

OS IMPACTOS DAS DIFERENTES GERAÇÕES NA GESTÃO DE TALENTOS

[\[ver artigo online\]](#)

Maria Helena Dantas Junqueira¹

RESUMO

Gerenciar pessoas é um desafio para as empresas. Com a coexistência de diferentes gerações no mercado de trabalho, a Gestão de Talentos Humanos precisa entender quais são as diferentes formas de motivação e quais os conflitos que podem existir no relacionamento de pessoas tão diferentes. As gerações podem parecer muito distintas a princípio, mas no fundo revelam algumas semelhanças. Através da leitura de diferentes autores, foi possível definir o que é uma geração e como ela é dividida, além de entender o que é a gestão de talentos humanos e qual sua importância para a organização. Alguns estudos foram analisados para entender o comportamento de cada geração e saber o que os motiva. As principais causas de conflito também puderam ser percebidas e compreendidas durante o desenvolvimento deste trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: gerações; gestão de talentos humanos; motivação; conflitos.

ABSTRACT

Managing people is a challenge for companies. With the coexistence of different generations in the labor market, Human Talent Management needs to understand what the different forms of motivation are and what conflicts can exist in the relationship between such different people. The generations may seem very different at first, but deep down they reveal some similarities. Through the reading of different authors, it was possible to define what a generation is and how it is divided, in addition to understanding what human talent management is and what its importance is for the organization. Some studies were analyzed to understand the behavior of each generation and to know what motivates them. The main causes of conflict could also be perceived and understood during the development of this work.

KEY WORDS: generations; human talent management; motivation; conflicts.

¹ Graduada em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Pós-graduada em MBA em Administração de Empresas e pós-graduanda em MBA em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Brasileiro de Formação (IBF).



INTRODUÇÃO

O mundo encontra-se numa rápida evolução. Os avanços da tecnologia têm alterado o modo de viver das pessoas e a maneira de fazer negócios. Há um alto volume de informações nos dias atuais e, portanto, conhecimentos cada vez mais diversos. O capital intelectual transformou-se no mais valioso para uma empresa. É através das pessoas e de seus conhecimentos que as empresas podem evoluir e competir umas com as outras.

A gestão de pessoas se tornou crucial para as empresas ao decorrer dos anos. Cuidar das pessoas que compõem um negócio é essencial para que ele cresça e atinja seus objetivos. Antigamente, os funcionários eram vistos apenas como mão de obra, meros recursos produtivos. Hoje, esses profissionais de baixa qualificação e que podiam ser facilmente substituídos por outros, se tornaram obsoletos e quem ganhou espaço foram os profissionais mais qualificados, com conhecimento intelectual e capazes de gerar inovação para as empresas. O setor de Gestão de Pessoas deixou de ser somente burocrático e passou a ser parte do cenário estratégico.

Diante de tantas mudanças, encontrar profissionais qualificados vira um desafio. A forma de administrar empresas mudou. As motivações dos colaboradores atuais são diferentes dos colaboradores de anos atrás. Encontrar, selecionar e manter profissionais de diferentes gerações é um desafio para a Gestão de Talentos Humanos.

A classificação de gerações é importante e necessária para entender qual perfil de profissional a empresa busca. Pessoas da Geração *Millenials* se comportam de forma diferente dos *baby boomers*. Em uma empresa no modelo startup, por exemplo, um *baby boomer* pode ser considerado inadequado e não gerar vantagem competitiva para a empresa. Entretanto, ter um *baby boomer* como mentor pode ser importante para evitar erros que podem custar a vida da empresa.

Neste artigo, busca-se entender o impacto das diferentes gerações na Gestão de Talentos Humanos. O que os profissionais de RH precisam fazer para motivar pessoas tão diferentes? Como evitar os conflitos causados pela diferença de pensamentos? O que as novas gerações buscam em um emprego?

O artigo está dividido em introdução, definição de gerações e de Gestão de Talentos Humanos, exemplificação de motivação e conflitos com base em informações publicadas, além da conclusão e referência bibliográfica.

1 AS GERAÇÕES

A divisão da sociedade em gerações provém de tempos longínquos. Diferentes sociólogos pensavam em formas distintas de realizar essa divisão.

