autores acima, a pessoa adota o padrão de resposta que ela espera ser mais susceptível de conduzir aos resultados que acredita serem desejáveis.

Baseado nessas constatações, surge a noção da força dos sistemas de gestão de pessoas. Bowen e Ostroff (2004) propõem que, quando um sistema de gestão de recursos humanos é percebido como alta distinção, consistência e consenso, ele tende a criar um contexto forte. As características desse sistema são categorizadas em sua **distinção, consistência e consenso**.

Distinção

A distinção refere-se aos recursos que se destacam no ambiente, capturam a atenção e despertam interesse. Bowen e Ostroff (2004) apontam quatro características da gestão de recursos humanos, descritas a seguir, que podem promover a distinção: visibilidade, compreensão, legitimidade da autoridade e relevância.

- *Visibilidade das práticas de gestão de recursos humanos:* refere-se ao grau em que essas práticas são salientes e facilmente observáveis.
- *Compreensão:* refere-se a ausência de ambiguidade e facilidade de compreensão das práticas de recursos humanos.
- *Legitimidade da autoridade:* refere-se à autoridade legítima do sistema de gestão de recursos humanos. O sistema de gestão de recursos humanos é mais provável de ser percebido como legítimo quando é percebido com *status* elevado e credibilidade pela alta gestão.
- *Relevância:* refere-se ao alinhamento dos objetivos estratégicos da função de recursos humanos aos objetivos individuais e organizacionais.

Consistência

A consistência está relacionada à permanência do efeito das práticas de recursos humanos ao longo do tempo, contemplando: instrumentalidade, validade, e consistência das mensagens da gestão de pessoas.

- *Instrumentalidade*: refere-se ao estabelecimento da percepção da relação de causa e efeito com referência ao sistema de gestão de recursos humanos. A instrumentalidade garante que os incentivos estão adequadamente associados ao desempenho padrão desejado de comportamento.
- *Validade*: É a coerência entre o que se pretende fazer e o realmente é praticado. Quando uma prática é implementada e são anunciados os seus objetivos, não cumpridos, envia aos empregados uma mensagem contraditória, o que os deixa propensos as suas próprias interpretações.
- *Consistência das mensagens da gestão de pessoas*: Elas transmitem compatibilidade e estabilidade dos sinais enviados pelas práticas de gestão de pessoas. Evidências sugerem que as pessoas desejam consistência na vida organizacional

Consenso

O consenso resulta do acordo entre os funcionários e o sistema de gestão de recursos humanos. Quando as atribuições dos empregados são precisas sobre quais comportamentos levam a determinadas consequências, maior é a chance de haver consenso. Vários fatores podem ajudar a fomentar o consenso entre os funcionários e o sistema de recursos humanos, sendo a justiça do sistema o principal. Na medida em que a organização envolve os empregados no entendimento das regras e do que recebem conforme as suas contribuições no trabalho.

Nesse sentido, as expectativas das pessoas exercem importante papel na relação entre pessoa e ambiente. Mesmo se os indivíduos têm expectativas semelhantes, eles podem escolher diferentes comportamentos devido aos estímulos emocionais e a diferenças de valores (MISCHEL, 1973).

Portanto, nas organizações, cabe ao modelo de gestão de pessoas gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Neste estudo, as políticas e práticas de gestão de pessoas

merecem destaque por serem os elementos mais visíveis desse modelo (FISCHER, 2002; DEMO, Gisella, 2008).

2.9 O papel das políticas e práticas nos sistemas de gestão de pessoas

Para Boxall e Purcell (2000), a gestão de recursos humanos diz respeito a tudo e qualquer coisa associada com a gestão das relações de trabalho entre trabalhadores e organização. Os seus principais desafios seriam responder questões relacionadas a quais políticas e práticas seriam adequadas para melhorar o desempenho da empresa e da própria função de recursos humanos.

Na opinião de Guest (1997), a gestão de recursos humanos pode ser vista como uma abordagem que liga a estratégia organizacional às pessoas, por isso deve ser considerada como uma função de geral da gestão. Todos os gerentes precisariam ser vistos e ter a responsabilidade de gestores de pessoas.

Já Ulrich *et al* (2008) consideram que a função de gestão de pessoas deve ser conduzida como um negócio dentro do negócio geral da organização. Para tanto, a área de recursos humanos precisaria ser estruturada de modo a refletir a estrutura do negócio. Assim, os departamentos de recursos humanos deveriam organizar e alinhar seus recursos, conforme a estratégia e estrutura da organização.

Lacombe e Chu (2008) afirmam que além da estratégia organizacional, fatores institucionais podem ser determinantes para a elaboração das políticas de Gestão de Pessoas, evidenciando, assim, ser vantajosa a inclusão da abordagem institucional nos estudos desse campo.

Delery e Doty (1996) sintetizaram as três principais perspectivas teóricas utilizadas pelos estudos relacionados às políticas e práticas de gestão de pessoas: a universalista, a configuracional e a contingencial, todas descritas a seguir.

Perspectiva universalista: As pesquisas que adotam essa perspectiva estão centradas na busca de práticas de recursos humanos válidas universalmente para a maioria das organizações. A lógica desta perspectiva é que há, ou pode haver, valor estratégico em determinadas práticas individuais. No entanto, segundo Martín-Alcázar *et al* (2005), essa

perspectiva é caracterizada pela falta de sólida fundamentação teórica, baseada predominantemente em pesquisas empíricas e significância estatística de resultados. Além disso, pouco considera os relacionamentos entre as diversas variáveis componentes da estratégia de recursos humanos.

Perspectiva configuracional: De forma geral, os estudos que adotam a perspectiva configuracional argumentam que não basta uma prática individual eficaz para trazer benefícios à organização, o que aconteceria apenas quando combinada com outras práticas eficazes. Entretanto, segundo Martín-Alcázar *et al* (2005), vários artigos discutem a necessidade do aperfeiçoamento das metodologias nos estudos que utilizam essa abordagem. A análise da combinação dos elementos que constroem o sistema de recursos humanos e o estudo de suas relações sinérgicas exigem ferramentas empíricas mais sofisticadas, podendo, assim, captar a complexidade da integração interna do sistema.

Perspectiva contingencial: Nesta perspectiva, o argumento é que as práticas de recursos humanos de forma isolada (universalista) ou em combinação (configuracional) apenas serão eficazes em determinadas situações. Porém, aqui, como na perspectiva universalista, pouca atenção é dada à sinergia e à integração entre as práticas de recursos humanos (MARTÍN-ALCÁZAR *et al*, 2005)

Martín-Alcázar *et al* (2005) propõem uma definição integrada para gestão estratégica de recursos humanos, que considera o sistema de gestão de pessoas como um “conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia de negócio, contexto organizacional e sócio-econômico” (MARTÍN-ALCÁZAR *et al*, 2005, p. 651). O entendimento destes autores é coerente com o que esta pesquisa entende sobre a relação entre o sistema de gestão de pessoas e o contexto organizacional, pois lida com a influência da pessoa sobre o contexto, e vice-versa, que se reflete nas políticas e práticas de gestão de pessoas.

Por outro lado, Legge (1995) considera que a gestão de recursos humanos é uma retórica, correspondente aos valores de sociedades anglo-saxônicas e protestantes, que funciona como uma das formas de lidar com as contradições do capitalismo.

Além disso, a autora defende que as diferenças entre os modelos de administração de pessoal e os mais avançados, com o estratégico e de competências, na verdade, são muito mais uma questão de retórica do que a existência de práticas efetivamente distintas e que implicam condições diferenciadas para o exercício do trabalho. A autora ressalta que o mais provável é que o discurso seja coerente com os modelos normativos da ARH estratégica; a prática, entretanto, revelada por resultados de pesquisa, está muito mais próxima do que seriam modelos descritivos da administração de pessoal.

De toda forma, segundo Fischer (2002), toda organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por este motivo, desenvolve-se e organiza-se uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de sistema, ou modelo de gestão de pessoas. Tal modelo é determinado por fatores internos e externos à própria organização. Assim, para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas diferentes modalidades de gestão (FISCHER, 2002).

Para o autor, os principais elementos componentes dos modelos de gestão de pessoas são: princípios, políticas, processos e o estilo de gestão.

Princípios: Orientações de valor e crenças básicas que determinam o modelo, atreladas à cultura organizacional (*Ibid.*).

Políticas: As políticas, por sua vez, estabelecem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais. Em geral, são orientadoras e integradoras dos processos especificamente voltados para a gestão de pessoas (*Ibid.*). Demo (2008,p. 54) define o termo política como a “acepção de habilidade no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados”, por ser o termo utilizado pela maioria dos autores clássicos da área. Para Lepak e Shaw (2008), as políticas de recursos humanos representam as intenções declaradas da organização sobre os procedimentos de recursos humanos que devem ser realizados.

Processos: elementos mais visíveis do modelo (gestão de cargos e salários, capacitação e sucessão, administração de carreiras, avaliação de desempenho). Processos são cursos de ação previamente determinados, não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas. São

instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão que pressupõem procedimentos específicos. O processo depende de um princípio ou crença que lhe dê conteúdo e direção, e da capacidade de interferir nas relações organizacionais (FISCHER, 2002).

Estilo de gestão: o estilo dos gerentes diretos das equipes de trabalho integra o modelo de gestão de uma organização e inclui a maneira pela qual o gestor atua ao estabelecer limites ou estimular determinados padrões de comportamento. A atuação dos gestores deve estar adequada a todos os fatores acima (princípios, políticas e processos) (FISCHER, 2002).

No âmbito das políticas e processos, as empresas adotam práticas, entendidas como hábitos, rotinas, ações ou quaisquer atividades deles decorrentes. Por exemplo, uma política de treinamento e desenvolvimento pode concernir a um processo de capacitação e sucessão com práticas de treinamento para o trabalho, de desenvolvimento de carreira, de incentivo à formação, dentre outras (DEMO, 2008). Portanto, as práticas consistem na operacionalização das políticas e processos (LEPAK; SHAW, 2008).

Vale considerar que as políticas e práticas da gestão de pessoas são produtos da conciliação das influências de diversos fatores, dentre os quais as forças ambientais (tecnológicas, socioeconômicas, culturais, políticas, e legais) e forças internas (capacidades, cultura, e recursos). O desenho das políticas e práticas seria uma etapa posterior (LACOMBE; CHU, 2008). Nesse sentido, cabe realizar, na seção a seguir, uma breve exposição histórica das influências dos contextos político e econômico sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas no Brasil.

2.9.1 Políticas e práticas de gestão de pessoas no Brasil

Segundo Wood Jr *et al* (2011), as políticas e práticas de gestão de pessoas foram influenciadas pelas transformações descritas e sintetizadas no Quadro 4.

Quadro 4- Evolução do campo prático da gestão de recursos humanos no Brasil

Características	1950- 1980: Colonização	1980-2010: Neocolonização
Contexto político e econômico	<ul style="list-style-type: none"> - Aceleração do processo de industrialização, com intervenção do Estado, atingindo com maior força na região sudeste - Passagem de uma economia predominantemente agrícola para uma economia industrial - Forte processo de urbanização, com a emergência de uma classe média urbana - Existência de grandes desigualdades sociais e regionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do setor de serviços, especialmente nos grandes centros urbanos - Adoção de políticas econômicas baseadas no Consenso de Washington: redução do papel do Estado e liberalização econômica - Manutenção de grandes desigualdades sociais e regionais, com uma inversão de tendência na última década do período
Contexto de negócios	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo baseado no tripé: grandes empresas de propriedade estatal, grandes empresas multinacionais e grandes empresas brasileiras de propriedade privada, operando em um mercado protegido 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento dos investimentos estrangeiros e das privatizações - Crescimento das fusões e aquisições, das reestruturações e dos processos de terceirização
Agentes de difusão	<ul style="list-style-type: none"> - Estado, organizações de formação (por exemplo: IDORT) e escolas de administração 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolas de administração, serviços de consultoria, editoras de livros e revistas, empresas promotoras de eventos corporativos com gurus e associações profissionais (por exemplo: ABRH)
Características da gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Disseminação dos departamentos de pessoal, orientados para cumprir as leis trabalhistas - Divulgação do núcleo básico de práticas de gestão de recursos humanos, sob liderança das empresas multinacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescente demanda por trabalhadores qualificados, devido à abertura do mercado e à introdução de novas tecnologias - Disseminação da GRH estratégica, sob a liderança das empresas multinacionais - Novas técnicas e nova retórica
Elementos-chave do discurso	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento, nacionalismo, dirigismo, gestão científica 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencialismo, individualismo, empreendedorismo, livre iniciativa

FONTE: WOOD Jr. *et al* 2011, p.238

O conteúdo a seguir apresenta uma avaliação crítica sobre a evolução do campo prático da gestão de recursos humanos no Brasil nos últimos 60 anos, segundo a visão de Wood Jr. *et al* (2011). Inicialmente, o período de 1950 à 1980 foi marcado por importantes mudanças na gestão de pessoas.

Dois agentes tiveram um papel relevante nessas mudanças: as empresas multinacionais e as escolas de administração. As empresas multinacionais foram as principais responsáveis pela introdução, no Brasil, de princípios de divisão do trabalho, de valores relacionados à meritocracia

e de práticas de gestão de pessoas, tais como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento (WOOD Jr. et al, 2011, p. 234)

O período 1950-1980, denominado pelos autores de “colonização”, foi caracterizado pela urbanização, industrialização, modernização, e também pela introdução das práticas fundamentais de gestão de pessoas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão de carreira. A área de gestão de pessoas, mais frequentemente denominada departamento de pessoal, tinha um papel operacional, com participação limitada nos principais processos de tomada de decisão.

O período 1980-2010, denominado de neocolonização, foi marcado por três grandes mudanças na gestão de pessoas: alinhamento da gestão de pessoas aos objetivos empresariais:

A gestão de pessoas tornou-se estrategicamente importante para as empresas para responder às demandas empresariais. As áreas de gestão de pessoas adotaram estruturas descentralizadas, criando postos de trabalho para consultores internos, com atuação na linha de frente dos negócios. Consequentemente, suas prioridades passaram a ser determinadas diretamente pelas demandas dos negócios. (*Ibid*, p. 236)

A segunda mudança diz respeito à adoção intensiva de novos modelos e práticas. “A área de gestão de pessoas tornou-se uma porta de acesso fácil para modas e modismos gerenciais.” (*Ibid*, p.236). Por fim, a terceira mudança diz respeito à adoção de uma nova retórica, descrita a seguir:

A área de gestão de pessoas adotou um novo discurso caracterizado pela presença de valores individualistas relacionados ao sucesso e à excelência, ao culto dos líderes transformacionais e à promoção dos princípios de adaptabilidade, inovação [...] (*Ibid*, p. 236)

Frequentemente, tal discurso foi introduzido em projetos de intervenção cultural que buscaram promover comportamentos e valores consoantes aos princípios norte-americanos de gestão, contexto de negócios e espírito da época. Por outro lado, foram mudanças realizadas em apenas uma pequena parte das empresas. Em geral, as mais engajadas foram as grandes empresas multinacionais, nacionais e estatais. A maioria das empresas de médio e pequeno porte ainda não contava nem mesmo com as funções básicas de gestão de pessoas (WOOD Jr. et al, 2011). Entretanto, os autores alertam que essa perspectiva deva ser complementada pela perspectiva do contexto social e cultural brasileiro.

Fiuza (2010) realizou um estudo sobre a literatura nacional e internacional no período compreendido entre 2004 e 2008. A autora aponta as seguintes políticas de gestão de pessoas mais estudadas nos últimos cinco anos, descritas no Quadro 5, nessa ordem: treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, envolvimento e remuneração/recompensas.

Quadro 5- Políticas de gestão de pessoas mais estudadas entre 2004 e 2008

Política de Gestão de pessoas	Descrição
Treinamento, desenvolvimento e educação	Conjunto de práticas que visam, principalmente, prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais.
Condições de trabalho	Conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Envolvimento	Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.
Recompensas	Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização.

FONTE: adaptado da obra de FIUZA (2010)

Fiuza (2010) afirma que, dependendo dos valores das pessoas, da percepção de justiça organizacional e do tipo de organização em que trabalham, certas políticas de gestão de pessoas são mais percebidas e, possivelmente, devem ser mais adequadas e eficazes no alcance dos objetivos organizacionais, bem como na promoção de um maior bem-estar dos colaboradores. A autora também mostra que a percepção de justiça organizacional é forte preditora da percepção de políticas de gestão de pessoas. Por conseguinte, a autora entende como relevante a consideração de tais questões quando do desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas nas organizações.

Por outro lado, o inverso também é verdadeiro. As políticas e práticas de gestão de pessoas também têm a capacidade de influenciar a percepção dos empregados (VELOSO *et al*, 2011; SILVA *et al*, 2010). Portanto, deve-se considerar um ajuste adequado entre políticas e práticas e características pessoais dos empregados (WERBEL; DEMARIE, 2005).

Tendo em vista tal influência, a adequação dos sistemas de gestão de recursos humanos em um cenário de permanência dos *Baby boomers*, consolidação da Geração X em posições intermediárias, e entrada da Geração Y no mercado de trabalho, torna premente a consideração das diferenças e similaridades de cada geração na gestão de pessoas. Desta forma, os sistemas de gestão de pessoas deveriam, preferencialmente, atender aos anseios das gerações e influenciar a integração entre elas, por meio do seu conjunto de políticas e práticas (MARTÍN-ALCÁZAR *et al*, 2005; MCGUIRE *et al*, 2007; LEPAK; SHAW, 2008; MEISTER; WILLYERD, 2010).

2.10 Modelos de gestão das gerações *Baby boomers*, X e Y

Conforme recomendam os estudiosos de gerações, deve-se evitar a criação de *feudos* geracionais dentro das organizações. Sempre que possível, as gerações devem ser incentivadas a interagirem, como meio de possibilitar o compartilhamento de experiências no trabalho (MCGUIRE *et al*, 2007; MEISTER; WILLYERD, 2010). Nesse sentido, iniciativas de gestão de pessoas no ambiente de trabalho podem ser organizadas para facilitar uma maior interação geracional, bem como um ambiente de trabalho favorável (McGUIRE *et al*, 2007; MEISTER; WILLYERD, 2010). A seguir, estão expostos três modelos atuais, sendo o modelo de McGuire *et al* (2007) e Joshi *et al* (2010) embasado pelo meio acadêmico, e o de Meister e Willyerd (2010), pelo meio empresarial.

O modelo de McGuire *et al* (2007) trata da dinâmica da interação entre os grupos geracionais e dos modos de intervenção da gestão de pessoas. Meister e Willyerd (2010) buscam propor princípios, políticas e práticas de gestão de pessoas que estejam alinhados aos anseios das gerações. Já o modelo de Joshi *et al* (2010) adota uma abordagem multigeracional, que considera a influência do contexto organizacional nas interações entre as pessoas.

2.10.1 Modelo de McGuire e colaboradores

Para McGuire *et al* (2007), as práticas de gestão de pessoas têm o potencial de conciliar e lidar com os conflitos entre gerações, promovendo uma interação mais harmoniosa entre as pessoas. O modelo dos autores está baseado na obra de Park (1950) acerca do ciclo das relações, que examina como diferentes culturas se unem e são assimiladas por uma cultura preponderante. O modelo está composto em quatro fases, como ilustrado na Figura 1:

Figura 1- Modelo de interação intergeracional

FONTE: adaptado da obra de McGUIRE, *et al*, 2007)

- 1- *Contato inicial*: É baseado na constituição dos grupos de trabalho. Nesta fase os membros podem considerar o outro, do mesmo grupo, ou de outro, como sendo culturalmente distinto, sendo a diferença reforçada por meio dos contatos sociais.
- 2- *Conflito*: McGuire *et al* (2007) mencionam Pfeffer (1983) ao argumentar que os empregados têm maior potencial de entrarem em conflito quando eles possuem menos experiências semelhantes e mais diferenças de opinião. Assim, os grupos podem ignorar e evitar envolver-se com qualquer iniciativa de mudança.
- 3- *Cooperação*: Os conflitos advindos das diferenças geracionais só podem ser diminuídos através de maior interação. O autor argumenta que os valores e os costumes são herdados por meio de processos de socialização, e que a cooperação

geracional pode surgir através do estabelecimento de normas e experiências partilhadas.

- 4- *Assimilação*: Nesta fase, os indivíduos e grupos aceitam a nova forma de trabalhar e são integrados aos padrões rotineiros de comportamento da organização. Porém, pode não ocorrer uma aceitação total, e sim um reconhecimento relutante da situação e da inevitabilidade de mudança de comportamento. No entanto, a mudança pode acontecer de maneira sustentável apenas com adequadas políticas e práticas organizacionais de participação dos empregados nas decisões relacionadas ao seu trabalho.

Esse modelo reconhece a contribuição das intervenções da gestão de pessoas na resolução de conflitos, mas adota uma abordagem que atrai críticas por sua tentativa de encobrir as diferenças dos grupos e integrá-las com as normas do grupo prevalente.

2.10.2 Modelo de Meister e Willyerd

Nos Estados Unidos, Meister e Willyerd (2010) constataram que a ordem das motivações das gerações não varia muito entre elas. Organizações que apresentam fortes valores, reputação no mercado e responsabilidade social são mais desejadas por todas as gerações. As diferenças foram relacionadas aos aspectos referentes ao desenvolvimento de habilidades, aprendizado, possibilidades de crescimento na carreira e relacionamento com colegas e comunidade interna e externa à organização, os quais tiveram maior valor para geração Y do que para as demais gerações.

De posse desses resultados, Meister e Willyerd (2010) desenvolveram um modelo teórico que acreditam que expresse e concilie as necessidades de todas as gerações nesta década, objetivando maior envolvimento e comprometimento. Este modelo está representado na Figura 2:

Figura 2- Modelo adaptado de Meister e Willyerd (2010)

FONTE: adaptado da obra de MEISTER; WILLYER, 2010.

As autoras sugerem que as práticas descritas neste modelo buscam assegurar que os valores da organização tenham ressonância sobre as gerações. Embora existam muitas áreas que podem contribuir para o envolvimento desses trabalhadores, Meister e Willyerd (2010) focaram apenas em quatro: recrutamento social, comunicação interna e externa, aprendizado social e liderança acelerada.

- *Recrutamento social*: prática que alavanca a criação de redes sociais e profissionais, facilitando a interação entre os candidatos ao emprego e contratante. Busca conectar, comunicar, engajar, informar e atrair futuros talentos.
- *Comunicação interna e externa*: prática que cria a capacidade da organização de usar ferramentas de mídia social, já em uso por muitos departamentos de marketing para se conectarem com clientes. Essa prática busca expandir o uso dessas ferramentas para o envolvimento dos empregados em assuntos que dizem respeito aos seus e aos interesses organizacionais.

- *Aprendizado social*: prática que estimula o aprendizado colaborativo, imediato, relevante e apresentado no contexto de trabalho.
- *Liderança acelerada*: prática que busca desenvolver a capacidade da organização de desenvolver líderes rapidamente, enquanto os introduz em situações que demandem inovação em gestão.

Conforme pode ser observado na Figura 3, neste modelo são considerados cinco princípios orientadores das práticas organizacionais, descritos a seguir:

- *Colaboração*: conforme as organizações tornam-se mais complexas, globais e virtuais surge a necessidade de assegurar que a cultura do ambiente de trabalho reforce a colaboração em todas as áreas do negócio.
- *Autenticidade*: todas as gerações foram impactadas por recentes escândalos corporativos, uso de poder político para favorecimento pessoal e outros incidentes antiéticos. Por isso, a autenticidade e transparência na condução dos negócios e no dia a dia de trabalho são essenciais para construir organizações de valores consistentes e reputação no cenário empresarial.
- *Personalização*: é baseada em relações de trabalho que atendam às necessidades dos empregados, fornecendo oportunidades para alcançarem seus objetivos pessoais e de carreira. Esse princípio exige das organizações o uso de técnicas de customização em massa antes reservada apenas para os clientes.
- *Inovação*: o poder da inovação é o que habilita a sustentabilidade organizacional e pessoal dos empregados. Organizações que inovam são capazes de competir continuamente no mercado, atrair e reter talentos. Da mesma forma, pessoas que trabalham em organizações inovadoras estão aprendendo e desenvolvendo constantemente suas habilidades.
- *Conexão social*: empregadores precisarão oferecer ambientes que estimulem o envolvimento dos empregados, seja virtual ou físico, e que satisfaçam suas

necessidades básicas de serem membros efetivos de uma determinada comunidade. Nesse sentido, ferramentas de mídia social e outras técnicas que permitam que os empregados se conectem a grupos de interesse, podem estimular aumentos de desempenho, bem como equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

De acordo com Meister e Willyerd (2010), esses princípios e práticas, em conjunto, podem fortalecer a reputação e imagem da organização perante os empregados, ajudando as organizações na busca do comprometimento e envolvimento das gerações para esta década. Entretanto, trata-se de um modelo excessivamente prescritivo e voltado à realidade norte-americana, embora, as autoras ressalvem que outras iniciativas também podem ser consideradas.

2.10.3 O modelo de Joshi e colaboradores

Joshi *et al* (2010) sugerem que o contexto estrutural e normativo - explicados na seção 2.8 deste trabalho - agem conjuntamente e influenciam a ativação de uma determinada identidade e interação geracional. Os quadrantes a seguir descrevem essa relação, conforme Figura 3.

Figura 3- Modelo de Joshi e Colaboradores

FONTE: JOSHI *et al* , 2010, p. 402

Além disso, as interações intergeracionais entre os quadrantes são importantes, pois residem no potencial para a transmissão de competências, conhecimentos, experiências e recursos, que uma geração desenvolve, para as outras interações estão situadas num contínuo, que vai do resistivo ao transmissivo (JOSHI *et al*, 2010).

