



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FUNDACE

MBA GESTÃO ESTRATÉGICA

JOELMA CRISTINA AZEVEDO TIGRE

**A MUDANÇA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS NA
GESTÃO DA GERAÇÃO Y: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL
VAREJISTA COM FILIAL NO ESTADO DE SÃO PAULO**

SÃO PAULO

2015

JOELMA CRISTINA AZEVEDO TIGRE

**A MUDANÇA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS NA
GESTÃO DA GERAÇÃO Y: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL
VAREJISTA COM FILIAL NO ESTADO DE SÃO PAULO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
curso de MBA em Gestão Estratégica - Universidade
de São Paulo - FUNDACE.

Orientadora: Prof. Dr Marisley Vilas Bôas Soares

SÃO PAULO

2015

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA
FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

A large empty rectangular box with a thin black border, intended for a catalog card. The box is currently blank.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus,
fonte de todo saber, força,
e inspiração na minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela sua infinita misericórdia, pela salvação, pelo livre arbítrio que nos concede e por todas as pessoas que colocou em minha vida. Por Ele ter dado inteligência, perseverança e dedicação para prosseguir mesmo quando eu acreditei que não podia mais.

Aos meus pais Fátima e Nicanor (*in memoriam*) que me deram amor, carinho e valores sólidos para uma vida plena de amor e paz. Em especial ao meu pai que me deixou no meio dessa trajetória tornando ela um pouco mais árdua.

Ao meu marido que me apoia incondicionalmente em minhas escolhas, mesmo sabendo que elas irão exigir muito dele também.

A toda equipe da Fundace/Inepad que tiveram muita paciência em um momento muito delicado da minha vida quando por lá passei.

“De alguma forma, eu não posso acreditar que existam alturas que não podem ser escaladas por um homem que conhece os segredos de fazer sonhos se tornarem realidade. Este segredo especial, parece-me, pode ser resumido em quatro “c”s. Eles são curiosidade, confiança, coragem e constância, e o maior de todos é a confiança. Quando você acredita em uma coisa, acreditar nela por todo o caminho, implícita e inquestionavelmente.”

Walt Disney

RESUMO

TIGRE, Joelma C. A. A mudança estratégica organizacional e seus impactos na gestão da geração y: um estudo de caso em uma multinacional varejista com filial no estado de São Paulo, 2015. Monografia (MBA Gestão Estratégica) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

O grande desafio das organizações é gerir todas as mudanças necessárias e garantir que o clima organizacional seja positivo, engajando todo o capital humano da empresa e alcançando a retenção de talentos com a finalidade de atingir suas metas. Na atualidade a gestão de pessoas enfrenta outra questão: gerenciar a Geração Y de forma a atender suas expectativas e as necessidades das empresas. O presente trabalho investigou por meio de um estudo de caso exploratório qualitativo quais os impactos da mudança estratégica organizacional na gestão da Geração Y, com objetivo de avaliar quais os desafios a gestão de pessoas enfrenta na implementação da mudança da estratégia organizacional com a Geração Y. Analisando através da empresa estudada qual o comportamento das pessoas dessa geração e o processo adotado na implementação dessa estratégia. A definição de geração mais aceita na literatura vigente é de que trata-se de um grupo de pessoas da mesma idade e classe social que viveram eventos críticos que influenciam nos valores dessas pessoas, delimitando a geração Y no Brasil aos nascidos depois 1980. Por eventos críticos entende-se acontecimentos históricos, econômicos, sociais e políticos de abrangência local ou global. A mudança de estratégia organizacional deve ocorrer levando em consideração o clima e a cultura organizacional para a gestão de pessoas e assim moldarem o comportamento organizacional. Foi fundamentado nestas definições da literatura que a pesquisa foi realizada através de entrevista com a 8 jovens profissionais que atuam ou atuaram na empresa objeto deste estudo durante o período da implementação da mudança de estratégia organizacional e que atendessem aos critérios da Geração Y definidas neste trabalho. As análises dos resultados foram realizadas através de levantamento de perfil dos entrevistados e levantamento de alguns aspectos frequentes nas respostas, além de a observação da autora. Concluiu-se que entender quais os valores motivam a Geração Y, assim como uma cultura organizacional flexível que vá de encontro com os anseios desta geração, tal como a rápida comunicação com as informações sobre a mudança são fundamental para o engajamento desses jovens.