Comte (citado por FEIXA; LECCARDI, 2010) acreditava que as gerações podiam ser divididas de forma objetiva e mensurável através da medição do tempo médio em que uma geração substitui a outra na vida econômica (em torno de 30 anos).

Na abordagem histórico-romântica, as gerações são divididas de forma qualitativa, assim “o que mais importa é a qualidade dos vínculos que os indivíduos das gerações mantêm em conjunto.” (FEIXA; LECCARDI, 2010). Leva-se em consideração, portanto, momentos históricos, experiências similares vividas por um grupo de pessoas de mesma faixa etária em um mesmo período de tempo.

Mannheim (citado por WELLER, 2010) sinaliza que pessoas de diferentes faixas etárias vivem experiências diferentes dentro de um mesmo momento cronológico. A análise de Mannheim foi considerada um divisor nos estudos sobre gerações. Seus estudos se aproximam mais da abordagem histórico-romântica.

Abrams (citado por FEIXA; LECCARDI, 2010) acredita que novas gerações criam novas identidades, estas são criadas por recursos e significados sociais e históricos.

Não existe, portanto, um tempo específico para realizar a divisão das gerações. Do ponto de vista sociológico, novos eventos históricos são responsáveis pela criação de novas gerações.

Para Feixa e Leccardi (2010, p. 7):

(...) Gerações é o lugar em que dois tempos diferentes – o do curso da vida, e o da experiência histórica – são sincronizados. O tempo biográfico e o tempo histórico fundem-se e transformam-se criando desse modo uma geração social.

Não existe uma definição exata sobre o ano de início e de fim de cada geração, porém a definição mais encontrada e aceita é:

- *Baby boomers*: nascidos entre 1954 e 1964;
- Geração X: nascidos entre 1965 e 1981;

- Geração Y, também conhecida como *Millenials*: nascidos entre 1982 e 1994;
- Geração Z, também conhecida como *Centenial*: nascidos entre 1994 e 2010.

Os *baby boomers* vieram após a Segunda Guerra Mundial. São pessoas que valorizam muito a carreira profissional estável e dão grande importância à construção de um patrimônio. Valorizam a realização pessoal, o sucesso material e o reconhecimento social (FERREIRA, 2014).

A Geração X cresceu durante a Guerra Fria. Possuem maior facilidade para a mudança de emprego do que a geração anterior. Desejam ter crescimento e assumir diferentes funções ao longo da vida profissional.

Os *Millenials*, ou Geração Y, viveram a migração da era analógica para a era digital. Acompanharam o surgimento e a evolução de diversas inovações tecnológicas. Para esta geração, o que importa na vida profissional é que ela traga satisfação pessoal. São, portanto, mais ousados em relação a trocar de emprego de forma mais constante e por vontade própria.

A Geração Z nasceu e cresceu com o uso da tecnologia, redes sociais e internet. Pessoas desta geração tem o imediatismo como principal característica. Por crescerem em um mundo com imensa facilidade tecnológica e completamente globalizado, são mais independentes e multitarefas.

Estas são as gerações que coexistem atualmente no mercado de trabalho. Os *baby boomers* ocupam, em geral, posições mais altas na hierarquia tradicional de uma empresa e estão mais próximos da aposentadoria. Possuem uma maior dificuldade com a tecnologia e preferem métodos mais tradicionais de trabalho.

A geração X é filha da geração *baby boomer* e teve uma grande influência dos programas de televisão durante a infância. Preferem trabalhos mais flexíveis e que tenham mais criatividade. A geração Y se diferencia por ter preferência pela autonomia. Estão no início de suas carreiras e preferem a ideia de não se prender a bens materiais ou a uma única organização. É a geração criadora da economia de compartilhamento que permite que pessoas usem bens de outras pessoas de acordo com a sua necessidade e por um determinado período de tempo. O Airbnb é um exemplo.

Parte da geração Z está começando a vida adulta e possui um senso maior de responsabilidade social e ambiental. Por não estarem completamente inseridos no mercado de trabalho, ainda é cedo para entender o comportamento econômico dessa

geração. Entretanto, por serem muito conectados e possuírem imensa facilidade com novas tecnologias, podem gerar bastante vantagem competitiva para empresas que vierem a possuir profissionais dessa geração. Estima-se que até 2022, a geração Z constitua 25% da força de trabalho mundial.