Para Joshi *et al* (2010), as interações intergeracionais resistivas se refletem na transferência mal sucedida de conhecimentos, competências ou recursos associados de uma geração para outra. Cada geração acumula os recursos organizacionais e de poder em detrimento do outro. O componente atitudinal das interações resistivas inclui desconfiança, expectativas negativas e preconceitos, e o componente comportamental inclui conflito e competição.

Por outro lado, as interações intergeracionais transmissivas envolvem o sucesso da transferência de competências, conhecimentos e recursos. O componente atitudinal inclui confiança, empatia e respeito mútuo entre os indivíduos, e o componente comportamental inclui a cooperação, reciprocidade, altruísmo e beneficência (JOSHI *et al*, 2010).

No **quadrante 1** estão organizações caracterizadas por uma estrutura mecânica e um contexto normativo forte. Os trabalhos são especializados e hierarquicamente definidos. Organizações

mecanicistas que enfatizam um contexto normativo forte também realizam treinamentos, avaliação e monitoramento do desempenho dos empregados. A formação e o acompanhamento do desempenho são formas de melhorar a compreensão e interpretação dos empregados sobre seus objetivos, normas e responsabilidades. Joshi *et al* (2010) apontam o exército e as forças armadas de um país como um exemplo de organização situada nessa quadrante. Em complemento a esta visão, Amaru (2006) cita alguns dos seus principais elementos: o uso de uniformes, a extensão e padronização de regulamentos, especialização de tarefas, uso de equipamentos padronizados, criação de linguagem de comando e o treinamento sistemático que envolvem exercícios de guerra e disciplina.

Estas condições, segundo Joshi *et al* (2010), favorecem a prevalência da identidade geracional baseada em coortes, em comparação a outras identidades, porque os empregados, muitas vezes com idades semelhantes, entram na organização, mais ou menos ao mesmo tempo. Os processos relacionais subjacentes a uma identidade geracional baseada em coorte seriam baseados em diferenças de competências e experiências de socialização.

O **quadrante 2** refere-se a organizações caracterizadas por uma estrutura orgânica e um contexto normativo forte. Em contraste com as organizações mecanicistas, configurações orgânicas tendem a ter menos níveis hierárquicos e dependem mais do mercado de trabalho externo para preencher as suas lacunas de competências. Como resultado, a visão de carreira dos empregados tende a ser mais independente da organização e menos restrita a regras e procedimentos. Há maior valorização das competências que os indivíduos trazem para uma determinada função do que em habilidades específicas adquiridas ao longo do tempo na empresa. Tais condições reforçam a prevalência de uma identidade geracional baseada em incumbência.

Em complemento à visão de Joshi *et al* (2010), outros autores mostram que a flexibilidade nesse tipo de organização pode ser vista como um meio para criar ambientes de trabalho que relacionam as competências dos trabalhadores ao desenvolvimento das estratégias organizacionais, desempenhando papel significativo no uso de novas tecnologias, bem como no funcionamento de sistemas organizacionais que enfatizam a participação dos trabalhadores, a flexibilidade de tarefas e o trabalho em equipe (LEPAK; SHAW, 2008; ELDRIDGE; NISAR, 2006). Silva *et al* (2010) observaram que nas organizações com estreita

relação com a tecnologia da informação, a flexibilidade do trabalho é considerada importante para a sua estratégia de negócio.

Para Joshi *et al* (2010), é possível deduzir que as habilidades e relações desenvolvidas nas funções refletem as diferenças entre os indivíduos, o que, conseqüentemente, reflete diferenciações das recompensas organizacionais. Portanto, a incumbência de papel seria uma forma de comparação entre as pessoas. Por fim, as interações entre as gerações seriam mais propensas a serem transmissivas.

No **quadrante 3**, são encontradas organizações mecanicistas, onde os trabalhos são organizados hierarquicamente e os empregados, geralmente, começam em níveis mais baixos e progridem na carreira conforme o tempo de empresa e aparecimento de vagas. Estas características tendem a enfatizar uma correlação entre idade e cargo. E mais, em contextos fracos, caracterizados pela falta de consenso e de compreensão compartilhada das políticas organizacionais, práticas, objetivos, recompensas e comportamentos esperados, os empregados recorreriam aos seus valores desenvolvidos durante seus anos de formação, em vez de experiências de socialização organizacional.

Assim, comportamentos resistivos advindos das diferenças geracionais baseadas em idade seriam mais prováveis de acontecer. Como exemplo de organização situada nesse quadrante, Joshi *et al*, (2010) mencionam a organização pública. Segundo Oliveira *et al* (2010), os líderes públicos devem concatenar inúmeros objetivos, com diferentes racionalidades e interesses. Dessa forma, o contexto desse tipo de organização tende a ser menos compreendido pelos funcionários. As pessoas que trabalham no setor privado tenderiam a ter objetivos mais claros. Afinal, encontram-se focados em um propósito central: o lucro, mais facilmente mensurável, por meio de indicadores econômico-financeiros.

Por fim, no **quadrante 4**, estão organizações caracterizadas por estruturas orgânicas e contexto normativo fraco. As configurações orgânicas são caracterizadas pela sobreposição de responsabilidades, relações interdependentes, pelas responsabilidades do empregado que são contingenciais e pelo poder de decisão disseminado por toda a organização.

Por outro lado, a gestão menos formalizada acaba acarretando a falta de planejamento e de condições adequadas de trabalho. Tal característica prejudica a agilidade e o controle das atividades, o que estimula a falta de compromisso do profissional e, conseqüentemente, a falta de objetivos. Essas próprias características, vistas como positivas, tornam-se fatores ambíguos, pois trazem muitos transtornos às organizações. (ASSIS *et al*, 2006). A flexibilidade e a informalidade podem acarretar maior lentidão na execução de atividades e processos, em decorrência de situações onde não se sabe “quem deve fazer” ou “o quê deve ser feito”. Nesses casos corre-se, ainda, o risco de promover retrabalho ou, simplesmente, que determinadas atividades deixem de ser executadas (BOSE; SCHOENMAKER, 2006).

Tais configurações destacam a identidade geracional baseada em incumbência, porque as competências individuais diferenciam os empregados. No entanto, o contexto não oferece meios de orientar quais tipos de comportamentos são esperados e recompensados e, portanto, as pessoas podem se tornar menos propensas a transmitirem o repertório de conhecimentos e recursos organizacionais (JOSHI *et al*, 2010).

Neste estudo acredita-se que o contexto organizacional tem capacidade de influenciar e ser influenciado por várias facetas do ambiente de trabalho sob responsabilidade dos sistemas de gestão de pessoas.

2.11 Delineamento do estudo

Neste trabalho, inicialmente, as três gerações foram classificadas, nos períodos normalmente utilizados pela literatura norte-americana. Posteriormente, esses grupos foram estatisticamente analisados quanto às suas diferenças de percepção sobre o ambiente de trabalho, considerando o contexto histórico brasileiro nos anos iniciais de formação e ingresso no mercado de trabalho. Dessa forma, atende-se ao objetivo de identificar os fatores do ambiente de trabalho que possam evidenciar a existência de diferenças geracionais no Brasil e, ainda, verificar a existência de diferenças ou similaridades nas percepções das gerações.

O modelo teórico da pesquisa é baseado na identificação de diferenças ou similaridades entre as gerações *Baby boomers*, X e Y nos fatores do ambiente de trabalho: *comprometimento organizacional*, *significado do trabalho*, *responsabilidade social*, *remuneração*, *equilíbrio*

entre vida pessoal e trabalho, aprendizado e desenvolvimento, possibilidades de crescimento profissional, liderança e relacionamento com colegas.

De posse desses resultados, podem ser analisadas as influências dessas diferenças ou similaridades (seta para cima na Figura 4) sobre as principais políticas e práticas de gestão de pessoas que, conforme Fiuza (2010), são: *envolvimento, treinamento desenvolvimento e educação, condições de trabalho e recompensas*. E, também, a influência dessas políticas e práticas sobre as gerações (seta para baixo na Figura 4).

Contudo, tais políticas e práticas estão inseridas em sistemas de gestão de pessoas (FISCHER, 2002; MARTÍN-ALCÁZAR *et al*, 2005; LEPAK; SHAW, 2008), que variam em sua *distinção, consistência e consenso*, conforme a influência do contexto normativo da organização, em parte, por meio de suas práticas de gestão de pessoas (seta para cima na Figura 4). Tal contexto pode ser caracterizado como o entendimento compartilhado das políticas, práticas, procedimentos, objetivos e comportamento esperados pela organização e que merecem ser recompensados (MISCHEL, 1973; BOWEN; OSTROFF, 2004).

No estudo das organizações desta pesquisa, partiu-se da análise dos contextos estruturais e normativos descritos por Joshi *et al* (2010). E, a dinâmica da relação entre gerações, políticas e práticas de gestão de pessoas e ambiente de trabalho foi considerada o elemento que balizou o modelo teórico. Não obstante, também cumpre o objetivo de compreender a gestão de pessoas de organizações com características diversas quanto às diferenças ou similaridades advindas de questões geracionais dos empregados.

A seguir, na Figura 4, pode ser observado o desenho do modelo teórico da pesquisa, resultante do cumprimento dos seus objetivos:

Figura 4- Modelo teórico da pesquisa

Figura elaborada pelo autor

Na seção seguinte estão expostos os procedimentos metodológicos, que incluem as características da população e amostra, variáveis da pesquisa, questionário, procedimentos de coleta, base de dados e estratégias de análise dos dados utilizados nesta pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Pesquisadores apontam como tendência na elaboração da metodologia da pesquisa a adoção de uma abordagem multimétodo (LIMA, 2008; SILVA ; NETO, 2010). A partir dessa orientação, os tópicos a seguir procuraram situar a pesquisa quanto ao seu posicionamento metodológico, apontando as suas vantagens e as estratégias utilizadas para atingir os objetivos desta pesquisa.

3.1 Posicionamento filosófico

Segundo Morgan e Smircich (1980), a determinação do desenho metodológico de uma pesquisa em ciências sociais deve relacionar-se coerentemente com os pressupostos ontológicos, epistemológicos e de visão da natureza humana.

Boeira e Vieira (2010) citam Boaventura Santos (2000) quando expõe que existem duas principais vertentes nas pesquisas em ciências sociais: a positivista e a fenomenológica. A vertente positivista adota o argumento que a “experiência de construção e complexificação das ciências naturais constituem um modelo que deveria ser seguido pelos pesquisadores vinculados ao campo das ciências humanas e sociais (BOEIRA; VIEIRA, 2010, p. 34)”. Por sua vez, segundo esses autores, a vertente fenomenológica pressupõe que “a ciência social só pode compreender realmente as relações sociais ao incorporar em seus enfoques analíticos o universo interior dos indivíduos e, sobretudo, a dimensão do sentido que os mesmos conferem às suas ações.”

Thiry-Cherques (2004) afirma que os métodos de raízes fenomenológicas são pertinentes à pesquisa em ciências da gestão, porque permitem tematizar conceitos como o de “estrutura”, ou estados, ou como o de “organizado”. Seu foco de estudo é a percepção e interpretação espontânea e intelectual da realidade. Assim, para o autor, podemos “tomar o objeto, seja ele real ou ideal, da forma como se manifesta à nossa consciência, e, mediante reduções sucessivas, alcançamos a sua essência, aquilo que ele verdadeiramente é” (THIRY-CHERQUES, 2004, p. 99).

Ao entendermos a importância de considerar o posicionamento filosófico de uma pesquisa, podemos agir de maneira mais coerente no delineamento de sua metodologia. Nesse sentido, Silva e Neto (2010) constataram que a proposta de paradigmas de Burrell e Morgan (1979) sobre os estudos organizacionais possibilitou maior compreensão e delimitação do fenômeno organizacional. Tais paradigmas auxiliam as decisões no que diz respeito aos procedimentos metodológicos adotados, apesar de forçar uma posição exclusiva ou excludente dos pesquisadores desse campo de estudos.

No campo dos estudos organizacionais, Burrell e Morgan (1979) introduziram a noção de paradigmas para análise social. Os autores propuseram quatro paradigmas, conforme a Figura 5. Cada uma deles contemplando um conjunto de pressupostos teóricos sobre a natureza da ciência (objetiva-subjetiva) e a natureza da sociedade (regulação ou ordem- mudança radical ou conflito) (SILVA; NETO, 2010).

Os quatro paradigmas foram denominados de paradigmas funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalista radical.

Figura 5- Os quatro paradigmas de Burrell e Morgan

Mudança radical	
Subjetivo	Paradigma humanista radical (Teoria crítica)
	Paradigma estruturalista radical (Marxismo e teoria social russa)
	Objetivo
	Paradigma funcionalista (Teoria dos sistemas sociais, teoria da ação social, behaviorismo, determinismo e empiricismo abstrato)
	Regulação

FONTE: MORGAN, 1980, reproduzido de SILVA; NETO, 2010, p.57

O paradigma funcionalista pressupõe que a vida em sociedade possui um caráter real, concreto e sistemático. Já o paradigma humanista radical está ligado a uma visão mais crítica sobre a sociedade, enfatizando a importância de destruir ou de transcender as limitações dos

arranjos sociais existentes. O paradigma estruturalista radical também apresenta essa visão crítica, no entanto, está vinculado a uma concepção materialista da sociedade.

Nesta pesquisa foi adotado o posicionamento do paradigma interpretativista, de raiz fenomenológica, considerando que tal paradigma parte do princípio de que realidade social não existe em termos concretos, mas, é um produto de experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos (SILVA; NETO, 2010).

3.2 Classificação da pesquisa

De acordo com Gil (2010), as pesquisas podem ser classificadas conforme os seus objetivos gerais, podendo ser:

Exploratórias: São pesquisas que buscam proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Descritivas: São pesquisas que têm o objetivo de descrever as características de determinada população, que também podem ter a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.

Explicativas: As pesquisas explicativas têm como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, de explicar a razão, o porquê das coisas.

Segundo Gil (2010, p.28) “algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa”. Portanto, o presente trabalho classifica-se como uma pesquisa de natureza descritiva-explicativa, uma vez que tem como principal objetivo analisar as implicações das diferenças ou similaridades geracionais sobre a gestão de pessoas de empresas com características diversas (BERVIAN et al, 2007; GIL, 2010).

Em seguida, estão descritas as características e os meios utilizados no delineamento desta pesquisa, no que diz respeito à análise e interpretação dos dados.

3.3 Delineamento metodológico

Segundo Gil (2010), para avaliar a qualidade de uma pesquisa, torna-se necessário entender como os dados foram obtidos, bem como os procedimentos utilizados em sua análise e interpretação. Assim, cabe uma breve discussão sobre a natureza dos dados utilizados nas pesquisas, no que diz respeito a duas abordagens: quantitativas e qualitativas.

A abordagem quantitativa está baseada no modelo de pesquisa hipotético-dedutivo. Ou seja, o pesquisador parte de um quadro teórico de referência em que são formuladas hipóteses sobre os fenômenos que se deseja estudar. Já na abordagem qualitativa, defende-se a importância do significado dos fenômenos humanos com o apoio de exercícios de interpretação e compreensão (GIL, 2010).

Para Demo (2011, p. 108), “a pesquisa qualitativa não busca o dado propriamente, mas a informação discutida, produzida em interação por vezes tensa”. O autor complementa afirmando que:

Sempre ocorre um reducionismo natural, tolerável por conta do método. Quando se colhem depoimentos, podemos gravar horas, acumulando um material extenso, o qual necessitamos, a seguir, analisar, começando por seu ordenamento. Esse procedimento indica o esforço de formalização, correspondendo à possibilidade de sair do embaralhamento mental (DEMO, 2011, p. 109)

Segundo Lima (2008), é crescente o número de autores que colocam em dúvida a dicotomia que opõe as abordagens quantitativas e qualitativas, e percebe-se crescente valorização de pesquisas acadêmicas que combinam o uso de recursos metodológicos típicos das duas abordagens. A seguir, Lima (2008), baseado na obra de Downey e Ireland (1979), menciona os principais aspectos favoráveis à adoção de abordagens mistas:

- ampliação da possibilidade de o pesquisador alcançar algum controle sobre os vieses resultantes do uso de métodos quantitativos, por meio da compreensão da perspectiva dos agentes envolvidos no fenômeno investigado (pelo uso do método qualitativo);

- ampliação da possibilidade de identificar variáveis específicas (com o uso do método quantitativo) sem comprometer a formação de uma visão global do fenômeno investigado (resultante do uso do método qualitativo);
- ampliação das condições que favorecem a possibilidade de o pesquisador completar um conjunto de fatos e causas associadas ao emprego de metodologia quantitativa com uma visão da natureza dinâmica da realidade;
- viabilização da possibilidade de o pesquisador enriquecer constatações obtidas de condições controladas (típicas dos métodos quantitativos) com materiais obtidos no contexto natural de sua ocorrência (características dos métodos qualitativos);
- ampliação das condições que favorecem a possibilidade de reafirmar validade e confiabilidade das descobertas conquistadas pela pesquisa concluída com o emprego de técnicas diferenciadas e complementares.

Para Lima (2008), a triangulação sequencial de métodos é frequentemente utilizada quando o pesquisador inicia o processo investigativo com a realização de pesquisas quantitativas para conhecer o fenômeno de perspectiva macro para, então, aprofundar exaustivamente os resultados obtidos com pesquisas de natureza qualitativa. Tendo em vista as vantagens da adoção de uma abordagem mista, optou-se por utilizá-la nesta pesquisa.

A seguir, no Quadro 6, podem ser observados os delineamentos utilizados na análise e interpretação dos dados desta pesquisa.

Quadro 6- Delineamentos metodológicos utilizados na pesquisa

Delineamento	Descrição
Pesquisa bibliográfica	É elaborada com base em material já publicado. Inclui: material impresso, como livros, revistas, jornais , teses, dissertações, anais de eventos científicos, bem como material disponibilizado na internet.
Pesquisa documental	Vale-se de documentos elaborados com finalidades diversas, tais como materiais de comunicação, jornais de empresas, compilações estatísticas e outras.
Levantamento	Caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer acerca de um problema estudado. Em seguida, mediante análise quantitativa, são obtidas as conclusões correspondentes aos dados coletados.
Estudo de caso	É utilizado na investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (YIN, 2005; <i>apud</i> GIL, 2010).

FONTE: adaptado da obra de GIL, 2010

Nesta pesquisa, além da pesquisa bibliográfica, já exposta na seção do referencial teórico, optou-se pela utilização dos seguintes delineamentos: levantamento e estudo de caso, tendo em vista as suas principais vantagens que, associadas, puderam mitigar parte das desvantagens inerentes a cada uma delas e contribuir para o andamento da pesquisa.

3.3.1 Primeira etapa: levantamento das percepções das gerações

Na **primeira etapa** - mais ampla - desta pesquisa, foi utilizado o questionário de levantamento das Melhores Empresas para Você Trabalhar (MEPVT), de 2010. Essa escolha se deve ao seu reconhecimento acadêmico em artigos já publicados por outros pesquisadores (VELOSO *et al*, 2007, AMORIM *et al*, 2009; SILVA *et al*, 2010; VELOSO *et al*, 2011; VELOSO *et al*, 2012). Além disso, por sua grande abrangência em todo território nacional: em média, a cada edição, participam cerca de 500 organizações e mais de 100 mil profissionais respondentes.

As principais vantagens da pesquisa de levantamento estão relacionadas à sua capacidade de conhecimento direto da realidade, ou seja, as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e valores. A economia, rapidez e a possibilidade de quantificação das respostas são outros atributos que apresentam vantagens para o pesquisador (GIL, 2010).

Para Selltiz *et al* (2007), a pesquisa de levantamento procura responder questões sobre a distribuição das variáveis, com a finalidade de verificar sua incidência relativa. Muitas das ações de pesquisa em que o levantamento é alternativa lógica são aplicadas em áreas onde o pesquisador deseja fazer inferências causais. “Tais inferências nunca podem ser feitas neste tipo de pesquisa com a mesma certeza com que são feitas na pesquisa experimental” (*Ibid.*, p. 57).

Outras estratégias podem ser empregadas para aumentar a validade interna da pesquisa de levantamento. Uma dessas estratégias é fazer com que as hipóteses alternativas tornem-se menos convincentes por meio de controles estatísticos, procedimento que foi adotado nesta pesquisa (SELLTIZ *et al*, 2007). Para tanto, foi averiguada a existência de diferenças entre as gerações *Baby boomers*, X e Y, diferentes delimitações temporais, nos nove fatores do ambiente de trabalho identificados neste estudo.

O delineamento da pesquisa de levantamento alinhou-se aos objetivos específicos desta pesquisa de *identificar os fatores do ambiente de trabalho que possam evidenciar a existência de diferenças ou similaridades geracionais no Brasil e verificar a existência de diferenças nas percepções das gerações sobre o ambiente de trabalho*.

Todavia, as limitações em qualquer pesquisa de levantamento residem na ênfase em aspectos perceptivos dos entrevistados, na pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais e em um olhar estático sobre o fenômeno estudado (GIL, 2010). Por conseguinte, a adoção de estudos de múltiplos casos pôde aprofundar a análise dos resultados obtidos na pesquisa de levantamento. Além de auxiliar na compreensão das relações das variáveis desta pesquisa, ou seja, as percepções das gerações e as políticas e práticas de gestão de pessoas.

3.3.2 Segunda etapa: estudos de múltiplos casos sobre a gestão das gerações

Na segunda etapa, mais específica, da pesquisa foi realizada a seleção de duas organizações - Dow S.A e Promon S.A - que representam as unidades de análise do estudo de caso. Tal seleção se deu por meio de critérios previamente definidos pelo pesquisador, descritos na seção 3.4.3.

Entre as vantagens da utilização dos estudos de casos, pode-se citar a sua capacidade de explorar situações da vida real cujos objetivos não estão claramente definidos, preservam o caráter de descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de pesquisas de levantamento. No entanto, a principal crítica é a sua dificuldade de generalização dos resultados (GIL, 2010). De toda forma, Gil (*Ibid.*, p.38) argumenta que: “Os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou por ele são influenciados.”

O estudo de caso é, assim, uma estratégia de pesquisa que busca o entendimento de determinada dinâmica em configurações únicas. Podem ser analisados mais de um, os chamados estudos multicase, ou um único caso, com mais de um nível de análise. Os estudos de caso podem ser utilizados para o cumprimento de objetivos diversos, que podem ser tanto descritivos quanto para testar ou gerar alguma teoria (EISENHARDT, 1989). Nesta pesquisa, cumprirá o objetivo específico de *compreender a gestão de pessoas de organizações com características diversas quanto às diferenças ou similaridades advindas de questões geracionais dos empregados*.

Portanto, este estudo pode ser classificado como uma pesquisa multicase, em duas empresas, com um nível de análise: a área de gestão de pessoas dessas organizações. Para tanto, adotou-se a combinação das abordagens quantitativa e qualitativa, por meio da triangulação dos dados (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001).

Não obstante, Yin (2001) e Gil (2010) colocam que, ao efetuar um estudo de caso há necessidade de estabelecer um protocolo que, além de apresentar o conteúdo comum de um instrumento de coleta, estabelece o procedimento e as regras que serão obedecidas durante sua utilização. A seguir apresenta-se o protocolo utilizado.

3.3.2.1 Protocolo utilizado nos estudos de casos

Gil (2010) informa que não existe um modelo fixo para elaboração de protocolo, mas recomenda que seja subdividido nas seguintes partes: *dados de identificação, introdução, procedimento do trabalho de campo e questões específicas*.

Para identificar a pesquisa foi apresentado o motivo de sua realização, constante na carta convite (Apêndice A), selecionadas as organizações segundo critérios do referencial teórico e validadas previamente pelo pesquisador, como consta na seção 3.4.3. Mencionou-se o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico- CNPq, e o objetivo geral da pesquisa de analisar as implicações das diferenças ou similaridades geracionais sobre a gestão de pessoas das organizações.

Nesse sentido, procurou-se situar, na *introdução*, os estudos sobre gerações como um tema emergente no campo da gestão de pessoas (CORDEIRO *et al*, 2012). Os acadêmicos procuram responder questões relacionadas à existência das gerações (PARRY; URWIN, 2011), enquanto que os profissionais de mercado buscam por soluções no que diz respeito ao desafio de geri-las (MEISTER; WILLYERD, 2010).

No que tange aos *procedimentos de campo*, este estudo atendeu aos critérios éticos estabelecidos pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo- FEA/USP, em seu Código de Ética de Pesquisa, divulgado por meio da Portaria FEA- 38/2009, de 7 de julho de 2009, e publicada no DOE de 14.7.2009. Após resposta positiva de participação da organização, os termos de autorização para o desenvolvimento da pesquisa (Apêndice B) de esclarecimento e consentimento (Apêndice C) foi enviado ao seu responsável legal. As entrevistas foram realizadas entre os dias primeiro de março de 2013 e trinta e um de maio de 2013, no local de trabalho dos entrevistados e por telefone, utilizando as *questões específicas*, do roteiro de entrevista (Apêndice D).

3.4 Planejamento operacional da pesquisa

Definido o protocolo dos estudos de casos, iniciou-se a operacionalização da pesquisa. As definições operacionais de cada variável são expostas a seguir.