Palavras-chave: Geração Y. Conflito entre Gerações. Estratégia Organizacional. Mudança Organizacional.

ABSTRACT

TIGRE, Joelma C. A. The strategic organizational change and its impact on management of Generation Y: a case study in a multinational retailer with a branch in São Paulo, 2015. Monograph (MBA Strategic Management)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

The great challenge for organizations is to manage all the necessary changes and ensure that the organizational climate is positive, engaging all the human capital of the company and increasing the retention of talent in order to achieve your goals. At present the management of people faces another issue: managing Generation Y to meet your expectations and business needs. This study investigated through a qualitative exploratory case study the impacts of organizational strategic change in the management of Generation Y, to evaluate what people management challenges faced in the implementation of the organizational change strategy with Generation Y. Looking through the company which studied the behavior of the people of this generation and the process adopted in the implementation of this strategy. The definition of generating more accepted in the current literature is that it is about a group of people the same age and social class who lived critical events that influence the values of these people, delimiting the Y generation in Brazil to those born after 1980. For events critical means historical, economical, social and political local or global scope. The change in organizational strategy should take place taking into account the climate and organizational culture for the management of people and thus shape the organizational behavior. It was based literature in these settings that the survey was conducted through interviews with eight young professionals who work or worked in the company object of this study during the period of implementation of the organizational change and strategy that would meet the criteria of Generation Y defined in this work. The analyzes of the results were performed using profile survey of respondents and survey some common aspects in response, and the observation of the author. It was concluded that understand what values motivate Generation Y, as well as a flexible organizational culture that meets with the aspirations of this generation, such as rapid communication with the information about the change are important to engage these young people.

Keywords: Generation Y. Conflict between Generations. Organizational strategy. Organizational change.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 01. O processo de mudança organizacional.....	25
Figura 02. Os diferentes tipos de mudança organizacional.....	25
Figura 03. Modelo de pesquisa.....	32

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Percentual de formação acadêmica.....	41
Gráfico 02. Tempo de empresa em anos.....	41
Gráfico 03. Tempo que saiu da empresa em meses.....	42

LISTAS DE QUADRO

Quadro 01. Definição de Geração.....	14
Quadro 02. Descrições das Gerações contemporâneas nos Estados Unidos.....	16
Quadro 03. Descrições das Gerações contemporâneas no Brasil.....	17
Quadro 04. Características das Gerações no Brasil.....	21
Quadro 05. Elementos da Cultura Organizacional.....	27
Quadro 06. Resumo da metodologia do estudo.....	35
Quadro 07. Síntese do perfil dos entrevistados.....	40
Quadro 08. Síntese de percepções dos entrevistados frente a alguns aspectos Avaliados.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Problema de Pesquisa.....	11
1.2 Objetivos.....	11
1.3 Justificativa.....	12
1.4 Estrutura do Trabalho.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Definição das gerações.....	14
2.2 O Conflito entre as gerações no ambiente de trabalho.....	20
2.3 O impacto da mudança organizacional na gestão de pessoas.....	24
2.4 Considerações.....	29
3 METODOLOGIA	30
3.1 Tipo de pesquisa.....	30
3.5 Coleta de dados: método e instrumento.....	31
3.6 Análise de dados.....	31
3.7 Limitações do estudo.....	32
4 A MUDANÇA DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DE UMA GIGANTE DO VAREJO MUNDIAL EM SUA FILIAL BRASILEIRA.....	33
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	36
5.1 Perfil dos entrevistados da Geração Y.....	36
5.2 Análises das entrevistas.....	40
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	53
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	54
APÊNDICE C – E-MAIL ENVIADO PARA OS PARTICIPANTES DA ENTREVISTA	55

1 INTRODUÇÃO

O propósito deste capítulo é oferecer uma visão geral do trabalho, iniciando pela apresentação do tema, o problema da pesquisa, os objetivos, assim como sua relevância a gestão de pessoas nas organizações na atualidade.

As organizações necessitam cada vez mais de um forte planejamento estratégico para garantir o sucesso de seus negócios, e devido a atual conjuntura do mercado globalizado é essencial que o plano estratégico esteja sempre voltado as mudanças necessárias para atender de forma eficiente todos os seus *stakeholders*¹ e garantir a lucratividade.

