

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

GABRIELA GONÇALVES CORREIA

**O ENCONTRO DE GERAÇÕES COMO ESTRATÉGIA NA GESTÃO DE PESSOAS**

Paracatu

2021

GABRIELA GONÇALVES CORREIA

**O ENCONTRO DE GERAÇÕES COMO ESTRATÉGIA NA GESTÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada ao Curso de Psicologia do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Psicologia.

Orientador: Prof. Msc. Robson Ferreira dos Santos

Paracatu

2021

GABRIELA GONÇALVES CORREIA

## O ENCONTRO DE GERAÇÕES COMO ESTRATÉGIA NA GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Psicologia do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso.

Área de Concentração:

Orientador: Prof. Msc. Robson Ferreira dos Santos

Banca Examinadora:

Paracatu- MG, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

---

Prof. Msc. Robson Ferreira dos Santos  
Centro Universitário Atenas

---

Prof. Lorena Gomes Junqueira  
Centro Universitário Atenas

---

Prof. Diógenes De Oliveira E Souza  
Centro Universitário Atenas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>1.1 PROBLEMA DE PESQUISA</b>	<b>8</b>
<b>1.2 HIPÓTESE DE PESQUISA</b>	<b>9</b>
<b>1.3 OBJETIVOS</b>	<b>9</b>
<b>1.3.1 OBJETIVO GERAL</b>	<b>9</b>
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>9</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA</b>	<b>9</b>
<b>1.5 METODOLOGIA DE ESTUDO</b>	<b>10</b>
<b>1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO</b>	<b>11</b>
<b>2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS</b>	<b>12</b>
<b>3 AS GERAÇÕES E SEUS DESAFIOS</b>	<b>15</b>
<b>4 AS CONTRIBUIÇÕES DAS GERAÇÕES X E MILENNIALS NO AMBIENTE DE TRABALHO PRA A GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>18</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>23</b>

## RESUMO

O presente trabalho visa apresentar sobre as contribuições do encontro de gerações na gestão estratégica de pessoas. Para tal foi feita uma pesquisa de literatura em bases de dados científicos e de alguns livros da área. O trabalho aborda sobre a gestão estratégica de pessoas, as gerações, seus desafios e contribuições. Durante o estudo é possível compreender que equipes diversas, apresentam melhor desempenho, melhor entrega e intervenções com inovação, criatividade e competitividade para o mercado.

**Palavras-chave:** Gerações, Inovação, Diversidade, Competitividade

## ***ABSTRACT***

The present work aims to present about the contributions of the meeting of generations in the strategic management of people. To this end, a literature search was carried out in scientific databases and in some books in the area. The work deals with the strategic management of people, the generations, their challenges and contributions. During the study it is possible to understand that different teams present better performance, better delivery and interventions with innovation, creativity and competitiveness for the market.

***Keywords:*** Generations, Innovation, Diversity, Competitiveness

## **1. INTRODUÇÃO**

Os ambientes corporativos encontram-se com quatro gerações simultaneamente nos últimos anos, baby bommers, geração x, geração y e a geração dos nativos digitais, conhecidos também como geração z.

Nesse momento as empresas buscam como diferencial para a sua marca, a competitividade, inclusão, inovação e diversidade frente aos seus desafios. As diferentes gerações que hoje trabalham juntas, e outras gerações que estão por vir, tem muito a apresentar em termos de, competitividade e inovação no mercado de trabalho.

Esse encontro provoca na sociedade e no ambiente de trabalho, multiplicidade de visões de mundo, experiências, expertises, criatividade, posicionamentos e resultados surpreendentes.

O encontro geracional já vem apresentando diversas mudanças para as organizações, as estruturas que antes eram verticais, estão se tornando horizontais, mais flexíveis. As pessoas buscam cada vez mais conciliar trabalho e vida pessoal, menos burocracias, e mais tecnologias.

Os profissionais como os baby boomers que tendem a seguir regras, e orgulham-se de sua produtividade, tempo de cargo e empresa, tem muito a agregar às pessoas da geração x com seus perfis competitivos, materialistas e individualistas. Essa interação torna-se um desafio para a gestão.

Por sua vez os profissionais da geração y que buscam o bem-estar e a flexibilidade, tem muito a apoiar os líderes a estabelecerem novas formas de se relacionar, comunicar, elaborar e aplicar estratégias de gestão de pessoas.