3.4.1 Definições operacionais

Segundo Richardson (1999), qualquer estudo científico contém variáveis que devem ser inseridas nos objetivos e/ou hipóteses. Essas variáveis devem ser isoladas para serem definidas e operacionalizadas. Conforme o objetivo geral desta pesquisa –*analisar as*

implicações das diferenças ou similaridades geracionais sobre a gestão de pessoas de empresas com características diversas - faz-se necessária a definição operacional dos seguintes termos:

Diferenças ou similaridades das gerações - Foram baseadas na análise dos fatores relacionados à percepção das gerações no ambiente de trabalho (comprometimento, significado do trabalho, responsabilidade social, remuneração e benefícios, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, aprendizado e desenvolvimento, oportunidades de crescimento na carreira, liderança, integração e relacionamento com colegas de trabalho) (VELOSO *et al*, 2012). A informação da idade do empregado foi considerada o balizador dessa análise.

Gestão de pessoas - As políticas e práticas de envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho e remuneração (FIUZA, 2010) foram analisadas neste estudo, por serem consideradas como os elementos mais visíveis dos sistemas de gestão de pessoas (DEMO, Gisella, 2008; LEPAK; SHAW, 2008; FISCHER, 2002)

Empresas com características diversas - Foram selecionadas duas empresas, que diferem quanto à combinação do seu contexto estrutural (mecânico ou orgânico) e normativo (forte ou fraco) (JOSHI *et al*, 2010). Assim, as empresas pesquisadas foram: Dow S.A e Promon S.A.

3.4.2 População e amostra da primeira etapa

Segundo Selltitz *et al* (2007, p.81), “uma população é o agregado de todos os casos que se adequam a algum conjunto de especificações pré-definidas”. Já a amostra é tratada pela autora como a seleção de um grupo de elementos da população de forma que possibilite a investigação de informações que possam ser representativas do todo.

Os dados da primeira etapa desta pesquisa foram cedidos pelo Programa de Gestão de Pessoas- PROGEP, pertencente à Fundação Instituto de Administração- FIA, instituição responsável pela metodologia da MEPVT, em parceria com a editora Abril.

Neste estudo, a população não pôde ser circunscrita, uma vez que a condição para participação da pesquisa era que as organizações necessariamente tinham que ter mais de 100 empregados e pelo menos 5 anos de operação em território nacional e/ou internacional. Não obstante, o interesse dessas organizações em participar da pesquisa também foi considerado (AMORIM *et al*, 2009).

Dessa forma, utilizou-se uma amostra não-probabilística, selecionada por conveniência. Apesar de não utilizar a seleção aleatória, a amostra por conveniência procura obter uma seleção de elementos que apresente uma boa estimativa das características da população (MALHOTRA, 2006).

As principais formas de amostras não-probabilísticas são as amostras acidentais, proposítas e por quotas. Quanto à amostragem por quotas, adotada pela pesquisa anteriormente mencionada, Selltitz *et al* (2007, p. 85) afirmam que: “A amostragem por quotas traz a segurança de garantir condições de inclusão na amostra de diversos elementos da população e assegura que esses diversos elementos são tomados nas proporções em que ocorrem na população.”

Em 2010, as instituições responsáveis pela pesquisa MEPVT solicitaram às empresas que enviassem uma relação numerada de seus funcionários em ordem alfabética e, a partir dela, sorteou aleatoriamente os que deveriam responder à pesquisa (através de números correspondentes aos atribuídos para os funcionários listados). Todos os sorteados eram empregados com vínculo formal de trabalho. Não puderam participar estagiários ou terceiros que não trabalhassem exclusiva e permanentemente na empresa. Além disso, assegurava-se a confidencialidade dos dados individuais dos empregados. No total, os dados fornecidos para este estudo são de 137.240 respondentes que representam cerca de 1.385.301 empregados de 541 organizações. A coleta dos dados ocorreu por meio eletrônico e físico, com preenchimento de um formulário auto aplicado para posterior leitura óptica.

Porém, Omote *et al* (2005) relatam que existem erros cometidos na versão impressa que podem ser controlados na versão eletrônica mediante adequada programação. As vantagens apontadas pelos respondentes e a possibilidade de controle total dos erros de resposta, aliadas à eliminação de erro de tabulação mediante a inserção automática das respostas em banco de dados, fazem com que os autores recomendem o uso de versão eletrônica de questionário. Dessa forma, foram considerados apenas os questionários respondidos por meio eletrônico, totalizando 102.540 respondentes que representam 1.026.555 empregados de 394 organizações.

Para obtenção dessas respostas, FIA e Abril disponibilizaram 157.921 senhas para acesso ao questionário eletrônico, que foram proporcionalmente distribuídos conforme o número total de empregados de cada empresa, o índice de retorno geral foi de 64,93%. Para obter uma réplica da população de cada uma das organizações, determinaram uma amostra mínima para cada organização que variou entre 60% e 65% do número de formulários enviados².

Todas as empresas da amostra tinham mais de 100 empregados e atuavam no mercado brasileiro e/ou internacional por mais de cinco anos. Houve variações em relação ao porte (mínimo de 100 e máximo de 108.634 empregados); a média do número de empregados foi de 3.002 e a mediana de 584. Conforme o Gráfico 2, os ramos de atividades foram alimentos, bebidas e fumo (12); automotivo (21); bancos (10); comércio varejista (32); construção (9); cooperativas (10); eletroeletrônico (8); farmácia, higiene e limpeza (18); indústrias diversas (35); material de construção (2); mecânica (1); metalurgia e siderurgia (21); papel e celulose (4); química e petroquímica (14); serviços financeiros (18); serviços de saúde (33); serviços diversos (66); serviços públicos (21); serviços de transporte (10); tecnologia e computação (37), e telecomunicações (12).

² Maiores informações sobre lote e amostra mínima podem ser obtidas no laudo técnico da pesquisa As Melhores Empresas Para Você Trabalhar- FIA/Você S.A : http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas2013/download/laudo_tecnico.pdf

Gráfico 2- Empresas por ramo de atividade na etapa de levantamento das percepções das gerações

Gráfico elaborado pelo autor

Nota-se maior concentração de organizações nos ramos de atividades relacionados ao setor de serviços, porém, indústrias, comércio e cooperativas também marcam presença significativa. No item a seguir, buscou-se apresentar os critérios utilizados na segunda etapa desta pesquisa, de modo a situar a gestão das gerações em diferentes contextos organizacionais.

3.4.3 Critérios para seleção dos casos da segunda etapa

De posse dos resultados da análise das percepções das gerações sobre o ambiente de trabalho brasileiro, procurou-se averiguar as implicações das diferenças ou semelhanças entre as gerações nas políticas e práticas de gestão de pessoas de duas organizações, ambas que atuam em atividades de engenharia, que são a Dow S.A e Promon S.A.

O critério inicial para seleção dos estudos de caso foi apresentação de evidências, por parte da organização, de contar com um contexto forte de gestão de pessoas. A sua participação, figurando entre as Melhores Empresas, em todas as edições da MEPVT, de 1997 a 2012, foi o principal indicador do cumprimento desse critério. Vale ressaltar que apenas três organizações atenderam a esse critério, dentre as quais constavam a Dow e a Promon S.A..

A Dow S.A é uma organização norte-americana, com subsidiária no Brasil, de produtos químicos, plásticos e agropecuários, que atua em diversos setores econômicos. É uma das maiores fabricantes de produtos químicos do mundo. Já a Promon S.A elabora soluções customizadas complexas de engenharia nas áreas de computação, construção civil, telecomunicação, elétrica e eletrônica, mas não a fabricação ou construção delas, que ocorrem quando são realizados consórcios.

O segundo critério foi o contexto estrutural, classificado conforme o tipo de sistema organizacional. Conforme Burns e Stalker (1961), o surgimento de sistemas mecanicistas e orgânicos de gestão são resultados da influência de variáveis ambientais, referentes à tecnologia de produção e à situação de mercado de determinada organização. No que diz respeito a essas duas variáveis, foi possível partir para a pesquisa de campo já com conhecimento prévio de que a Dow, por trabalhar na fabricação padronizada de produtos químicos, inerentemente, apresenta a tendência de aderir ao sistema mecânico de organização. E, a Promon, por trabalhar apenas com o serviço de elaboração de soluções customizadas de engenharia, tenderia ao sistema orgânico.

Assim, foi possível obter diferentes elementos para análise dos contextos estruturais e normativos na perspectiva do modelo teórico assumido nesta pesquisa. Porém, houve a necessidade de que ambas as organizações apresentassem indícios de contextos fortes de gestão de pessoas, para que servissem de referência ao desafio de gerir gerações.

3.4.4 Técnicas de coleta dos dados

Conforme Lakatos e Marconi (1992), as técnicas de pesquisa são um conjunto de preceitos ou processos que serve uma ciência, bem como a habilidade para usá-lo na obtenção dos propósitos do pesquisador. Portanto, as técnicas correspondem à parte prática da coleta de dados. Independente das técnicas escolhidas deve-se descrever tanto a característica (Quadro 7) quanto a forma de sua aplicação, indicando como se pensa codificar e tabular os dados obtidos (LAKATOS; MARCONI, 1992).

Quadro 7- Técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa

Técnica	Descrição
Questionário	Constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. Também podem ser instrumento de “padronização”, por meio do qual se pode assegurar a equivalência de diferentes opiniões, atitudes e percepções, com a finalidade de compará-las.
Documentação direta	Consulta a fontes documentais disponibilizadas ao pesquisador
Entrevista	É uma conversação efetuada face a face, ou à distância, de maneira metódica. Proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária. Pode ser: padronizada, semi-estruturada, não estruturada ou painel.

FONTE: baseado em de LAKATOS; MARCONI, 1992; GODÓI, MELLO; SILVA, 2010; e GIL, 2010

Nesta pesquisa as técnicas de coleta de dados utilizadas foram um questionário que mensura clima organizacional, que vem sendo utilizado desde 2006, na pesquisa da MEPVT; e, na etapa de campo desta pesquisa, os documentos internos e públicos, além de entrevistas semiestruturadas em duas organizações, objeto deste estudo. Em seguida, a descrição das técnicas de coleta é apresentada.

3.4.4.1 Questionário enviado às gerações

O instrumento para a coleta de dados das percepções das gerações é de propriedade da FIA. Foi desenvolvido, e continua sendo usado, originalmente, para pesquisa da MEPVT. Nele são analisadas categorias diferentes das apresentadas neste estudo (VELOSO *et. al*, 2007). As assertivas relacionadas às categorias originais foram reclassificadas em nove diferentes fatores do ambiente de trabalho, baseados na análise da literatura sobre gerações.

Além disso, por um conceito rigorosamente estatístico, a escala utilizada nesta pesquisa não poderia ser de natureza ordinal. Entretanto, Mazzon (1981), entre outros pesquisadores da área de ciências sociais aplicadas, defende o uso de técnicas estatísticas que originalmente foram criadas para uso em variáveis com escalas métricas (razão e intervalar) em variáveis de escala ordinal, especialmente a representada por pontos adjetivados, como a escala Likert. Tal alegação deriva do fato de seu uso estar amplamente difundido e convencionado na área de ciências sociais aplicadas, bem como pelo fato de não apresentar indícios de prejuízo ou

vieses à validade geral dos resultados. Nas pesquisas internacionais sobre gerações, a escala Likert é convencionalmente aceita na mensuração das percepções (D'AMATO; HERZFELDT, 2008, CENNAMO; GARDNER, 2008, WESTERMAN; YAMAMURA, 2007; TWENGE *et al*, 2010; COSTANZA *et al*, 2012).

As escalas das variáveis do questionário aplicado na pesquisa quantitativa estão apresentadas no Quadro 8, a seguir:

Quadro 8 - Escalas das variáveis do questionário direcionado aos empregados

Tema	Escalas	Variáveis
Questão sobre o que faz uma empresa ser um excelente lugar para se trabalhar	Nominal	V1
Atitudes dos empregados sobre fatores do ambiente de trabalho	Razão/Ordinal	V2 a V57
Idade	Razão	V58
Gênero	Nominal	V59
Tempo de empresa	Razão	V60
Escolaridade	Ordinal	V61
Se é portador de necessidades especiais	Nominal	V62
Estado	Nominal	V63
Raça	Nominal	V64
Número de filhos	Razão	V65
Cargo	Nominal	V66
Faixa salarial	Ordinal	V67

Quadro elaborado pelo autor

O questionário, composto por quatro partes, vem sendo aplicado anualmente, em média, a funcionários de mais de 500 organizações. A primeira parte do inventário contém uma questão de múltipla escolha relativa à razão pela qual uma organização é considerada um excelente lugar para se trabalhar.

Na segunda parte, encontram-se perguntas de alternativa fixa (MALHOTRA, 2006), com uso da escala Likert, o que se justifica pela natureza das variáveis. Esse tipo de escala somatória é a mais frequente nos estudos em que se pretende medir atitudes, conforme ressaltado por Selltitz *et al* (2007). A escala varia de 1 a 5, sendo 1 considerado “discordo totalmente” com a assertiva, e 5 “concordo totalmente”. No total, são 68 assertivas, sendo que destas foram extraídas 55 para as análises deste estudo, com base no arcabouço teórico levantado, assim distribuídas:

- Comprometimento (6 assertivas)
- Significado do trabalho (4 assertivas)
- Responsabilidade social (3 assertivas)
- Remuneração e benefícios (4 assertivas)
- Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (5 assertivas)
- Aprendizado e desenvolvimento (10 assertivas)
- Possibilidades de crescimento na carreira (3 assertivas)
- Liderança (14 assertivas)
- Integração e relacionamento com colegas (6 assertivas)

Todas as assertivas podem ser observadas a seguir nos Quadros de 9 a 17, correspondidas com seus indicadores, referências e fatores ou construtos teóricos definidos pelo estudo.

Quadro 9 - Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas do fator comprometimento

Fator	Referências	Indicadores	Assertivas
Comprometimento	Cohen (2007) D'amato e Herzfeldt (2008) Meyer e Allen (1991) Silva <i>et al</i> (2013)	Orgulho da organização Envolvimento com o trabalho Aprovação e alinhamento com os objetivos da organização	Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor Tenho confiança na empresa em que trabalho

Quadro elaborado pelo autor

Quadro 10 - Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas do fator significado do trabalho

Fator	Referências	Indicadores	Assertivas
Significado do trabalho	Segundo Borges (1998) Brief e Nord (1990) MOW (1987) Rosso <i>et al</i> (2010)	Valorização do empregado pelo trabalho realizado; Percepção do empregado sobre a importância e valor do trabalho à organização Identificação com o trabalho.	Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional pelos desafios superados Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa

Quadro elaborado pelo autor

Quadro 11 - Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas do fator responsabilidade social

Fator	Referências	Indicadores	Assertivas
Responsabilidade social	Brammer <i>et al</i> (2007) Fischer (2002) Jones (1980)	Responsabilidade social com a comunidade externa Responsabilidade social com a comunidade interna	Esta empresa contribui positivamente com a comunidade do entorno e com o meio ambiente Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade As pessoas de qualquer idade, raça, cor e opção sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa

Quadro elaborado pelo autor

Quadro 12 - Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas do fator remuneração e benefícios

Fator	Referências	Indicadores	Assertivas
Remuneração e benefícios	Dulebohn e Werling (2007) Dencker <i>et al</i> (2007)	Equidade e justiça da remuneração Benefícios adequados às necessidades dos empregados	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários A empresa atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família

Quadro elaborado pelo autor

Quadro 13 - Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas do fator equilíbrio entre vida pessoal e trabalho

Fator	Referências	Indicadores	Assertivas
Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	McCarthy <i>et al</i> (2010) Armstrong, (2011)	Equilíbrio entre carga e tempo de trabalho dedicado à empresa e a vida pessoal do empregado Preocupação da empresa com a qualidade de vida dos empregados Líderes que se preocupam com o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho dos empregados	Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor Considero que esta empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários Sempre que preciso, posso contar com meu(minha) chefe para assuntos pessoais e profissionais

Quadro elaborado pelo autor

Quadro 14 - Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas do fator aprendizado e desenvolvimento

Fator	Referências	Indicadores	Assertivas
Aprendizado e desenvolvimento	Nonaka, Takeuchi (1997) Krogh <i>et al</i> (2000) Tannenbaum (1997)	Compartilhamento de conhecimento	Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem
		Estímulo à reflexão e discussão sobre os métodos e procedimentos do trabalho realizado	Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas
		Fomento a criação de novas idéias	Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente colocados em discussão
		Estímulo a aquisição de novos conhecimentos	Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários
		Abertura para inovação no ambiente de trabalho	As pessoas que trabalham na empresa estão procurando inovar aquilo que fazem
		Participação das lideranças no processo de aprendizagem	Sou estimulado(a) a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho
		Oferecimento de oportunidades de aprendizagem formal e informal no ambiente de trabalho	Sinto-me estimulado(a) a buscar novos conhecimentos fora da empresa
			Meu(Minha) chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais
			Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa
			O trabalho que realizo me permite aprender coisas novas

Quadro elaborado pelo autor

Quadro 15 - Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas com do fator crescimento na carreira

Fator	Referências	Indicadores	Assertivas
Possibilidades de crescimento na carreira	Armstrong, (2011)	Crença das pessoas nas oportunidades de crescimento profissional na empresa;	Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer
	Tannenbaum (1997)		Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa
	Veloso <i>et al</i> (2011)	A justiça dos critérios de ascensão	Considero justos os critérios de promoção e carreira adotados nesta empresa
		Acesso às informações necessárias a esse crescimento.	

Quadro elaborado pelo autor

Quadro 16- Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas do fator liderança

Fator	Referências	Indicadores	Assertivas
Liderança	Bhal e Ansari (1996) Bass (1985) Burns (1978) Schein, (1989)	Contribuições no trabalho: referente à relação profissional. Afeto: referente ao relacionamento pessoal.	Minha equipe de trabalho considera o(a) seu(sua) chefe um(a) líder de respeito e credibilidade Meu(Minha) chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao(à) meu(minha) chefe As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho Nesta empresa os(as) chefes agem de acordo com o que dizem Periodicamente recebo de meu(minha) chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho Meu(Minha) chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões Sinto-me apoiado(a) pelo meu(minha) chefe quando decido assumir novos desafios Os(As) chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa Sou sempre bem atendido(a) quando peço orientações ao(à) meu(minha) chefe Meu(Minha) chefe conhece profundamente sua área de atuação Meu(Minha) chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu(minha) chefe Tenho confiança naquilo que meu(minha) chefe diz

Quadro elaborado pelo autor

Quadro 17- Correspondência entre referências teóricas, indicadores e assertivas do fator integração e relacionamento com colegas

Fator	Referências	Indicadores	Assertivas
Relacionamento com colegas	Winnubst e Schabrac (1996)	<p>Suporte emocional: relacionamento afetivo com os colegas de trabalho</p> <p>Suporte afirmativo: se as pessoas são respeitadas e valorizadas por outros.</p> <p>Suporte instrumental: referente ao ato de ajudar as pessoas fazendo algo por elas.</p> <p>Suporte informacional: relacionado ao ato de dar informações.</p>	<p>O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários</p> <p>Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho</p> <p>Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time</p> <p>Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras</p> <p>Sou sempre bem atendido(a) quando preciso de um colega de trabalho</p> <p>Quando preciso de outra área da empresa sou bem atendido(a)</p>

Quadro elaborado pelo autor

A terceira parte do questionário continha dez questões que solicitavam dados sociodemográficos e profissionais do respondente, conforme pode ser observado no Quadro 8. Por fim, na quarta parte, uma questão que pedia que o respondente descrevesse, utilizando apenas uma palavra ou termo, o sentimento geral pela organização onde trabalha. Esta parte final do questionário não foi utilizada, porque não estava dentro do escopo desta pesquisa.

3.4.4.2 Entrevista semiestruturada com profissionais de recursos humanos

Para fins de pesquisa, Godoi e Mattos (2010) alertam para três condições essenciais à entrevista: que o entrevistado possa se expressar a seu modo face ao estímulo do pesquisador; que a fragmentação e a ordem das perguntas não prejudiquem essa expressão livre; e a possibilidade do entrevistador inserir outras perguntas ou participações no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades.

As entrevistas devem ser em número suficiente para que se manifestem todos os atores relevantes. Em uma mesma organização podem ser envolvidas múltiplas unidades de análise, como diferentes departamentos e pessoas de diferentes níveis hierárquicos. A seleção dos

entrevistados deve ser baseada no alcance dos representantes típicos da população-alvo (VERGARA, 2006; GIL, 2010) que, nesta pesquisa, são diretores ou gestores da área de recursos humanos das organizações Dow S.A e Promon S.A

Os tópicos do roteiro de entrevista utilizado foram: informações gerais sobre a organização, contexto estrutural e normativo e políticas e práticas de gestão de pessoas. A especificação das questões utilizadas está no Apêndice D. O embasamento teórico dos temas das questões está descrito no Quadro 18, a seguir.

Quadro 18- Embasamento teórico das questões do roteiro de entrevista

Tópicos do roteiro de entrevista	Embasamento teórico	Temas das questões
Contexto estrutural	Burns e Stalker (1961) Joshi et. al (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho • Organograma da organização • Processo de comunicação interna
Contexto normativo	Fischer (2002) Bowen ; Ostroff, (2002) Martín-Alcázar <i>et al</i> (2005) Lepak ; Shaw (2008) Joshi et. al (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestão de pessoas • Perfil de trabalhador • Critérios de promoção dos empregados
Políticas e práticas de gestão de pessoas	Fiuza (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Educação, desenvolvimento e treinamento • Condições de trabalho • Envolvimento • Remuneração
Gestão das gerações	Maguire <i>et al</i> (2007) Meister e Willyerd (2010) Joshi <i>et. al</i> (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Desafios • Políticas e práticas de gestão das gerações

Quadro elaborado pelo autor

Conforme pode ser observado no Quadro 19, os contextos estruturais e normativos basearam-se no estudo de Joshi *et al* (2010); os temas relacionados ao contexto estrutural abrangeram a divisão do trabalho, o organograma e o processo de comunicação interna (BURNS; STALKER, 1961). Por sua vez, o contexto normativo considerou as características dos

sistemas de gestão de pessoas das organizações, o perfil do trabalho, e os critérios de promoção (FISCHER, 2002; BOWEN; OSTROFF, 2002; MARTÍN-ALCÁZAR *et al*, 2005; LEPAK; SHAW, 2008).

Mais especificamente, a análise das características das políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho (FIUZA, 2010), permitiu evidenciar a relação entre a gestão de pessoas e a gerações e suas implicações (McGUIRE *et al*, 2007; MEISTER; WILLYERD, 2010; JOSHI *et. al*, 2010). Nesse tópico, além do uso do conteúdo das falas das entrevistas, o emprego dos relatórios descritivos das políticas e práticas de gestão de pessoas tiveram papel essencial.

3.4.4.3 Pesquisa documental

Gil (2010) observa que entre as principais fontes documentais que podem interessar aos pesquisadores estão: documentos pessoais, documentos administrativos, materiais publicado em jornais e revistas, publicações de organizações, documentos disponibilizados pela internet, registros cursivos e artefatos físicos e vestígios.

No Quadro 19 aparecem os documentos que complementaram a análise das entrevistas, alguns deles foram relatórios de evidências de práticas de gestão de pessoas obtidos na FIA. Estes relatórios são enviados pelas organizações participantes da pesquisa da MEPVT para análise da equipe técnica da FIA. Além desses, outros documentos obtidos no local da entrevista foram analisados e passíveis de investigação.

Quadro 19- Informações sobre os entrevistados e documentos obtidos nas organizações estudadas

Organizações	Entrevistados	Documentos
Dow S.A	Informante: Gerente de desenvolvimento organizacional	<i>Documentos internos:</i> - Caderno de evidências da MEPVT <i>Documentos públicos:</i> - Website - Informativo corporativo à imprensa
Promon S.A	Informantes: Diretora de Relações Humanas e Comunicação	<i>Documentos internos:</i> - Caderno de evidências da MEPVT - Compêndio “Corpo e Alma” - Livro que apresenta a história da organização <i>Documentos públicos:</i> - Website - Relatório de gestão de 2011

Quadro elaborado pelo autor

3.4.5 Técnicas de análise dos dados

Nesta pesquisa, as técnicas quantitativas e qualitativas foram empregadas na análise dos dados. A primeira etapa, quantitativa, fez uso de análises estatísticas preliminares, univariadas bivariadas e multivariadas para a aferição da qualidade do modelo de mensuração de nove fatores do ambiente de trabalho e análise das diferenças entre as gerações *Baby boomers*, X e Y. Os dados coletados pertencem à base da pesquisa da MEPVT.

Já na etapa qualitativa, a análise de conteúdo das entrevistas realizadas nos dois estudos de caso, possibilitou observar as implicações dos achados da etapa quantitativa para a gestão de pessoas de diferentes contextos organizacionais.

3.4.5.1 Técnicas de análise do questionário das gerações

Na análise das respostas obtidas pelas gerações no questionário que mediu a percepção sobre o ambiente de trabalho, os casos multivariados extremos foram verificados pela distância de *Mahalanobis* e excluídos da análise. Além disso, foi constatada aleatoriedade das omissões dos respondentes; assim, os dados omissos também foram excluídos das análises. Por fim, a normalidade das variáveis foi verificada. No Quadro 20 estão detalhados os objetivos das técnicas estatísticas preliminares adotadas antes do processamento das técnicas estatísticas

multivariadas, expostas no Quadro 21, as quais permitiram atingir os objetivos específicos propostos por este estudo.