O grande desafio das organizações passa a ser gerir todas as mudanças necessárias e garantir que o clima organizacional seja positivo, engajando todo o capital humano da empresa e alcançando a retenção de talentos.

Na atualidade a gestão de pessoas enfrenta outra questão: gerenciar a Geração Y de forma a atender suas expectativas e as necessidades das empresas.

De acordo com (VELOSO et al., 2008) a Geração Y compreende as pessoas que nasceram a partir de 1978. Essa geração tem sido objeto de estudo, e é conhecida por características relacionadas com o ritmo de mudança, a necessidade e o grau de interatividade, o fácil e rápido acesso a informação, tal qual a forma de entendimento do mundo, que os definem uma nova forma de ser e de agir na sociedade, com reflexos significativos no mundo do trabalho (VASCONCELOS et al., 2010).

Com todas as transformações em curso o desafio de motivar e reter uma força de trabalho muito menos voltada para vínculos empregatícios e laços de lealdade para se comprometer com as organizações (CAVAZOTTE et al., 2012). Entender como as empresas devem se comportar diante desse novo contexto, pois não se trata apenas de garantir o clima organizacional como um todo, mas compreender qual deve ser a atuação com um público específico: a tão volúvel, por assim dizer, Geração Y no momento da mudança da estratégia organizacional.

O objeto de estudo do tema em questão será uma empresa multinacional, do ramo do varejo com sede no EUA, que atua no Brasil como a terceira maior do mercado em seu seguimento. Devido ao fato de a empresa possuir uma cultura muito forte e ter passado recentemente por mudanças em sua estratégia mostrou ser pertinente objeto de estudo para o tema.

¹Clientes, funcionários, fornecedores, governos e etc.

1.1 Problema de Pesquisa

A Geração Y tem sido motivo de muitos questionamentos na gestão contemporânea de pessoas, devido as suas motivações e visão contextualizada das relações trabalhistas. Por isso é importante entender os pilares dessa geração, como gerenciam a carreira e a realidade da gestão de pessoas nas organizações complexas da atualidade. E como o clima e a cultura organizacional podem contribuir para o gerenciamento desta geração durante um processo de mudança.

Diante do exposto acima a pergunta que motiva esse estudo é: Qual o impacto das mudanças da estratégia organizacional no engajamento dessa geração dentro das organizações?

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é avaliar quais os desafios a gestão de pessoas enfrenta na implementação da mudança da estratégia organizacional com a Geração Y. Analisando através da empresa estudada qual o comportamento das pessoas dessa geração quer estejam em posição de liderança ou não e os impactos da mudança de estratégia da empresa nestes profissionais especificamente.

Os estudos atuais mostram que mesmo em um mundo globalizado em que temos acesso a quase todas as informações em fração de segundos, no qual as empresas estão o tempo inteiro se adaptando as constantes mudanças, o gerenciamento nas organizações da Geração Y ainda tem muito que evoluir, pois essa geração possui suas próprias motivações e não tem a mesma postura em relação ao trabalho que sua antecessora. Por isso é importante identificar em um contexto de mudança de estratégia organizacional o que poderia ser feito para garantir o clima organizacional positivo e o nível de engajamento necessário para manter esses profissionais na organização diante dos novos desafios propostos pela mesma.

Os objetivos específicos são:

- Avaliar as prováveis desconformidades no processo de mudança de estratégia na organização;
- Identificar na organização, todos envolvidos no processo e qual o seu papel no clima organizacional;
- Apontar o que poderia ser feito para minimizar o impacto na gestão de pessoas em relação a Geração Y diante da mudança de estratégia baseado na visão dessa geração.

1.3 Justificativa

A Geração Y tem sido um tema com grande recorrência nos meios de comunicação, uma simples pesquisa no buscador do Google na internet pode retornar com 1.290.000 resultados. Contudo no meio acadêmico, e principalmente no Brasil ainda não temos tantos trabalhos científicos. E devido aos impactos que o perfil de uma geração apresenta no ambiente de trabalho temos observado um aumento nos últimos anos do interesse sobre o tema.

Observa-se na atualidade um grande desafio na gestão das organizações: a gestão dos conflitos advindos do gerenciamento das motivações entre as diferentes gerações. Essa geração chegou ao mercado em meados de 2000 com as aspirações de carreira imediatistas e com motivações muito mais relacionadas a vida pessoal. Albuquerque (1999) relata que em 2015 a integração entre as gerações no trabalho será um dos principais temas da gestão de pessoas, pois e acordo com estudos realizados por ele naquele período esse seria o momento em que essa geração estaria dominando o cenário nas empresas.

