

**ANTÔNIO MENEGHETTI FACULDADE**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PARADIGMA ONTOPSICOLÓGICO**

**LUIZ IGNACIO DE AZEVEDO**

**PEDAGOGIA EMPRESARIAL: A RETENÇÃO DO JOVEM  
COLABORADOR NAS ORGANIZAÇÕES**

**RESTINGA SECA - RS**

**2016**

**LUIZ IGNACIO DE AZEVEDO**

**PEDAGOGIA EMPRESARIAL: A RETENÇÃO DO JOVEM COLABORADOR NAS  
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico como requisito parcial para obtenção do título de Especialização em Ontopsicologia da Antonio Meneghetti Faculdade – AMF.

Orientador: Prof. Ana Petry

**RESTINGA SECA - RS**

**2016**

**LUIZ IGNACIO DE AZEVEDO**

**PEDAGOGIA EMPRESARIAL: A RETENÇÃO DO JOVEM COLABORADOR NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico, como requisito parcial para obtenção do título de Especialização em Ontopsicologia da Antonio Meneghetti Faculdade - AMF.

**Banca Examinadora:**

Orientador: \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. Ms. Ana Petry

Membro: \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Carmen Spanhol

Membro: \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia Wazlawick

Conceito: \_\_\_\_\_

**RESTINGA SECA - RS**

**2016**

## **DEDICATÓRIA**

Ao professor Antonio Meneghetti e à  
Instituição Antonio Meneghetti Faculdade -  
AMF.

## **AGRADECIMENTOS**

Às professoras Ana Petry e Beatriz de Pellegrini que foram de suma importância para a elaboração deste trabalho.

## RESUMO

LUIZ IGNACIO DE AZEVEDO. *Pedagogia Empresarial: A Retenção do Jovem Colaborador nas Organizações*. 2016. 32. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico como requisito parcial para obtenção do título de Especialização em Ontopsicologia da Antonio Meneghetti Faculdade. Curso de Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico, Restinga Seca, 2016.

Esta monografia tem como objetivo apresentar, considerando o momento histórico atual, as características das últimas gerações, como foram classificadas, seus aspectos comportamentais, suas expectativas e interação com as organizações onde atuam como colaboradores. Analisará também como as organizações podem tornar-se atraentes a estes colaboradores dentro dos seus variados escopos comportamentais. Para as organizações o desafio extrapola o âmbito interno, pois estão sujeitas às regulamentações legais, que regem a relação organização colaborador, principalmente no Brasil, âmbito deste trabalho, cuja regulamentação dá-se através da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, criada em 1º de maio de 1943, já com setenta e três anos e mesmo com as atualizações sofridas, há um descolamento em relação ao *modus operandi* do mundo atual. O grande desafio para as organizações é encontrar a melhor forma de tratar a multiplicidade de gerações que atuam na empresa, suas variadas gamas de expectativas, e como tornar-se atrativa e estimulante a estes colaboradores.

**Palavras-chave:** Gerações. Organizações. Retenção. CLT.

## ABSTRACT

LUIZ IGNACIO DE AZEVEDO. *Pedagogia Empresarial: A Retenção do Jovem Colaborador nas Organizações*. 2016. 32. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico como requisito parcial para obtenção do título de Especialização em Ontopsicologia da Antonio Meneghetti Faculdade. Curso de Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico, Restinga Seca, 2016.

This paper aims to present, considering the current historical moment, the features of the latest generation, as were classified, their behavioral aspects, their expectations and interaction with the organizations where they work as employees. It will also examine how organizations can become attractive to these employees within their varied behavioral scopes. For the organizations the challenge goes beyond the domestic sphere, as they are subject to the legal regulations governing the relationship employee organization, especially in Brazil, part of this work, which regulation occurs through the CLT - Consolidation of Labor Laws, established in May 1, 1943, already seventy-three years, and even with the updates suffered, there is a detachment in relation to the *modus operandi* of the present world. The big challenge for organizations is to find the best way to treat the multiple generations working in the company, its varied range of expectations, and how to become attractive and stimulating to these employees.

**Key-words:** Generations. Organizations. Retention. CLT.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>9</b>
3.1	AS GERAÇÕES E SUAS CARACTERÍSTICAS .....	9
3.1.1	Geração X .....	10
3.1.2	Geração Y .....	12
3.1.3	Geração Z .....	14
3.1.4	A abordagem Ontopsicológica .....	16
3.2	SISTEMA LEGAL DA RELAÇÃO ORGANIZAÇÃO E COLABORADOR .....	21
3.3	ORGANIZAÇÃO E COLABORADOR ASPECTOS DE RETENÇÃO .....	24
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>27</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>29</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O momento histórico que vivemos possui uma característica marcante, qual seja, a velocidade e dinamicidade dos acontecimentos. O conhecimento humano está se multiplicando num ritmo nunca antes experimentado, a informação circula o planeta em questão de segundos, um show ou evento em um determinado ponto do planeta pode ser acompanhado em tempo real em praticamente qualquer outro ponto do mundo; aspectos culturais, costumes, moda, etc., são disseminados entre as pessoas intermitentemente; as pessoas movimentam-se de um continente a outro em questão de poucas horas, podendo no novo destino, sem mesmo nunca ter estado lá, deslocarem-se com desenvoltura, face a artefatos tecnológicos de orientação (GPS). Enfim, a humanidade vive uma situação ímpar da sua existência, protagonizada pela sua criatividade no âmbito tecnológico e com ênfase muito grande à questão da informação.

Obviamente que este cenário afeta sobremaneira as pessoas a ele submetido, criando comportamentos característicos às gerações que neles coabitam e se desenvolvem. Cientistas sociais e o meio acadêmico analisaram as características destas gerações, classificando-as em função dos seus hábitos, comportamentos e expectativas, identificando as respectivas variantes de cada uma.

Neste contexto temos também as organizações, que para realizarem suas atividades fim, dependendo da natureza do seu negócio, necessitam prioritariamente de colaboradores. Via de regra seus processos são bastante personalizados e de relativa mutabilidade, o que implica em razoáveis investimentos na formação destes colaboradores. Por outro lado o inter-relacionamento entre os níveis hierárquicos da empresa, torna-se bastante complexo em função das diferenças encontradas entre as gerações de líderes e liderados. Cria-se assim um ambiente desafiador e um campo fértil para conflitos entre as pessoas tendo em vista as diferentes características de cada geração.

Esta monografia tem como objetivo apresentar, considerando o momento histórico atual, as características das últimas gerações, como foram classificadas, seus aspectos comportamentais, suas expectativas e interação com as organizações onde atuam como colaboradores.

Como objetivos específicos serão analisados: (i) as características comportamentais das gerações X, Y e Z; (ii) a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, elemento regulador da relação entre organização e colaborador, criada em 1943, que apesar das revisões sofridas, necessita de urgente reestruturação; e (iii) de que forma as organizações e podem promover a

retenção e melhor performance de cada geração na organização, sem contudo, conflitar com o que preconiza a legislação.

## 2 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento da bibliografia publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações. Ela pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

Neste sentido, para elaboração desta monografia autor valeu-se de livros, periódicos científicos, artigos científicos, e material disponível em sites da internet, para obtenção de dados e informações sobre as características comportamentais e classificação das gerações surgidas a partir de 1960, sua interação com as organizações onde atuam, os conflitos gerados em função das diferenças comportamentais destas gerações, e como a organização pode proceder para retenção e reciprocidade na relação do empreendedor e colaborador.

## 3 DESENVOLVIMENTO

### 3.1 AS GERAÇÕES E SUAS CARACTERÍSTICAS

A seguir será abordado e analisado as características e comportamentos das gerações que se desenvolveram entre os anos de 1960 a 2010, denominadas de gerações X, Y e Z.