Quadro 20 - Análises estatísticas preliminares utilizadas na pesquisa

Técnica	Objetivo da técnica	Variáveis	Premissas
Análise de Valores Omissos	Analisar os casos omissos quanto a sua frequência e sistematicidade.	V2 a V57 e V58	
Análise do escore Z	Detectar a presença de casos extremos univariados.	V2 a V57	- Escala razão.
Teste de Kolmogorov-Smirnov	Verificar a normalidade univariada a fim de se optar pela inclusão das variáveis na análise fatorial.	V2 a V57	- Escala razão; - Teste KS – H0: a distribuição é normal; desejável não rejeitar H0; Nível de significância: 5%.
Cômputo da Distância de Mahalanobis	Detectar a existência de casos extremos multivariados.	V2 a V57	- Escala razão; - Normalidade; - Linearidade.
Correlações de Pearson	Verificar a multicolinearidade e linearidade entre as variáveis referentes às assertivas de percepção do ambiente de trabalho para a análise fatorial.	V2 a V57	- Escala razão; - Normalidade univariada.
Análise de frequências	Os dados de caracterização de perfil dos respondentes foram tabulados	V58 a V67	

Quadro elaborado pelo autor

A seguir, são descritos os procedimentos utilizados nas técnicas de análise estatística preliminares e como as variáveis empregadas foram ou não transformadas para atenderem as premissas dessas técnicas.

Técnica selecionada: Análise de valores omissos

Variáveis originais: V2 a V57

Transformação de variáveis: As variáveis não sofreram transformações.

Procedimentos: cômputo das frequências de respostas para a verificação de casos omissos, a fim de se optar pela imputação de dados ou exclusão dos casos na análise fatorial. As assertivas com frequência superior a 5% de dados omissos foram analisadas quanto à sua sistematicidade. A partir disso, foi decidido pela exclusão dos casos omissos das análises

posteriores devido à aleatoriedade das omissões. Assim, do total de 102.540 respondentes foram excluídos 23.114, que não responderam todo o questionário, resultando em 79.396 para continuidade do estudo.

Técnica selecionada: Análise do escore Z

Variáveis originais: V2 a V57

Transformação de variáveis: as variáveis foram transformadas para o escore Z.

Procedimentos: cômputo e análise dos escores Z para identificar casos extremos univariados. Os casos extremos univariados são identificados pelo escore Z, sendo que são considerados casos extremos quando $Z \geq 3,0$ e $Z \leq -3,0$ para amostra maior que 80 casos. Todavia, não foram encontrados tais casos.

Técnica selecionada: Distância de *Mahalanobis*

Variáveis originais: V2 a V57

Transformação de variáveis: As variáveis não sofreram transformações.

Procedimentos: Inspeção das distâncias de *Mahalanobis* para verificar a existência de casos extremos multivariados. Os casos extremos multivariados foram identificados por apresentarem valores superiores ao valor crítico do χ^2 com 0,01% de significância. Dos 79.396 que responderam todo o questionário foram excluídos 1.754, resultando em 77.642 para continuidade do estudo.

Técnica selecionada: Teste de Kolmogorov-Smirnov

Variáveis originais: V2 a V57

Transformação de variáveis: As variáveis não sofreram transformações.

Procedimentos: Cômputo dos índices de Kolmogorov-Smirnov para a verificação da normalidade univariada a fim de se optar pela inclusão ou não das variáveis na análise fatorial confirmatória e MANOVA. O teste K-S tem como H_0 que a distribuição da variável é normal, o que não foi constatado nas variáveis em análise. Portanto, o método de estimação *Asymptotically distribution-free- ADF* foi adotado devido a sua insensibilidade à não-normalidade dos dados, tendo como sua principal desvantagem ao grande tamanho amostral exigido.

Técnica selecionada: Correlação de Pearson

Variáveis originais: V2 a V57

Transformação de variáveis: As variáveis não sofreram transformações.

Procedimentos: cômputo das correlações bivariadas de Pearson para exame da matriz de correlação das variáveis candidatas a entrarem na análise fatorial (multicolinearidade). A força das correlações, em módulo, será classificada como: de 0,00 até 0,30 são não-correlacionadas; entre 0,31 e 0,50 são fracamente correlacionadas; entre 0,51 e 0,70 são moderadamente correlacionadas; entre 0,71 e 0,90 são altamente correlacionadas; e, de 0,91 a 1,00 são excessivamente correlacionadas.

Técnica selecionada: Análise de frequências

Variáveis originais: V58 a V67

Transformação da variável: As variáveis não sofreram transformações.

Procedimentos: Os dados de caracterização de perfil dos respondentes foram tabulados.

Da mesma forma, no Quadro 21 são descritos os procedimentos utilizados nas técnicas de análise estatística multivariadas e, se as variáveis empregadas foram ou não transformadas para atenderem as premissas dessas técnicas:

Quadro 21- Análises estatísticas multivariadas utilizadas na pesquisa

Técnica	Alinhamento com os objetivos específicos (1 e 2) da pesquisa	Variáveis	Premissas
Análise Fatorial Confirmatória: Tem por objetivo testar a hipótese de quanto um conjunto de variáveis satisfaz a uma determinada estrutura a partir de uma ideia previamente concebida e embasada teoricamente.	1-Identificar os fatores do ambiente de trabalho que possam evidenciar a existência de diferenças ou similaridades geracionais	V2 a V57	- Escala razão; - Não precisa padronização; - Ausência de casos extremos; - Correlação entre variáveis; - Linearidade das inter-relações; - Normalidade desejável, mas contornável para grandes amostras.
MANOVA: Esta técnica tem por finalidade medir as diferenças para duas ou mais variáveis métricas	2- Verificar a existência de diferenças nas percepções das gerações sobre o ambiente de trabalho.	<u>Variável Independente 1 (3 níveis)</u> : atribuição de faixas, conforme as delimitações temporais das gerações para a variável - V58. <u>Variáveis dependentes</u> : utilização dos escores fatoriais fornecidos pela técnicas da análise fatorial confirmatória dos fatores do ambiente de trabalho.	Distribuição multivariada das variáveis dependentes próxima da normalidade. Não haver multicolinearidade excessiva entre as variáveis. - Linearidade das relações entre as variáveis. - Normalidade desejável, mas contornável para grandes amostras. Tabachnick e Fidell (2001) argumentam que, mesmo com uma indicação contrária do teste M de Box, a igualdade de tamanho dos grupos garante a robustez da MANOVA.

Quadro elaborado pelo autor

Existem dois tipos de análise fatorial: a exploratória (AFE) e a confirmatória (AFC). Geralmente, a AFE é utilizada nos estágios mais embrionários da pesquisa, para explorar os dados. Nessa fase, busca-se explorar a relação entre um conjunto de variáveis, identificando padrões de correlação.

Por sua vez, a AFC é utilizada quando o pesquisador é guiado por teoria, testando em que medida determinadas variáveis são representativas de um conceito (HAIR Jr. *et al*, 2009). “Essa técnica não designa variáveis a fatores. Ao invés disso, o pesquisador deve ser capaz de fazer essa designação antes que quaisquer resultados possam ser obtidos” (HAIR Jr. *et al*, 2009, p. 590). Sendo uma técnica adequada para a verificação da validade de construto de

escalas de mensuração, ou seja, “o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir” (*Ibid.*, p. 591). Assim, considerou-se a AFC adequada aos propósitos deste estudo, tendo em vista o arcabouço teórico para identificação dos fatores do ambiente de trabalho. Portanto, a técnica de análise fatorial confirmatória foi empregada na avaliação da validade e *identificação dos fatores do ambiente de trabalho que possam evidenciar a existência de diferenças ou similaridades geracionais no Brasil*.

Adicionalmente, calculou-se o *Alpha* de Cronbach para averiguar a confiabilidade do instrumento de mensuração e seus fatores, com base em sua consistência interna. Em outras palavras, buscou-se verificar se as variáveis que se propõem a medir esses fatores produzem resultados semelhantes (*Ibid.*, 2009).

Para atingir o objetivo específico de *verificar a existência de diferenças nas percepções das gerações sobre o ambiente de trabalho*, foram utilizados os escores fatoriais resultantes da utilização da técnica de análise fatorial confirmatória e procedida a análise multivariada de variância (*Multivariate Analysis of Variance* - MANOVA). Esta técnica tem por finalidade medir as diferenças para duas ou mais variáveis métricas que, no caso deste estudo são compostas por nove fatores constituintes do ambiente de trabalho entre as gerações (*Ibid.*, 2009). Assim, foi criada a categoria *geração* como variável independente. A partir disso, foram testadas as diferenças de médias entre os grupos e o impacto da variável independente nas dependentes concernentes aos fatores do ambiente de trabalho. Além disso, foram analisadas diferentes delimitações temporais para as três gerações visando obter as classificações mais adequadas do ponto de vista estatístico.

3.4.5.2 Técnica de análise das entrevistas semiestruturadas e documentação direta

Com relação à análise e interpretação dos dados obtidos nas entrevistas e documentação para atingir o objetivo específico de *compreender a gestão de pessoas de organizações com características diversas quanto às diferenças ou similaridades advindas de questões geracionais dos empregados*, foi utilizada a análise de conteúdo. Tendo como referência a proposta de Bardin (2002), Mozzato e Grzybovski (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que têm como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Esse tipo de análise pode ser considerada:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (BARDIN, 2002, p. 34).

Quatro etapas foram organizadas para análise de conteúdo, após o recolhimento do material documental e transcrição das entrevistas: *pré-análise*, *codificação* e *categorização*, e *inferência*.

De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011), a pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização do material coletado em quatro etapas:

[...] (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (MOZZATO ; GRZYBOVSKI, 2011, p. 735)

Na etapa de pré-análise, foi realizada a leitura flutuante nos documentos descritos no Quadro 19 e nas transcrições das entrevistas, com as informações da Dow e Promon. Em seguida, foram selecionadas as informações contidas nesse material que fizessem referência ao contexto estrutural e normativo dessas organizações (JOSHI *et al*, 2010)

A codificação e categorização do material constituem a segunda fase da análise de conteúdo. Nela são definidas as categorias, identificados e contados os segmentos de conteúdo e contexto em que se enquadram, servindo assim de unidade de análise. Nesta pesquisa, para a formação das categorias, foi aplicada a análise categorial levando-se em consideração a presença ou ausência de uma dada característica em fragmentos das mensagens contidas no material documental e nas transcrições das entrevistas. Os fragmentos para a categoria *contexto estrutural* diziam respeito aos termos: *divisão do trabalho*, *perfil de trabalhador*, *organograma*, e *comunicação interna*. Na categoria contexto normativo: *sistema de gestão de pessoas*, *políticas e práticas de gestão de pessoas* (*envolvimento*, *treinamento*, *desenvolvimento e educação*, *recompensas e condições de trabalho*) e *gestão de gerações*.

A terceira fase diz respeito à inferência e interpretação. Nesta etapa são realizadas as interpretações inferenciais, onde prevalece a análise reflexiva e crítica. Neste estudo, a interpretação dos resultados também seguiu as indicações de Miles e Huberman (1994) que orientam o pesquisador a identificar padrões, revisitando os dados quantas vezes forem necessárias em uma verificação cruzada, por meio de contrastes e comparações entre agrupamentos, expostos no Quadro 24.

3.4.6 Validade e confiabilidade

Gibbert *et al* (2008) recomendam a utilização de quatro critérios para avaliar o rigor metodológico dos estudos de casos, que são : validade interna, validade de construto, validade externa e confiabilidade. As descrições dos quatro critérios e os procedimentos adotados por esta pesquisa são apresentadas a seguir.

Validade interna: Uma pesquisa tem validade interna quando identifica relações causais precisamente. Para afirmar que um evento foi causa de outro, a pesquisa deverá estar apta a descartar explicações rivais e demonstrar que sua conclusão é válida (SELLTIZ *et al*, 2007).

Recomendações:

- Quadro de investigação explicitamente derivado da literatura (diagrama ou descrição explícita de relações entre as variáveis e prováveis resultados);
- Combinação e comparação de achados de pesquisa entre diferentes autores;
- Triangulação de teorias (diferentes lentes teóricas utilizadas, quer como quadro de investigação, ou como meio para interpretar as conclusões).

Procedimento desta pesquisa: foi elaborado um modelo teórico derivado da revisão da literatura sobre gerações e gestão de pessoas. Tal modelo pôde ser observado na Figura 1.

Validade de Construto: refere-se à qualidade da concepção ou operacionalização dos conceitos da pesquisa. Em outras palavras, o grau em que um estudo investiga o que pretende investigar, se traduz na observação precisa da realidade investigada (GIBBERT *et al*, 2008).

Recomendações:

- Triangulação de dados entre os documentos internos (relatórios internos, atas, boletins, comunicação interna, entre outros) e as informações obtidas das entrevistas;
- Revisão das transcrições por pares (colegas acadêmicos e não coautores da pesquisa);
- Revisão das transcrições pelos informantes-chaves e explicação de como o acesso aos dados foi possível);
- Verificação da ocorrência de circunstâncias externas que puderam influenciar na coleta de dados;
- Explicação e esclarecimento dos procedimentos de análise de dados.

Procedimento desta pesquisa: nesta pesquisa a triangulação dos dados foi baseada na análise estatística das diferenças ou similaridades das percepções das gerações sobre fatores relacionados ao ambiente de trabalho. Por meio da técnica de análise fatorial confirmatória, e utilizando os dados obtidos no questionário da pesquisa da MEPVT, foi possível averiguar a pertinência desses fatores.

Depois, foram discutidas as informações sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas, contidas em entrevistas, documentação interna e pública das duas organizações, considerando as práticas de gestão de pessoas utilizadas. Os critérios de seleção dessas organizações foram descritos no item 3.4.3 deste trabalho.

Validade externa: a pesquisa tem validade externa quando demonstra algo que é verdadeiro para além dos estreitos limites do seu estudo. Validade externa é semelhante à fidedignidade. Ambas são demonstradas replicando ou repetindo resultados. Entretanto, Eisenhardt (1989) argumenta que os estudos de caso possibilitam apenas o ponto de partida de uma generalização teórica.

Recomendações:

- Análise cruzada de caso em diferentes organizações ou dentro de uma mesma organização;

- Justificativa para a seleção do estudo de caso em função da questão ou objetivo da pesquisa;
- - Detalhamento do contexto do estudo de caso (indústria, ciclo de negócios, situação financeira, posicionamento no mercado, entre outros).

Procedimento desta pesquisa: duas organizações e seus respectivos contextos foram analisadas. A seleção dos casos foi orientada na tipologia de Joshi *et al* (2010). Assim, buscou-se averiguar o fenômeno geracional em distintos contextos, o que favorece a validade externa desta pesquisa.

Confiabilidade: a confiabilidade refere-se à ausência de erro aleatório, permitindo aos investigadores subsequentes chegarem às mesmas conclusões ao seguir os mesmos procedimentos da pesquisa (GIBBERT *et al*, 2008). As palavras-chave aqui são a transparência e a replicação.

Recomendações:

- Elaboração do protocolo do estudo de caso;
- Arquivamento dos dados utilizados no estudo de caso (banco de dados com todos os documentos disponíveis, transcrições das entrevistas, dados de arquivo, etc);
- Exposição do nome real da organização ou organizações estudadas.

Procedimento desta pesquisa: o protocolo utilizado está descrito no item 3.3.2.1 deste trabalho. Além dele, as entrevistas gravadas em áudio e suas transcrições foram arquivadas para posteriores consultas.

3.5 Resumo da metodologia

Para consolidar e resumir as etapas da pesquisa pode ser observado, no Quadro 22, o resumo da pesquisa e as decisões metodológicas tomadas.

Quadro 22 – Resumo da metodologia

Posicionamento filosófico	<ul style="list-style-type: none"> Fenomenológico interpretativista
Classificação da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> Descritiva-explicativa
Delineamento	<ul style="list-style-type: none"> Primeira etapa: levantamento das percepções das gerações sobre o ambiente de trabalho Segunda etapa: estudos de múltiplos casos sobre a gestão das gerações
População e amostra	<ul style="list-style-type: none"> Primeira etapa: 102.540 empregados respondentes de 394 organizações, que se inscreveram na pesquisa das Melhores Empresas Para Você Trabalhar, em 2010. Segunda etapa: Dow S.A e Promon S.A
Seleção da amostra dos casos	<ul style="list-style-type: none"> Intencional e por conveniência
Critério para seleção dos casos das organizações	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar indícios de um contexto forte de gestão de pessoas: ter participado de todas as listas das edições da MEPVT, de 1997 a 2012. Apresentar indícios de contexto estrutural mecânico ou orgânico: tecnologia de produção e situação de mercado (padronização X customização)
Técnicas de coleta dos dados	<ul style="list-style-type: none"> Primeira etapa: Questionário para medir percepções Segunda etapa: Documentação interna das organizações pesquisadas e divulgadas publicamente na mídia / Entrevistas semiestruturadas – diretores e gestores de recursos humanos
Técnicas de análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> Primeira etapa: Análise fatorial confirmatória e MANOVA Segunda etapa: Análise de conteúdo das entrevistas- Individual e comparada entre os estudos de casos- foco na análise das políticas e práticas de gestão de pessoas.
Validade e Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de um modelo teórico (validade interna) Triangulação dos dados quantitativos e qualitativos (validade de construto) Estudo de múltiplos casos (validade externa) Protocolo de pesquisa (confiabilidade)

Quadro elaborado pelo autor

No Quadro 23 é apresentado o relacionamento entre os objetivos da pesquisa, fundamentação teórica e técnicas de análise estatística que serão utilizadas, sob forma de uma matriz de amarração (TELLES, 2001).

Quadro 23 - Relação entre objetivos, fundamentação teórica e as técnicas de coleta e análise dos dados

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Fundamentação teórica	Delineamento da pesquisa	Técnicas de coleta dos dados	Técnicas estatísticas ou de análise qualitativa
Analisar as implicações das diferenças ou similaridades geracionais sobre a gestão de pessoas de empresas com características diversas.	Identificar os fatores do ambiente de trabalho que possam evidenciar a existência de diferenças ou similaridades geracionais no Brasil.	Gerações e Ambiente de trabalho	Pesquisa bibliográfica		
			Pesquisa de levantamento	Questionário de levantamento de percepções (MEPVT)	Análise fatorial Confirmatória
	Verificar a existência de diferenças nas percepções das gerações sobre o ambiente de trabalho.	Gerações Ambiente de trabalho	Pesquisa de levantamento	Questionário de levantamento de percepções (MEPVT)	MANOVA
	Compreender a gestão de pessoas de organizações com características diversas quanto às diferenças ou similaridades advindas de questões geracionais dos empregados.	Contexto estrutural e contextual das organizações Políticas e práticas gestão de pessoas Gerações	Pesquisa documental direta Estudo de múltiplos casos	Entrevistas semiestruturadas com profissionais de recursos humanos Documentação direta	Análise de conteúdo

Quadro elaborado pelo autor

Todavia, é importante salientar que esta é uma pesquisa transversal e que os estudos transversais realizam medições num único momento. Dessa forma, não existe o acompanhamento dos indivíduos pesquisados ao longo do tempo (PARRY; URWIN, 2011; COSTANZA, 2012).

Numa primeira etapa, são consideradas as percepções das gerações em nível nacional e, em seguida, as maneiras de geri-las pela gestão de pessoas em duas organizações, que apresentam

características distintas, mas ambas reconhecidas nacionalmente pela qualidade de sua gestão de pessoas. Portanto, buscou-se relacionar esses dois retratos da realidade organizacional brasileira.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Primeira etapa: levantamento das percepções das gerações

Após a realização do tratamento dos dados, descrito no item 3.4.5.1, a seguir apresenta-se a caracterização do perfil dos 77.642 empregados respondentes, assim considerados para aferição de suas percepções: 63% eram do sexo masculino; 37% feminino; 4% ensino fundamental, 31% ensino médio, 45% ensino superior e 20% pós-graduação; 53% tinham filhos; 41% trabalhavam no estado de São Paulo; 90% não tinham cargo de gestão ou executivo; 67% ganhavam no máximo até R\$ 3.000. Em média, tinham 8 anos de tempo de empresa e 34 anos de idade. E, conforme as delimitações tradicionais das gerações: 45% da geração Y. 35% da geração X e 20% da geração *Baby boomers*, conforme pode ser observado no Gráfico 3.

Gráfico 3- Perfil dos empregados respondentes

Gráfico elaborado pelo autor

Pode-se observar, nas organizações deste estudo, principalmente, a presença de um perfil de trabalhador homem, com elevado nível de instrução, que trabalha na região mais economicamente desenvolvida do Brasil (AMORIM *et al*, 2009).

Contudo, optou-se pelo sorteio aleatório de 1.800 respondentes, ou 600 para cada uma das três gerações, dentre os 77.642 questionários considerados para análise. Não obstante, foi preservado o perfil de caracterização da amostra total apresentado no Gráfico 3. Tal procedimento foi realizado com o objetivo de atingir amostragem satisfatória para realização da análise fatorial confirmatória (CFA), com aplicação do método ADF (*Asymptotically distribution-free*) no *software Analysis of Moment Structures* (AMOS), versão 18. Também foi considerada a identificação da não-normalidade das variáveis contidas no respectivo banco de dados e, ao mesmo tempo, buscou-se evitar o aumento exagerado da estatística χ^2 devido à utilização de grandes amostras (HAIR *et al*, 2009).

4.1.1 Modelo de mensuração

Na Tabela 1, é possível observar as médias, desvios padrões, índices de confiabilidade e intercorrelações entre todas as variáveis incluídas no estudo. Aparentemente, essas intercorrelações evidenciam a pertinência do modelo de mensuração proposto. Todas as variáveis obtiveram correlações significantes entre pares.

Tabela 1- Média, desvio padrão, intercorrelações e confiabilidade

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- Comprometimento	4.31	0.97	0.91								
2- Significado do trabalho	4.28	1.01	0.86	0.86							
3- Responsabilidade social	4.56	0.82	0.77	0.70	0.73						
4- Remuneração e benefícios	4.03	1.18	0.83	0.76	0.69	0.84					
5- Equilíbrio entre vida e trabalho	4.11	1.10	0.84	0.79	0.71	0.79	0.84				
6- Crescimento na carreira	3.91	1.25	0.80	0.79	0.60	0.75	0.73	0.86			
7- Aprendizado e desenvolvimento	4.08	1.08	0.88	0.85	0.74	0.80	0.83	0.84	0.94		
8- Liderança	4.12	1.09	0.80	0.79	0.67	0.73	0.81	0.76	0.88	0.97	
9- Relacionamento com colegas	4.06	1.01	0.79	0.75	0.69	0.73	0.75	0.72	0.84	0.76	0.89

Notas: N = 1.800. Os índices de confiabilidade Alpha de Cronbach (α) estão na diagonal da matriz; DP: desvio padrão

** p < .01.

A menor média foi crescimento na carreira (3.91) e a maior de responsabilidade social (4.56). Os índices de confiabilidade Alpha de Cronbach foram satisfatórios, todos acima de 0.7.

O principal índice de ajuste absoluto do modelo é o qui-quadrado (χ^2). De acordo com Hair Jr *et al.* (2009), o valor deste teste estatístico é sensível a grandes tamanhos de amostra e ao número de variáveis observadas, o que pode reduzir o ajuste um modelo por motivos que podem não ser verdadeiramente prejudiciais à sua validade geral. Portanto, em modelos que apresentam mais de 30 variáveis observadas e amostras maiores de 250, valores-p significantes podem ser esperados (HAIR Jr *et al.*, 2009).

Outros índices de ajuste absoluto comumente utilizados são o *Goodness of Fit Index* (GFI) - é uma estatística de ajuste menos sensível ao tamanho amostral, cujo valor de referência é 0.9, e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), medida que tenta corrigir a tendência da estatística qui-quadrado a rejeitar modelos com amostras grandes, ou grande número de variáveis observadas com valor de referência menor que 0.08.

Os seguintes índices de ajuste incremental foram utilizados para comparação de modelos concorrentes: *Comparative Fit Index* (CFI), cujo valor de referência é 0,9, e *Tucker-Lewis Index* (TLI), ambos usados para comparar modelos com diferentes números de construtos, no qual modelos com valores menores são os mais ajustados.

A Tabela 2 apresenta as estatísticas de ajuste para o modelo de mensuração. Seguindo as recomendações de Hair *et al.* (2009) e Kline (2005), foram testados modelos concorrentes, além do proposto pelo estudo. Primeiramente, houve a comparação com o modelo independente, depois testou-se um modelo de dois fatores, no qual o fator comprometimento foi isolado dos demais fatores, por ser considerado uma variável dependente em muitos estudos sobre gerações (COSTANZA, 2012). E, por fim, foi testado um modelo que agrupava todos os nove fatores propostos em apenas um fator.

Os índices mostram que o modelo de mensuração proposto obteve melhores índices de ajuste aos dados em relação aos três modelos concorrentes testados χ^2 (7978, N = 1,800) = 1394 , p < 0.01, X^2/df = 5.72, GFI = 0.96, CFI = 0.92, RMSEA = 0.05, TLI = 0.92), apesar do valor do χ^2 ser significativo.

Tabela 2- Estatísticas de ajuste do modelo de mensuração

Modelos de mensuração testados	X^2	df	X^2/df	ΔX^2	GFI	CFI	RMSEA	TLI
Modelo de nove fatores	7978**	1394	5.72	-	0.96	0.92	0.05	0.92
Modelo independente	84614**	1485	56.98	76636**	0.62	-	0.18	-
Modelo de dois fatores	8622**	1429	6.03	644**	0.96	0.91	0.05	0.91
Modelo de um fator	8683**	1430	6.07	705**	0.96	0.91	0.05	0.91

Nota: ** $p < .01$.

Por fim, as cargas fatoriais padronizadas para as cinquenta e cinco assertivas utilizadas no modelo de mensuração ficaram entre 0.8 e 0.98 (Apêndice E), todas significantes ($p < .01$). Estes resultados fornecem suporte à adequação das assertivas aos fatores que pretendem medir.