Em um cenário em que as organizações precisam se adaptar frequentemente as mudanças do mercado, o desafio de manter o clima organizacional, o engajamento das pessoas e a retenção de talentos dessa geração, mostra-se um tema muito pertinente de ser discutido, uma vez que muito se destaca o tema, porém encontrasse poucos trabalhos científicos do assunto.

Esse assunto despertou o interesse da autora quando a empresa na qual atua, uma gigante do varejo mundial, enfrentou no ano de 2013 uma grande mudança de estratégia na filial do Brasil. Com a nova estratégia, veio também à mudança dos gestores, e o que parecia ser positivo para a Geração Y tão acostumada a mudanças, menos de um ano depois ocasionou um *turnover* considerável entre funcionários dessa geração.

O tema se mostra de grande valia, não só para as organizações, mas para a sociedade como um todo, uma vez que as organizações evoluam a respeito da compreensão de como lidar com esses jovens que gerou a necessidade de mudança para gestão de pessoas eficaz, as organizações serão mais produtivas e eficazes, os gestores enfrentarão menos situações de estresse com desengajamento e *turnover*. Neste sentido a sociedade só tem a ganhar com a satisfação e o adequamento necessário desses profissionais ao mercado de trabalho.

1.4 Estrutura do Trabalho

Com o objetivo de facilitar a leitura e compreensão deste estudo, organizou-se o trabalho na seguinte estrutura:

Capítulo 1: apresenta o assunto e as estruturas iniciais do projeto de pesquisa, como apresentação do tema, problema de pesquisa, objetivos e justificativa do trabalho.

Capítulo 2: trata do referencial teórico utilizado para embasar a pesquisa e foi dividido em subcapítulos.

Capítulo 3: apresenta a metodologia empregada para a realização da pesquisa.

Capítulo 4: mostra o do objeto em estudo.

Capítulo 5: analisa os resultados da pesquisa de campo, de acordo com a literatura pesquisada.

Capítulo 6: apresenta as considerações finais, também discute as limitações que a pesquisa encontrou e sugestões para novas pesquisas. Posteriormente são apresentados as referências utilizadas neste trabalho e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para embasar a questão da mudança da estratégia organizacional buscou-se na literatura um referencial que aprofunde os procedimentos necessários para que a mesma seja implementada com sucesso, assim como fundamentar seus impactos na gestão de pessoas, e uma breve tentativa de delimitar a gestão da Geração Y através de análises de suas características. Desse modo não se pretende de maneira alguma esgotar a literatura, mas sim ampliar as possibilidades de entender o caso em estudo.

Os temas serão apresentados abaixo na ordem que direcione a reflexão sobre a pesquisa e posteriormente serão apresentadas a metodologia e a discussão pertinente ao trabalho.

2.1 Definição das gerações

Este capítulo tem por objetivo caracterizar a Geração Y, diferenciado a das demais que hoje coabitam no ambiente de trabalho com a finalidade de entender seu comportamento. Antes de entramos no âmbito organizacional será definido o conceito sociológico na literatura vigente de gerações que hoje se encontram no mercado de trabalho.

Há vários autores que defendem definições diferentes sobre o conceito de geração segundo Cordeiro (2012), é possível identificar que não há consenso sobre a definição de tempo preciso para posicionar as diferentes gerações.

No quadro 1 podemos identificar de uma forma mais clara e objetiva a definição de alguns autores sobre o tema .

Autor	Definição de Geração
Augusto Comte (1978-1857)	Geração medida pelo tempo linear de 30 anos. O progresso é identificado com as novas Gerações.
Wilhelm Dilthey (1883-1955)	Gerações são definidas em termos de contemporaneidade e consistem em um conjunto de pessoas sujeitas ao mesmo conjunto de experiências e influências históricas comuns em seus anos de maleabilidade máxima.
José Ortega Y Gasset (1883-1947)	As pessoas nascidas em um mesmo tempo partilham da mesma "sensibilidade vital" que se opõe às gerações anteriores e mais recentes e que define sua "missão histórica". Cada geração acontece em um intervalo de 15 anos.
Karl Mannheim (1983-1947)	A Geração é parte do processo histórico que jovens da mesma idade-classe social de fato compartilham. A data de nascimento é potencial para isso, mas não define a geração. Existem dois elementos centrais para a constituição de uma geração: presença de eventos que quebram a continuidade histórica e a vivência desse momento por membros de um grupo etário durante seu processo de socialização (adolescência e início da idade adulta), predispondo-os a certos modos de pensar e experiências.