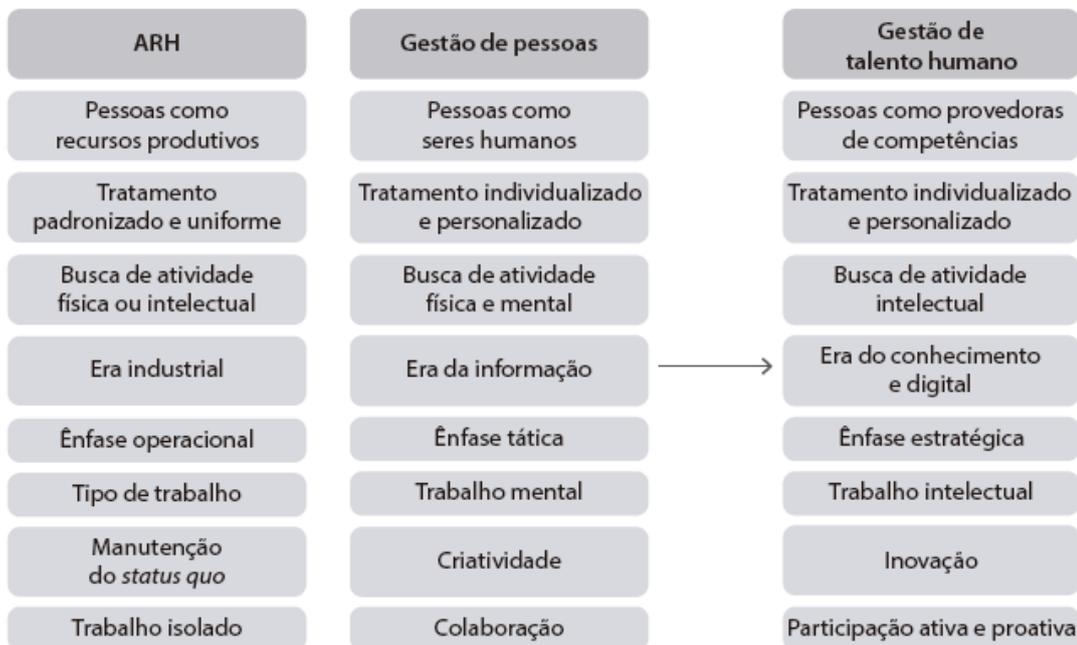
2 GESTÃO DE TALENTOS HUMANOS

A área responsável por gerenciar as pessoas existentes em uma organização já recebeu diversos nomes. O mais popular é Recursos Humanos (RH). Com o passar dos anos e a evolução nos processos administrativos, percebeu-se que as pessoas eram muito mais do que meros recursos da empresa. É através dos funcionários que uma empresa pode alçar novos caminhos e competir com outras organizações.

Chiavenato (2020) diz que quando uma empresa encara seus funcionários como recursos, considera-os como seres padronizados, que precisam ser controlados e administrados para que tenham o máximo de resultado possível. São tratados, então, como se fossem iguais e suas individualidades são ignoradas.

Por outro lado, organizações bem-sucedidas preferem tratar seus colaboradores como parceiros de negócios. Encaram as pessoas como fornecedoras de conhecimentos e inteligência, constituindo o capital humano e intelectual. Essas empresas investem no desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores e procuram reconhecer e incentivar seus resultados e contribuições.

Figura 1 – Comparação entre Administração de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Gestão de Talento Humano



Fonte: Gestão de Pessoas – O novo papel da Gestão do Talento Humano, 2020.

Chiavenato (2020) define a Gestão de Talentos Humanos (GTH) como:

A GTH é a aplicação dos modelos e conceitos da moderna Gestão Humana (GH) nas organizações. Ela não é a gestão de pessoas em si, mas a gestão dos talentos e competências que as pessoas aprendem, possuem e aplicam. Trata-se de uma forma de desenvolver e empoderar e de orientar e alavancar as pessoas, e não de geri-las.