Contudo, chega ao mercado de trabalho a geração z, jovens criativos, flexíveis, inovadores e ágeis, que não seguem hierarquia e buscam crescimento rápido. Com estímulos assertivos, tornam se protagonistas em uma equipe sendo cruciais na gestão de pessoas.

### **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Como Gerações Diferentes Podem Contribuir Para As Estratégias Em Gestão De Pessoas?

## **1.2 HIPÓTESE DE PESQUISA**

Com o mundo mudando cada vez mais rápido e a exigência de adaptação a mudança exigida pelas organizações, cada geração tem a contribuir para um ambiente mais propício a resultados.

Cada geração pode agregar de forma harmônica com suas características, os Baby boomers podem oferecer estabilidade e disciplina, a geração x pode oferecer o equilíbrio entre a individualidade e a convivência coletiva, a geração y pode contribuir com a nova forma de se comunicar e a geração z que se apresenta com tolerância e pluralidade.

Essa diversidade de características, pode ser a melhor estratégia de pessoas para uma organização tomar rumos promissores, pois o capital humano é o que move as organizações.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Discutir como as diferentes gerações podem contribuir para estratégias efetivas em gestão de pessoas

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- A. Apresentar Principais Teorias Estratégicas Em Gestão De Pessoas;
- B. Apresentar As Gerações E Seus Desafios;
- C. Discutir As Contribuições Das Gerações X e Millennials No Ambiente de Trabalho Para a Gestão de Pessoas.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

As pessoas somam às empresas como capital principal do desenvolvimento das organizações, e as organizações se veem em um mundo competitivo que demanda adaptação e mudanças.

Com o desenvolvimento tecnológico que vem sendo cada vez mais



presente na vida das pessoas, as relações de trabalho e gestão se atualizaram. Para (SPECTOR,2014, P. 341) “A inovação não é o mesmo que criatividade, no sentido de que os membros da equipe não inventam necessariamente inovações que adotam. A inovação é o processo de implementar mudanças independentemente de serem inventadas ou tomadas como empréstimo.”

Como forma de alcançar esse objetivo as organizações buscam recrutar talentos que possam contribuir de forma criativa, inovadora e integrada as necessidades do negocio.

Em virtude da rápida globalização e mudança cultural que se vive, tornam-se relevante a busca da resposta de como gerações diferentes podem contribuir para as estratégias em gestão de pessoas. Para (CHIAVENATO, 2014, P. 12). “A turbulência das mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas e suas tendências estão trazendo novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, para garantir a competitividade e a sobrevivência das organizações.”

Visando bons desempenhos, é de grande valia garantir o engajamento, comprometimento, coesão e produtividade do grupo/equipe. E grupos diversificados de trabalho podem contribuir de forma significativa nos resultados e na gestão estratégica de pessoas no contexto organizacional.

Em um estudo segundo (SPECTOR, 2014, P.343) “os grupos diversificados apresentaram melhor desempenho quando o trabalho demandava coordenação entre os membros da equipe e apresentaram pior desempenho quando o trabalho podia ser realizado independentemente.

Nos tempos atuais, empresas que investem em um quadro de funcionários diverso, com propostas criativas facilitam nas ações de recrutamento e retenção de talentos, podendo diminuir também no índice de rotatividade.

## **1.5 METODOLOGIA DE ESTUDO**

A elaboração do presente trabalho se baseará em pesquisa bibliográfica, ou seja, irá se valer de publicações científicas para sua confecção, serão utilizados Artigos científicos, Google Acadêmico, Biblioteca Digital, Livros relacionados ao tema.

Esta pesquisa é de caráter exploratória, tem como objetivo central propiciar ao pesquisador se familiariza com o tema e assim se tornar possível elaborar respostas (GIL, 2007, p.41).

A revisão bibliográfica é uma junção do que se tem disponível sobre algum tema, e se dá partindo de uma reunião de referências teóricas que já foram analisadas e publicadas e é o passo inicial de qualquer trabalho científico (FONSECA 2002, p 32).

As palavras chaves utilizadas nas pesquisas serão: Gerações, Gestão, Estratégia, Pessoas, Inovação, Criatividade.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O primeiro capítulo apresenta a introdução do tema descrevendo sobre o assunto a ser tratado nesse presente trabalho, foi realizado a formulação do problema de pesquisa, as proposições do estudo, os objetivos geral e específico, a justificativa, relevância e contribuições da proposta de estudo, a metodologia do estudo, e também a definição estrutural da monografia.