4.1.2 Análise das diferenças das gerações

A invariância estrutural do modelo de mensuração das três gerações foi analisada. Nesta análise, testou-se um modelo em que cada geração teve os resultados comparados com as outras duas. Os resultados obtidos mostram a variação das cargas fatoriais entre os *Baby bommers* ($\Delta \chi^2 = 3.631$, $p < 0,01$), Geração X ($\Delta \chi^2 = 1.070$, $p < 0,01$), $p < 0,01$) e Geração Y ($\Delta \chi^2 = 1,967$, $p < 0,01$). Tal análise mostra que as gerações diferem nos padrões de relações entre os nove fatores de ambiente de trabalho mensurados nesta pesquisa.

Para se identificar as diferenças de médias nas percepções dos indivíduos das três gerações, em distintas delimitações temporais, foi procedida duas vezes a técnica de análise multivariada de variância (*Multivariate Analysis of Variance* – MANOVA), no *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 17. A variável *geração* foi criada a partir da categorização da variável *idade* de acordo com as delimitações temporais mencionadas na fundamentação teórica. Foram, igualmente, computados escores gerais concernentes a cada um dos nove fatores, oriundos da análise fatorial confirmatória.

Para a segunda MANOVA, além dos respondentes já excluídos do banco de dados original, foram eliminados respondentes de forma aleatória, a fim de se obter um equilíbrio no número de indivíduos das três gerações. Assim, considerou-se 500 respondentes da geração *Baby bommers*, 500 da geração X e 354 da geração Y.

Análises iniciais foram feitas para examinar a adequação dos dados da amostra aos pressupostos da MANOVA. Não foi observada multicolinearidade excessiva entre as variáveis, conforme pode ser observado nas correlações da Tabela 1. Além disso, todas as relações encontradas eram lineares. Os resultados do teste de Bartlett indicaram que a matriz de covariância difere da matriz identidade, sugerindo a linearidade das relações entre as variáveis dependentes ($p < 0,05$).

Hair Jr *et al.* (2009), todavia, alegam que para amostras grandes a não-normalidade tem pouco impacto nos resultados da MANOVA. Entretanto, afirmam que o teste M de Box é muito sensível a esta violação, tendo-se, neste estudo, rejeitado a hipótese nula de igualdade das matrizes de variância-covariância entre os grupos.

Apesar deste resultado desfavorável, optou-se por prosseguir as análises, uma vez que Tabachnick e Fidell (2001) argumentam que, mesmo com uma indicação contrária do teste M de Box, a igualdade de tamanho dos grupos garante a robustez da MANOVA.

Assim, duas análises multivariadas de variâncias foram realizadas. A primeira, com as delimitações temporais comumente utilizadas nos estudos internacionais sobre gerações. E, a segunda, com uma delimitação alternativa, que considera o surgimento da geração Y a partir de 1986, considerando-se que este foi o primeiro ano da volta do regime democrático no Brasil, conforme pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3- Resultados da MANOVA

Construct	Delimitação controle GBB (1946-1964) GX (1965-1979) GY (1980- 1991)				Delimitação proposta GBB (1946- 1964) GX (1965- 1985) GY (1986-)			
	GBB M (DP)	GX M (DP)	GY M (DP)	F	GBB M (SD)	GX M (DP)	GY M (DP)	F
Comprometimento	24,52 (4,65)	24,22 (4,47)	24,38 (4,31)	0,68	20,60 (6,00)b	15,90 (4,65)ac	21,52(5,75)b	139,14**
Significado do trabalho	16,10 (3,04)	15,80 (3,20)	15,84 (3,01)	1,74	13,62 (3,87) b	10,54 (3,09) ac	13,83(4,04) b	119,05**
Responsabilidade social	11,67 (1,73)	11,57 (1,72)	11,75 (1,61)	1,71	10,51 (2,27) bc	9,17 (2,28) ac	10,92(2,16) ab	75,00**
Remuneração e benefícios	15,03 (3,37)	14,66 (3,48)	14,57 (3,35)	2,95*	12,55 (3,91) b	9,11 (2,98) ac	12,57(4,17) b	138,75**
Equilíbrio entre vida e trabalho	19,02 (3,88)	18,66 (4,8)	19,02 (3,71)	1,69	15,89 (4,64)b	11,36 (3,33) ac	16,52(4,94) b	198,70**
Crescimento na carreira	11,19 (3,01)	11,02 (3,12)	11,16 (3,03)	0,52	8,72 (3,42) bc	6,41 (2,79) ac	9,91(3,58) ab	130,98**
Aprendizado e desenvolvimento	37,43 (8,41)	37,33 (7,90)	38,36 (7,08)	3,17*	30,47 (9,63) bc	24,24 (7,10) ac	34,15(9,21) ab	145,23**
Liderança	53,98 (13,18)	53,88 (12,81)	55,77 (10,68)	4,53**	44,59 (15,16)bc	35,35 (12,54)ac	49,82 (14,21)ab	119,22**
Relacionamento com colegas	22,16 (4,58)	21,88 (4,39)	22,26 (4,03)	1,22	19,07 (5,12) bc	15,69 (4,24) ac	20,22(4,99) ab	108,60**
Wilks' Lambda				5,13				29,61
Pillai's Trace				5,08				28,96
Power				1				1
N	600	600	600		500	500	354	

Notes: M- Média, DP- Desvio padrão

Post-hoc comparisons performed within row using Tamhane significant difference test.

a- valor é significativamente diferente de GBB: Geração *Baby bommers*

b- valor é significativamente diferente de GX: Geração X.

c – valor é significativamente diferente de GY: Geração Y.

* $p < .05$

** $p < .01$

Na primeira análise, foi encontrado um efeito significativo multivariado da variável geração sobre as variáveis do ambiente de trabalho apenas nos fatores do ambiente de trabalho liderança ($F=4,53$; $p< 0.01$); aprendizado e desenvolvimento ($F= 3,17$; $p< 0.05$); e, remuneração e benefícios ($F= 2,96$; $p< 0.05$). Por sua vez, na segunda, observou-se que todos os fatores foram afetados pela variável geração. Em ordem, os fatores mais influenciados pela geração do respondente foram: equilíbrio entre vida e trabalho ($F= 198,70$; $p< 0.01$); aprendizado e desenvolvimento ($F= 145,23$; $p< 0.01$); comprometimento ($F= 139,14$; $p< 0.01$); remuneração e benefícios ($F=138,75$; $p< 0.01$); crescimento na carreira ($F= 130,98$; $p< 0.01$); liderança ($F= 119,22$; $p< 0.01$); significado do trabalho ($F= 119,05$; $p< 0.01$); relacionamento com colegas ($108,60$; $p< 0.01$); e, responsabilidade social ($F= 75,00$; $p< 0.01$).

Além disso, os valores obtidos na segunda análise foram melhores quando comparado à primeira, conforme pode ser observado no critério do Wilks' lambda ($F = 29,61$), e também pelo critério de Pillai ($F = 28,96$), considerado mais robusto quando não há homogeneidade das matrizes de variância-covariância; as variáveis dependentes combinadas foram significativamente afetadas pelas três gerações ($p < 0,05$ com poder = 1).

Esses resultados indicam que as diferenças geracionais provenientes da geração Y em relação à geração X começam a surgir a partir do final da década de 80, precisamente, a partir de 1986. Nessa época, o regime democrático ressurgiu no país, as pessoas estão inseridas num contexto mais aberto ao debate de ideias e opiniões do que em anos anteriores. Embora, algumas pessoas nascidas nessa época tenham vivido, nos anos iniciais de sua formação, numa época de elevada inflação, de abertura econômica à concorrência estrangeira e num mercado de trabalho desaquecido no início dos anos 1990, em sua maioria, foram pessoas que cresceram, paralelamente, na época do surgimento da internet, de adoção crescente, no seu cotidiano, de tecnologias de computação e comunicação e de controle da inflação. Sendo assim, ingressaram num mercado de trabalho aquecido, numa época de retomada do econômico, a partir do início dos anos 2000.

Entretanto, na comparação entre as médias das gerações, não foram constatadas, pelo teste *post-hoc* de Tamhane, diferenças significantes ($p< 0.01$) nas percepções das gerações *Baby boomers* e Y nos fatores comprometimento (GBB: 20,60/ GY: 21,52), significado do trabalho

(GBB: 13,62 / GY: 13,83), remuneração e benefícios (GBB: 12,55 / GY: 12,57), e equilíbrio entre vida e trabalho (GBB: 15,89 / GY: 16,52).

Por não serem constatadas diferenças de percepções entre as gerações *Baby bommers* e Y, é possível supor que as preferências sobre o ambiente de trabalho entre essas gerações sejam as mesmas no que diz respeito a esses quatro fatores e diferentes nos cinco demais. Com isso, as percepções dessas duas gerações são semelhantes sobre o conjunto de organizações que serviram de objeto de estudo desta pesquisa e que são referência em gestão de pessoas no Brasil.

Como apontam os estudos sobre gerações, os *Baby bommers* seriam mais propensos a estarem satisfeitos com o seu ambiente de trabalho (VELOSO *et al* 2008; BENSON; BROWN, 2011). E, como verificado na análise dos resultados quantitativos, considerando a delimitação temporal aqui proposta, a geração Y tenderia a perceber o comprometimento, significado do trabalho, equilíbrio entre vida e trabalho, e remuneração ambiente de trabalho semelhante aos *Baby bommers*. Assim, cabe em seguida analisar a maneira como duas organizações, que estiveram presentes em todas as listas das MEPVT desde a sua criação em 1997 até 2012, lidam com a questão das gerações no ambiente de trabalho. Pela análise de suas políticas e práticas de gestão de pessoas, isso ajudaria e orientaria os interessados no assunto a esclarecer alguns pontos que merecem atenção ao se gerenciar os jovens profissionais. Os casos dessas organizações - a Dow S.A e Promon S.A - estão expostos na segunda etapa desta pesquisa, a seguir.

4.2 Segunda etapa: estudos de múltiplos casos sobre a gestão das gerações

Nesta etapa, são apresentados os casos de duas organizações de destaque em gestão de pessoas - Dow e Promon - e a maneira como elas gerenciam a questão das gerações.

4.2.1 Dow S.A

A Dow S.A é uma organização norte-americana de produtos químicos, plásticos e agropecuários, que atua em diversos setores econômicos, com numerosos produtos. É uma das maiores fabricantes de produtos químicos do mundo. Foi fundada em 1887, por Hebert Henry Dow.

Globalmente, os mais de 5.000 produtos da companhia são produzidos em 188 unidades fabris em 36 países ao redor do mundo. As economias emergentes, incluindo o Brasil, representam cerca de US\$ 19 bilhões em vendas.

Contexto estrutural

No Brasil, a organização iniciou as suas atividades em 1956. Atualmente, conta com aproximadamente 2.465 funcionários, 16 unidades fabris, 4 centros de pesquisa e a Diamond Tower, sede da companhia na América Latina, localizada na cidade de São Paulo, considerada uma região estratégica para a organização, conforme pode ser observado no relato da gerente de desenvolvimento organizacional a seguir:

“Num cenário de recessão global, a Dow considera a América Latina uma região estratégica com potencial de crescimento de suas atividades, de inovação e de desenvolvimento de talentos para a operação global.”

Os negócios e avanços tecnológicos da Dow estão centrados em quatro principais tendências:

- *Energia*: energias e matérias-primas alternativas. Produção, armazenamento de energia e seu consumo eficiente na manufatura;
- *Saúde e Nutrição*: soluções para a segurança alimentar por meio do aumento da produtividade agrícola, desenvolvimento de alimentos funcionais e produtos para dieta e controle de peso;
- *Transportes e Infraestrutura*: soluções sustentáveis para a construção civil, indústria de transportes e tratamento da água;
- *Bens de Consumo*: eletrônicos e comunicação, eletrodomésticos e artigos de cuidado pessoal.

A estrutura organizacional é matricial, portanto, no geral, cada profissional é subordinado a mais de um gestor. Por ter este tipo de estrutura, controle, comunicação e autoridade são mais voltados ao modelo orgânico de organização, onde são mais valorizados os conhecimentos, experiências e habilidades sistêmicos da organização (BURNS; STALKER, 1961).

A comunicação interna é considerada fundamental para apoiar a liderança na disseminação da cultura e estratégia da organização. Com base nos resultados de sua pesquisa de clima

organizacional, são direcionados os esforços do processo de comunicação com os funcionários, abordando os temas considerados críticos, passíveis de aprimoramento e/ ou de destaque na organização.

Tal processo de comunicação é reforçado com a utilização de diversos canais. Por exemplo, revista corporativa, intranet, videoconferências, TV corporativa, mural, boletim eletrônico, que apresentam as melhores práticas, projetos, casos e notícias da organização para todos os funcionários.

No entanto, sendo uma empresa de capital estrangeiro, muitas decisões e comunicados da matriz internacional são direcionados também à subsidiária brasileira, o que pode ser visto a seguir no depoimento da gerente de desenvolvimento organizacional entrevistada:

“A comunicação organizacional é mais top down do que bottom up, porém, existem reuniões de comitês de líderes que trazem os comunicados da base da pirâmide para auxiliar a tomada de decisão gerencial”

Esse seria um traço inerente ao modelo mecânico de organização, por tornar a gestão menos flexível. Por outro lado, também são disponibilizadas ferramentas para que os funcionários possam avaliar e se posicionar quanto às estratégias e, assim, contribuir para a melhoria dos processos corporativos e produtivos.

No que diz respeito à demografia da organização, foi relatado o equilíbrio entre a participação de profissionais jovens e mais velhos. A mesma gestora entrevistada relata que:

“Na Dow há um equilíbrio na participação das distintas faixas etárias nas unidades de negócio, departamentos e equipes de trabalho. Não há áreas exclusivamente de perfil profissional mais jovem e outras com mais velhos”

Assim, há mais possibilidades de haver relacionamentos entre eles no cotidiano de trabalho nas diferentes áreas da organização.

Além da excelência operacional, para orientar a condução dos seus diversos negócios, a atuação da Dow está baseada em três pilares estratégicos: pessoas, sustentabilidade e inovação. Daí a preocupação da organização em minimizar o impacto ambiental de suas

operações e, ao mesmo tempo, em posicionar-se como uma organização dedicada ao desenvolvimento de soluções para esses problemas, com ênfase na inovação, alinhada aos princípios de sustentabilidade. Desde 2010, a visão, missão e valores da organização consideram esses três pilares.

- *Visão:* ser a mais lucrativa e respeitada companhia química focada em ciência do mundo.
- *Missão:* inovar com paixão o que é essencial ao progresso humano, oferecendo soluções sustentáveis para os clientes
- *Valores:* integridade, respeito pelas pessoas e proteção do planeta.

Já o pilar referente às pessoas é destacado por meio da instituição do que a organização chama de Elemento Humano (Hu). Mesmo não fazendo parte da tabela periódica, conforme o conteúdo da documentação fornecida pela organização, o Hu é considerado imprescindível para a resolução dos principais desafios da organização, por meio de suas ideias inovadoras. A gestora de desenvolvimento organizacional corrobora tal afirmação ao relatar que:

“A Dow é uma empresa que atua em 160 países, que lida com distintos contextos econômicos e culturais. Portanto, um dos nossos principais desafios em gestão de pessoas é encontrar o equilíbrio entre as políticas e práticas adotadas pela matriz e a necessidade de adaptação à realidade brasileira. Para mantermos o mesmo patamar de qualidade em gestão de pessoas nos próximos anos, precisamos nos reinventar e inovar constantemente nossas práticas de gestão.”

Assim, nota-se a preocupação da organização na inovação dos seus produtos, por meio dos seus empregados. Além disso, inovações na gestão de pessoas também estão na pauta das discussões estratégicas da organização. Segundo, Meister e Willyerd (2010), a inovação é o que habilita a sustentabilidade organizacional e pessoal dos empregados.

Depois de formalmente disseminadas entre as equipes, as estratégias de atuação são submetidas a avaliações sistemáticas executadas por meio de uma metodologia utilizada para a implementação de planejamento estratégico, que promove o envolvimento dos funcionários na definição de como as fábricas e as áreas colocarão em prática as suas estratégias locais.

Contexto normativo

Para incorporação dos três pilares - inovação, pessoas e sustentabilidade - a função de recursos humanos atua em modelo de consultoria interna para a gestão de pessoas dos diversos negócios da organização.

A estrutura de recursos humanos divide-se em: planejamento e desenvolvimento de pessoas, compensação e benefícios, transferências nacionais e internacionais e consultoria interna. As áreas das três primeiras são as responsáveis por identificar e implementar ferramentas de RH adequadas às necessidades da organização.

Já a consultoria interna é responsável por identificar as principais demandas de cada área, localidade ou negócio. Além disso, há um centro de estudos, cujo objetivo é oferecer uma série de treinamentos que alinhem o RH à estratégia de negócios.

Figura 6- Organograma da área de RH- DOW Brasil

FONTE: caderno de evidências das políticas e práticas de gestão de pessoas da Dow S.A, fornecido à pesquisa MEPVT

As movimentações das pessoas ocorrem de maneira vertical e horizontal. Cada conjunto de cargos apresenta desafios diferenciados e requer perfis específicos de seus empregados ou

cargos. Contudo, todos devem se situar num modelo de três fatores que orientam as decisões de movimentação de pessoal, conforme descrição da gestora entrevistada:

“Temos um modelo que nos auxilia na tomada de decisão quanto à promoção e movimentação dos empregados. Nele são considerados três fatores: desempenho, potencial (engajamento, alinhamento aos valores organizacionais e aspiração de crescimento de carreira na empresa) e o repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes. Portanto, o profissional que estiver na intersecção desses três fatores é o profissional mais valorizado pela empresa.”

O processo de promoção conta com a avaliação dos líderes e da área de recursos humanos, por meio de uma avaliação realizada uma ou duas vezes ao ano, que analisa todas as questões pertinentes à carreira.

A baixa rotatividade de pessoal pode sinalizar a aprovação dos empregados a tal sistema, segundo relata a entrevistada: *“Nossa rotatividade é muito baixa, cerca de 3%. O empregado que ingressa na Dow, geralmente, desenvolve sua carreira conosco”*, embora exista uma gestão de talentos, que possibilita diferenciações de tratamento conforme o desempenho e potencial dos empregados. A gestora entrevistada complementa dizendo que:

“Os nossos talentos (pessoas de alto potencial e desempenho) representam cerca de 6% do nosso quadro de empregados. Neste percentual estão incluídos tanto profissionais mais jovens na posição de analista Junior, quanto mais velhos na posição de diretoria. Porém, existe essa relação entre a idade e o cargo do profissional”

Para envolver os empregados recém-contratados à cultura e valores da organização, primeiramente, todos passam um dia em processo de integração. Nesse dia, assistem a apresentações sobre a história da Dow, seus negócios, os principais departamentos e áreas, estratégias de atuação, visão, missão e valores. A apresentação é conduzida por um líder em parceria com a área de recursos humanos. Além dessas apresentações, procura-se criar situações cotidianas que reforçam o processo de envolvimento à organização, conforme pôde ser constatado na fala da gestora :

“Poucas pessoas sabem quais são os produtos fabricados por uma empresa da indústria química. Assim, na integração dos novos funcionários, temos como uma das nossas práticas de integração e envolvimento, apresentar aos funcionários alguns produtos de uso cotidiano dele onde está presente o trabalho da Dow. E,

pelo menos numa sexta-feira do mês, cada área apresenta, num almoço, o trabalho realizado que vem sendo realizado.”

Outra preocupação da organização é avaliar a compreensão das mensagens e elementos-chave da estratégia organizacional. Todos os anos, os funcionários respondem a questionários sobre conflitos de interesses no exercício de suas funções. Também passam por treinamentos *online*, relembrando as principais orientações para manter a ética e a transparência no cotidiano corporativo. Todos os novos funcionários também recebem o código e são treinados a trabalhar de acordo com seus preceitos. Alguns temas abordados no código são: diversidade, segurança no trabalho e nos processos operacionais, sustentabilidade e cidadania corporativa, mídias sociais, segurança da informação, além de outros temas que envolvem conflito de interesses. Como resultado desse processo, há indícios do surgimento de uma linguagem peculiar à organização: *“Desculpe se na entrevista eu estiver falando muitos termos que você não conheça, se estiver sendo muito downiana.”*

Em 2011, foram implementadas novas competências, concebidas para assegurar que todos os funcionários compreendam a forma como o seu trabalho e seus comportamentos aceleram a transformação e contribuem para o seu sucesso individual e da organização. Essas novas competências baseiam-se na visão, missão e valores corporativos e estabelecem critérios comuns para recrutar, desenvolver, avaliar e recompensar os funcionários. As três principais competências e os meios para desenvolvê-las estão descritos a seguir:

- *Colaborar para a obtenção de resultados superiores:* anualmente, são estabelecidas as metas por função e/ou negócio, alinhadas à estratégia global da organização. Os gestores definem e acompanham esses parâmetros, por meio de um programa de gestão de desempenho.
- *Liderar corajosamente:* é oferecido o desenvolvimento de lideranças para altos executivos, média gerência e ainda talentos que se destacam no início de carreira. Todas essas pessoas são expostas a funções personalizadas de acordo com o seu perfil. Entretanto, todos os funcionários são incentivados a exercer a liderança e a desenvolver as competências necessárias a um líder, independentemente de cargo ou função.

- *Produzir soluções inovadoras*: as inovações desenvolvidas pela indústria química são responsáveis por viabilizar uma série de aplicações na vida diária. Por isso, é incentivada uma cultura da inovação entre os funcionários.

Já as estratégias de desenvolvimento de carreira estão orientadas para estímulos e desafios. São oferecidas três oportunidades de planejamento e desenvolvimento da carreira:

- *Desenvolvimento de habilidades*: valorização do potencial dos funcionários. O processo busca preencher as lacunas identificadas na comparação entre as habilidades atuais e as necessárias, descritas nos perfis de competências.
- *Desenvolvimento de papéis*: ampliação dos horizontes dos funcionários que buscam expandir seus cargos, pretendendo promover maior realização pessoal ao agregar novas responsabilidades e atribuições ao cargo/papel atual.
- *Novas oportunidades*: desenvolvimento do profissional para outro cargo/função, com o compromisso de proporcionar o aprimoramento de habilidades e assegurar novas oportunidades de trabalho para as pessoas.

Há diversas iniciativas de desenvolvimento voltadas para jovens talentos que estão iniciando sua carreira e escolheram a Dow. Essas iniciativas indicam a atratividade da organização para os novos profissionais, conforme relatado a seguir, pela gerente de desenvolvimento organizacional:

“A Dow recebe cerca de 15 mil currículos por ano, portanto, não temos desafios para atração de novos profissionais. Porém, nosso foco está na busca de engenheiros, que é uma mão-de-obra qualificada escassa no Brasil. Dessa forma, criamos práticas específicas para o desenvolvimento desses profissionais no início de suas carreiras.”

No programa de *trainees*, as atividades são iniciadas com programas de integração e conhecimento da organização. Os participantes passam por encontros com a liderança e atividades de trabalho em equipe. Em uma segunda etapa, ocorre o *job rotation*. Por três meses, os participantes são alocados em funções e localidades na Dow América Latina, consideradas chave para o desenvolvimento profissional e o entendimento da Companhia e do negócio. Após o *job rotation*, os recém-formados retornam à sua área e desenvolvem um

projeto, que deve ser apresentado à liderança da Dow América Latina. Há, também, o programa de estágios que abre seleção duas vezes ao ano.

Além do programa de *trainees* e do programa de estágios, há um programa de aprendizes, com o objetivo de capacitar os jovens talentos num futuro próximo. Contudo, há em comum em todos esses processos, o alinhamento de expectativas entre jovens e a organização.

“No processo de recrutamento e seleção há um alinhamento de expectativas entre o que o profissional espera da empresa e o que a empresa espera dele. Na primeira etapa desse processo, por exemplo, expomos ao jovem que tem como objetivo de carreira alcançar a posição de gerência em até três anos, que a Dow pode não ser a melhor empresa ao seu plano de carreira.”

Quando o pesquisador perguntou sobre a influência que as diferenças geracionais exercem nessas práticas, a entrevistada respondeu o seguinte:

“Acho que as características de personalidade dos profissionais são inerentes ao seu estágio de carreira. No entanto, gerir gerações é um desafio importante para Dow no que diz respeito à transmissão do conhecimento dos empregados mais experientes aos mais jovens que estão ingressando na empresa e na captação de novos talentos.”

Para aqueles que já estão em outro estágio de desenvolvimento, o foco são os resultados alcançados, acúmulo de vivências e potencial para ocupar posições executivas. Nesse caso, a educação executiva e os treinamentos comportamentais têm papel importante no amadurecimento profissional.

No que diz respeito às práticas de recompensas, a organização oferece um programa de remuneração competitivo para atrair e reter os melhores profissionais. Para tanto, sempre que possível, os empregados são recompensados, acima da média do mercado, quando excedem suas metas e contribuem para os objetivos organizacionais.

O Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) é o principal componente de remuneração variável para a maioria dos funcionários. Todos os anos são definidas as metas financeiras e operacionais para todas as unidades de negócio da organização. Todos os empregados são elegíveis e possuem metas referentes ao prêmio potencial de cada ano,

expresso como uma porcentagem do salário-base anual. Tais porcentagens são estabelecidas por nível de cargo e têm como base dados do mercado local.