A Gestão de Talentos Humanos vê as pessoas como seres humanos, isto é, entende que cada indivíduo possui suas particularidades e sua história. Desta forma, a empresa não tem o papel de administrá-las, mas sim de gerir seus talentos para identificar, por exemplo, onde e em qual função uma determinada pessoa poderá se encaixar de forma que seja uma relação ganha-ganha. A GTH se preocupa com o bem-estar e motivação dos funcionários. Ter os colaboradores como parceiros garante que a relação entre empresa e funcionário funcione de um jeito que ambos estejam, na maior parte do tempo, felizes e satisfeitos.

Um talento é alguém que possui competências que possam gerar vantagem competitiva para a empresa. Chiavenato (2020) apresenta quatro aspectos imprescindíveis para construção de uma competência: conhecimento, habilidade, julgamento e atitude. O conhecimento é o mais importante, é o saber. É o desejo de aprender constantemente. A habilidade é saber o que fazer com o conhecimento antes adquirido. O julgamento é sobre saber analisar dados e informações, coisa importantíssima nos dias atuais em que há um grande volume de informações numa enorme velocidade. A atitude é juntar tudo para fazer acontecer. É colocar em prática aquilo que se sabe através da habilidade e do julgamento.

São vários os objetivos da GTH, dentre eles o principal é ajudar a organização a atingir seus objetivos e realizar sua missão. Para isso, é preciso que os profissionais dessa área conheçam bem a organização, assim podem traçar estratégias específicas.

Saber criar, treinar e colocar em prática as competências dos colaboradores para trazer competitividade à empresa também é um objetivo da GTH. Através de treinamentos e motivações, o GTH permite que a empresa possua um excelente capital humano.

Manter a ética empresarial e um comportamento responsável com a sociedade também são papéis da GTH. É cada vez mais comum encontrar empresas fazendo campanhas sobre diversidade e incentivando que seus colaboradores não tenham medo de discriminação, além de estimular que os novos talentos mostrem suas particularidades e demonstrem o que os faz serem únicos. Além de cuidar da parte ética externa, a GTH também deve cuidar da parte interna, fiscalizando o comportamento de gestores e colaboradores. É importante citar que, com o uso das redes sociais, o comportamento dos funcionários não é mais apenas observado dentro da empresa e no horário de expediente. Qualquer comentário veiculado nas redes que seja contra os valores da empresa pode ser determinante para que o colaborador seja advertido e até mesmo afastado.

Segundo Chiavenato (2020), a Gestão de Talentos Humanos possui seis processos básicos para realização de suas atividades em busca do objetivo final. São eles:

- Agregar Talentos e Competências: recrutar e selecionar talentos;

- Engajar Talentos e Equipes: garantir a socialização, a saúde e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT);
- Aplicar Talentos e Competências: gerir o desempenho, modelar o trabalho e garantir o relacionamento com os talentos;
- Recompensar Talentos e Equipes: remunerar, incentivar através de planos de incentivos e oferecer benefícios;
- Desenvolver Talentos, Equipes e Organizações: treinar, desenvolver e gerir o conhecimento corporativo; e
- Monitorar Talentos e Equipes: monitorar talentos através de bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

A estrutura do órgão de Gestão de Talentos Humanos também é diferente da tradicional departamentalização. A equipe deve conhecer todos os processos e ser capaz de atuar em qualquer um deles de forma dinâmica. Assim, podem dar maior apoio e suporte a diferentes áreas da empresa de forma multifuncional. Cada profissional deve poder desempenhar papéis de qualquer nível (operacional, tático e estratégico), pois apenas dessa forma poderá fazer com que a organização atinja seus objetivos e conquiste suas vantagens competitivas.

3 MOTIVAÇÕES DAS DIFERENTES GERAÇÕES

A carreira profissional é importante para todos os indivíduos. O trabalho ocupa uma parte significativa da vida e por isso ele deve ser prazeroso. Ter uma carreira pré-estabelecida (uma carreira organizacional tradicional) era uma verdade de anos atrás, quando os trabalhadores se viam como simples recursos de uma organização. Prezavam, portanto, por se manter no mesmo trabalho durante toda a vida para garantir maior segurança e estabilidade.

Atualmente, as carreiras seguem a tendência de serem mais autorresponsáveis. O indivíduo não deixa mais sua carreira nas mãos da empresa, deseja ter autonomia e assumir a responsabilidade pelo caminho a ser trilhado. Esse novo formato de carreira recebe o nome de “carreira sem fronteiras”.