O segundo capítulo aborda os âmbitos da gestão estratégica de pessoas, a estrutura de um departamento RH, seus desafios e atribuições.

O terceiro capítulo apresenta as gerações, suas características e desafios

O quarto capítulo apresenta as contribuições da geração X e Y no ambiente de trabalho.

Por fim, as considerações finais expõem quais foram as conclusões após o fim da pesquisa refletindo acerca do problema central da pesquisa.

## 2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Ao falar de gestão de pessoas em um primeiro momento, lembramos de recrutamento e seleção, mas não é só isso que compõe o processo de gestão, há também o setor de treinamento e desenvolvimento de pessoas, cargos e salários, benefícios, questões trabalhistas, segurança do trabalho, entre outros. ANDRADE (2009 p. 3), afirma que a “A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação.”

Os objetivos da gestão devem estar bem claros e definidos para que haja definitivamente sucesso na empresa. É necessário que os funcionários da base também conheçam os objetivos da empresa.

Um dos principais objetivos certamente é ajudar a empresa a realizar suas metas com êxito, bem como possibilitar competitividade e inovação no mercado. Além disso, uma forma de incluir os colaboradores como parte interessada da empresa e peça fundamental da estratégia, é definir que são também envolvidos no processo.

Algumas empresas tem como estratégia, eventos para o desmembramento de metas. Diretores desmembram suas metas com os gerentes, os gerentes com seus chefes, os chefes com seus supervisores e os supervisores com seus liderados.

E essa relação de forma correspondida, apresenta benefícios para ambas as partes, todos os colaboradores fazem parte da estratégia e o lucro é dividido com todos mediante o seu comprometimento. E assim ambos, empregado e empregador se sentem como parte do processo e ambos, alcançam seus anseios.

Ha empresas que usam avaliações anuais como forma de integrar o empregado em seu desenvolvimento e rentabilidade do negocio. Nessa avaliação pode ser abordado pontos positivos e de desenvolvimento.

É determinada uma nota perante a avaliação de desempenho, as empresas que possuem como politica dividir também seus lucros, os colaboradores são recompensados com base em sua avaliação.

Partindo do princípio que pessoas movem organizações, uma empresa não será capaz de atingir suas metas com inovação, se não investir em pessoas de forma estratégica.

No mundo competitivo a melhor forma de se manter diante as mudanças

rotineiras é pensar e gerir contando com as pessoas para o sucesso da organização.

A gestão de pessoas se dá pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do capital mais precioso de uma organização, o capital humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe. Desta forma, cabe à área de gestão de pessoas – RH a nobre função de humanizar a empresa.

A estratégia se faz necessária em virtude da concorrência, perda de clientes, colaboradores e impacto social e competitivo no mercado. Para (DECOUT; NEVES; BALDNER, 2012 P.46) “A necessidade de estratégia surge da percepção de que a empresa pode estar perdendo oportunidades ou de que novas oportunidades estão surgindo no cenário de negócios e devem ser aproveitadas. ”

Não podemos esquecer que a mão de obra são as pessoas e não simplesmente as máquinas, são as pessoas que fazem a instituição desenvolver-se: são as pessoas o fator dinamizador da instituição, o que impulsiona, sendo assim, devem ser sempre tratados com respeito, afeto, tolerância, solidariedade, as considerando como profissional humano e não apenas corpo técnico da organização.

Algumas empresas, como forma de investir em pessoas, estruturam seus valores não só para a produção, mas também para o capital humano, numa tentativa de valorizar as pessoas. Outra alternativa que visa fortalecer esse pilar, são os benefícios que organizações podem oferecer a seus funcionários e dependentes.

A gestão deve ser eficaz e gerar sinergia entre ideias e ações para a empresa. Para que isso seja possível todos os setores e funcionários da organização devem estar focados na estratégia.

O recurso humano é a engrenagem crucial para a sinergia da inovação, competitividade, estratégia e bons resultados. (ANDRADE PRISCILA 2009 p. 5) “O objetivo do RH é fazer com que o planejamento estratégico de pessoas esteja diretamente ligado ao planejamento estratégico da empresa e com a alta direção, ajudando a empresa a tomar decisões certas na hora certa.”