Para os executivos e talentos de alto potencial são oferecidos incentivos de longo prazo para promover sua retenção e alinhamento ao cumprimento das metas de longo prazo. Não obstante, também é oferecido o reconhecimento imediato e pontual, monetário e não monetário, aos funcionários. Nesse sentido, o programa de reconhecimento Dow está focado em três pilares, conforme o conteúdo descrito na documentação fornecida pela organização:

“Para que tenhamos práticas consistentes e estimulemos a cultura do reconhecimento, são disponibilizadas várias formas - não monetárias e monetárias - de valorização do funcionário. Acreditamos que o reconhecimento eficaz significa mostrar apreço, manter um ambiente de trabalho positivo e motivar os profissionais a fazerem seu melhor. Pode ser tão simples quanto dizer obrigado, enviar um e-mail com elogios ou conceder um prêmio em dinheiro.”

Por fim, nas práticas referentes ao aprimoramento das condições de trabalho, desde 1992, os empregados são estimulados a adotar hábitos saudáveis com o programa de qualidade de vida no trabalho cuja missão é atuar como agente de um processo de mudança comportamental. Este programa é formado por um comitê de saúde, no qual participam empregados das áreas médica, comunicação e alguns líderes de outros setores, que se reúnem a cada três meses para discutir as propostas e definir as ações para metas globais e do Brasil determinadas no ano vigente. As ações são elaboradas conforme as necessidades levantadas durante os exames médicos periódicos, bem como pelas pesquisas sobre sedentarismo, estresse, obesidade, tabagismo e maus hábitos alimentares, distribuídas aos empregados. O programa é acompanhado por indicadores validados internacionalmente e possui metas revisadas a cada cinco anos.

Ainda sobre as práticas de condições de trabalho e estímulo à qualidade de vida, no escritório da organização, em São Paulo, há a opção de jornada de trabalho flexível, que permite autonomia ao funcionário para equilibrar as demandas de trabalho com as pessoais.

As ações e práticas de saúde e qualidade de vida fazem parte das diretrizes estratégicas de sustentabilidade da organização. Por isso, foi desenvolvida uma metodologia para avaliar o ambiente de trabalho, analisando de que maneira ele pode contribuir para que os funcionários

de determinada localidade possam optar por uma vida saudável. São nove áreas avaliadas: tabagismo, acesso à alimentação saudável, acesso à atividade física, realização de avaliações periódicas de saúde, gerenciamento de casos relacionados à saúde dos funcionários, monitoramentos biológicos para avaliar potenciais riscos de exposição ocupacional, melhoria em índices de monitoramentos de área, estresse e pesquisa de satisfação.

Contudo, outra constatação da pouca importância dada à influência que as diferenças geracionais exercem sobre a adequação das práticas de gestão de pessoas está mencionada a seguir:

“As práticas de gestão de pessoas não são elaboradas e implantadas considerando as diferenças geracionais dos empregados. As práticas são potencialmente consideradas para todos os empregados. Por exemplo, as práticas de flexibilidade no trabalho, home office e horário flexível, podem ser adotadas, dependendo da necessidade, para qualquer geração, não apenas para geração Y.”

Mais um trecho da entrevista, que reforça essa afirmação está descrito a seguir num comentário da entrevista acerca desse assunto:

“Recentemente, lembro de ter lido um artigo de revista que apresentava as características que hoje em dia são relacionadas aos profissionais da geração Y, porém, tal matéria foi publicada na década de 60, ela estava sendo publicada novamente para evidenciar que os desafios permanecem os mesmos em relação aos jovens profissionais.”

Todavia, como observado anteriormente, constatou-se a preocupação da organização na transmissão de conhecimentos dos profissionais mais velhos aos mais jovens. Ou seja, a importância do conhecimento adquirido ao longo dos anos de trabalho dos profissionais mais velhos e a escassez de engenheiros no mercado de trabalho nacional, indicam o desafio de gerir gerações baseados em coortes, onde o elemento central de distinção entre os profissionais é o conhecimento, o acesso ou controle sobre um conjunto de competências ou recursos valiosos, ou por um conjunto único de experiências que uma geração adquiriu no decorrer do tempo (JOSHI *et al*, 2010).

4.2.2 Promon S.A.

A Promon foi fundada em 1960, por meio da aliança entre a empresa americana Procon, Inc. e a brasileira Montreal Engenharia S.A. Em 1963, a Promon passou por momentos críticos, devido à conjuntura econômica vigente na época. Com isso, um grupo de dirigentes e funcionários se uniu e, decidindo abrir mão de seus salários, passaram a retirar apenas os recursos indispensáveis à manutenção de suas famílias. Foi esse mesmo grupo que, em 1966, adquiriu o capital acionário da Procon e, em 1970, comprou as ações da Montreal.

Contexto estrutural

Com o controle total da organização, o grupo implantou um novo modelo societário, que implicava partilhar o capital da companhia entre todos os funcionários, e um estilo de administração mais participativo, criando assim a Promon S.A. Conforme explicado pela diretora entrevistada, a Promon é diferente de outras empresas de sociedade anônima:

“Essa é uma empresa dos funcionários. Não tem nenhum investidor externo que tenha um centavo do capital dela. A Promon tem um modelo acionário que é administrado pelos próprios funcionários, mesmo sendo uma empresa de capital fechado.”

A mesma entrevistada complementa, dizendo que : *“Esse modelo nasceu na década de 1970, no período da ditadura militar. E, até hoje, nenhuma empresa copiou isso”*. A participação, nesse modelo, é voluntária. O percentual de compra é igual para todos. Existe um limite, mas qualquer um pode alcançá-lo, pois não é escalonado por nível hierárquico. Segundo a organização, trata-se de uma questão de coerência com o seu princípio original de estabelecer uma comunidade de profissionais, baseada no espírito de cooperação.

Esse modelo societário pressupõe uma renovação constante do quadro de acionistas. A empresa compra as ações dos profissionais que se desligam e as coloca à disposição dos que estão chegando.

O início das atividades, na década de 1960, foi marcado pela atuação na indústria petroquímica, mineração, metalurgia, energia e obras públicas. Nos anos 70, a Promon conquistou posições nestes setores, expandindo suas operações para o exterior, e iniciando atividades ligadas a telecomunicações. A década de 1980 foi pontuada pela consolidação da empresa nos setores em que já atuava e pelo crescimento nas áreas de telecomunicações e

eletrônica. A área de telecomunicações assumiu maior destaque nos negócios da Promon nos anos 1990, sem, contudo, inibir o desenvolvimento de projetos em outras áreas.

Atualmente, com sede em São Paulo e, contando com empresas com escritórios em outros oito países da América Latina, possui 2.300 profissionais, sendo que no Brasil se encontram cerca de 1.800 deles. A empresa mantém sua presença em engenharia e telecomunicações e está buscando expandir sua atuação em tecnologia da informação.

A Promon S.A elabora soluções complexas de engenharia, mas não a construção delas, o que ocorre quando são realizados consórcios com construtoras. Conforme consta na estrutura organizacional (Figura 7), há quatro unidades de negócios encarregadas dessas soluções: Promon Engenharia, PromonLogicallis, Trópico e Promon Novos Negócios. No entanto, os desafios de gestão de pessoas são diferentes em cada uma delas.

Figura 7- Estrutura organizacional da Promon

FONTE: caderno de evidências das políticas e práticas de gestão de pessoas da Promon S.A, fornecido à pesquisa MEPVT

A **Promon Engenharia** atua no mercado de engenharia e soluções integradas de infraestrutura. Seus setores de atuação são: óleo e gás, mineração e metalurgia, energia elétrica, química e petroquímica, meio ambiente e determinados segmentos da indústria de manufatura. Nela, os projetos são abertos ou fechados devido a circunstâncias da conjuntura macroeconômica do País; portanto, o principal desafio é a gestão do conhecimento. Procura-se aproveitar o potencial das pessoas e o seu conhecimento acumulado enquanto desenvolvem projetos complexos relacionados à expansão da infraestrutura do país.

A **PromonLogicalis** é uma *joint venture* entre a companhia britânica Logicalis Group Limited e a Promon, dedicada à integração de sistemas no mercado de tecnologia da informação e comunicação, com presença na América Latina. A Promon detém 40% do capital da empresa e mantém a responsabilidade integral por sua gestão. Seu principal desafio é reter seus profissionais, por duas razões: 1) pelo fato de que o perfil dos profissionais dessa área é geralmente composto por pessoas mais jovens e que são mais propensas a trocar de emprego, caso recebam uma oferta maior de remuneração mensal; 2) porque esses profissionais não estão acostumados a trabalhar na condição de CLT, sendo que a Promon só trabalha sob este regime de trabalho.

A **Trópico** está focada no fornecimento de soluções para operadoras de telecomunicações. A empresa, que é uma *joint venture* entre a Promon, CPqD e a Cisco, está na vanguarda da tecnologia para as redes de nova geração. E, devido à forte concorrência com os chineses, procuram mudar sua mentalidade de trabalho com hardware (produto) para um mentalidade baseada no desenvolvimento de soluções de softwares (serviço).

A **Promon Novos Negócios** prioriza o desenvolvimento estruturado de novos empreendimentos para o Grupo Promon. Enquanto nas outras unidades de negócio a questão técnica é o fator preponderante, nesta unidade de negócio o fundamental é o desenvolvimento de habilidades empreendedoras nos profissionais de engenharia como, por exemplo, visão sistêmica, marketing e finanças e outras relacionadas à análise de viabilidade na introdução de inovações e expansões do portfólio da organização.

O Conselho de Administração da Promon S.A., que é a mais alta instância da organização, é responsável pela definição dos objetivos e pela orientação geral dos negócios. Os conselheiros são eleitos pelos funcionários-acionistas para mandatos de três anos. Seus integrantes necessitam ter comprovada experiência em gestão negócios e adesão aos valores e princípios da organização.

Em 2010, foram criados três comitês de apoio ao Conselho de Administração: o de Estratégia, voltado à análise e ao acompanhamento da macroestratégia do Grupo em todas as suas perspectivas; o de Riscos e Auditoria, dedicado à análise e ao acompanhamento da gestão dos

principais riscos dos negócios e dos trabalhos das auditorias interna e independente; e o de Desenvolvimento Organizacional, orientado à discussão dos temas ligados a gente, sistema de gestão, cultura e modelo organizacional.

Desde 2005, estão incorporadas no modelo organizacional oito perspectivas estratégicas, descritas na Figura 8, e que representam as principais partes interessadas e os principais elementos de sua dinâmica de criação de valor. Tais estratégias abrangem, de forma ampla, os aspectos econômicos, sociais e ambientais. São elas: clientes, conhecimento e processos, cultura organizacional, desempenho econômico, gente, parceiros e fornecedores, portfólio de negócios, sociedade e meio ambiente.

Figura 8- Perspectivas estratégicas da Promon

Clientes	Sociedade e Meio Ambiente	Gente	Cultura Organizacional
Construir relacionamentos de qualidade com todos os grupos econômicos considerados relevantes	Introduzir a questão da sustentabilidade ambiental e social como elemento estruturador do nosso desenvolvimento	Manter-se como uma excelente empresa para se trabalhar e, como tal, atrair, manter, motivar e desenvolver excelentes profissionais	Desenvolver, no âmbito de nossa comunidade de profissionais, um completo “senso de pertencer”
Conhecimento e Processos	Parceiros e Fornecedores	Desempenho Econômico	Portfólio de Negócios
Perseguir continuamente um nível de excelência em gestão que permita o pleno atendimento às nossas metas de crescimento e nos mantenha em uma posição de referência no setor.	Dispor de uma rede de fornecedores e parceiros de alta qualidade, preparados para participar de forma integrada dos processos produtivos em toda a sua extensão.	Os negócios, de forma independente, devem atingir um volume expressivo de atividade com uma rentabilidade adequada aos requisitos do modelo acionário.	Portfólio renovado continuamente, composto por ofertas voltadas aos setores básicos da economia, construído a partir de competências distintivas da Promon e estruturado segundo modelos de negócios onde sejamos protagonistas.

FONTE: caderno de evidências das políticas e práticas de gestão de pessoas da Promon S.A, fornecido à pesquisa MEPVT

A sustentabilidade socioambiental é tida como o principal determinante dos caminhos de desenvolvimento e definição das principais escolhas estratégicas da organização até 2020. Assim, segundo a organização, é assumida uma visão que preza o respeito mútuo, o meio ambiente, a transparência e a excelência em todas as suas ações e relações com os diversos públicos interessados e associados à sua vida e aos seus negócios. Praticamente todos esses princípios estão alinhados ao modelo de Meister e Willyerd (2010).

Em sua missão, descrita a seguir, também é observado o apelo à inovação no modelo de gestão de pessoas (MEISTER; WILLYERD, 2010): “Empreender negócios e prover soluções de infraestrutura com aplicação consciente e inovadora de tecnologia, por meio de uma comunidade dinâmica de profissionais, criando valor para os clientes e sendo agente do processo de transformação da sociedade.”

Elaborada em 1970, a Carta de Campos do Jordão (PROMON S.A., 2009) contém os princípios fundamentais que expressam os valores, ideais e a visão de mundo da organização. Este documento procura traduzir aos seus empregados as posturas consagradas na Promon ao longo de sua existência. A busca da excelência em todos os seus aspectos, a valorização das pessoas em sua perspectiva profissional e humana, o rigoroso padrão ético em todos os seus relacionamentos com clientes, parceiros e fornecedores, profissionais, acionistas, concorrência, esfera pública, sociedade e meio ambiente são alguns dos princípios que constam nesse e em outros documentos internos.

Para tanto, a comunicação é tratada como fator estratégico. Formalmente, ela ocorre por meio da intranet, publicações periódicas, eventos e murais. De acordo com a documentação fornecida pela organização, “*a comunicação procura ser ampla, multidirecional, clara , objetiva, intensa e verdadeira. E, a tomada de decisão, consensual.*” Tais características caracterizam um modelo orgânico de organização (BURNS; STALKER, 1961)

Contexto normativo

Para a organização, o senso de pertencer é inerente ao conceito de comunidade, priorizada em seu modelo de gestão, porque traz à consciência de que cada indivíduo é responsável pelo destino do grupo. E, dessa percepção, surge o desejo de participar e contribuir ativamente para o êxito coletivo. Nesse sentido, o RH teria a seguinte atribuição, de acordo com a diretora de relações humanas e comunicação:

“Designamo-nos como uma comunidade de profissionais, que são proprietários da empresa. Queremos que o empregado perceba que se o resultado é atingido, é gerada uma riqueza. Se essa riqueza for alcançada, ela será distribuída entre todos. Assim, o desenvolvimento desse senso de comunidade é uma das atribuições do RH. Em outras palavras, seria ‘desenvolver o senso de pertencer’ no sentido coletivo.”

Nesse sentido, o papel do RH é promover eventos em um forte contexto que possibilite aos empregados o entendimento do que está acontecendo (BOWEN ; OSTROFF, 2004; JOSHI *et al*, 2010). Assim, espera-se que o empregado tome consciência da importância de se colocar de forma ativa nesse contexto. A organização espera que ele saiba lidar com as ambiguidades e que consiga colocar os interesses coletivos acima dos individuais.

Contudo, o RH faz a distinção entre ser acionista e ser funcionário, conforme informa a entrevistada:

“O RH não tem conhecimento sobre quantas ações cada empregado possui, e de quem é ou não é acionista. Os empregados não podem ser pressionados a serem acionistas, por uma prática de RH, porque isso seria contra uma premissa do modelo da Promon, relacionada à criação do senso de pertencimento e ao desejo voluntário do colaborador para contribuir com a organização”.

Além disso, todas as práticas também procuram manter-se alinhadas aos princípios do modelo (FISCHER, 2002; LEPAK; SHAW, 2008). Por exemplo, a organização não paga comissão por vendas, porque acredita que o vendedor precisa entender que a venda dele será importante para o alcance do resultado da organização, e que se o resultado for gerado, ele será distribuído para todos. A diretora entrevistada justifica esse princípio argumentando que:

“O vendedor não realiza a venda sozinho, ele depende do profissional técnico. Então, não seria justo apenas o vendedor receber comissão. Outra prática é que os diretores não têm carro, como algumas empresas praticam, porque não faz sentido. Se todos os empregados são sócios, por que seria pago carro apenas para os diretores?”

E complementa, afirmando que: *“Nenhum dos nossos negócios tem regras muito claras. Todos aqui sabem que o futuro depende daquilo que eles quiserem que seja. Assim, aqui, a pessoa tem a responsabilidade de ajudar a construir esse futuro”.*

Em relação à participação dos jovens nesse contexto, foi dito o seguinte:

“Acredito que os jovens de hoje não têm o mesmo apego às organizações do que os profissionais de antigamente. Eles têm apego com o propósito, se conseguirmos propor desafios que os façam envolvidos, tudo bem, senão o vínculo com a empresa é fragilizado.”

No programa de ambientação de novos profissionais, a integração se inicia no primeiro dia de trabalho e tem duração de oito horas. É de responsabilidade do RH e consiste em apresentar informações sobre: perfil da organização, sua história, seus valores e ideais; detalhes de práticas de RH; modelo acionário; Fundação Promon de Previdência Social; sistemas de gestão da Qualidade e Saúde, Medicina e Segurança; Sistemas e Segurança da Informação; Ações e Mobilização Social.

Em seguida, o funcionário é encaminhado à etapa que consiste na ambientação à sua área de trabalho. Durante a ambientação, o novo profissional recebe um *kit* de boas-vindas. No dia seguinte, ao recém-admitido é designado um *buddy*, *que é* alguém de nível de senioridade semelhante à do recém-contratado. Sua função é apresentar o novo funcionário aos colegas (gerente, diretor, coordenador de disciplinas e demais profissionais com quem o novo funcionário irá interagir) e incluí-lo socialmente, além de informá-lo sobre as facilidades e procedimentos operacionais básicos da unidade.

Ao final da primeira quinzena de trabalho, o novo profissional responde a uma pesquisa de satisfação sobre seu programa de ambientação e as dúvidas remanescentes são encaminhadas aos respectivos responsáveis.

Foi organizada uma estrutura multidisciplinar, seguida por todos os projetos da organização. Nela, cada projeto está sob o comando de um diretor responsável por sua gestão. Entretanto, todo projeto possui uma natureza transitória. Assim, a cada funcionário é atribuído um nível profissional e um cargo ou função. O nível profissional é um atributo do profissional, traduz a sua senioridade, evoluindo, portanto, com seu aprendizado, maturidade e experiência. A função ou o cargo traduz o papel que o profissional está desempenhando no momento.

Para administrar o nível profissional dos empregados, a organização montou o que chamam de Centros de Competências, que são entidades virtuais onde acontecem a gestão do conhecimento. Esses centros estão alinhados às competências *core* da Promon, a saber: engenharia, gestão de empreendimentos, gestão de fornecimentos e construção e montagem.

Cada centro de competência é composto por áreas de conhecimentos ou disciplinas. Por sua vez, cada disciplina possui um coordenador que, geralmente, é um profissional com perfil de atuação técnico ou gerencial relevante naquela competência.

Em sua busca contínua e intensa da excelência, a Promon define como fundamentais para seus objetivos de negócios, os seguintes Centros de Competência: Engenharia, Gerenciamento de Projetos, Gestão de Fornecimentos e Construção e Montagem. Esta última quando necessária nos projetos.

O coordenador de disciplina também tem o papel de gestor do conhecimento, com três atribuições básicas: 1) planejamento do efetivo de profissionais; 2) capacitação dos empregados; 3) disseminador do conhecimento. Além dessas atribuições, o coordenador de disciplina tem poder de decisão sobre a demissão e estabelece a remuneração fixa dos empregados, pois é ele quem melhor conhece a maturidade profissional dos empregados. O coordenador é também responsável pela integração na disciplina e por uma ambientação técnica que ocorre na primeira semana de trabalho.

Por ser uma empresa de alta tecnologia, os empregados são estimulados ao aprendizado contínuo, dentro e fora da organização. Nesse sentido, o desenvolvimento da carreira depende do próprio empregado, conforme explicado neste depoimento pela diretora entrevistada:

“A Promon não é uma empresa paternalista e não vai dizer tudo o que o empregado precisa aprender, mas vamos prover condições para discussão sobre o seu desenvolvimento com as demais pessoas da organização. A Promon é um projeto aberto, que é moldado a partir do interesse que as pessoas têm de moldá-lo.”

Nesse sentido, desde de 1995, o programa de mentoração é a principal prática para apoiar o desenvolvimento profissional dos seus empregados. De acordo com os critérios definidos pelo RH, a organização define a lista dos profissionais aptos a exercerem a função de mentor: em geral, profissionais seniores com mais de 1 ano de empresa. Com base nessa lista, cada profissional pode escolher seu mentor. Anualmente, os mentores e mentorados devem participar do treinamento que aborda o processo de mentoração, sua importância para a organização e para o profissional, e a melhor forma de realizar todo o processo de um mentor pelo mentorado.

Com o apoio do mentor, o mentorado deve traçar um plano de desenvolvimento que envolve recomendações de ações a serem conduzidas para o desenvolvimento e aproveitamento do potencial e para futuras oportunidades de crescimento, como treinamentos formais *e on the job*, visitas, estágios e outras ações orientadas pelos planos estratégicos da organização, levando em conta as potencialidades e interesses individuais. Essas ações devem ser validas pelos respectivos coordenadores de disciplina e centros de competência.

No preenchimento de vagas, a Promon privilegia o aproveitamento de pessoal interno como uma forma de propiciar oportunidades de crescimento profissional. O programa de Estagiários e Jovem Aprendiz faz parte do processo de formação, manutenção e desenvolvimento de recursos humanos e tem por objetivo suprir a organização de jovens profissionais com alto potencial.

O alinhamento entre a experiência dos gestores, os princípios e cultura organizacionais, e os processos e projetos de uma empresa pode se tornar um dos fatores-chave para seu desenvolvimento sustentável. Pensando nisso, a Promon estruturou o PDG – Programa de Desenvolvimento de Gestores, que oferece conceitos, ferramentas e práticas para promover o desenvolvimento de novas percepções em seus gestores.

Por meio da educação corporativa, os profissionais podem fazer sua autoproposição de treinamento a partir de uma grade de referências. A validação dos planos de capacitação individuais é realizada pelos centros de competência e pela diretoria. O apoio do mentor é essencial neste momento, sendo muitas vezes requisitado a dar seu parecer sobre os cursos solicitados pelo profissional

A execução e o acompanhamento dos programas gerenciais e comportamentais são de responsabilidade do RH, enquanto a responsabilidade pelos treinamentos técnicos é dos coordenadores de disciplina, com o apoio e acompanhamento do RH.

No aprendizado *on the job*, ou seja, nos projetos desenvolvidos, procura-se uma mistura de gerações de empregados, sobretudo pelos seguintes motivos mencionados pela diretora de RH:

“Os jovens são mais arrojados, se arriscam mais e têm menos medo de errar. Isso é importante para nós, quando consideramos o perfil empreendedor do empregado que precisamos. Os mais velhos possuem conhecimento que não se conquista com um ano de trabalho. Existem projetos que precisam de pessoas com experiência de mais de 20 anos de estudo. Assim, o “mix” é saudável e buscamos fazer isso até em grupos de estudo.”

Outro exemplo do estímulo a essa interação é criação da entidade sem fins lucrativos, denominada de Instituto de Tecnologia Promon (ITP), cujo propósito é ser um polo antecipador e preparador do futuro, por meio da geração e difusão do conhecimento tecnológico nos setores de energia, desenvolvimento sustentável e tecnologia da informação e comunicação.

Em 2011, foram constituídos cinco “observatórios tecnológicos”. Os observatórios são estruturados como redes, integradas por núcleos de jovens profissionais e grupos de especialistas seniores. Nesta abordagem, os profissionais seniores contam com o apoio de jovens talentos que também atuam como tutores dos participantes dos cursos. Em síntese, os conhecimentos produzidos ou operacionalizados são transformados em módulos de ensino a distância, via internet, voltados ao desenvolvimento e treinamento dos profissionais.

Como diretriz, a Promon procura manter os salários nominais alinhados com os salários de empresas de alto padrão de gestão de pessoas, e com perfil equivalente de profissionais, buscando proporcionar, por meio da participação nos lucros e benefícios, o posicionamento da remuneração no terceiro quartil da curva salarial do mercado.

O lucro gerado pela organização é distribuído em três partes. A primeira, sob a parte dos dividendos, é distribuída conforme a proporção de quotas de cada empregado; a segunda, sob a Participação nos Lucros e Resultados (PLR); e, por fim, a terceira, que é um percentual reinvestido ao capital para melhorar o preço da ação, em capacitação e novas metodologias de trabalho.

Os resultados das pesquisas salariais são divulgados a todos os funcionários em encontros com RH e, pela intranet, a Promon introduziu o procedimento de autoproposição salarial no processo de revisão de salários. Tal prática pretende assegurar que os profissionais pesquisem

valores e tomem posição, justificando os parâmetros utilizados em relação a seu salário. Desta forma, pode haver casos de negociação entre funcionário e atribuidor (coordenador de disciplinas e chefes).

A Promon assume a importância de outros mecanismos de reconhecimento não monetários, como avaliações de desempenho dos líderes e dos membros dos times. Também reconhece que, às vezes, a melhor recompensa é o oferecimento de um novo e atraente desafio. Na opinião da diretora de RH, esse composto remuneratório está conseguindo incorporar uma visão de longo prazo nos jovens profissionais da organização.

Para tratar os fatores que afetam o bem-estar, motivação e satisfação, a Promon implantou seu programa de qualidade de vida. O programa está estruturado reconhecendo três temas: comunidade e lazer, saúde e atividade física. A organização acredita que promover condições de trabalho que propiciem o equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar de todos os seus profissionais são fatores a serem perseguidos pela gestão de pessoas.