A etimologia da palavra “geração” segundo o site Gramática Net Br é a seguinte:

A palavra “geração” tem a sua origem no latim “GENERATIO”. O vocábulo é derivado do radical “gerar”, este por sua vez é oriundo do latim “GENERARE”, ‘dar vida a’, de “GENUS”, ‘geração, família, raça, descendência’.<sup>1</sup>

O Dicionário Aurélio Online define “geração” como:

Linhagem, ascendência, genealogia; Espaço de tempo que separa cada grau de filiação; Qualquer fase necessária para manter a sobrevivência de uma espécie; Considera-se como período de tempo de cada geração humana cerca de 25 anos.<sup>2</sup>

De acordo com Forquin (2003), o termo geração é utilizado com frequência no sentido

---

<sup>1</sup> Gramática Net Br. Disponível em: <<http://www.gramatica.net.br/origem-das-palavras/etimologia-de-geracao/>> Acesso em: 30 abr. 2016.

<sup>2</sup> Dicionário Aurélio Online. Disponível em: <<http://www.dicionarioaurelio.com>> Acesso em: 30 abr. 2016.

de classe e/ou de categoria de idade característica, sendo comum destacar a presença da jovem geração, das gerações adultas, e da velha e/ou da antiga geração. Segundo o autor o conceito de geração na concepção histórica e sociológica designa um conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos em uma mesma época e que têm em comum uma experiência histórica idêntica e/ou uma proximidade cultural.

Forquin (2003), destaca ainda que o conceito de geração não envolve apenas pessoas que nasceram em uma mesma época, mas também agrega aquelas que foram modeladas numa determinada época, por um mesmo tipo de influência educativa, política e cultural, ou que vivenciaram e foram impressionadas pelos mesmos eventos. São pessoas que se desenvolveram e receberam um conjunto de conhecimentos parecidos, ou seja, perpetuam valores em comum que podem ser determinados de “sentimento de geração” ou ainda “consciência de geração”. (Forquin, 2003, p. 4).

No passado as gerações eram formadas a cada 25 anos, atualmente os especialistas apontam que novas classes genealógicas estão surgindo a cada 10 anos. Estas novas classes possuem hábitos e modos diferentes no consumo de produtos e serviços. Esta conduta impacta diretamente nas empresas, não só no consumo de seus produtos, mas também internamente na troca de experiências e conflitos no ambiente de trabalho.

### **3.1.1 Geração X**

O termo Geração X, criado por Robert Capa, em 1950, é utilizado para rotular as pessoas nascidas após o chamado *Baby Boom* (década de 40 ~ década de 50), que foi um aumento importante na taxa de natalidade dos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial. Essa geração inclui aqueles que nasceram no início de 1960 até o final dos anos 70. Por vezes são incluídos também os nascidos até 1982.

Segundo Oliveira (2009) a geração X é aquela que vai ingressar no mercado de trabalho em um contexto de mudança, onde as relações nas organizações tornaram-se mais informais e os funcionários tornaram-se mais dinâmicos, as posições de comando e de autoridade passam a ser questionadas.

A estrutura familiar dessa geração era bem diferente da antecessora. Filhos de pais e mães que trabalham fora, de pais separados, conviveram com a quebra de padrões sociais e morais arcaicos, onde o casamento, por exemplo, deixou de significar uma relação perpétua. A educação foi totalmente influenciada pela televisão, a rotina familiar transformada em função de programas de televisão e, segundo Oliveira (2009), os pais passaram a castigar os filhos

limitando seu acesso a seus programas favoritos, o que para eles, fãs incondicionais de desenhos animados era um grande castigo. Influenciada pela televisão, foi a geração mais atraída pelos apelos consumistas. Teve grande contato com as inovações tecnológicas, assistiram ao surgimento do vídeo cassete, do computador pessoal e da internet e muitas outras novidades que começaram a prosperar na juventude e continuam num ritmo acelerado nos dias atuais.

Diante desse cenário de mudanças sociais e evolução tecnológica, essa geração tem jovens de características e estilos de vida diferentes, entre eles existem: os revolucionários - aqueles interessados em política que manifestavam seus ideais em movimentos estudantis, ou em movimentos *Hippies* buscando direitos iguais; os musicais - num primeiro momento manifestavam através da música seus valores e posições políticas, mais tarde passaram a buscar a liberdade de escolha e encontravam nas danceterias os relacionamentos superficiais que estavam interessados; os familiares - são os filhos que descendem de pais que conseguiram impor a disciplina a que estavam acostumados, esses jovens buscaram estabilidade financeira para rapidamente constituírem família, são tolerantes e cuidadosos em suas escolhas e submetem-se de forma passiva a regras; o *Workaholic* - são pessoas que colocaram sua carreira profissional a frente de tudo, deixaram a família em segundo plano, começaram a trabalhar bem cedo buscando o sucesso profissional, muitas vezes colocando seus valores pessoais em jogo na busca por objetivos.

Conforme Oliveira (2009) a geração X é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões. Apesar de conservadores, são dedicados e comprometidos com os objetivos da empresa e nas relações família-trabalho. São profissionais que dão ênfase à segurança do emprego e, muitas vezes, para garanti-lo, acabaram deixando de lado a qualidade de vida e a convivência no grupo familiar.

Zemke (2008, p. 53) destaca que a geração X, no ambiente de trabalho, possui uma necessidade de informação e flexibilidade, aliada à aversão que sente pela supervisão rigorosa. É um grupo que aceita as mudanças com facilidade e são mais propensos a não confiarem nos outros. O autor enfatiza que o maior problema da Geração X é a retenção, pois entendem que:

O mercado os quer, quase luta por eles, e eles têm desejo natural de viajar, estimulados pela oportunidade e pela necessidade de agregar experiência e competência em seus portfólios pessoais (ZEMKE, 2008, p. 53).

Desse modo, entende Oliveira (2009) que a geração X pode ser representada pelos atuais adultos, filhos de um contexto em que houve a presença do divórcio e de mães trabalhadoras que estavam fora do ambiente doméstico, conviveram com a quebra de padrões arcaicos sociais e morais. Foi uma geração que cresceu de maneira egoísta centrada no “eu”. Entre suas

preocupações, a geração X é aquela que prioriza a dedicação na criação dos filhos, pois durante sua infância seus pais passaram muito pouco tempo com eles, bem como é aquela que valoriza as amizades e busca envolvimento na gestão de seus líderes.

### **3.1.2 Geração Y**

Compreende aqueles que nasceram no final dos anos 1970 e início dos anos 1990, a geração Y, representava, em 2012, cerca de 20% da população global, segundo Afonso Borges, em seu livro “Social Target”. Foi a geração que desenvolveu-se em uma época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica. As crianças da geração Y cresceram tendo o que muitos de seus pais não tiveram, como TV a cabo, videogames, computadores, vários tipos de jogos, e muito mais. Se a geração X viu nascer a internet e a tecnologia, a geração Y já nasceu quando as mesmas estavam plenamente desenvolvidas, cresceram e internalizaram as mesmas desde pequenos.

Esta geração teve seus pais muito mais dedicados à profissão do que à sua criação. Nasceram em meio à globalização e à cultura de diversidade. Geração que esteve sempre em contato com as informações da internet e o avanço tecnológico. Uma geração que, por força das circunstâncias e da evolução dos tempos, acelerou o desenvolvimento intelectual, o que a tornou mais exigente quanto ao seu trabalho e à sua qualidade de vida.

Oliveira (2010, p. 85) afirma “A geração Y é jovem, o que significa estar em fase de transição e, conseqüentemente, ser contraditória em suas atitudes e escolhas”.

Uma característica comum que pode ser encontrada nos profissionais desta geração é o interesse pessoal e de crescimento que está acima dos interesses coletivos. Isso faz com que mudem de emprego com facilidade se o mesmo não está lhes satisfazendo pessoalmente e profissionalmente. Para esta geração é fundamental trabalhar no que lhe dá prazer.

A geração Y não está acostumada à hierarquia e ambientes autoritários e, muitas vezes, trabalha por estímulo, gosta de ser reconhecida pelo que faz e de utilizar seus conhecimentos para atingir as metas da empresa, além de necessitar do feedback constante por parte de seus líderes. São polivalentes e sabem administrar bem o tempo. Trabalham para viver, mas não colocam o trabalho em primeiro lugar.