Pessoas como engrenagem crucial da organização, (CHAVIENATO, 2014 P. 12) “Menciona que há 6 processos para a gestão de pessoas: Processos de Agregar Pessoas; Processos de Aplicar Pessoas; Processos de Recompensar Pessoas; Processos de Desenvolver Pessoas; Processos de Manter Pessoas; Processos de Monitorar Pessoas.”

O gestor como gerenciador das estratégias deve ter sempre um senso crítico, uma opinião própria e uma grande capacidade de flexibilidade, tendo em vista

as grandes e rápidas transformações sociais que ocorrem no mundo.

Podemos considerar dentro da organização o gestor como embaixador, ou guardião da estratégia do negócio, visando o desenvolvimento da marca frente a sociedade e o mercado.

Assim, as soluções e procedimentos de problemas e conflitos sendo algo presente na realidade das empresas se faz necessários encaminhamentos imediatos a fim de que não surja novos problemas com impactos a organização.

Um líder despreparado pode desmotivar pessoas, diminuir engajamento e produtividade. Podendo dessa forma apresentar, prejuízos a estratégia da organização com consequências em ambos capitais, financeiro e humano.

### 3 AS GERAÇÕES E SEUS DESAFIOS

No contexto organizacional contemporâneo, torna-se cada vez mais relevante o estudo das diferentes gerações ativas no mercado de trabalho, dentre essas os denominados *baby boomers*, Geração X e Geração Y, em virtude de suas diferentes formas de agir, pensar e ver o mundo.

No momento atual, é possível estar em uma empresa e se deparar com profissionais seniores, plenos, juniores, estagiários e aprendizes. Ou seja, várias gerações em um único ambiente com os mesmos objetivos, responsabilidades e percepções diferentes.

Há estudos de que equipes mistas, apresentam desempenho e resultados significativos comparadas a equipes homogêneas. (SPECTOR, 2014, P. 343) Os grupos diversificados apresentam o melhor desempenho quando o trabalho demandava coordenação entre os membros da equipe e apresentaram pior desempenho quando o trabalho podia ser realizado independentemente.

É preciso entender que as diferenças geracionais existem e que, se bem administradas, podem trazer significativos ganhos às organizações. Nesse contexto, a inserção das gerações mais jovens no mercado de trabalho vem despertando o interesse de estudiosos do comportamento humano, bem como suscitando nos gestores – seus antecessores, dúvidas sobre como agir diante de suas características.

O cenário de mudanças competitivas impulsiona as organizações a buscarem inovações no intuito de atender a nova lógica social de mercado. O grande diferencial tem sido os investimentos em pessoas, já que são elas que fazem a diferença na idealização e encaminhamentos de ações que favorecem a produtividade e a rentabilidade das empresas.

As organizações hoje valorizam a informação e o conhecimento como ativos estratégicos e devem investir em ações para que esses ativos não sejam perdidos.

Assim, a área de gestão de pessoas é vista em muitas empresas como uma área estratégica, pois é ela que provê a organização das pessoas e, conseqüentemente, das competências necessárias para que conquiste seus objetivos.

Para isso, precisa atrair os melhores profissionais, retê-los e motivá-los no trabalho. E esses processos podem ser bastante diferentes se forem focados na

Geração Y ou na Geração X, por exemplo.

As organizações são um organismo movido a idéias que devem ser oxigenadas para que não permaneçam estagnadas perante as mudanças dos seus contextos interno e externo e, por isso, não devem temer o choque cultural que a Geração Y tem gerado.

O cenário atual é de constantes transformações. Há especialistas que já começam a delinear uma nova geração que em breve estará ingressando nas organizações por meio dos programas de estágio: a Geração Z.

Mais individualistas, impacientes e ainda mais conectados à tecnologia do que a Geração Y. Esses jovens hoje ainda adolescentes exigirão adaptações nas organizações e bastante preparo dos gestores para gerenciar.

Identificar as gerações não se resume pelo período de nascimento. E sim por diversos acontecimentos sociais, culturais, econômico e familiar, podemos citar alguns exemplos:

Baby Boomers são nascidos entre 1946 a 1964, marcados pela guerra fria, guerra do Vietnã e movimentos dos direitos civis. Uma geração de pessoas voltadas para equipe, otimismo e formalidades. Foco da carreira voltado para estabilidade duradoura, hierarquias nítidas e poucas mudanças no ambiente do trabalho. A comunicação é marcada por telefone, fax, e introdução a internet e computadores.