Fonte: Cordeiro (2012, p. 51) adaptado de Feixa; Leccardi, 2010; Mannheim, 1993.

Quadro 1 – Definição de Geração

Um dos consensos para grande parte dos autores é que as experiências compartilhadas no mesmo período é um fator preponderante para caracterizar as gerações. Os autores que pesquisaram sobre as gerações *baby boomers*, X e Y nem sempre concordam, mas as definições se assemelham em alguns pontos, Lombardia et al. (2008).

Outro aspecto relevante é que muitos trabalhos acadêmicos tem utilizado o conceito de coortes e não de geração com a finalidade de definição das gerações. De acordo com Ikeda et al. (2008) as coortes caracterizam indivíduos nasceram no mesmo período e vivenciaram eventos críticos que influenciaram seus valores, crenças e atitudes.

E neste contexto o entendimento dos valores também é muito importante para compreender as motivações e atitudes das pessoas, tais quais como suas escolhas profissionais. Os valores normalmente são transmitidos durante a infância, por influência de pais, amigos, educadores, e mesmo que venham a ser questionado posteriormente isso tende a ser um reforço para perpetuá-lo e não para mudanças do mesmo (ROBBINS, 2002).

Já para Motta et al. (2002) eventos críticos ocorridos em um determinado período entre o final da adolescência e o início da vida adulta influenciam nos valores dos indivíduos. Sendo que para Ikeda et al. (2008), os eventos que que influenciam as coortes podem se locais ou globais, reforçando que os locais nem sempre impactam todas as pessoas do globo.

Santos (2011) ressalta que a análise de vários autores sobre as coortes de geração nos mostra que também não há um alinhamento sobre os períodos e eventos críticos abordados, o que nos deixa a entender que há ainda muito a se estudar neste campo de conceito de gerações.

Para definição do conceito de geração será adotado o de Mannheim (1993) o qual afirma que a geração é parte de um processo histórico determinado pela idade e classe, porém a data de nascimento não é fator preponderante, conforme quadro. Sendo este um dos principais autores da atualidade no assunto.

É importante ressaltar que hoje temos poucos estudos relevantes sobre a diferença de gerações e seus efeitos no ambiente de trabalho, diversos autores reforçam este aspecto. Grande parte da literatura produzida que se aprofunda no conceito de geração é internacional e realizada por sociólogos. Já no Brasil o foco das pesquisas tem sido a integração das gerações no mercado de trabalho sem muito desenvolvimento do conceito de geração (CORDEIRO, 2012).

De acordo com Briscoe et al. (2012) a importância das questões geracionais mostram que todas as influências sociais, culturais, tecnológicas e do meios de comunicação fazem

com que os jovens que ingressam no mercado de trabalhos sejam muito diferentes da geração anterior.

Para Martin (2005) a entrada no mercado de trabalho da Geração Y assustou mais a Geração X, do que a entrada desta no mercado assustou a dos *baby boomers*. Por isso a contextualização social e política é muito importante para entender o comportamento de uma geração no ambiente de trabalho.

Baseado em pesquisas realizadas nos Estados Unidos, Dencker et al. (2007) apresenta alguns aspectos históricos das gerações baseadas nas coortes conforme quadro 2:

<p>Coorte Baby boomer nº 1 (nascidos de 1946 a 1954)</p> <p>Eventos Críticos: assassinato de John F Kennedy, Robert Kennedy e Martin Luther King, primeiro homem na lua, Guerra do Vietnã, experimentação social, liberdade sexual, movimentos dos direitos civis, movimento e prol do meio ambiente, movimento das mulheres, protestos e tumultos. Características: experimental, individualismo, espírito livre, orientação a uma causa social.</p>
<p>Coorte Baby boomer nº 2 (nascidos de 1955 a 1964)</p> <p>Eventos Críticos: Watergate, renúncia Nixon, Guerra fria, embargo ao petróleo, inflação crescente, Características: menos otimismo, desconfiança do governo, cinismo geral.</p>
<p>Coorte Geração X (nascidos de 1965 a 1976)</p> <p>Eventos Críticos: explosão Charllenger, mal-estar social, AIDS, sexo seguro, queda do Muro de Berlim, famílias de pais solteiros. Características: busca por segurança emocional, independência, informalidade, empreendedorismo.</p>
<p>Coorte da Geração Y (nascidos de 1977 até o presente)</p> <p>Eventos Críticos: ascensão da internet, ataque de 11 de setembro, diversidade cultural, duas guerras no Iraque. Características: busca por segurança física e patrimonial, patriotismo, medos exacerbados, aceitação da mudança, conhecimento técnico.</p>

Fonte: adaptado de Cordeiro, 2012.

Quadro 2 – Descrições das Gerações contemporâneas nos Estados Unidos

No Brasil Amaral (2004) apresenta uma definição histórica, social, econômica e política que se aplica ao objetivo do estudo desta pesquisa.

Baby Boomers (nascidos 1945- 1960)

Protestaram contra a ditadura Militar, se tornaram politizados. Viveram o período de forte industrialização e crescimento econômico. Viram o nascimento do "rock & roll" e da bossa nova. Na fase adulta viveram a repressão militar e a década perdida, momento de estagnação da economia. Viveram o aumento da mão de obra feminina e o início da emancipação das mulheres com a pílula anticoncepcional

Geração X (nascidos 1961-1980)

População urbana brasileira superou a rural na década de 70 aumentando a tendência de distanciamento entre as pessoas e refletindo na enorme diversidade de tribos que coexistiam na década de 80. Filosofia *yuppie*, que dava o máximo de importância ao dinheiro, em contraponto, o movimento punk, com suas idéias anarquistas e desprezo pelo excesso de conforto. Cresceram vendo televisão. Forte influência da cultura americana após abertura do mercado nacional. Internacionalização, privatização e terceirização. Movimentos de reengenharia e *downsizing*, reduzindo a lealdade às organizações. Surgimento da AIDS, aumento da violência e uso de drogas. Frustração pelos fracassos da economia com os planos de controle da inflação.

Geração Y (1981 - até?)

Cresceram com a TV a cabo, videogames, computadores, internet e telefones celulares em um mundo eminentemente virtual e global. São digitais, e foram marcados pelo 11 de setembro. A partir de 2000 viveram o plano real como moeda forte e estável, aumento do poder de consumo, a consolidação da economia e do comércio internacional.

Fonte: adaptado de Amaral, 2004.

Quadro 3 – Descrições das Gerações contemporâneas no Brasil

As informações históricas que discorrem sobre as gerações foram extraídas da Wikipédia, site de que funciona como uma enciclopédia virtual em rede, onde todos podem contribuir. De acordo com (VELOSO, DUTRA E NAKATA, 2008) atualmente três gerações convivem no mercado de trabalho: os *babys boomers*, a Geração X e a Geração Y.

A geração dos *baby boomers* é conhecida como os nascidos após a segunda guerra mundial (1945 a 1960). Na juventude vivenciaram a guerra do Vietnã e a Guerra Fria com a polarização dos sistemas capitalista e comunista entre Estados Unidos e Rússia. A ditadura militar no Brasil foi o cenário político da juventude desta geração que sofreu forte censura política.

Na economia foi o momento de reconstrução dos países devido a destruição da segunda guerra mundial, que também ajudou ao rápido desenvolvimento tecnológico do período. No Brasil Juscelino Kubitschek pregava o “crescimento de cinquenta anos em cinco”.

Na vida social essa geração vivenciou a guerra, mas também o movimento *hippie*, e se intensificaram as lutas por inclusão da diversidade como as de Martin Luther King.

E após os *boomers* temos a Geração X, no Brasil conhecida como “Geração Coca-Cola”, para os quais são considerados os nascidos entre 1960 a 1977. Contudo existe uma problemática há respeito de definir uma geração segundo o ano de seu nascimento de acordo com Kick (2005), pois as experiências se misturam e essa delimitação afeta as possíveis análises.

Essa geração carrega consigo marcas muito fortes das transformações sociais e políticas do período de sua juventude, como o fim da guerra fria, no Brasil a queda do domínio militar e participaram da luta pela redemocratização do país através das diretas já.