Em algumas organizações, a geração Y já se encontra exercendo cargos de liderança. Geralmente, a geração Y é composta por jovens que apresentam uma vontade de aprender e não se adaptam a situações de hierarquias, mas tendem a valorizar os trabalhos em grupos.

Mostram-se individualistas quando o assunto é alcançar os seus objetivos se, principalmente, têm pressa em ascender e consolidar-se profissionalmente.

Segundo Oliveira (2009) a geração Y por ser um grupo de mudança, é aquela que não se prende à empresa na qual está atuando profissionalmente, pois quando esse grupo não recebe respostas às suas necessidades de ascensão imaginada, buscam outros ambientes de trabalho, o que ajuda a provocar um aumento do grau de rotatividade.

Esta geração possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Mais do que uma fonte econômica, o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado. Esta mudança altera o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos relativos à vida organizacional bastantes valorizados pelas gerações anteriores (LOMBARDIA et al., 2008; VELOSO et al., 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

Os jovens da geração Y são considerados filhos da tecnologia por representarem a primeira geração da história “totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital” (TAPSCOTT, 2009, p. 1). Por este motivo, as rápidas e constantes mudanças nos meios de comunicação não assustam esta geração. O computador, entendido como parte do conjunto de aparelhos domésticos, é utilizado para aprendizado, comunicação, lazer, compras, trabalho, enfim, apenas como mais um aspecto da “vida digital”. Schikmann e Coimbra (2001), afirmam que nos anos 1960 as grandes diferenças entre gerações eram de valores e que hoje o abismo é tecnológico.

Zemke (2008, p. 54) destaca que no ambiente organizacional, a geração Y está lutando com o conflito entre a geração *Baby Boomers* (nascidos entre 1943 a 1960) e a geração X. É um grupo que possui clareza de seus objetivos, que estão relacionados à espera de treinamento, orientação profissional e planejamento de carreiras como parte do emprego. Segundo o autor, os integrantes da geração Y

São trabalhadores entusiásticos, mas do tipo autossuficientes como os Xs. Sentem-se bem com o trabalho colaborativo e ficam insatisfeitos em uma atmosfera competitiva. Não veem razão para que todos se beneficiem (ZEMKE, 2008, p. 54).

De acordo com os autores, a comunicação via mídia digital é a linguagem nativa da geração Y, enquanto para todas as outras gerações é uma segunda língua, o que pode gerar desentendimentos, tais como se expressarem de maneira informal e pouco clara, evitando o contato pessoal e demonstrando impaciência com o tempo que os interlocutores levam para responder a algumas questões, uma vez que estão habituados ao imediatismo das informações e a realizarem várias tarefas ao mesmo tempo.

A geração Y identifica-se com as novas mídias por possuírem uma relação muito intensa com a tecnologia, por estarem sempre conectados ao mundo pela internet e pelo ambiente digital fazer parte de suas vidas desde a infância.

Segundo Oliveira (2010) a geração Y traz para o mercado de trabalho uma nova cultura e um novo conjunto de padrões comportamentais. Geralmente, são pessoas com iniciativa e grande capacidade de resolver problemas, pois se desenvolvem bem em espaços criativos.

Tapscott (1999, p. 67) explica que os jovens vivem e respiram inovação constantemente, procurando aperfeiçoar o modo como as coisas são feitas. A geração Y desenvolveu de forma eficaz essa busca constante de novidades, com ênfase na liberdade de escolha.

Coimbra e Schikmann (2001) relatam que a geração Y está em busca de organizações que não coloquem barreiras à sua liberdade e aos usos de seus conhecimentos e de suas habilidades.

A geração Y está aberta a experimentar novas situações, a busca do prazer é constante e almejam sucessão rápida, sendo necessário aproveitar o presente, porque o futuro é incerto.

### **3.1.3 Geração Z**

Essa geração, que compreende os nascidos entre o fim de 1992 a 2010, está ligada intimamente à expansão exponencial da internet e dos aparelhos tecnológicos. As pessoas da Geração Z são conhecidas por serem “nativas digitais”, estando muito familiarizadas com a *World Wide Web*, com o compartilhamento de arquivos, com os smartphones, *tablets*, e o melhor de tudo: sempre conectadas.

Os integrantes desta geração nunca viram o mundo sem computador. Outra característica essencial dessa geração, é o conceito de mundo que possui, desapegado das fronteiras geográficas. Para eles, a globalização não foi um valor adquirido no meio da vida a um custo elevado. Aprenderam a conviver com ela já na infância. Como informação não lhes falta, estão um passo à frente dos mais velhos, concentrados em adaptar-se aos novos tempos.

Os maiores problemas dessa geração são relacionados à interação social. Paradoxalmente, por estarem tão conectados virtualmente, muitos deles sofrem com a falta de intimidade com a comunicação verbal, o que acaba por causar diversos problemas com as outras gerações. Segundo alguns analistas, essa Geração também é marcada pela ausência da capacidade de ser ouvinte.

A Geração Z é um tanto quanto desconfiada quando o assunto é carreira de sucesso e estudos formais, a maioria já não acredita mais em fazer uma só coisa para o resto da vida ou

passar sua vida profissional inteira em uma só empresa. Muitos da geração Z, inclusive, trabalham de casa, é o chamado *Home Office*, seja em um emprego formal em uma empresa liberal ou informalmente, ganhando dinheiro com blogs, mídia, venda de anúncios no *YouTube*, publicidade, etc. Segundo especialistas, poderá haver uma “escassez” de médicos e cientistas no mundo pós-2020 justamente por isso.

Enfim, essa geração tem um grande problema, em relação às demais: É a geração mais fechada de todas, onde cada um está sempre fechado em seu mundo e isolado através de fones de ouvido (seja em ônibus, universidades, em casa, no ambiente de trabalho, etc.). São os que escutam pouco e falam menos ainda. Pelos demais eles podem ser definidos como a geração que tende ao egocentrismo, preocupando-se somente consigo mesmo na maioria das vezes.

Os quadros a seguir apresentam um resumo das diferenças, características e valores de cada geração e sua distribuição populacional.

**Quadro 1 – Características das Gerações X, Y e Z**

<b>Geração X (33-53 anos)</b>	<b>Geração Y (18-33 anos)</b>	<b>Geração Z (até 18 anos)</b>
<b>Reativos</b>	<b>Cívicos</b>	<b>Adaptáveis (Silenciosa)</b>
1960-1980	1980-1995	1995-
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Filhos de pais divorciados</li> <li>▪ Pais ausentes e “estressados”</li> <li>▪ Consolidação do capitalismo: grandes demissões</li> <li>▪ TV = babá</li> <li>▪ Informatização (informação): mais velhos deixam de ser portadores do conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Echo Boomers”</li> <li>▪ Mídia: ódio, medo e ganância</li> <li>▪ 11/setembro, assassinatos, assaltos, terrorismo, violação de ética</li> <li>▪ Mundo instável/futuro incerto</li> <li>▪ Crescimento das telecomunicações</li> <li>▪ Pais profundamente envolvidos (filhos mimados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geração Zapping (Z)</li> <li>▪ Nativos digitais</li> <li>▪ Videogames</li> <li>▪ Mundo virtual paralelo</li> <li>▪ Pais mais jovens</li> <li>▪ Geração Líquida</li> <li>▪ Ambos os pais trabalham: mais riqueza, menos tempo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desilusão com os valores vigentes: busca de equilíbrio entre vida pessoa e trabalho</li> <li>▪ Descrédito com as instituições: desconfiança da hierarquia e importância de status</li> <li>▪ Ambiente de trabalho mais informal e acolhedor: clima de comunidade</li> <li>▪ Famílias sólidas: “trabalhar para viver” e não “viver para trabalhar”</li> <li>▪ Questiona autoridade</li> <li>▪ Mudanças nos layouts das empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grande valor à educação</li> <li>▪ Tudo é possível</li> <li>▪ Chefe = pai</li> <li>▪ Só faz o que gosta e surpreende</li> <li>▪ Multitarefa</li> <li>▪ Ansiosos</li> <li>▪ Sempre conectados</li> <li>▪ Engajados</li> <li>▪ Voltados para a natureza</li> <li>▪ Consumista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento precoce</li> <li>▪ Obsolescência: perda de valores precocemente</li> <li>▪ Descrença na educação e carreira formais</li> <li>▪ “geração silenciosa”: fones de ouvido</li> <li>▪ Pensamento não-linear</li> <li>▪ Distração constante – baixo engajamento político</li> <li>▪ “e-mail é antiguidade”</li> <li>▪ Pobres em relações interpessoais e familiares</li> <li>▪ Mentalidade de curto prazo</li> <li>▪ Laços momentâneos e descartáveis</li> <li>▪ Emos: resposta à carência emocional</li> <li>▪ Indies: reação à massificação</li> <li>▪ Coloridos: “obsolescência feliz”</li> </ul>