Nesse sentido, também há o regime de horário móvel que proporciona ao profissional escolher, em comum acordo com a sua chefia e dentro de certos períodos prefixados, em que momento iniciar e encerrar seu expediente. Além disso, são estabelecidas ações sistemáticas de controle, monitoramento e prevenção dos impactos ambientais e dos riscos para a saúde e para a segurança do trabalho. Os coordenadores, engenheiros e técnicos de segurança são responsáveis pela divulgação das práticas, normas e treinamento dos trabalhadores envolvidos, garantindo a implementação das ações previstas.

Especificamente, no que diz respeito à questão da gestão de gerações, a diretora entrevistada respondeu o que segue: *“Se formos analisar as características dos profissionais seniores, provavelmente, teriam as mesmas características dos jovens de hoje.*

No entanto, o principal desafio da Promon na gestão de gerações é a introdução de novas formas de trabalho e sua influência na relação entre os papéis de chefe e subordinado nesse novo contexto (JOSHI *et al*, 2010). De acordo com a diretora entrevistada:

“Os jovens trabalham com mais facilidade nas ferramentas móveis e colaborativas do que os mais velhos. Por isso, tentamos encontrar meios para

adaptar a gestão dos mais velhos a essa nova realidade, porque a otimização do espaço físico é algo importante para o nosso trabalho... Também há casos em que o chefe mais velho reclama que o jovem passa muito tempo conversando pela internet com outras pessoas fora do ambiente de trabalho... Outra questão é se o jovem tem o chefe como uma referência e se é motivo de orgulho trabalhar com ele.”

Porém, quando há excessiva cobrança do jovem em relação à organização foi mencionado o seguinte:

“Também podemos devolvê-la (a cobrança) para ele, porque temos um ambiente que favorece isso. Por exemplo, se o jovem reivindica algo à organização, nós também queremos que ele proponha algo para nós. Agindo dessa maneira, acredito que não estamos tendo muitas perdas e conseguindo ter uma boa relação com eles.”

Por fim, ao término da realização de cada prática, a unidade de RH distribui questionários específicos com o objetivo de avaliar a satisfação dos funcionários. Outras pesquisas, mais elaboradas, são conduzidas por entidade especializada e independente e os resultados são divulgados e discutidos com todos os funcionários.

Com as informações obtidas na análise dos casos da Dow e Promon foi possível reunir subsídios para cumprir, na seções de discussão dos resultados e considerações finais, o objetivo geral desta pesquisa: *analisar as implicações das diferenças ou similaridades geracionais sobre a gestão de pessoas de empresas com características diversas.*

4.3 Discussão dos resultados

Observou-se a dificuldade de enquadrar as organizações em um único quadrante do modelo teórico deste estudo devido ao contínuo que distingue os sistemas entre mecânico e orgânico (BURNS; STALKER, 1961), especialmente no caso da Dow. Todavia, a comparação com a Promon S.A possibilitou tal diferenciação, pois esta organização foi considerada um caso extremo de sistema orgânico pelas peculiaridades do seu modelo acionário. Além disso, a tecnologia de produção adotada e a atuação de mercado - no caso da Dow, baseada em padronização, e em customização, no caso da Promon - sustentam essa classificação.

Para análise e síntese dos resultados obtidos à luz dos elementos do modelo teórico adotado nesta pesquisa, foi possível comparar as diferenças entre as duas organizações, resumidas no Quadro 24.

Quadro 24- Comparação dos estudos de caso

Elementos do modelo teórico da pesquisa		Dow	Promon
Contexto estrutural		Mecânico	Orgânico
Contexto Normativo	Distinção	Elemento <i>Hu</i>	Comitê de desenvolvimento organizacional no Conselho de Administração
	Consistência	Uso do modelo de movimentação de pessoas para orientar as decisões de carreira	Alinhamento das práticas aos princípios do modelo de gestão de pessoas
	Consenso	Competências organizacionais traduzidas e disseminadas nas competências individuais dos empregados	Senso de comunidade
Identidade geracional		Coortes	Papéis

Quadro elaborado pelo autor

De acordo com o modelo de Joshi *et al* (2010), a Dow poderia ser caracterizada como uma organização situada no primeiro quadrante, cujo elemento de distinção entre as gerações é o conhecimento e as experiências vivenciadas na organização. Por sua vez, Promon, no terceiro quadrante, principalmente pelo desafio de conseguir separar os papéis de funcionário e sócio, e da relação chefe e subordinado, sob novas metodologias de trabalho.

No entanto, nas duas organizações podem ser observadas as três características de um forte sistema de gestão de pessoas, ou seja, sua **distinção** das demais práticas organizacionais. A criação do *Hu* é a maior evidência dessa característica no caso da Dow; e a existência de um comitê de desenvolvimento organizacional no Conselho de Administração, no caso da Promon. A **consistência**, pela orientação das decisões de carreira e a instrumentalidade do modelo de movimentação de pessoas da Dow; e o alinhamento das práticas da Promon aos princípios do modelo de gestão de pessoas. E, por fim, a busca de estabelecer **consenso** dos empregados sobre quais comportamentos levam a determinadas consequências, cujos maiores

exemplos são, no caso da Dow, o estabelecimento das competências organizacionais, traduzidas e disseminadas em suas competências individuais; e, no da Promon, o incentivo ao senso de comunidade. (BOWEN; OSTROFF, 2004)

Para sustentar o contexto normativo, as práticas de gestão descritas a seguir são discutidas. Para isso, buscou-se relacionar os fatores do ambiente de trabalho analisados na etapa de aferição das percepções das gerações com as quatro práticas mais utilizadas pelas organizações: envolvimento, treinamento/desenvolvimento/educação, recompensas e condições de trabalho (FIUZA, 2010).

Dessa forma, foi possível estabelecer um modelo complementar ao principal deste estudo, que relaciona as políticas e práticas de gestão da Dow e Promon aos fatores do ambiente de trabalho identificados e analisados, conforme exposto na Figura 9.

Figura 9- Relação entre práticas de gestão de pessoas e fatores do ambiente de trabalho

Envolvimento	Trein.Desenv. Educ.	Recompensas	Condições de Trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento • Liderança • Relacionamento com colegas • Responsabilidade social • Significado no Trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado e desenv. • Crescimento na carreira • Liderança • Relacionamento com colegas • Significado no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho • Liderança • Remuneração 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho • Liderança • Responsabilidade social

Figura elaborada pelo autor

Quanto às políticas e práticas de envolvimento, foi possível observar a consideração de fatores do ambiente de trabalho relacionados a experiências de trabalho voltadas ao comprometimento e envolvimento à estratégia (COHEN, 2007; ROSSO *et al*, 2010; SILVA *et al*, 2013); o uso do relacionamento entre os colegas de trabalho (WINNUST; SCHABRAC, 1996) e lideranças (BHAL; ANSARI, 1996); e a conscientização do papel da organização na sociedade e sua responsabilidade social com a comunidade externa (BRAMMER *et al*, 2007; FISCHER, 2002; JONES, 1980). Em suma, os colegas de trabalho, o trabalho realizado e as lideranças são elementos do ambiente que influenciam e são influenciados pelo sistema de gestão de pessoas. Tal relação também foi notada nas demais políticas e práticas (MARTÍN-ALCÁZAR *et al*, 2005).

O desenvolvimento dos empregados nessas organizações leva em consideração as habilidades na função e entre funções. Nas duas organizações pesquisadas, busca-se estimular uma visão sistêmica do profissional, por meio de atividades de trabalho em equipe, com desafios e maior significado do seu trabalho para organização e para si mesmo (BRIEF; NORD, 1990; MOW, 1987; ROSSO *et al*, 2010). Nesse sentido, procuram oferecer possibilidades atrativas de carreira na organização (ARMSTRONG, 2011; TANNENBAUM, 1997; VELOSO *et al*, 2011).

Assim, foi possível observar o relacionamento de cinco fatores do ambiente de trabalho, identificados nesta pesquisa na etapa de aferição das percepções das gerações: liderança, aprendizado, relacionamento com colegas, significado no trabalho e, finalmente, o anseio por crescimento profissional, com as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa.

Nas duas organizações, é dada ênfase ao papel desempenhado pelos líderes no ambiente de trabalho, tanto no processo de reconhecimento monetário e não-monetário (SCHEIN, 1989) como no reconhecimento da conexão do perfil dos empregados às competências e estratégias da organização. As práticas de horário flexível e qualidade de vida também são consideradas como elementos do composto remuneratório. Com isso, tanto no caso da Promon quanto da Dow, observa-se o papel das lideranças na efetiva implantação das práticas de equilíbrio entre vida e trabalho, conforme sugerem McCarthy *et al* (2010).

Em consonância às demais práticas, foi possível constatar a influência de fatores do ambiente de trabalho como equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, e responsabilidade social. O equilíbrio entre vida pessoal e trabalho está relacionado às práticas de flexibilidade no trabalho (McCARTHY *et al*, 2010), e a responsabilidade social aos cuidados da comunidade interna (BRAMMER *et al*, 2007; FISCHER, 2002; JONES, 1980).

No geral, todas as políticas e práticas visavam à manutenção do sentimento de justiça e equidade entre os funcionários (DULEBOHN; WERLING, 2007). A atenção dada à remuneração não-monetária e a autoproposição de remuneração e programas de desenvolvimento por parte dos empregados podem ser consideradas alternativas para esses

propósitos. Nas considerações finais, são apresentadas as limitações e sugestões para futuros estudos são apresentadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, os estudos sobre gerações são escassos, quando comparados a outros países. Além disso, tais estudos utilizam períodos para classificação de cada geração baseados na realidade norte-americana (PARRY; URWIN, 2010; VELOSO *et al*, 2008; VELOSO *et al*, 2011). Assim, uma possível contribuição deste trabalho aos pesquisadores da área seria a exposição de delimitações temporais adequadas à realidade brasileira, particularmente, sobre o surgimento da geração Y, a partir do final da década de 1980. Esse conhecimento pode estimular o desenvolvimento de outras pesquisas sobre gerações no País, inclusive relacionadas a outros temas, como por exemplo: valores, personalidade e motivações no trabalho.

Nos Estados Unidos, Meister e Willyerd (2010), após realizarem um levantamento sobre os anseios das gerações no que diz respeito ao trabalho realizado nas organizações, constataram que a ordem de suas preferências não variou muito. Organizações que apresentam fortes valores, reputação no mercado e responsabilidade social representam os fatores mais relevantes para todas as gerações. As diferenças se referem aos aspectos relacionados ao desenvolvimento de habilidades, aprendizado, possibilidades de crescimento na carreira e relacionamento com colegas e comunidade interna e externa à organização, os quais tiveram maior valor para geração Y.

Entretanto, no Brasil, considerando os períodos propostos neste estudo, não foram encontradas diferenças significativas entre as gerações *Baby boomers* e Y no que diz respeito ao comprometimento, significado do trabalho, remuneração, benefícios e equilíbrio entre vida e trabalho. Entretanto, verificou-se que a geração X se diferencia em todos os nove fatores do ambiente de trabalho, sempre com valores menores quando comparados às outras duas gerações analisadas. Uma provável explicação para esses resultados é que as gerações *Baby boomers* e Y possuem os mesmos anseios sobre o ambiente de trabalho, diferentemente da geração X, o que implica distintas percepções (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007; BENSON; BROWN, 2011).

Nas épocas coincidentes com o ingresso no mercado de trabalho das gerações *Baby boomers* e Y, tanto a economia como o mercado de trabalho estavam mais aquecidos. Em contraste, nos

anos 1980 e início dos 1990 - época de ingresso da geração X no mercado de trabalho- as pressões de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado impulsionaram as empresas brasileiras na busca por qualidade total, trabalho em equipe e automação das linhas de produção (BENSON; BROWN, 2011). Esse contexto, marcado pelo fim da ditadura militar, pela inflação alta e pela década perdida na economia, fez com que, no Brasil, a geração X buscasse o aumento de sua empregabilidade, o que também gerou desconfiança sobre as organizações (FISCHER; FLEURY, 1992).

Assim, é possível sugerir que, no Brasil, as gerações *Baby boomers* e Y tenham semelhanças em suas percepções sobre as comprometimento, significado no trabalho, equilíbrio entre vida e trabalho e remuneração. Ainda assim, foram constatadas diferenças de percepção sobre responsabilidade social, crescimento na carreira, aprendizado e desenvolvimento, liderança e relacionamento com colegas.

Esta pesquisa, por ser classificada como um estudo transversal, não possibilita comprovar se as diferenças entre os grupos se devem à influência da geração ou da idade dos respondentes. Sendo assim, pesquisas de âmbito nacional que consigam neutralizar o efeito da idade nas diferenças geracionais ainda são necessárias. Outra limitação é o uso da abordagem de estudo de caso, que não possibilita a generalização prática dos resultados; essa técnica, utilizada na etapa qualitativa desta pesquisa, apenas possibilita a generalização teórica acerca de organizações que buscam se destacar em termos de gestão de pessoas (EISENHARDT, 1989).

Como principal contribuição à área de Administração, a identificação das relações dos fatores do ambiente de trabalho com outros relacionados ao sistema de gestão organizacional e às práticas de gestão de pessoas, possibilita que os profissionais de recursos humanos compreendam os desafios inerentes às diferentes identidades geracionais delas resultantes.

Esta pesquisa provou que há indícios de diferenças geracionais no Brasil, porém, conforme pôde ser analisado nos casos da Dow e Promon, essas diferenças não implicam adaptações na gestão de pessoas de maneira consciente. Como se viu, as duas organizações pesquisadas possuem contextos de gestão de pessoas que propiciam orientar o comportamento humano de forma coerente ao modelo de gestão organizacional adotado. Para fortalecer a validade do modelo teórico proposto por este estudo, recomenda-se estudar a sua aplicação em

organizações públicas e do terceiro setor, tendo em vista as suas peculiaridades e desafios na criação de um contexto forte do sistema de gestão de pessoas (BOWEN; OSTROFF, 2004; JOSHI *et al*, 2010).

De forma geral, por meio deste estudo, foi possível constatar que o contexto em que a gestão de pessoas acontece exerce influência sobre a gestão das gerações. Tal influência, no entanto, parece impossibilitar a criação de um padrão único de gestão, tornando ainda mais desafiadora a tarefa de promover a inevitável convivência entre as gerações.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de gestão de pessoas. *In: FLEURY, Maria Tereza Leleme (Org.) As pessoas na organização* São Paulo: Gente, 2002.

ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's handbook of strategic human resource management**. 5th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2011

AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. *et al.* Empresas que buscam se destacar pela qualidade do ambiente organizacional: um perfil diferenciado de funcionários no mercado formal de trabalho? *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*. EnGPR II , 2009. **Anais...**, Curitiba:, EnGPR, 2009.

ASSIS, Lilian Bambirra *et al.* Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: Um Estudo Descritivo das Organizações de Belo Horizonte. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2002.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Trad.: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**, New York: Free Press, 1985.

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

BERVIAN, Pedro A. *et al* **Metodologia Científica**. 6^a. ed. São Paulo: Pearson Education – Br, 2007.

BHAL, Kanika T.; ANSARI, Mahfooz. A. *Measuring quality of interaction between leaders and members*. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 26, n. 11, p.945-972, 1996.

BOEIRA, Sérgio Luís; VIEIRA, Paulo Freire. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar, *In: GODOI, Christiane Kleinubing et al (Org). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*, 2ed., São Paulo: Saraiva, 2010.

BORGES, Livia de Oliveira. **Significado do trabalho e socialização organizacional: Um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercado**. Brasília, DF, 1998. Tese (Doutorado em Psicologia) Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

BOSE, Monica.; SCHOENMAKER, Luana. Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor, *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 30, 2006, Salvador. **Anais...Salvador: ANPAD**, 2006.

BOXALL, Peter; PURCELL, John. *Strategic human resource management: Where have we come and where we should be going?* **International Journal of Management Reviews**. v. 2, n. 2, pp. 183- 203, 2000.

BOWEN, David E.; OSTROFF, Cheri. *Understanding HRM–firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system*, **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, 203–221, 2004.

BRAMMER, Stephen *et al.* *The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment*. **The International Journal of Human Resource Management**, London, New York, Routledge, v. 18, n. 10, p. 1701-1719, 2007.

BRIEF, Arthur P.; NORD, Walter R. (Org.). **Meaning of occupational work: A collection of essays**. Massachusetts/Toronto: Lexington Books, 1990.

BURKE, Ronald J.; NG, Eddy. *The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management*. **Human Resource Management Review**, v. 16, p. 86-94, 2006.

BURNS, James M. **Leadership**. New York: Harper ; Row, 1978.

BURNS, Tom, ; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.

CAVAZOTTE, Flávia Souza Costa Neves *et al.* *Relações de trabalho contemporâneas e as novas gerações produtivas: Expectativas renovadas ou antigos ideais?* *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 34, Rio de Janeiro, 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

CENNAMEO, Lucy; GARDNER, Dianne. *Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit*. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p.891-906, 2008.

COHEN, Aaron. *Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment*. **Human Resource Management Review**, v. 17, p. 336–354, 2007.

COIMBRA, Rosana Gandra Crédico; SCHIKMANN, Rosane. A geração net. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, **25**, 2001, Campinas. **Anais...**Campinas: ANPAD, 2001.

CORDEIRO, Helena Talita Dante *et al.* *A questão das Gerações no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente?*. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO-SEMEAD*, 15, São Paulo **Anais...** São Paulo: Semead, 2012.

COSTANZA, David P. *et al.* *Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis*, **Journal of Business and Psychology**, v. 27, n.4, pp. 375-394, 2012.

D'AMATO, Alessia; HERZFELDT, Regina. *Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers*. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 929-953, 2008.

DELERY, John E.; DOTY, D.Harold. *Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions*. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.

DEMO, Gisella. **Política de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

DEMO, Pedro. **Praticar ciência: Metodologias do conhecimento científico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

DENCKER, John C. *et al.* *Employee benefits as context for intergenerational conflict*. **Human Resource Management Review**, v. 17, p. 208–220, 2007.

DRIES, Nicky *et al.* *Exploring four generations' beliefs about career: is "satisfied" the new "successful"?* **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 907-928, 2008.

DRUCKER, Peter. **A sociedade pós-capitalista**. Trad. Edivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994

DULEBOHN, James H.; WERLING, Stephen E. *Compensation research past, present, and future*. **Human Resource Management Review**, v. 17, p. 191–207, 2007.

EDMUNDS, June; TURNER, Bryan. *Global generations: social change in the twentieth century*. **British Journal of Sociology**, v. 56, n.4, p. 559–577, Dec. 2005.

EISENHARDT, Kathleen. M. *Building theories from case study research*. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532- 550, 1989.

ELDER Jr., Glen H. *The life course as developmental theory*, **Child Development**, v. 69, n. 1, p. 1–12, 1998.

ELDRIDGE, Derek, ; NISAR, Tahir M. *The significance of employee skill in flexible work organizations*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n.5, 918-937, May. 2006.

FARIA, Marina Dias *et al.* *Responsabilidade social empresarial: Um fator de atração para novos talentos?* In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, Rosa Maria. A responsabilidade da cidadania organizacional. In: Maria Tereza Leme Fleury (Org.), **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FIUZA, Gisella Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional, **Revista de Administração Mackenzie- RAM**, v. 11, n. 5, p. 55-81, Out 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992.

GIDDENS, Anthony. **Capitalismo e moderna teoria social**. Lisboa: Editora Presença, 1994.

GIBBERT, Michael *et al.* *What passes as a rigorous case study?* **Strategic Management Journal**, v. 29: 1465–1474, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, Christiane Kleinubing *et al* (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**, 2ed., São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOI, Christiane Kleinubing; MATTOS, Pedro Lincoln C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: GODOI, Christiane Kleinubing *et al* (Orgs.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**, 2ed., São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, Arlida Schmid. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

GRANT, Adam M. *Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership*, **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 2, 458–476, 2012.

GUEST, David E. *Human resource management and performance: a review and research agenda*, **International Journal of Human Resource Management**, v. 8, n.3, p. 263–276, June.1997.

HAIR, JR *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOWE, Neil; STRAUSS, William. *The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve*. **Harvard Business Review**, p. 41–52, July–August 2007.

HUI-CHUN, Yu; MILLER, Peter. *The generation gap and cultural influence: A Taiwan empirical investigation*. **Cross-Cultural Management**, v. 10, p. 23–41, 2003.

HUI-CHUN, Yu; MILLER, Peter. *Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts*. **Leadership and Organisation Development**, v. 26, p. 35–50, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **Estatísticas do século XX**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/seculox/seculoxx.pdf>> Acesso em: 25 de janeiro de 2011

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Comunicados do IPEA, nº 157:** Tendências demográficas mostradas pela PNAD 2011. Brasília: IPEA, 11 de outubro de 2012.

JAMES, Lawrence R *et al.* *Organizational and psychological climate: A review of theory and research.* **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.17, n.1, pp. 5-32, 2008.

JONES, Thomas M. *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, **California Management Review**, v. 22, n. 2, p. 59–67, 1980.

JOSHI, Aparna *et al.* *Unpacking generational identities in organizations*, **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 392-414, 2010.

KROGH, Georg Von *et al.* **Facilitando a criação de conhecimento:** reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga, ; CHU, Rebeca Alves. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p.25-35, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico:** Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos, 4.ed, São Paulo: Atlas, 1992.

LANGLEY, Ann. *Strategies for theorizing for process data.* **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p.691-710, 1999.

LEGGE, Karen. **Human resource management: rhetoric and realities.** Hampshire: Palgrave, 1995.

LEPAK, David P; SHAW, Jason D. *Strategic HRM in North America: Looking to the future.* **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n.8, p. 1486–1499, 2008.

LEWIN, Kurt. *Field theory and experiment in social psychology: concept and methods.* **American Journal of Sociology**, v. 44, n.6, p. 868-896, 1939.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia:** A engenharia da produção acadêmica, 2 ed., São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Novas políticas de R.H. e seus impactos na subjetividade. **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.3, Maio-Jun 1994.

MACKY, Keith; GARDNER, Dianne; FORSYTH, Stewart. *Generational differences at work: Introduction and overview.* **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 857-861, 2008.

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

MANNHEIM, Karl. *The problem of generations*. In: KECSKEMETI P. (Org.). **Essays on the Sociology of Knowledge**. London: Routledge ; Kegan Paul, 1952.

MANKELOW, Gary. *Social responsibility paradox of small business human resource management practices*, **International Journal of Human Resource Management**, v. 19 n. 12, p. 2171-2181, 2008.

MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando *et al.* *Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n 5, p. 633–659, 2005.

MARTIN, Carolyn; TULGAN, Bruce. **Managing the generation mix**. [S.l.], HRD Press, 2006.

MATOS, Carolina. 20% dos gerentes do país têm menos de 35 anos. **Folha Online**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/833835-20-dos-gerentes-do-pais-tem-menos-de-35-anos.shtml>> Acesso em: 05 de fevereiro de 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAZZON, José Affonso. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. São Paulo, 1981. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

McCARTHY, Alma *et al.* *Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors*. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 158-167, 2010.

McCLELLAND, David. *Power is The Great Motivator*. **Harvard Business Review**, USA, Artigo nº R 0301 J, Jan/Fev.1995, reeditado em Janeiro/2003.

McGUIRE, David *et al.* *Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations*. **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n. 8, p. 592-608, 2007.

MEISTER, Jeanne C; WILLYERD, Karie. **The 2020 Workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today**. New York: Harper Business, 2010.

MEYER, John P., ; ALLEN, Natalie J. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61–89, 1991.

MILES, Matthew. B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

MISCHEL, Walter. *Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality*, **Psychological Review**, v. 80, n. 4, p. 252-283, 1973.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth.; SMIRCICH, Linda. *The case for qualitative research*. **Academy of Management Review**, v. 5, n.4, p.491-500, 1980.

MOW- International Research Team Meaning of Work. **The meaning of working**. London: Academic Press, 1987.

MOZZATO, Anelize Rebelato; GRZYBOVSKI, Denise. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios, **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: ANPAD, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011

NOGUEIRA, Alexandre Santana *et al.* Impacto das Diferenças Geracionais no Comprometimento dos Oficiais Intendentes com a Organização Comando da Aeronáutica. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 35, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha *et al.* Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? **Revista Organizações & Sociedade**, v.19, n.62, p. 551-558, 2012.

OLIVEIRA, Fatima Bayma de *et al.* Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p.1453-75, 2010.

OMOTE, Sadao *et al.* Versão eletrônica de questionário e o controle de erros de resposta. **Estudos de Psicologia**, v. 10, n. 3, p. 397-405, 2005.

PARKER, Christopher P *et al.* *Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review*. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, p. 389–416, 2003.

PARRY, Emma; URWIN, Peter. *Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence*, **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 79–96, 2011.

PINHO, Magda Sales *et al.* Estudos sobre a produção científica pautada na geração y – uma meta-análise. *In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS*, 3, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ENGPR, 2011

PROMON S.A. Carta de Campos do Jordão. *In: Corpo e Alma*, 1 ed., São Paulo, 2009.

_____. Relatório anual. **Promon annual report**, 2011

REIS, Germano Glufke *et al.* Os valores dos administradores de empresas mudam ao longo da carreira? Relações entre prioridades axiológicas e tempo de formado. **Revista de Administração do Mackenzie- RAM**, v. 11, n. 5, p. 32-54, 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen, **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

ROSSO, Brent *et al.* On the meaning of work: A theoretical integration and review, **Research in organizational behavior**, v. 30, p. 91-127, 2010.