Diferentes gerações são motivadas de diferentes formas. A Gestão de Talentos Humanos deve estar atenta a isso para que todos os funcionários recebam os estímulos corretos para desempenharem um melhor trabalho.

Antes da 1ª Revolução Industrial, as empresas entendiam que punir era um modo de estimular o funcionário a produzir mais. Pensava-se que, por medo de receber uma punição (que poderia ser tanto econômica, quanto física), os funcionários agiriam de forma mais assertiva. O ambiente de trabalho era, então, baseado no medo.

Com a 1ª Revolução Industrial, veio a teoria administrativa de Taylor em que o homem é tido como *homo economicus*, ou seja, é motivado exclusivamente pela sua situação econômica e financeira. Embora o conceito seja antigo, ainda pode se encontrar empresas que visualizam os funcionários desta forma. Acreditam que apenas com recompensas e benefícios financeiros, os colaboradores terão um melhor desempenho.

Elton Mayo cria a Teoria das Relações Humanas mudando o conceito de *homo economicus* para *homo social*. Foi através da experiência de Hawthorne que Mayo pode observar que as pessoas buscavam, através do trabalho, satisfazer suas necessidades sociais e que o nível de produção, na verdade, era ligado à integração social entre os funcionários. Durante a experiência de Hawthorne, foi observado que aqueles que produziam mais e, por consequência, ganhavam mais, eram hostilizados pelos colegas. Preferiam, então, produzir e ganhar menos para que pudessem se sentir parte da equipe. A Teoria das Relações Humanas buscava humanizar e democratizar a Administração, sendo, portanto, completamente oposta à teoria de Frederick Taylor.

Devido a Teoria das Relações Humanas, “todo o acervo de teorias psicológicas a respeito da motivação humana passou a ser aplicado dentro das organizações”. (CHIAVENATO, 2003)

A motivação pode ser considerada como algo intrínseco e extrínseco. O profissional deve usar de seus objetivos e necessidades pessoais para se motivar, mas também precisa receber estímulos externos para alcançar os interesses da organização através de seu conhecimento. Esses estímulos podem ser financeiros ou sociais.

Através do conhecimento das necessidades dos colaboradores, a Gestão de Talentos Humanos pode traçar estratégias de motivação de forma a realizar a motivação externa e incentivar os indivíduos a desenvolverem suas motivações internas.

Em relação às diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho, um estudo realizado em 2007 por Nakata et al. revelou que a identificação com o trabalho e a motivação individual é mais percebida na geração *baby boomer*. Essa geração também tem maior gosto pelo trabalho e maior apreço à segurança que o trabalho pode oferecer para o colaborador e sua família.

A geração X se mostrou mais próxima aos *baby boomers* do que à geração Y. Consideram importante a segurança que o trabalho oferece e gostam do trabalho que realizam. Além disso, saber que o trabalho realizado é importante para a evolução organizacional é um fator relevante para eles. Entendem a relevância dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas que trabalham para a sociedade.

Para a geração dos *Millenials*, o conhecimento se destaca. Ter estímulo a buscar conhecimentos fora da organização é importante, assim como compartilhar e trocar experiências com os colegas de trabalho. Eles apresentam mais habilidades individuais relevantes para o trabalho e são mais ligados às relações interpessoais que as gerações anteriores.

A partir do estudo supracitado, é possível inferir que para os *baby boomers*, receber benefícios que tragam maior estabilidade e que se estendam à família são mais motivadores. Enquanto que para as outras gerações, benefícios como auxílio-educação ou treinamento contínuo que permitam evolução profissional podem oferecer maior motivação.

Um outro estudo feito por Henrik Bresman publicado originalmente na *Harvard Business Review* e adaptado a reportagem pelo site *Época Negócios*, revela que as gerações X e Y desejam ocupar cargos de liderança, mas se importam mais com a ideia de serem mentores do que com as responsabilidades que vêm junto com um cargo de alto nível. A geração Z, entretanto, encara as maiores responsabilidades como mais interessantes.

A geração X apresenta preocupação em equilibrar a vida pessoal e profissional, enquanto que as gerações Y e Z encaram o estresse como principal ponto negativo de um cargo de liderança.