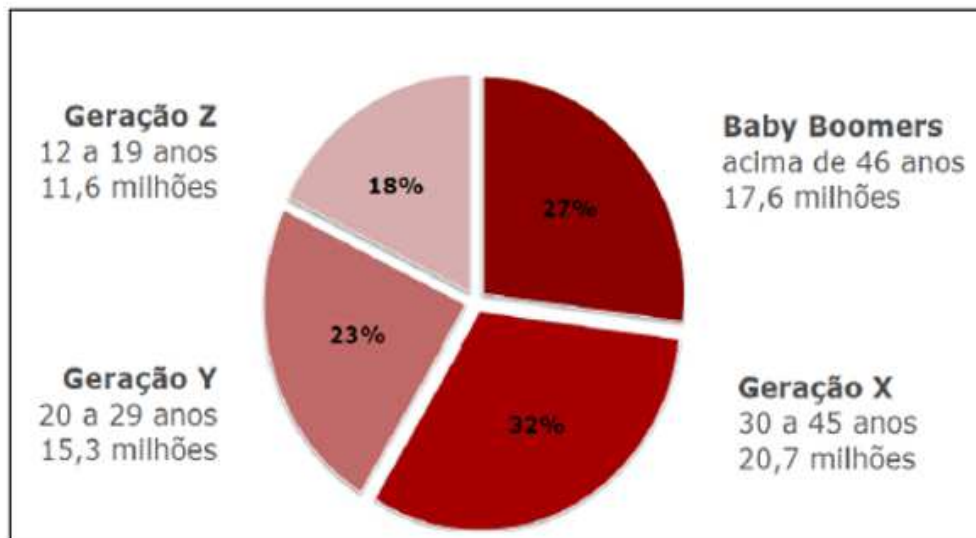
Fontes: Batista, 2010; Oliveira, 2010.

Elaborado por: Silmara Bergamo Marques



Como pode-se verificar no quadro acima, temos gerações com características comportamentais e expectativas bastante diversas. Não se trata aqui de verificar qual delas é melhor ou pior, mas sim entender que devemos buscar a complementariedade das mesmas em equipes multifuncionais.

#### Quadro 2 – Demografia das gerações no Brasil



Fonte: Ibope, 2010.

Tomando por base o ano de 2010, verificamos que existe um contingente em torno de 38,3 milhões de pessoas, pertencentes as gerações *Baby Boomers* e X, que, de certa forma, as organizações já ajustaram as políticas da empresa às expectativas destas gerações pelo tempo de inter-relacionamento. Por outro lado, os setores de Recursos Humanos das organizações tem pela frente um grande desafio, pois as gerações Y e Z totalizam por volta de 26,9 milhões de indivíduos, ou seja, 41,2% do contingente total, cujas políticas organizacionais deverão ser revistas e reestruturadas para retenção destes colaboradores.

#### 3.1.4 A Abordagem Ontopsicológica

O capítulo a seguir analisa dentro da ótica Ontopsicológica, um fenômeno comportamental que ocorre em uma parcela razoável da geração Z, comprometendo o desenvolvimento psicológico e histórico destes jovens, que o Acadêmico Professor Antonio Meneghetti (1936-2013) chamou de “A Juventude do iPod”. Trata-se de um grupo de jovens que tem seu desenvolvimento psíquico e comportamental prejudicado, desviando-se do seu curso original de natureza. Como principais protagonistas deste processo temos, num primeiro

momento a família, e posteriormente o jovem, que faz o jogo, trai a si, preferindo um caminho onde não haja a necessidade da prestação de contas consigo mesmo.

Segundo Meneghetti (2013), esse grupo de jovens dificilmente é suscetível a perceber, reconhecer encontros, situações que possam lhes dar o impulso a se tornar pessoas seguras. Eles têm carência de:

- 1) autonomia econômica;
- 2) autonomia de existência;
- 3) autonomia afetiva.

São totalmente relegados ao *ticket* daquilo do que consideram valor de referência ou de comportamentos de um grupo - que é sempre imaginado e idealizado, mas que depois, concretamente, não existe - que seria um misto de vidas livres *hippies* que já descobriram, entendido tudo o que é o passado e estão em busca - fictícia - de um mundo, de um comportamento que faz parte do imaginário oculto ou mesmo prometido. Essa promessa pode ser latente ou procurada em âmbitos religiosos, fideístas, sectaristas, sobretudo no que é um apoio em direção a uma sociedade futurista de cultura inovadora baseada em internet, digital, música - música de ambiente, *pop*, *rap* etc. - estilo do *jeans* rasgado ao erotismo mais exibicionista e metálico.

Essa tipologia de jovens pode ter precocidades heterossexuais ou homossexuais a partir dos 8 anos, se não ainda antes. Tudo isso sem o conhecimento, sob a "coberta" dos pais e dos educadores, que não querem ver, porque se essa juventude fosse vista, seria ainda mais condenável. De modo parasitário, essa juventude pretende, exige a consideração, o apoio, a evidência por parte de qualquer modo de família, seja em sentido de sangue, seja em sentido de comunhão ou de referência. É o apodítico, o vértice dos direitos: eles são somente direito e o dever deve ser total por parte dos pais, educadores, Estado, sociedade, tudo o que é o mundo adulto, capitalístico, legalístico, ordenante, fiscal.

Substancialmente, todo aquele mundo que faz parte da doxa societária tem a obrigação de mantê-los, considerá-los, protegê-los e reconhecê-los, não como doentes, mas como esperanças futuras e gênios prováveis. E caso se verifique neles qualquer deficiência, esta é total responsabilidade de quem os amou, e eles estão em obrigação de dar mais (para reparar a culpa). Desde a primeira infância, são preferidos e é um pouco o que se escreve e se diz em referência às chamadas crianças ou jovens *índigo*. Jovens com particular inteligência e sensibilidade que surpreendem, também por sua beleza, e a família e a sociedade circunstante se movem quase com veneração, que porém não é devida tanto a essas crianças, mas ao fato que, sendo eles a descendência, por via de sangue, desses pais, dessa pequena sociedade, esta

última se vangloria e ostenta ter esses ultrasensíveis, ultraperspícazes, porque esses jovens são dotados de uma precocidade notável no entender, compreender, discriminar e saber e ver coisas. De fato, eles não sabem nada de modo racional, não aprenderam a fazer nada, não sabem demonstrar: é apenas uma promessa sublinhada pela confiança e fé dos adultos próximos. (MENEGHETTI, 2013, p. 117).

Essas crianças, assim que entram na idade adulta - entre os 18 e os 22 anos -, acabam quase sempre em comportamento deficiente, esquizofrênico, inábeis, inconsistentes. Parecem larvas adultas de uma sociedade que não soube impor a fatal práxis do dever. A vida é probabilidade, potencialidade, porém a sua atualidade implica sempre uma necessidade de inteligência racional de fazer *práxis à realização* do quanto a natureza abre. (MENEGHETTI, 2013, p. 116).

Por estes jovens não assumirem compromisso com o seu projeto de natureza, perdem a sua identidade, tornando-se o que podemos chamar de marionetes dos meios mediáticos e da superficial cultura da Internet. Notadamente esta fenomenologia pode ser verificada nos Estados Unidos, Europa e Japão, mas também já se manifestando na juventude dos países emergentes.