Geração X nascidos entre 1965 – 1980, marcados pelos desastres ambientais, internet e e-mail. Marcados pela autoconfiança, ceticismo e informalidade, a relação com o trabalho é marcada pelo equilíbrio, trabalho – vida pessoa, mudanças necessárias e horários flexíveis. Comunicação marcada por e-mails, mensagens de texto e menos apelo a estrutura e regras.

São pessoas com comprometimento e linearidade, pois um dos seus anseios é a uma carreira sólida. É também considerada a primeira geração com uma veia empreendedora.

Millennials nascidos entre 1981-1997, marcados pelo 11 de setembro, tiroteios escolares, agendas cheias e mídias sociais, marcado pela orientação por feedback, oportunidades empreendedoras, diretrizes claras, mudanças frequentes e locais de trabalho divertidos.

Nativos digitais, cresceram com internet e computadores pessoais, são pessoas com característica multitarefas, conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo, são profissionais que estão sempre buscando informações, soluções rápidas

para problemas e possuem comunicação informal.

São pessoas com habilidades para ter relação profissional e pessoal com pessoas do seu ambiente profissional sem perder o profissionalismo e espírito de liderança, é também uma geração que tem pressa em subir de cargo.

Geração Z nascidos em 1998 são marcados pelo aumento da diversidade social, extremamente safos em tecnologia, pragmáticos e progressistas sociais, geração da internet no bolso.



#### **4 AS CONTRIBUIÇÕES DAS GERAÇÕES X E MILLENNIALS NO AMBIENTE DE TRABALHO PARA A GESTÃO DE PESSOAS**

O mundo empresarial vem apresentando mudanças, competitividade entre as organizações e necessidade de mão de obra eficaz. E para que seja possível sucesso nesse contexto, é necessário pessoas, e alguns fatores motivam e envolvem o contexto da gestão de pessoas, como a realização pessoal, reconhecimento, possibilidade de crescimento, segurança e treinamento.

Dessa forma é necessário um investimento em recrutamento e seleção de mão de obra qualificada, treinamentos e benefícios como forma de reter esses talentos necessários para o desenvolvimento da organização.

Entender as gerações sempre foi um desafio, e nesse momento temos mais gerações influenciando-se mutuamente. O mercado de trabalho vem prevendo novos tempos e sem dúvidas torna-se latente o desenvolvimento de pessoas e o encontro de gerações dentro das organizações.

Dessa forma, reter talentos, é uma tarefa e tanto para as empresas neste novo ciclo, uma vez que há um encontro de gerações com desejos e anseios bem delimitados, a geração Y por exemplo, está rompendo os paradigmas que até então estavam impregnados nas leis e comportamentos das empresas, Para (GRUBB M. VALERIE 2017 P.28) Hoje, a pessoa ideal para as empresas não é mais alguém que seja bom – nem ótimo- no trabalho.

A pessoa ideal é aquela que não só é excelente no trabalho, mas também é capaz de se integrar num quadro de pessoal diversificado.

O encontro e as contribuições das gerações também é diversidade, divergência e possíveis cenários de pré-conceitos e represalhas. Para (GRUBB M. VALERIE 2017 P.44) “muitos líderes de empresas, falam em abraçar a diversidade, mas essas conversas sempre giram em torno de etnia e gênero, e em geral, não se referem à idade.”

A geração X traz como contribuição para o mercado de trabalho a necessidade de investimento e valorização do aprendizado/formação como forma de sucesso, relações em grupo, desejo de estabilidade, independência e autosuficiência.

Dessa forma a geração X apresenta ao mundo organizacional formas de valorização do conhecimento, como incentivos culturais, planos de carreira, autonomia dos processos e formas de gestão democráticas.

A geração Y apresenta tendências e comportamentos globalizados cercado de tecnologia em ascensão, desta forma é possível verificar a grande afinidade com as mudanças, principalmente no estilo de vida.

Os indivíduos da geração Y, também são conhecidos por serem multitarefas, as organizações com a geração Y a frente já viam a algum tempo com propostas de trabalho e estilo de vida inovadores e alternativos.

Geração Y são também adeptos a liberdade e autonomia, exigentes quanto as condições de trabalho para que possam realizar suas entregas. Com a pandemia, organizações mais conservadoras buscaram formas de trabalho alternativas, ambientes descontraídos e benefícios contemporaneos as necessidade atuais.