No aspecto treinamento, por mais que as gerações Y e Z tenham tido maior acesso a tecnologia e internet durante seu crescimento, foram as gerações que demonstraram menor interesse em treinamentos online. A geração X prefere o estudo online ao estudo presencial.

Em geral, é necessário entender o que cada pessoa visualiza para seu futuro e buscar que a visão de futuro individual esteja alinhada com a visão da empresa. Um ponto importante para todas as gerações é a flexibilidade. Desse modo, podem cumprir com suas obrigações na empresa e levar uma vida de maior qualidade, essencial para atingir metas cada vez maiores.

É importante, também, que ao apresentar um novo benefício ou estratégia motivacional, a Gestão de Talentos Humanos faça o monitoramento para entender quais foram os resultados e quem foram as pessoas mais atingidas. Dessa forma, cria-se um histórico que facilite futuras decisões.

4 CONFLITOS ENTRE AS GERAÇÕES

Um conflito ocorre quando diferentes ideias sobre um ponto em comum geram discussões sobre o assunto. Para Santos et al. (2014), “o conflito deve ser compreendido como um antagonismo entre os sujeitos ou do sujeito em relação às circunstâncias que vive.”

Wagner e Hollenbeck (citados por ALMÉRI et al, 2014) define conflito como:

A oposição e o confronto que ocorre entre pessoas e grupos nas organizações quando as partes buscam o cumprimento de metas e objetivos impedindo o avanço das metas e objetivos de outras pessoas ou grupos.

Os conflitos no campo organizacional podem surgir por falhas na comunicação, problemas entre a liderança e os liderados ou por questões pessoais dos colaboradores.

Os conflitos podem ser funcionais ou disfuncionais, isto é, benéficos ou não. Por mais que a ideia de conflito traga uma ideia negativa, os conflitos podem ser positivos se bem administrados.

Segundo Hitt, Miller e Colella (citados por COSTA et al, 2014) existem três tipos de conflito: o de relacionamento, o de processo e o de tarefas. O conflito de relacionamento ocorre por diferenças pessoais. O conflito de processo acontece por problemas nas atribuições e responsabilidades do trabalho, enquanto o conflito de tarefas diz respeito à essência do trabalho, objetivos e metas.

Pessoas de diferentes idades costumam ter pensamentos e valores distintos. Dentro de uma organização, é necessário que a Gestão de Talentos Humanos se atente aos conflitos que podem acontecer entre colaboradores de diferentes gerações.

As razões dos conflitos são diversas. Desde as diferentes motivações até o modo de pensar e agir. Segundo Gonçalves (2019), *baby boomers* trabalhando com pessoas da geração Y costumam ter conflitos baseados na falta de disciplina e foco, enquanto que a geração Y sente que os *baby boomers* não se abrem com facilidade a novas ideias.

A geração Y gosta que suas ideias sejam ouvidas e buscam impactar as empresas através de suas ideias. Zela mais pela praticidade e informalidade. Pode ser considerada uma geração mais ousada, causando estranhamento nas gerações que já estão no mercado há mais tempo.

Embora a maioria dos conflitos gere situações desconfortantes, a convivência das diferentes gerações no mesmo ambiente também é enriquecedor. Esse é o principal desafio da GTH: identificar os pontos positivos e onde alocar pessoas tão diferentes para que o resultado final seja positivo para a organização.

Definir líderes formais é papel da Gestão de Talentos Humanos e é preciso que o setor treine seus líderes para lidar com os conflitos que podem surgir dentro da equipe. Isso porque o estilo de liderança também pode gerar conflitos. Ao iniciarem no mercado de trabalho, os *baby boomers* encararam um estilo mais autocrático. Com o passar do tempo e a chegada de novas gerações, a liderança foi se tornando mais democrática, abrindo espaço para opiniões de toda a equipe no processo de tomada de decisão.

O uso da tecnologia é outro ponto que pode gerar conflito. Segundo Santos (2014), enquanto a geração Z possui imensa facilidade com as mídias sociais e pode gerar vantagem competitiva para a empresa através delas, a geração X prefere utilizá-las apenas como lazer.

A Gestão de Talentos Humanos precisa estar atenta aos desdobramentos dos conflitos para evitar que haja uma alta rotatividade e garantir que o bem-estar dos funcionários prevaleça mesmo com a existência de situações adversas.