Conforme Meneghetti (2013, p. 118) esse tipo de juventude foi definido em tantíssimos modos. Eu poderia chamá-la "juventude do enlatado", na melhor das hipóteses como pode ser a cultura e a mentalidade da lata Coca-Cola, mas não é bom vinho ou água de fonte. Todos os jovens que entram em contato com televisão, rádio, jornais fotográficos, cinema, teatro, são uma concorrência recíproca de quem pode impressionar com uma imagem péssima, o importante é que seja original, que provoque estupor, manifestos, slogans, rebelião futurista. Substancialmente, viver constantemente em um alibi do dever social, do dever continuado da vida, permanecendo sempre um pouco "meninos-deuses" que, definitivamente, são ineficientes, mas que depois, de fato, efetuam somente mal-entendidos, doença, dissociação, associações também de particular delinquência. Ficam um pouco escondidos até que a família ou algum outro os mantenha, os proteja etc.

Esse tipo de juventude é a mais frequente no mundo. Hoje, é difícil encontrar um jovem com crescimento natural seja para postos de trabalho, seja para as universidades, seja para os pesquisadores, seja para os *designers*, os estilistas etc., isto é, encontrar um jovem que tenha talento e - conexo - uma responsabilidade a aprender, a especializar-se, a ser uma *concreta resposta às infinitas exigências* que a civilização, a economia, a interação do nosso globalismo está abrindo. Há necessidade de novos jovens que continuem a estrutura do nosso bem-estar das nossas responsabilidades etc., mas a situação é muito difícil e esses jovens são a

problemática mais exposta de qualquer sociedade civil: Japão, Estados Unidos, Europa, e nisso começam a se aproximar também jovens dos grandes países emergentes, mas não de modo total como nos três países citados acima. (MENEGETTI, 2013, p. 119).

Estes jovens para compensar suas frustrações desenvolveram mecanismos de autoproteção e transferência de responsabilidades, desconhecem a reciprocidade e entendem que cabe única e exclusivamente ao “sistema” suportá-los, ou seja: “essa juventude do enlatado ou do iPod se entrincheirou e se estruturou em uma logística de um direito jamais escrito, jamais evidenciado, mas de todo modo emblematicamente imposto. Substancialmente, isso significa que a sociedade, a família têm a *obrigação* de mantê-los, preferi-los e continuamente protegê-los, assisti-los e *reconhecê-los* como um valor avançado. E a esses jovens falta completamente a consciência e a constatação do que é *responsabilidade* e, sobretudo, são carentes do conceito de *reciprocidade*: parasitam com orgulho de superioridade e não consideram minimamente a reciprocidade (isto é, eu devo ser amado, mas também devo amar, eu devo ter, mas também devo dar alguma coisa). Eles até consideram que já dão pelo fato de existirem, de estarem próximos, por isso aqueles que lhes pagam e os mantêm são pessoas preferidas, e isso já é tudo, caso contrário eles vão embora, encontrarão outros etc. (MENEGETTI, 2013, p. 122).

Nas situações do cotidiano, valem-se frequentemente de válvulas de escapes e/ou mecanismos de fuga, por não serem autossuficientes, como podemos constatar: “além disso, são carentes de auto sustento em todos os aspectos e, tão logo exista uma dificuldade, a primeira coisa que fazem é reagir com doença, delinquência, caprichos, para chantagear os outros, jamais para tomar-se, jamais para experimentar-se seriamente. Sabem matar e culpabilizar os outros por meio da própria deficiência” (MENEGETTI, 2013, p. 123).

As causas desta desvirtualização comportamental origina-se principalmente pelo protecionismo desnecessário ou exacerbado dispensado a estes jovens pela família e o meio que os cercam, fazendo por eles o que seria de competência deles. Mas o jovem por sua vez é conivente com a situação, permanecendo em uma “zona de conforto”. Na visão de Meneghetti (2013) temos as seguintes causas e culpados: “todos são culpados, quem viu, quem não viu, todos têm a sua parte de culpa. A causa principal é dúplice:

- 1) *O hiperassistencialismo afetivo como primado de adultos sobre outros adultos;*
- 2) *O hiperassistencialismo de todo modo ao direito dos mais pobres.*

Isto é, já foi invertida a hierarquia e não são importantes aqueles que trabalham, que ganham, que curam, que aprendem, que descobrem para dar mais aos outros etc. Hoje contam os direitos dos miseráveis, que de modo tetrágono culpabilizam quem quer que seja, por próprio

mérito, abastado. Portanto, criou-se um desvalor daquilo que era o mérito de sucesso, e se submete em culpa e desvantagem aqueles que puderam fazer, criar, demonstrar com mérito.

As famílias, os genitores, instrumentalizaram os filhos para dar, isto é, através dos filhos se faz a concorrência de primado nas escolas - a melhor mochila escolar, o melhor recurso, o melhor carro etc. - e essa situação nasceu desde os anos de 1970, aumentando depois de modo sempre pior. Tudo isso é também uma compensação de tantos avós e anciãos que, não tendo ninguém, confiscam, através do dinheiro, a afetividade dos jovens netos, filhos etc” (MENEGETTI, 2013, p. 123).

O cenário que se criou neste contexto é de difícil administração, pois os métodos tradicionais utilizados pela psicanálise, psicoterapia, pedagogia, etc. seriam inócuos, pois há necessidade de conhecimento profundo do que é o mundo do imaginário digital. Por outro lado, a família como um dos protagonistas desta situação, agiu imbuída da melhor das intenções, ou seja, estava tentando poupar o jovem dos dissabores, erros e frustrações que vivenciaram no passado, esquecendo-se que este comportamento e protecionismo tolheu do jovem a condição de experienciar situações inerentes ao ato de existir, que o forjariam para uma vida adulta e responsável.

Como afirma Meneghetti (2013, p. 125), com isso quero dizer que usar os velhos métodos da psicanálise, da psicoterapia, da pedagogia clássica é completamente inútil. Hoje é necessário um extraordinário conhecimento do que é o mundo imaginário do digital, no seu vasto modo complexo. *Facebook, Twitter* etc. deram o poder e a ditadura a qualquer criança de fazer, escrever, julgar e destruiu-se a elementaridade de todos aqueles que fizeram, construíram e demonstram e se confrontam com as leis da vida, da natureza, com as exigências reais da sociedade. Portanto, do conceito de liberdade, extrapolou-se e configurou-se o direito ao extermínio de qualquer coisa contanto que haja exaltação infantilista no sujeito que pode escrever e se tomar o ditador memético. Mas resta o problema que danifica a si mesmo. Não existe o subseguir-se de gerações de quem sabe manter os valores, do comer ao vestir, às exigências de calor, de prover a energia etc. *Destruiu-se a nossa melhor juventude*, porque aqueles que caem nessa juventude iPod são verdadeiramente os mais sensíveis e inteligentes que a providência da vida continuamente manda no curso das nossas gerações.

Tudo nasceu em boa-fé, uma boa-fé por amor. Os adultos quiseram ajudá-los, favorecê-los ao máximo, subtraindo-lhes as dificuldades e os sacrifícios, talvez para acelerar o crescimento deles e para subtraí-los daqueles motivos que eles mesmos recordavam com dor e também com frustração no próprio passado. Na realidade, ao evitar os sacrifícios naturais que cada vivente deve fazer, segundo a superioridade da própria natureza, querendo substituí-los no

seu inderrogável sacrifício, foi-lhes tolhida a parte neural de como ser *pessoa*. É ali que o líder, da auto formação com sacrifício e ganho próprios, merece depois aquela sucessiva superioridade que o torna livre árbitro de si mesmo e da sua vida. Esses jovens foram assassinados, sem sabê-lo, justamente nessa semente. Foi decapitado esse broto que a natureza tinha colocado para tomar-se autonomia capaz e o resultado de tudo isso é uma juventude achatada que, também para os degraus, devemos fazer escadas rolantes. (MENEGETTI, 2013, p. 125).