E o que a sociedade precisa nos ultimos tempos são de relações mais humanas, autenticidade, inovação, interação, integração e diversidade. Só assim, organizações, sociedades e pessoas terão sucesso e grandes feitos para humanidade.

É inegavel as inumeras contribuições das gerações em um contexto, seja de trabalho, social ou familiar. É visível inumeros ganhos na gestão de pessoa com o diversidade de percepções e necessidade que gerações causam em um mesmo contexto. (GRUBB M. VALERIE 2017. P 59) “ Menciona que não é atoa que a diversidade no local de trabalho é assunto debatido com frequencia: se voce quiser estimular a mais ampla variedade de ideias , precisa incluir pessoas com diferentes pontos de vista e diferentes maneiras de pensar.”

Algumas empresas investem em campanhas de estágio para idosos por exemplo, que é a oportunidade de ter estagiarios com mais de 60 anos. Essa experiencia é um possibilidade de integrar a população idosa que só cresce e uma alternativa aos estagiarios mais jovens de interação e troca de experiencia.

Essa ação também é uma contribuição social, integrar esses idosos no mercado de trabalho, apresenta a possibilidade de assegurar a auto estima e funcionalidade dos mesmos nas sociedade.

Para os jovens, existe diversas formas de integração no mercado de trabalho, há programas de trainee, estagiário e aprendizes, que podem proporcionar a empresa ganhos significativos.

Dentre esses ganhos temos a oportunidade de aumento do quadro de funcionários, melhora na produtividade e competitividade do negócio.

Ha estudos que mencionam o aumento na inovação e motivação da equipe, a contratação de jovens também exige mudança no comportamento de líderes e gestores, uma vez que os jovens desenvolvem trabalhos de maneira mais ágil e flexível.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINIAIS

Ha anos atrás, jovens criavam start ups com propostas de soluções empresariais, com premissas de ambientes de trabalho descontraídos, inovadores, ousados, com proposta de benefícios e gestão de pessoas flexíveis, alternativos, com hierarquias pouco estabelecidas e poucas formalidades.

Em março de 2020 o mundo se vê em um contexto, imprevisível que exige adaptação e inovação no contexto pessoal e profissional, as pessoas se viram equilibrando seu trabalho e vida pessoal sem aviso prévio.

Profissionais de níveis mais seniores, que são considerados da geração baby boomers, nunca se imaginaram trabalhar de casa e medir seu tempo e entregas de forma diferente ao habitual, os profissionais da geração x, tiveram como desafio os filhos, a forma de aprendizagem e suas relações interpessoais bruscamente alteradas, já a geração Y já haviam apresentado formas alternativas de vínculos, entregas, benefícios e gestão.

Todos se viram em um novo contexto, com necessidade de inovação, praticidade e novos hábitos, empresas precisaram reestruturar alguns benefícios, forma de trabalho, gestão e entregas.

Como apresentado em capítulos anteriores, equipes diversas facilitam e apresentam melhor desempenho. Em cenários desafiadores como foi a pandemia, empresas com quadro de funcionário diversificado apresentaram adaptação ao contexto de forma mais leve e espontânea.

Portanto empresas que investem em programas de liderança, programas de estágio, trainee e aprendizes contam com um quadro de funcionários mais diversos e preparados para contextos que exigem inovação e adaptação.

A diversidade é a propulsora de grandes ideias, inovações, adaptações e superações. O encontro das gerações fomenta o equilíbrio das situações e os grandes feitos, equipes diversas são mais produtivas, são mais inovadoras em virtude de ideias diferentes, necessidade e filosofias que cada geração traz consigo.

O mundo globalizado demanda a interação, dinamismo e diversidade das organizações, pois todas as demandas são universalizadas, todas as necessidades podem ser abrangentes a qualquer idade. Portanto essa integração possibilita a fluidez e assertividade na competitividade e inovação.

Portanto para que isso aconteça é preciso que empresas entendam que diversidade é considerar todas as raças, gêneros, cores, tribos, religiões e idades. E diversidade não é contratar um público de pessoas apenas para cumprir cotas é preciso uma interesse genuíno em diversificar um quadro de empregados.

De acordo com os estudos realizados, foi possível avaliar que a pluralidade, diversidade e o encontro de gerações contribui na gestão estratégica, com inovação e competitividade para as organizações.