SATO, Leny. A representação social do trabalho penoso. In: SPINK, Mary Jane P. (Org.) **O conhecimento no cotidiano: As representações sociais na perspectiva da Psicologia Social**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SATO, Leny; LACAZ, Francisco Antonio de Castro. Acidentes e doenças no mundo do trabalho. **Tempo e Presença - CEDI**, v. 246, n. 11, p. 19-21, 1989.

SCHEIN, Edgar. H. **Organizational culture and leadership: A dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

SCHNEIDER, Benjamin. *Organizational climates: an essay*. **Personnel Psychology**, v. 28, p. 447-479, 1975.

SELLITIZ, Wrigthsman e Cook. **Métodos de pesquisa nas relações sociais: Delineamentos de pesquisa**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 2007.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, Anielson Barbosa da; NETO, João Roman. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: GODOI, Christiane Kleinubing *et al.* (Orgs.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**, 2ed., São Paulo: Saraiva, 2010.

SHORE, Lynn. M *et al.* *Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?* **Human Resource Management Review**, v. 19, p. 117-133, 2009.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT - SHRM. **SHRM Workplace forecast: The top workplace trends according to HR professionals**, [S.l.s.n.], February, 2011. Disponível em: <http://www.shrm.org/research/futureworkplacetrends/documents/11-0014wpf_posting_6.pdf> Acesso em: 12/03/2012.

SILVA, Rodrigo Cunha *et al.* Políticas e práticas de flexibilização para o trabalho: os impactos na percepção dos empregados sobre equilíbrio entre vida e trabalho e crescimento

profissional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 34, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SILVA, Rodrigo Cunha *et al.* Ambiente corporativo contemporâneo: Reflexões sobre a relação entre comunicação e comprometimento em empresas atuantes no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 37, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

SMOLA, Karen Wey; SUTTON, Charlotte D. *Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium.* **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

STAMPE, Marianne Zwilling *et al.* Mudança demográfica e crescimento econômico no Brasil: uma análise exploratória de dados espaciais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 32, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPEC, 2011.

TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. **Using multivariate statistics.** 4^a ed. Needham Heights, MA: Allyn ; Bacon, 2001.

TANNEMBAUM, Scott I. *Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies.* **Human Resource Management**, v. 36, p. 437-452, 1997.

TAPSCOTT, Don. **Grow up digital: How the net generation is changing your world.** New York: McGraw-Hill, 2009.

TELLES, Renato. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em administração. **Revista de Administração**, v.36, n.4, p.64-72, 2001.

THIRY- CHERQUES, Hermano. Programa para aplicação às pesquisas em ciências da gestão de um método de caráter fenomenológico, In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TWENGE, Jean M.; CAMPBELL, Stacy M. *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace.* **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 862-877, 2008.

TWENGE, Jean M.; CAMPBELL, Stacy M.; HOFFMAN, Brian J.; LANCE, Charles E. *Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing.* **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

ULRICH, Dave. YOUNGER, Jon, ; BROCKBANCK, Wayne. *The twenty-first-century HR organization,* **Human Resource Management**, v. 47, n. 4, p. 829–850, 2008.

VASCONCELOS, Katia Cyrlene de Araújo *et al.* A geração Y e suas âncoras de carreira. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD: EnGPR. 2, Curitiba. **Anais...**Curitiba: EnGPR, 2009.

VELOSO, Elza Fátima Rosa. É possível negar a existência da geração Y no Brasil? **Revista Organizações & Sociedade**, v.19, n.62, p. 745-747, 2012.

VELOSO, Elza Fátima Rosa *et al.* Gestão de carreiras e crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional- ABOP**, v. 12, n. 1, p. 61-72, 2011.

VELOSO, Elza Fátima Rosa *et al.* Percepção sobre carreiras inteligentes: Diferenças entre as gerações Y, X e *Baby boomers*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VELOSO, Elza Fátima Rosa *et al.* Pesquisas de Clima Organizacional: O uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha. Fatores de comprometimento e retenção da geração Y. In: CONGRESSO NACIONAL SOBRE GESTÃO DE PESSOAS-CONARH, 38, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: CONARH, 2012.

VELOSO, Elza Fátima Rosa *et al.* Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional ABOP**, v. 13, n. 2, p. 197-207, 2012.

VELOSO, Elza Fátima Rosa *et al.* *Values and Career Success: New Research and Implications for Organizations*. “unpublished paper” In: *ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING*, 2012, Boston. **Academy of Management Annual Meeting Annals**, Boston: 2012.

WELLER, Wivian. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim, **Revista Sociedade e Estado**, v. 25, n. 2, 2010.

WERBEL, James D.; DeMARIE, Samuel M. *Aligning strategic human resource management and person–environment fit*, **Human Resource Management Review**, v. 15, pp. 247–262, 2005.

WESTERMAN, James W.; YAMAMURA, Jeanne. H. *Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes*. **Career Development International**, v. 12, n. 2, p. 150-161, 2007.

WINNUBST, Jacques. A. M.; SCHABRACQ, Marc. J. *Social support, stress and organization: Toward optimal matching*. In: SCHABRACQ, Marc J. *et al* (Eds.). **Handbook of Work and Health Psychology**. Chichester, Inglaterra: Wiley, 1996.

WOOD JR, Thomaz *et al.* Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n.3, p.232-243, 2011.

WONG, Melissa *et al.* *Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?* **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 878-890, 2008.

XIANG YI; RIBBENS, Barbara; MORGAN, Caryn N. *Generational differences in China: career implications*. **Career Development International**, v. 15, n. 6, p. 601 – 620, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2001.

YUKL, Gary A.; VAN FLEET, David D. *Theory and research on leadership in organizations*. In: Marvin D. DUNNETTE; Leaetha. M. HOUGH, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.

ZEMKE, Ron *et al.* **Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace**. Nova York: AMACOM, 2000.

APÊNDICE A**CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA**

Prezado (a) senhor (a)

Sou Rodrigo Cunha da Silva, doutorando em administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo- FEA/USP. Meu orientador é o prof. Dr. Joel Souza Dutra. Estamos realizando a pesquisa referente à minha tese de doutorado. Esta pesquisa tem por objetivo analisar as implicações das diferenças ou similaridades geracionais sobre a gestão de pessoas de empresas com características diversas.

Gostaríamos de realizar um dos estudos da nossa pesquisa em sua organização. Se houver interesse, por favor, responda este e-mail, que poderei fornecer mais informações a respeito das etapas e procedimentos da pesquisa.

Os resultados da pesquisa serão fornecidos a todas as organizações participantes. Acreditamos que a reflexão gerada por este estudo possibilitará maior efetividade às iniciativas de gestão de pessoas no que diz respeito ao desafio de gerir gerações no ambiente de trabalho.

Obrigado pela atenção.

Rodrigo Cunha da Silva

Doutorando em Administração

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Universidade de São Paulo

APÊNDICE B**AUTORIZAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezados Senhores

Sou Rodrigo Cunha da Silva, aluno do Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Tenho interesse em realizar a minha pesquisa acadêmica nessa empresa, como requisito para o desenvolvimento de minha tese na linha de pesquisa de Gestão de Pessoas, como o tema Gestão de Gerações, sob orientação do professor Doutor Joel Souza Dutra;

A pesquisa intitulada “Gestão das Gerações nas Organizações” tem o objetivo por objetivo analisar as implicações das diferenças ou similaridades geracionais sobre a gestão de pessoas.

Conforme estabelecido no Código de Ética da Pesquisa da FEA/USP, para que possamos realizar a pesquisa faz-se necessário que um responsável legal pela organização autorize formalmente a participação da empresa, assinando o termo anexo, concordando com os seguintes procedimentos:

- a) Utilização das informações sobre sua organização na pesquisa em questão; e
- b) Divulgação dos resultados dessa pesquisa.

Comprometo-me enviar uma cópia da tese, bem como das publicações científicas oriundas da pesquisa.

Atenciosamente,

Rodrigo Cunha da Silva
Doutorando em Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de São Paulo

(Papel com o timbre da empresa)

São Paulo, dia de mês de 2013

À Universidade de São Paulo

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Programa de Pós-Graduação em Administração

Declaração

Declaro que autorizamos o uso das informações obtidas por Rodrigo Cunha da Silva, aluno do Doutorado em Administração, junto a esta organização. Estamos cientes de que tais informações fazem parte da pesquisa intitulada “Gestão das gerações nas organizações”, realizada sob a responsabilidade do professor Dr. Joel Souza Dutra, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo, e concordamos com a divulgação dos resultados obtidos nesse levantamento em artigos, monografias, teses, dissertações, etc.

Atenciosamente,

Responsável legal pela organização

Sr(a):

Cargo:

Carimbo:

APÊNDICE C**TERMO DE ESCLARECIMENTO E CONSENTIMENTO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O aluno Rodrigo Cunha da Silva, do curso de Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo- FEA/USP, é responsável pelo desenvolvimento da pesquisa “Gestão das Gerações nas Organizações”. O objetivo do estudo é analisar as implicações das diferenças ou similaridades geracionais sobre a gestão de pessoas.

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa, que será desenvolvida no período de 01 de março à 31 de maio de 2013. Sua participação oferecerá a oportunidade de refletir sobre a forma como vem sendo gerida a questão das gerações em sua organização. Dada a carência de estudos nesta área, a sua colaboração é fundamental para nos auxiliar a melhor compreender a gestão das gerações nas organizações brasileiras.

Seu engajamento nesta pesquisa consiste na concessão de entrevista ao pesquisador, que terá duração de aproximadamente uma hora e será gravada com o seu consentimento. Esta entrevista poderá ocorrer em uma sala em seu local de trabalho ou em outro lugar de sua escolha. Durante a entrevista lhe serão feitas perguntas relacionadas à organização, ao sistema de gestão de pessoas e as políticas e práticas adotadas.

A entrevista será gravada pelo pesquisador e o relatório de pesquisa será enviado posteriormente para validação dos resultados. O resultado final desta pesquisa será disponibilizado a todos os participantes.

Todas as informações obtidas obedecem a critérios de confidencialidade, sendo utilizado um “nome código” para manter o seu anonimato.

Sua participação nesta pesquisa é completamente voluntária. A decisão de não participar ou se retirar em qualquer momento não terá qualquer implicação para você. Caso você tiver ainda alguma outra dúvida em relação à pesquisa poderá comunicar-se pelos telefones abaixo:

Pesquisador: Rodrigo Cunha da Silva. Fone: (011)985181325

Orientador: Joel Souza Dutra. Fone: (011) 3818-4006

Eu, _____, fui esclarecido(a) sobre a pesquisa: “Gestão das gerações nas organizações”. Concordo em participar dela e autorizo que meus dados sejam utilizados em sua realização.

São Paulo, ____ de _____ de 2013.

Assinatura: _____ RG: _____

Nota: O presente Termo terá duas vias, uma ficará à guarda do pesquisador e a outra via é da posse do(a) próprio(a) participante da pesquisa.

APÊNDICE D**ROTEIRO DE ENTREVISTA ENVIADO AOS PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELA
GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Organização:

Nome do entrevistado:

Cargo:

I- Informações gerais sobre a organização:

- Objetivos estratégicos da organização e da função de gestão de pessoas
- Principais desafios da gestão de pessoas
- Número de funcionários
- Distribuição da faixa etária dos empregados

II- Questões específicas

Contexto estrutural da organização

- Como é a divisão do trabalho nesta organização?
- Qual é o perfil de trabalhador mais valorizado pela organização?
- Como é o organograma da organização?
- Como é conduzido o processo de comunicação interna?

Contexto normativo da organização

- A empresa possui um sistema estruturado de gestão de pessoas? Quais são as suas características?
- Quais são os critérios de promoção dos empregados?
- Os empregados desta organização percebem os eventos da mesma forma?

- Os empregados sabem quais são os comportamentos que a organização espera deles?

Políticas e práticas de gestão de pessoas

- Há políticas e práticas de gestão de pessoas desta organização que promovem as competências e estimulam a aprendizagem dos empregados?
 - Quais são elas?
 - Como estão estruturadas?
 - Quais são os seus resultados?
- Há políticas e práticas de gestão de pessoas desta organização que possibilitam aos empregados boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia?
 - Quais são elas?
 - Como estão estruturadas?
 - Quais são os seus resultados?
- Há políticas e práticas de gestão de pessoas desta organização que buscam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização?
 - Quais são elas?
 - Como estão estruturadas?
 - Quais são os seus resultados?
- Há políticas e práticas de gestão de pessoas desta organização que visam recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização?
 - Quais são elas?
 - Como estão estruturadas?
 - Quais são os seus resultados?
- Há desafios quanto a gerir diferentes gerações na organização? Se sim, quais?
- Existem variações nas políticas e práticas de gestão de pessoas conforme a geração e faixa etária do empregado? Por quê?

- Quais são elas?
- Quais fatores foram considerados na elaboração delas?
- Como estão estruturadas?
- Quais são os seus resultados?

APÊNDICE E

CARGAS FATORIAIS DAS ASSERTIVAS DO QUESTIONÁRIO DAS GERAÇÕES

As cinquenta e cinco assertivas utilizadas neste estudo e suas respectivas cargas fatoriais padronizadas estão expostas a seguir, divididas pelos fatores que representam:

Comprometimento	Cargas fatoriais padronizadas
Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar	0,96
Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa	0,96
Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho	0,98
Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	0,95
As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor	0,93
Tenho confiança na empresa em que trabalho	0,96

Significado do trabalho	Cargas fatoriais padronizadas
Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa	0,94
A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional pelos desafios superados	0,95
Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida	0,97
Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa	0,96

Responsabilidade social	Cargas fatoriais padronizadas
Esta empresa contribui positivamente com a comunidade do entorno e com o meio ambiente	0,93
Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade	0,91
As pessoas de qualquer idade, raça, cor e opção sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa	0,91

Remuneração e benefícios	Cargas fatoriais padronizadas
Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento	0,97
Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários	0,97
A empresa atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios	0,84
Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família	0,90

Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	Cargas fatoriais padronizadas
Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares	0,91
O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal	0,98
Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor	0,95
Considero que esta empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários	0,96
Sempre que preciso, posso contar com meu(minha) chefe para assuntos pessoais e profissionais	0,89

Aprendizado e desenvolvimento	Cargas fatoriais padronizadas
Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem	0,97
Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas	0,96
Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente colocados em discussão	0,95
Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários	0,94
As pessoas que trabalham na empresa estão procurando inovar aquilo que fazem	0,97
Sou estimulado(a) a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho	0,98
Sinto-me estimulado(a) a buscar novos conhecimentos fora da empresa	0,88
Meu(Minha) chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais	0,96
Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa	0,95
O trabalho que realizo me permite aprender coisas novas	0,90

Crescimento na carreira	Cargas fatoriais padronizadas
Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer	0,96
Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa	0,97
Considero justos os critérios de promoção e carreira adotados nesta empresa	0,97

Liderança	Cargas fatoriais padronizadas
Minha equipe de trabalho considera o(a) seu(sua) chefe um(a) líder de respeito e credibilidade	0,93
Meu(Minha) chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho	0,97
Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao(à) meu(minha) chefe	0,96
As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho	0,97
Nesta empresa os(as) chefes agem de acordo com o que dizem	0,96
Periodicamente recebo de meu(minha) chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho	0,96
Meu(Minha) chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões	0,97
Sinto-me apoiado(a) pelo meu(minha) chefe quando decido assumir novos desafios	0,97
Os(As) chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa	0,99
Sou sempre bem atendido(a) quando peço orientações ao(à) meu(minha) chefe	0,97
Meu(Minha) chefe conhece profundamente sua área de atuação	0,92
Meu(Minha) chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe	0,98
Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu(minha) chefe	0,97
Tenho confiança naquilo que meu(minha) chefe diz	0,99

Relacionamento com colegas	Cargas fatoriais padronizadas
O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários	0,95
Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho	0,93
Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time	0,91
Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	0,93
Sou sempre bem atendido(a) quando preciso de um colega de trabalho	0,96
Quando preciso de outra área da empresa sou bem atendido(a)	0,94

ANEXO A

MODELO PARA ELABORAÇÃO DOS CADERNOS DE EVIDÊNCIAS

O Caderno de Evidências (Book) acompanhará o questionário da empresa na pesquisa. É importante lembrar que o envio desse material, em papel e em meio digital, é obrigatório e, caso não enviado, a empresa é desclassificada.

O objetivo do Book é apresentar evidências das práticas de gestão declaradas no formulário da empresa. Este documento é também um instrumento de gestão, pois a construção e conhecimento de todas as políticas e práticas da área de gestão de pessoas não atende apenas às solicitações da Pesquisa, mas auxilia a compreensão e gestão no cotidiano organizacional.

É importante que as informações sejam verídicas e que haja coerência entre Book e Questionário da Empresa. A equipe técnica, responsável pela análise destes dados, considera a não coerência como critério para possível desclassificação da empresa.

Também é importante que esse material seja utilizado para explicitar as políticas e práticas da própria empresa, apontando com evidências claras como elas acontecem no dia a dia, atentando para tópicos essenciais, como por exemplo, descrição da prática, empregados/públicos atendidos, resultados e indicadores de sucesso, aprimoramentos, entre outras. Textos com descrições superficiais, que não apresentam a realidade do cotidiano da empresa, não auxiliam a análise realizada pela equipe técnica da FIA e impossibilitam o entendimento da realidade organizacional. Desta forma, quanto mais claro e objetivo for o material, mais fácil é a compreensão e análise da gestão de pessoas da empresa.

Caso a empresa seja pré-classificada, o Book será analisado e sua nota irá compor o IQGP (índice de qualidade na gestão de pessoas). Para empresas não pré-classificadas o Book não será analisado, e a nota do IQGP será composta apenas pelos dados do questionário preenchido on-line.

Empresas que não entregam o Book, não recebem o Sumário Executivo.

1.1. Formatação e Limites

As informações fornecidas pela empresa devem ser apresentadas na mesma ordem em que aparecem nos itens do questionário da empresa. Se um item não se aplica à empresa ou ao seu modelo de Gestão de Pessoas, isso deverá ser claramente explicado.

A empresa deve preparar um sumário, indicando os números das páginas utilizadas para responder cada item. As páginas destinadas para o sumário não estão incluídas no limite de páginas do Book.

O Book deve ser apresentado em fonte tamanho 10 (ou superior), em papel formato A4, com margens de 1,5 cm (ou superior) e espaçamento simples (ou superior). Para gráficos e tabelas devem ser utilizadas fontes de tamanho igual a 8 (ou superior).

É fundamental que a empresa esteja devidamente identificada na capa, com razão social e nome fantasia.

O Book não deve exceder 25 (vinte e cinco) páginas, incluindo figuras, gráficos e tabelas. Fica a critério da equipe técnica em avaliar ou não as páginas excedentes a fim de manter os mesmos critérios para todas as empresas participantes.

As páginas devem ter numeração sequencial, de preferência contínua. Embora não obrigatória, é recomendável a utilização de separadores entre os conteúdos das categorias ou subcategorias para facilitar a consulta.

Podem ser enviadas cópias de CDs e/ou DVDs que a empresa julgar importantes. Porém, todo material magnético deve estar devidamente identificado com o nome da empresa e claramente vinculado a uma das categorias do questionário da empresa. É permitido o envio de apenas 1 (um) anexo por categoria: CD e/ou DVD, manual/guia, revista, formulário ou comunicação interna. Demais materiais serão descartados. Os anexos não terão impacto na pontuação atribuída ao Book.

1.2. Estrutura

O Book deve conter tópicos, nesta ordem:

- Capa com identificação da empresa (razão social e nome fantasia): sem numeração
- Sumário (índice): sem numeração
- Breve descrição da empresa (negócios, principais produtos): sem numeração
- Evidências das práticas declaradas no questionário da empresa (vide detalhamento ao final do documento): numeração sequencial das páginas e tópicos enumerados de acordo com as categorias e subcategorias deste manual
- Glossário de expressões especiais e de siglas utilizadas no Book (se necessário): sem numeração

1.3. Conteúdo

O Book deve conter as seguintes categorias com seus respectivos itens:

Área de Recursos Humanos

- Descreva a área ou modelo de gestão de Recursos Humanos, incluindo estrutura e diretrizes estratégicas formalmente definidas;
- Descreva o papel da área de Recursos Humanos na empresa
- Caso o RH atue no modelo de Consultoria Interna, como foi implantado e o motivo da implantação. Descreva como funciona o modelo de Consultoria Interna na empresa.

1) Estratégia e Gestão

Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:

- 1.1) Como foram definidos a missão, visão, valores e diretrizes estratégicas;
- 1.2) Como as diretrizes estratégicas são aplicadas na empresa;
- 1.3) Quais são as práticas formais para definir, disseminar e avaliar as estratégias de negócio;
- 1.4) Como a empresa comunica a estratégia aos seus empregados e quem são os responsáveis;
- 1.5) Como as metas individuais, grupais e organizacionais são definidas.
- 1.6) Quais são e como estão estruturados os programas que promovem a comunicação dos empregados com a empresa;
- 1.7) Como são os processos de integração dos empregados à cultura organizacional; 2)

Liderança

Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:

- 2.1) Como é o processo de monitoramento e gestão do Clima Organizacional;
- 2.2) Como os líderes monitoram o clima organizacional em suas equipes de trabalho;
- 2.3) Quais são e como estão estruturadas as práticas formais para definir, disseminar e avaliar perfil de competências para as lideranças;
- 2.4) Quais são e como estão estruturados os programas para formação de lideranças; e
- 2.5) Como a empresa avalia as competências e o desempenho das lideranças e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

3) Políticas e Práticas: Remuneração

Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:

- 3.1) Como está estruturada a política de remuneração fixa (faixas, processo de aprovação de movimentações salariais, período de aumentos salariais)
- 3.2) Como está estruturada a política de remuneração variável (processo, periodicidade de pagamento, relação com avaliação de desempenho);
- 3.3) Como está estruturada a política de benefícios;
- 3.4) Como a empresa consulta o mercado de trabalho para obter informações orientadoras das práticas de remuneração e quais os objetivos da consulta;
- 3.5) Qual a responsabilidade dos gestores sobre o orçamento salarial de sua equipe;
- 3.6) Quais as formas utilizadas para comunicar e esclarecer aos funcionários as políticas e práticas de remuneração da empresa;
- 3.7) Como as práticas de remuneração e benefícios se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

4) Políticas e Práticas: Carreira

Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:

- 4.1) Como está estruturado o planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional dos empregados (avaliação de desempenho);

- 4.2) Quais são e como funcionam os mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira;
- 4.3) Como é a política de recolocação para os empregados demitidos;
- 4.4) Como está estruturado o programa formal de recrutamento interno;
- 4.5) Como e por quem são tomadas as decisões sobre promoção.
- 4.6) Quais são e como funcionam os mecanismos para que os empregados estejam informados sobre as suas possibilidades de carreira;
- 4.7) Como está estruturada a preparação dos empregados para aposentadoria, e
- 4.8) Como a empresa estimula e apoia o desenvolvimento profissional de seus funcionários e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

5) Políticas e Práticas: Saúde

Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:

- 5.1) Quais são e como estão estruturados os programas de qualidade de vida dos empregados;
- 5.2) Como estão estruturados os programas de horário flexível, home-office e/ou compensação de horas-extra;
- 5.3) Quais são e como estão estruturados os programas para prevenção e melhoria da saúde dos empregados;
- 5.4) Como estão estruturados os programas de segurança e prevenção de acidentes;
- 5.5) Como são as práticas diferenciadas da empresa em programas de saúde e como elas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

6) Políticas e Práticas: Desenvolvimento

Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:

- 6.1) Como estão estruturadas as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa;
- 6.2) Como são realizadas as avaliações das ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa;
- 6.3) Quais foram os resultados das ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa;
- 6.4) Se a empresa tiver Universidade Corporativa, como está estruturada;

6.5) Como os programas (ou práticas) de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

7) Cidadania Empresarial

Descreva as ações e práticas de gestão utilizando evidências, como estrutura, público-alvo, resultados e tempo de adoção, seguindo o roteiro:

7.1) Quais as ações de responsabilidade social em 2012 e quais seus resultados;

7.2) Quais são e como estão estruturados os programas voltados para o atendimento, atração e retenção de mulheres em seu quadro de funcionários;

7.3) Como estão estruturadas as ações para a preservação do ambiente;

7.4) Quais são e como estão estruturadas as ações voltadas a pessoas com deficiência;

7.5) Como foi a elaboração e como é disseminado o código de ética e/ou de conduta para orientar o comportamento dos empregados;

7.6) Como as práticas de cidadania empresarial se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

1.4. Envio do Material

O Book deve ser enviado impresso e em dois CDs, contendo uma cópia digital em cada um deles, via correio. O envio do material que evidencia as práticas é obrigatório e, caso não enviado, a empresa é desclassificada.

O conjunto de materiais deve ser enviado para a Editora Abril: Guia Você S/A e Exame

Av. das Nações Unidas, 7.221, 2º andar, Pinheiros, São Paulo-SP, CEP 05425-902

A/C: Rosi Eringer ou Regina Yoon

IMPORTANTE:

As empresas participantes ficam notificadas de que as informações do caderno de evidências, bem como seus anexos (impressos, CDs, DVDs etc.) poderão ser utilizados pelos docentes e pesquisadores da FIA e da FEA-USP somente em atividades com fins EXCLUSIVAMENTE acadêmicos. Caso a empresa não concorde com essa possibilidade pedimos informar explicitamente no próprio caderno de evidências ou em comunicado específico dirigido à equipe responsável pelo projeto Melhores Empresas para Você Trabalhar, na FIA (email: melhoresempresas@fia.com.br/ Tel: (11) 3818-4032).