O caminho para resgatar o jovem desta “espiral negativa” é fazê-lo entender que quem deve querer mudar é ele, ele é a única pessoa que tem o arbítrio para fazer esta escolha. Não são os outros os responsáveis pelo seu “status quo”. Ele deve reconhecer seus erros, e humildemente iniciar a jornada de reconstrução do seu projeto de natureza, a escolha é dele, mas a conta, quem apresenta é a vida.

### 3.2 SISTEMA LEGAL DA RELAÇÃO ORGANIZAÇÃO E COLABORADOR

A Consolidação das Leis do Trabalho, conhecida pela sigla “CLT”, é uma norma legislativa de regulamentação das leis referentes ao Direito do Trabalho e do Direito Processual do Trabalho no Brasil. A CLT foi aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 e sancionada por Getúlio Vargas, o presidente do Brasil na época.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) preserva características de uma época em que o trabalhador era menos protegido. Hoje, porém, o conjunto de leis que integra a CLT está desatualizado e a excessiva proteção ao empregado dificulta acordos entre empregadores e sindicatos.

Na opinião da Confederação Nacional da Indústria (CNI), manifestada no documento “101 Propostas para Modernização Trabalhista”, elaborado pela entidade com auxílio de empresários e entidades sindicais vinculadas à confederação, e lançado em dezembro de 2012, propõe mudanças na CLT, face a mesma estar desatualizada considerando o atual contexto das relações trabalhistas. O documento propõe alterar, entre outros pontos, os mecanismos de terceirização e questiona o conceito de atividade-fim da empresa, que impede trabalho terceirizado. Para a CNI, não há uma clara definição dos limites entre atividade-fim e atividade-meio, causando insegurança jurídica e uma série de transtornos às empresas.

Nas relações de trabalho entre patrões e empregados, há uma tensão permanente: de um lado, a necessidade de redução de custo e aumento de produtividade/lucratividade; de outro, o temor em relação a possíveis perdas de direitos adquiridos e o apelo pela estabilidade. Setenta

anos depois da criação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e com um mercado cada vez mais complexo, a evolução do sistema laboral emperra quando submetida à rigidez das leis trabalhistas.

O economista e professor da PUC-RJ José Márcio Camargo aponta como "problemas sérios" as normas do trabalho para o Brasil do século 21. "A CLT deveria criar incentivo para relações de longo prazo. Mas, pelo contrário, incentiva a rotatividade tanto da parte do trabalhador como do empresário, uma vez que nenhum dos dois está disposto a investir nessa relação", diz ele.<sup>3</sup>

O modelo das leis trabalhistas aplicado ao mercado atual, segundo a análise de José Márcio Camargo, não exerce efetivamente a proteção ao trabalhador, tal como fora desenhada ao longo dos anos 1930, e cria uma dualidade no mercado de trabalho. Uma reforma ou flexibilização das leis trabalhistas esbarra não somente em questões sindicais mas, principalmente, na modernização da Justiça do Trabalho — segundo ele, uma "corporação muito forte" para ser mudada, acumulando por volta de 3 milhões de processos trabalhistas.<sup>4</sup>

Com a subjetividade da definição de direitos adquiridos, a CLT acumulou ao longo do tempo a necessidade de uma série de ajustes e consequentes inadequações de sua aplicação para o mercado de trabalho moderno. Um trabalhador quando é demitido, recebe multa de 40% de FGTS — que é considerado um direito. Por outro lado, incentiva o curto prazo, pois o trabalhador prefere ser demitido, porque vai receber um dinheiro a mais e o empresário, por sua vez, sabe disto e não investe no funcionário.<sup>5</sup>

Com a Constituição de 1988, o sistema de regulação das relações trabalhistas fez o mercado de trabalho também mais rígido e aumentou o custo de ajustamento — quando as empresas precisam tomar decisões dinâmicas quanto a contratar e a demitir, segundo o economista Rodrigo Leandro de Moura, pesquisador da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Como consequência, essa rigidez faz com que a força de trabalho cresça em ritmo menor e as empresas tenham poucos empregados no mercado e retenham mão de obra para não demitir, devido ao custo. Mas se a economia aquecer, não vai encontrar mão de obra qualificada.<sup>6</sup>

O economista defende a necessidade de uma reforma trabalhista, mas reconhece o quanto é difícil realizá-la, principalmente no contexto do alto desemprego que o Brasil vive hoje. Para isso, o custo fixo de emprego, ou seja, os dias pagos e não trabalhados, férias, licenças etc., deveria ser reduzido e as leis trabalhistas deveriam permitir contratos mais flexíveis,

---

3 Jornal Estado de Minas (postado em 05/11/2012 10:33).

4 Jornal Estado de Minas (postado em 05/11/2012 10:33).

5 Jornal Estado de Minas (postado em 05/11/2012 10:33).

6 Jornal Estado de Minas (postado em 05/11/2012 10:33).

temporários, com maior liberdade para a empresa contratar e demitir, o que não agrada aos trabalhadores.<sup>7</sup>

Há um impasse e falta de consenso entre a classe trabalhadora e a empresarial sobre uma forma eficaz de se construir melhores relações de trabalho. Para os empresários, uma revisão da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) é fundamental. Mas os trabalhadores temem ficar desprotegidos. "Há conquistas históricas da classe que estão lá e não abrimos mão. Quando se fala de modificar leis no Brasil, a tendência é tirar os direitos", avalia a secretária de Relações de Trabalho da Central Única dos Trabalhadores (CUT), Maria das Graças Costa. "O ideal é que neste processo fosse regulamentada a negociação coletiva para concretizar, na prática, o que os movimentos trabalhistas têm feito aos poucos", completa.<sup>8</sup>

Maria das Graças defende que a CLT precisa ser protegida e, sobretudo, cumprida. O trabalho das pessoas é o que está em discussão. Cada vez que um empregado é demitido e vai buscar emprego, ele é reinserido com salários menores. Para ela, a negociação com o empresariado configura o maior dos problemas, pois não há, de um modo geral, um pensamento macro, que envolve a qualidade de trabalho e o desenvolvimento humano.<sup>9</sup>

Os setores produtivos não poupam críticas às legislações trabalhistas. "Não é apenas que a CLT não acompanhou as mudanças do mercado, há elementos que ficaram travando, encarecendo e dificultando a atividade empresarial. Houve algumas tentativas de fazer uma reforma trabalhista e sindical, duas áreas que precisam sofrer modificações", opina Paulo Simão, presidente da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC).<sup>10</sup>

O presidente da Fecomércio-DF, Adelmir Santana, reforça o coro do empresariado pela reforma. "Nossa legislação não evolui. É atrasada e fascista", diz. "A gente necessita de avanços, porque as relações de trabalho não são as mesmas. Hoje, as empresas buscam a formação dos trabalhadores e superam aquela relação serviçal do passado", reitera.<sup>11</sup>

A história das relações de trabalho no Brasil carrega uma herança escravocrata e mesmo no governo revolucionário de Getúlio Vargas, a partir de 1930, a maior parte do Brasil permanecia enquadrada em modelos de relações trabalhistas de assalariamento ou mesmo até de subassalariamento, segundo aponta o economista e historiador Alexandre Freitas Barbosa, professor da USP e pesquisador do Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Cebrap). "Só em 1920, em São Paulo e no Rio de Janeiro, conseguimos ver a importância das relações de

---

7 Jornal Estado de Minas (postado em 05/11/2012 10:33).

8 Jornal Estado de Minas (postado em 05/11/2012 10:33).

9 Jornal Estado de Minas (postado em 05/11/2012 10:33).

10 Jornal Estado de Minas (postado em 05/11/2012 10:33).

11 Jornal Estado de Minas (postado em 05/11/2012 10:33).



trabalho em setores específicos do comércio e da indústria. No resto do país não havia mercado", afirma Barbosa.<sup>12</sup>

Na Era Vargas, esses serviços, que eram insípidos, começaram a ser regulamentados. "Os autônomos, trabalhadores do campo e empregados domésticos não entraram e foi criada uma grande massa de trabalhadores do setor informal, uma microeconomia de subsistência urbana e assalariados disfarçados", diz Barbosa.<sup>13</sup>