Uma pesquisa realizada por Recktenwald et al. (2017), revela que a Geração Z se sente mais interessada e animada com a empresa do que as gerações anteriores. A mesma pesquisa também explicita que os conflitos causados por falta de confiança nos colegas estão presentes em todas as gerações.

Ainda na pesquisa de Recktenwald et al. (2017), pode-se observar uma divergência entre as gerações relacionada às promoções recebidas no emprego. A geração Z se mostra satisfeita, embora a geração X ache que mereça mais.

Grubb (2018) mostra que os *baby boomers* estão ficando mais tempo no mercado de trabalho do que as gerações antecessoras. O que significa que quatro gerações distintas ficarão juntas por mais tempo, indicando um desafio ao gestor. Grubb (2018) também destaca que, apesar das divisões geracionais serem importantes, cada indivíduo age, pensa e atua de forma distinta. Assim, a melhor alternativa para o gestor é entender as necessidades e particularidades de cada pessoa de sua equipe.

Percebemos, portanto, que tanto os conflitos quanto as motivações devem receber uma atenção individualizada da GTH. Entender as particularidades dos colaboradores da empresa é crucial para definir tanto maneiras de motivá-los como maneiras de gerenciar conflitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi realizado utilizando de livros, reportagens, artigos e pesquisas sobre as gerações e o mercado de trabalho.

É fato que observar as gerações e seus comportamentos é de muito auxílio para quem atua na Gestão de Talentos Humanos, embora apenas isso não seja o ideal para alcançar as individualidades de cada ser humano.

A partir dos estudos realizados para a confecção deste artigo, percebeu-se que as gerações *Baby boomer* e Y são as mais distantes e que apresentam mais problemas de convivência. A geração X está exatamente entre a geração sênior e a geração júnior carregando muitas características de ambas.

Foi possível observar também que as obras clássicas não tratam ainda da geração Y. Como esta geração não está completamente inserida no mercado de trabalho, não é possível ter um bom entendimento de seu comportamento. Isso mudará ao longo dos anos, conforme mais integrantes da geração Y ocupem espaço no mercado de trabalho.

As carreiras, formas de liderança e processos administrativos de trabalho também mudaram junto com as gerações. Embora todas as gerações almejem cargos de liderança, elas temem coisas diferentes em relação a isso.

Os benefícios que envolvam estudos são mais atrativos para as gerações X e Y, enquanto que os *baby boomers* preferem garantir a estabilidade.

A geração Y também tem mais facilidade com relações interpessoais que as gerações anteriores, um fato importante para que a Gestão de Talentos Humanos preste a devida atenção. Pessoas dessa geração podem ter problemas em trabalhar sozinhas. Isso é apontado, também, na questão de conflitos. A geração Y parece necessitar de mais atenção no trabalho, já que demonstraram ter maior problema com disciplina e foco.

Os *baby boomers* estão permanecendo um tempo maior no mercado de trabalho, o que interfere na geração de conflitos com os novatos. Enquanto esses prezam por um trabalho mais flexível e mais ligado à tecnologia, aqueles ainda preferem métodos mais tradicionais.

É interessante apontar que as grandes empresas buscam antecipar esses fenômenos de mudança e contraste de gerações. A gestão do capital intelectual é

valiosíssima para as empresas que buscam ter maior vantagem competitiva nos dias atuais. Por isso a importância de que a Gestão de Talentos Humanos seja bem feita e bem estruturada de acordo com os objetivos da empresa como um todo.

Espera-se que em breve novas obras possam abordar a completa entrada da geração Z e seus impactos, além da saída da geração *Baby boomer* e os legados que irá deixar.

REFERÊNCIAS

ALMÉRI, T. M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. Revista de Administração da FATEA, v. 9, n. 9, p. 54-71, ago./dez., 2014. Disponível em: <<http://www.publicacoes.fatea.br/index.php/RAF/article/view/699/640>>. Acesso em 01 Set. 2020.