## REFERÊNCIAS

CAVAZOTTE, Flavia. LEMOS, Ana Luiza. VIENA, Mila. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Cadernos ABAPE B. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n1/11.pdf> >. Acesso em: 25/10/2020;

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos Nas Organizações**. 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014;

DEL GRANDE, Tatiana. **Geração Y: As práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas no mercado de trabalho**. PUC RIO. Disponível em: << <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/29518/29518.PDF>>>. Acesso em: 25/10/200;

FONSECA, j. j. s **Metodologia Da Pesquisa Científica**, Fortaleza: UEC, 2002. Apostila;

JORDÃO, Matheus. **A mudança de comportamento das gerações X, Y, Z e Alfa e suas implicações**. Universidade de São Paulo – Campus São Carlos. São Carlos, 2016;

MOTA, Alda; WELLER, Wivian. **Apresentação: A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica**. Revista Sociedade e Estado - Volume 25 Número 2 Maio / Agosto 2010. Disponível em: << <https://www.scielo.br/pdf/se/v25n2/02.pdf>>>. Acesso em: 25/10/2020;

NOVAES, Simone. **Perfil Geracional: Um Estudo Sobre As Características Das Gerações Dos Veteranos, Baby Boomers, X, Y, Z E Alfa**. Anais do VII SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 22 e 23/10/2018;

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 4.ed—São Paulo- SP: Saraiva, 2014;

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton; BALDNER, Paulo. **Planejamento e Gestão Estratégica**. Editora FGV. 2012;

POTER, Michael E. **Competição** ed. Ver. E ampl. Rio de Janeiro: Elsevier 2009 – 5 reimpressões;

POTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 9 reimpressões;

POTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando Um Desempenho Superior**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 - 35 reimpressão;

MALAFAIA, Gabriela. **Gestão Estratégica De Pessoas Em Ambientes Multigeracionais.** VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Disponível em: <<  
[http://www.professores.uff.br/screspo/wpcontent/uploads/sites/127/2017/09/PSI\\_P2\\_artigo10.pdf](http://www.professores.uff.br/screspo/wpcontent/uploads/sites/127/2017/09/PSI_P2_artigo10.pdf). >> Acesso em: 23/04/2021;

SANTOS, Cristiane; ARIENTE, Mariana; DINIZ, Marcos; DOVIGO, Aline. **O Processo Evolutivo Entre As Gerações X, Y E Baby Boomers.** Disponível em: <<  
[http://www.professores.uff.br/screspo/wpcontent/uploads/sites/127/2017/09/PSI\\_P2\\_artigo9.pdf](http://www.professores.uff.br/screspo/wpcontent/uploads/sites/127/2017/09/PSI_P2_artigo9.pdf).>> Acesso em: 14/04/2021;

COMAZZETTO, Leticia; VASCONCELLOS, Silvio; PERRONE, Claudia; GONÇALVES, Julia. **A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações.** Disponível em: <<  
[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141498932016000100145&script=sci\\_arttext&lng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141498932016000100145&script=sci_arttext&lng=pt)>> Acesso em: 01/05/2021;

CASTRO, Ahiram; BRITO, Lidia; VARELA, Jedíjda. **A Ressignificação Da Área De Gestão De Pessoas E Os Novos Papéis Das Pessoas E Das Organizações.** Disponível em: <<  
<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5168>.>> Acesso em: 02/05/2021;

PEDRO, Wilson. **Gestão de Pessoas nas Organizações.** Disponível em: <<  
<https://revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/268>. >> Acesso em: 03/05/2021;

RHINOW, Guilherme. **Inovando E Competindo Por Meio Da Gestão De Pessoas.** Disponível em: <<  
[https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902001000100013.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000100013.pdf). >> Acesso em: 29/04/2021;

CARVALHO, Nayoma. **Geração X, Y E Z E Os Fatores Motivacionais Relacionados Ao Trabalho.** Disponível em: <<  
[63332.pdf \(unisaesiano.edu.br\)](#)>> Acesso em: 14/04/2021;

GRUBB, Valerie. **Conflito de Gerações.** 1 ed São Paulo: Autentica Business 2018;

CODEÇO, Paulo. **Gerações X e Y e seus perfis motivacionais.** 1ed – Curitiba: Appris, 2015;

OLIVEIRA, Sidnei. **Gerações Encontros, Desencontros e novas perspectivas.** São Paulo: Integrare Editora, 2018