Para o historiador Paulo Fontes, pesquisador do CPDOC, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), a CLT, apesar das mudanças no mercado ainda representa a garantia dos direitos na relação entre capital e trabalho. "Antes de 1930, o empresariado tinha dificuldades de pensar as relações entre capital e trabalho. A interferência sindical ou do Estado era vista de forma negativa. Mas, no quadro de relações de trabalho precário, a CLT foi um avanço num mercado de trabalho que era muito opressivo ao trabalhador", diz.<sup>14</sup>

Segundo ele, há uma corrente que mostra que a CLT é mais eficiente na prática das manifestações sociais. "Boa parte das lutas, das greves nos anos 40 e 50 eram para se fazer cumprir a lei. E esses movimentos deram um peso muito grande para as futuras lutas sociais. E acaba sendo fundamental para ajudar na politização das lutas sociais", completa.<sup>15</sup>

### 3.3 ORGANIZAÇÃO E COLABORADOR ASPECTOS DE RETENÇÃO

Tendo em vista o que fora abordado anteriormente os principais conflitos gerados nas organizações devem-se a um não entendimento das diferenças entre as gerações e a frustração de suas expectativas, e por outro lado o engessamento a que a organização é submetida em função da rigidez e desatualização das leis que regulam a relação empresa colaborador.

No ambiente de trabalho, por exemplo, é mais comum ter como gestor um funcionário da geração X, com vários anos de empresa e que já incorporou totalmente os valores e visão da mesma. Ele está no mesmo emprego desde que saiu da faculdade e se um dia perder aquele trabalho, por qualquer motivo que for, sentir-se-á sem rumo. (WEINSTEIN, 2010).

Este funcionário precisa gerir ao mesmo tempo seu analista (geração Y) que chegou formado há pouco tempo, cheio de novidades, ideias, multiplataforma e também o estagiário

---

12 Jornal Estado de Minas (postado em 05/11/2012 10:33).

13 Jornal Estado de Minas (postado em 05/11/2012 10:33).

14 Jornal Estado de Minas (postado em 05/11/2012 10:33).

15 Jornal Estado de Minas (postado em 05/11/2012 10:33).

(geração Z), ainda na faculdade, introvertido, que só se manifesta quando formalmente convidado para tal e por tudo isso considerado desinteressado.

Como negar que vá haver conflitos nesse ambiente de trabalho? Ele é inevitável. Em uma apresentação de ideias, talvez o gestor não vá entender todas as tecnologias utilizadas pelos demais, talvez o uso do celular, indispensável para a ocasião, não seja bem visto por ele. Para os demais, mais novos, por muitas vezes uma reunião física é perda de tempo, contraproducente em tempos de *Skype* e vídeo-conferências.

O surto de criatividade das gerações mais recentes, embora sempre produtivo e enriquecedor poderá ocasionar perda de produtividade se não focado, bem como, as ideias do gestor, por melhores que sejam, podem não ser bem aproveitadas, ou aproveitadas ao máximo, se ele ignorar que há uma tecnologia que facilita o que ele está propondo e se recusar a conhecê-la. (WEINSTEIN, 2010).

Por outro lado, podemos hipoteticamente ter uma empresa liberal e que aposta em novos talentos. Por causa disto contratou um novo gerente de repartição de 25 anos, recém-formado e cheio de novas ideias. Bom, entre os novos comandados deste gerente estão, entre outros, aquele “exemplar” da geração X, que tem de empresa mais tempo que o seu novo chefe tem de idade. Como fazer ele aceitar as novas ordens? Como fazer se adaptar às novas ideias que chegam com ele? As novas tecnologias, etc.? (WEINSTEIN, 2010).

O panorama só tende a piorar, as pessoas se aposentam mais tarde, os jovens ingressam mais cedo no mercado de trabalho e o mundo muda cada vez mais rápido.

A tarefa não é fácil, mas segundo especialistas em RH, Coachs e demais profissionais que estudam o fenômeno há solução. De acordo com Bob Weinstein, da Troy Media, o livro “Gerações: dos *baby boomers* à geração Y – solucionando os conflitos entre gerações no mercado de trabalho” oferece as seguintes dicas para lidar situações nas organizações:

**Entender os diferentes estilos de trabalho:** A geração X não gosta de ser gerenciada nos mínimos detalhes, enquanto a geração Y preza por instruções específicas para realizar tarefas. Vale lembrar que, ainda que os mais antigos não apreciem ser monitorados, gostam de saber do processo, entender como tudo é realizado e fazer parte. A geração Y visa mais a estrutura e o resultado final do processo, mas quer tomar suas próprias decisões e fazer conforme entendem ser melhor para o processo. No caminho gostam de receber feedback. Segundo os consultores, portanto, os mais velhos desejam saber o “como”, enquanto os jovens querem saber o “porquê”. (JOHNSON, 2010).

**Leve em conta os valores:** Cada geração protege seus valores e os conflitos em decorrência disto podem ser uma ameaça a eles. A geração X, por exemplo, ainda no

pensamento anti-guerra dos anos 1970, valoriza, e muito, o espírito de equipe, cooperação e comprometimento, enquanto a geração Y prefere tomar uma decisão unilateral e agir, de forma isolada. Já a geração Z valoriza equipes abertas e honestas, que colaborem juntas – e gosta de ter muitas opções para escolher entre elas. (JOHNSON, 2010).

**Compartilhe percepções:** Quando funcionários de duas ou mais gerações estão envolvidos em um conflito no ambiente de trabalho, eles podem estabelecer um bom diálogo compartilhando suas opiniões. Os mais velhos podem sentir a falta de formalidade e o jeito, talvez, ofensivo dos Z, enquanto os jovens podem se sentir desrespeitados se os X não valorizam suas percepções e insights. É válido ter grupos distintos criando quadros com pontos de vista que mais valorizam. Funciona como um lembrete visual a todos e mostra, de maneira clara, a diferença entre as gerações, além de ser uma atividade divertida que não julga se são errados ou certos os valores de cada pessoa, apenas respeitando-os. (JOHNSON, 2010).

**Valorize o melhor de cada geração:** Você não pode mudar as experiências de vida das pessoas, mas pode trabalhar para que as atitudes no ambiente de trabalho e as expectativas delas sejam as melhores possíveis. Um X conhecedor do mercado, que é frustrado pela falta de experiência demonstrada por um Z pode, por meio de sua autoestima e bom senso, se tornar um mentor. Bob Weinstein (2010) afirma: “Pelo que tenho visto em minha experiência, se você quer resolver problemas com uma solução criativa, vá em direção aos jovens. Estudos mostram que as pessoas imersas na tecnologia digital são 10% melhores na resolução de problemas do que seus parceiros mais velhos. Não acredite que as decisões e soluções possam vir apenas dos mais experientes. Os Y são a geração mais criativa que temos visto nos últimos tempos. Utilize as habilidades de cada geração da melhor forma possível!”.

**Busque pontos em comum:** A geração Y tende a valorizar segurança e estabilidade mesmo que precisem mudar constantemente de emprego, já os X são mais resistentes a mudanças, mas ambos atribuem importância a treinamento e desenvolvimento. Tanto Y como Z depositam um grande valor na flexibilidade do ambiente de trabalho, além de prezarem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os X e os Y se sentem mais confortáveis com a diversidade e estilos de vida alternativos. Descubra os pontos em comum e também as diferenças entre as gerações. Ajude-os a perceber, em equipe, como eles podem utilizar suas forças em conjunto. Traga até eles a consciência sobre o ciclo de gerações para que descubram onde se encaixam. (JOHNSON, 2010).