BATISTA, Luiz Claudio. Perfil motivacional da geração Y comparado ao de outros grupos etários: investigação em uma instituição financeira nacional. 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10182/Versao%20Final_p%c3%b3s%20defesa_pdf%20entregue%20a%20biblioteca_02out12.pdf?sequencia=1&isAllowed=y>. Acesso em 01 Set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano. São Paulo: Grupo GEN, 2020. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>>. Acesso em: 16 Ago. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

COSTA, L. F. L. G.; MENDONÇA, C. M.; RODRIGUES JR, G.; ARAÚJO, M. V. P.; ALLOUFA, J. M. L.; SILVA, R. C. Conflitos Organizacionais Entre Gerações: Um Estudo Empírico Com a Equipe De Desenvolvimento De Software Do Ifrn. Holos. Natal, vol. 4, 2014, pp. 361-374. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4815/481547173031.pdf>>. Acesso em 02 Set. 2020.

ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE. Pesquisa feita em 19 países mostra como as gerações X, Y e Z são diferentes. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/09/pesquisa-feita-em-19-paises-mostra-como-geracoes-x-y-e-z-sao-diferentes.html>>. Acesso em 17 Ago. 2020.

FEIXA, Carles; LECCARDI, Carmem. O conceito de geração nas teorias sobre juventude. **Soc. estado**. Brasília, v. 25, n. 2, p. 185-204, Ago. 2010. Disponível

- em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922010000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 13 Ago. 2020.
- FERREIRA, Patricia Itala. Atração e seleção de talentos / Patricia Itala Ferreira; organização Andrea Ramal. - 1. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- GONÇALVES, Ana Graciele. Choque de gerações. Revista Brasileira de Administração. Ano 30, nº 131, p. 30-37, Jul/Ago 2019. Disponível em: <<https://online.flippingbook.com/view/375956/30/>> . Acesso em 17 Ago. 2020.
- GRUBB, Valerie M. Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho. 1 ed. São Paulo: Autentica Business, 2018. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=8-JfDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=gera%C3%A7%C3%B5es+conflitos&ots=pul1b6vx73&sig=vxn0ejb0aUrBmFq9kOv7d8KNDdE#v=onepage&q=gera%C3%A7%C3%B5es%20conflitos&f=false>>. Acesso em 18 Ago. 2020.
- IBERDROLA. Da geração '*baby boomer*' à 'pós-milenial': 50 anos de mudança. Disponível em: <<https://www.iberdrola.com/talentos/geracao-x-y-z>>. Acesso em 13 Ago. 2020.
- MARISTAS, Colégios. O que são as gerações X, Y e Z e como lidar com cada perfil. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/colegios-maristas/onde-os-jovens-estao/noticia/2019/08/27/o-que-sao-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-lidar-com-cada-perfil.ghtml>>. Acesso em 15 Ago. 2020
- NYBO, Erik. O conflito de gerações e a criação de uma nova sociedade. Startupi, 2019. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2019/03/o-conflito-de-geracoes-e-a-criacao-de-uma-nova-sociedade/>>. Acesso em 13 Ago. 2020.
- RECKTENWALD, Adriana; PAULA, Germano de; CARVALHO, Leonardo de. Revista de Carreiras Pessoas. São Paulo, v. 7, n. 2, p. 496-510, 2017. Disponível em: <ken.pucsp.br/ReCaPe/article/view/32747>. Acesso em 01 Set. 2020.
- SANTOS, I. C.; CIPULLA, J. D.; CESTARO, H. J.; BEGHINI, R. A. Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os baby boomers e gerações subsequentes. Revista Científica Hermes. Brasil, núm. 11 junho-dezembro, 2014, pp. 26-46. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4776/477647158002.pdf>>. Acesso em 01 Set. 2020.
- SITWARE. Quais são as gerações? Entenda as características comportamentais da geração X, Y, Z e *baby boomers*. Siteware, 2020. Disponível em:

<<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/quais-sao-as-geracoes/>>. Acesso em 13 Ago. 2020.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e *baby boomers*. REGE – Revista de Gestão. São Paulo, v. 23, n. 2, p. 88-98, Jun. 2016. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300108#bibl0005>>.

Acesso em 16 Ago. 2020.

WELLER, Wivian. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Soc. estado**. Brasília, v. 25, n. 2, p. 205-224, Ago. 2010 . Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922010000200004&lng=en&nrm=iso)

[69922010000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922010000200004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 13 Ago. 2020.