**Aprenda com os demais:** Cada geração possui lições valiosas para ensinar umas às outras. Os X têm a sabedoria, o conhecimento e os “truques” de que os jovens precisam. A geração Y é conhecida por sua lealdade e habilidade de mediação. Já a geração Z está mais

antenada ao ambiente de trabalho do futuro, ao marketing e às tendências de mercado. (JOHNSON, 2010).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deve estar presente para as organizações que o seu quadro de colaboradores tem na sua composição, mais de uma geração, muito provavelmente encontraremos representantes das gerações *Baby Boomers*, X, Y, e Z. O convívio dessas gerações pode ser um desafio para a liderança das empresas. Porém, com uma gestão eficiente das habilidades e conhecimentos desses indivíduos, muito pode ser agregado para as organizações. É possível identificar que cada geração, formou-se de modo ímpar em função do contexto em que se desenvolveu, e irão deixar suas marcas na sociedade e no mundo do trabalho. Sendo assim, para vencer as diferenças geracionais e os conflitos no ambiente organizacional é necessário que as organizações identifiquem e busquem um ambiente de qualidade que priorize uma boa relação entre seus colaboradores permitindo uma troca constante, demonstrando sempre que não existe uma geração melhor ou pior do que a outra, pois as gerações se completam em suas diferenças.

Outro desafio a ser administrado pelas organizações é conciliar a flexibilização nas relações de trabalho demandada pelas atuais gerações, e a rigidez da leis trabalhistas do Brasil regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada em 1º de maio de 1943. Obviamente que a mesma sofreu atualizações, mas ainda é muito rígida e promove um engessamento na relação empresa colaborador e na globalização da nossa economia, pois é por meio dela (globalização), que o capital se movimenta pelo mundo e é aplicado nos lugares que ofereçam mais fatores atrativos para as empresas. Desses fatores, podemos elencar três preponderantes: (i) ordenamento jurídico seguro; (ii) baixo custo dos impostos; e (iii) flexibilidade das leis trabalhistas. Contrário do que muitos dizem, flexibilidade não significa a redução dos direitos dos trabalhadores. O papel desempenhado pelos sindicatos dos países desenvolvidos se ampliou com a possibilidade de maior negociação. Atualmente, veem o empresário não como explorador dos empregados e, sim, como um produtor que deseja obter resultados eficientes. O Direito do Trabalho mundial contemporâneo busca preservar sua finalidade principal de tutelar o trabalhador, sem obstar, no entanto, os avanços tecnológicos e econômicos, imperativos da modernização, flexibilizando institutos e tornando-os passíveis de negociação.

Novos métodos e estratégias de relacionamento com estas gerações estão sendo estudadas por entidades e pesquisadores. As empresas estão em busca de capacitação de seus

gestores, a fim de reter esses talentos, pois pelo menos as gerações X, Y e Z não desenvolvem fortes laços fidelização às empresas e estão totalmente acessíveis às propostas de outras organizações. O que dificulta a adaptação dos gestores é que os modelos de trabalho destas gerações são completamente diferentes das gerações anteriores. A Geração Y é voltada para os resultados enquanto a Geração X trabalha por processos. As gerações Y e Z estão fazendo com que se reescrevam as políticas de recursos humanos e normas organizacionais, adotando uma postura mais flexível para a utilização de recursos tecnológicos, horários flexíveis, lideranças inspiradoras e a criação de ambientes desafiadores, onde os funcionários possam cada vez mais participar de projetos em diversas áreas da empresa.

Dentro do objetivo geral deste trabalho, podemos verificar que contemporaneamente temos várias gerações convivendo no ambiente empresarial. Gerações estas com características comportamentais e expectativas bastante diversas. Não se trata aqui de verificar qual delas é melhor ou pior, mas sim entender as diferenças e buscar a complementariedade das mesmas em equipes multifuncionais.

Quanto aos objetivos específicos analisados, verificamos que não são só as diferenças comportamentais das gerações que devem ser consideradas. Os aspectos legais determinados pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, elemento regulador da relação entre organização e colaborador, criada em 1943, que apesar das revisões sofridas, necessita de urgente reestruturação, pois encontra-se extremamente defasada às demandas de uma economia globalizada e das relações empresa e colaborador do século XXI.

Por outro lado, cabe às organizações investir de forma adequada no capital humano através da manutenção de um bom clima organizacional, de líderes capacitados, que sabem definir bem o perfil de seus colaboradores conseguindo minimizar seus principais pontos fracos e maximizar seus pontos fortes, pois é através do capital humano que bons resultados começam a surgir, as diferenças e conflitos entre as gerações diminuem, instaurando-se um ambiente excelência organizacional com colaboradores motivados e perpetuidade às organizações.

## REFERÊNCIAS

CNI-Confederação Nacional da Indústria. **101 Propostas para modernização trabalhista.** Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/imprensa/2012/12/1,8640/cni-propoe-101-medidas-para-modernizar-relacoes-trabalhistas-incluindo-fim-de-norma-criada-para-ferroviarios-nos-anos-30.html> Acesso em: 30 abr. 2016.

COIMBRA, R.G.C.; SCHIKMANN, R. **A Geração Net; XXV . In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 15, 2001; Campinas. Anais ... Campinas: ANPAD, 2001. CDROM.

Dicionário Aurélio Online. **Significado de “geração”.** Disponível em: <http://www.dicionarioaurelio.com> Acesso em: 30 abr. 2016.

DIMITRIUS, Jô-Ellan; MAZARELLA, Mark. **Decifrar pessoas: como entender e prever o comportamento humano.** São Paulo: Alegro, 2000.

DUTRA, J.S.; VELOSO, E.F.R.; FISCHER, A.L.; NAKATA, L.E. **As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional.** Revista Brasileira de Orientação Profissional-ABOP, v. 10, n.1, p. 55-70, 2009.

Foco em Gerações. **Como solucionar os conflitos entre gerações.** Disponível em: <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/2010/10/07/como-solucionar-os-conflitos-entre-geracoes/> Acesso em: 07 mai. 2016.

FORQUIN, J.C.; **Relações entre gerações e processos educativos:** transmissões e transformações. Congresso Internacional CO- Educação de gerações, São Paulo, Sesc, Outubro 2003.

Gramática Online. **Etimologia de “geração”.** Disponível em: <http://www.gramatica.net.br/origem-das-palavras/etimologia-de-geracao/> Acesso em: 30 abr. 2016.

Harward Business Review. **Como gerenciar três diferentes gerações em uma empresa.** Disponível em: <http://hbrbr.com.br/como-gerenciar-tres-diferentes-geracoes-em-uma-empresa/> Acesso em: 09 abr. 2016.

JOHNSON, Meagan; JOHNSON, Larry. **Generations: From Boomers to Linksters - Managing the Friction Between Generations at Work.** New York. 2010.

Jornal Estado de Minas. **Evolução trabalhista brasileira empaca na CLT.** Disponível em: [http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2012/11/05/internas\\_economia,327475/evolucao-trabalhista-brasileira-empaca-na-clt.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2012/11/05/internas_economia,327475/evolucao-trabalhista-brasileira-empaca-na-clt.shtml) Acesso em: 30 abr. 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4a ed. p. 43 e 44

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos.** São Paulo: Atlas, 1998.

MENEGHETTI, Antonio. **Os jovens e a ética ôntica**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

OLIVEIRA, S. **Geração Y. O Nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo. Integrare. Editora, 2010

OLIVEIRA, S. **Geração Y: A era das conexões – tempo dos relacionamentos**. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

PUC SP. **Entendendo as gerações VETERANO, BOOMERS, X e Y**. Disponível em: <http://www.pucsp.br/estagios/entendendo-geracoes-veteranos-boomers-x-e-y> Acesso em: 16 abr. 2016.

TAPSCOTT, D. **Geração Digital. A crescente e irreversível ascensão da Geração Net**. São Paulo: Makron Books, 1999.

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

Revista HSM Management. **Dossiê: 4 gerações em choque: como converter a diversidade me vantagem**. Número 74. Ano 13. Volume 3. Ed. Maio/Junho 2009.

Revista Galileu. **Geração Y**. Ed 219. Outubro 2009.

RH Portal – Tendências. **Geração Y: impacto nas organizações**. Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=qpccbiy36](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=qpccbiy36) Acesso em: 23 abr. 2016.

TAPSCOTT, D. **Geração Y vai dominar força de trabalho**. ITWEB. 2008. Disponível em: <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48473> Acesso em: 23 abr. 2016.