No âmbito econômico vivenciaram a crise do petróleo e a recessão e econômica, que culminou no aumento da inflação abusiva no Brasil.

Nas relações sociais presenciaram a consolidação da mulher no mercado de trabalho, o surgimento da pílula anticoncepcional, a descoberta da AIDS, a nova comunicação através da mídia de massa, e o avanço tecnológico com a chegada dos computadores pessoais e os videogames.

No mercado de trabalho encontravam menor concorrência para ingressar em boas faculdades e nas em grandes empresas. Neste momento as empresas começam a adotar o modelo estratégico de gestão (FISHER, 2002), em contraponto ao adotado até o momento que era o comportamental. Além de o *downsizing*, no qual presenciaram os seus pais sendo desligados de empresas as quais foram fieis a vida inteira.

De acordo com (DWYER, 2009; CENNAMO e GARDNER, 2008; SMOLA E SUTTON, 2002) *apud* Santos (2011, p.51), esse contexto foi essencial para moldar as características que são intrínsecas à Geração X conforme será descrito abaixo:

- consideram os objetivos pessoais mais importantes que os organizacionais, sendo assim, não desenvolvem relação de lealdade para com uma única empresa ao longo prazo (...);
- muitos jovens dessa geração são vistos como egoístas e não comprometidos;
- comparando aos *Boomers* demonstram mais propensão a sair do emprego buscando melhores desafios, salários ou qualidade de vida;
- são comprometidos com a organização, quando existe alinhamento com os ideais e objetivos da empresa;
- gostam de ser desafiados e são focados em buscar os resultados;
- são questionadores, e querem saber o porquê devem realizar determinada ação;
- são acostumados a conviver com a diversidade;
- possuem maior intimidade com a tecnologia;

- procuram atualizar-se constantemente;
- valorizam a autonomia e a independência;
- preferem uma comunicação aberta, gostando de receber feedback de seus gestores;
- buscam equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A Geração X é a antecessora da Geração Y, que é parte inerente a qual esse estudo se propõe a investigar, e por isso é importante entendê-la afim até mesmo de possíveis comparações entre a gestão das duas.

A tão comentada Geração Y, considerados aqui os nascidos entre 1978 até meados de 1990 (VELOSO et al., 2008), reforçando que trata-se apenas de uma referência, e não de um corte de data, é a geração que se desenvolveu no pós guerra fria, com grande impacto dos atentados de 11 de Setembro de 2001 nos Estados Unidos. No contexto nacional, presenciou a consolidação da democracia com o *impeachment* de Fernando Collor. E apesar das crises econômicas internacionais, no Brasil acompanhou um período de crescimento instaurado junto ao Plano Real que possibilitou a acesso aos produtos tecnológicos e seus grandes avanços.

No contexto social a tecnologia e o que mais influencia o comportamento dessa geração. Contudo, o fato de muitos serem filhos de *Boomers* que valorizam o status profissional faz com que estes sejam criados com a mentalidade voltada para um mundo competitivo. Além de, o incentivo que os pais dessa geração dão a manifestação de opiniões participação de discussões (SUTTON E SMOLA, 2002). Assim essa geração foi criada assistindo *reality shows* e participando de fóruns de discussão e comunidades na internet onde expõem suas opiniões sem censura.

A Geração Y surgiu em uma sociedade preocupada com a segurança, mas que não sofreu tantas rupturas quantos as gerações anteriores. É a geração da internet, da variedade e das mudanças tecnológicas continua (LOMBARDIA et al., 2008).

Essa geração é conhecida como a geração digital ou conectada, pois é a primeira que está “totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital” (TAPSCOOT, 2008, P.1).

Lombardia et al. (2008) também ressalta que esta geração é mais bem informada, tem um nível educacional maior que sua antecessora. Para Martin (2005) essa geração cresceu em contato com o rápido desenvolvimento tecnológico, o que permite que tenham acesso a um grande volume de informação deixando a mesma em vantagem no ambiente de trabalho.

Santos (2011, p. 58) apresenta uma síntese das características dessa geração:

- a tecnologia e a informação fazem parte de suas vidas;
- sentem-se confortáveis com as mudanças;
- sabem que é necessário trabalhar colaborativamente para alcançar objetivos;
- possuem facilidade para desenvolver network;
- são auto-confiantes e otimistas em relação ao futuro;
- buscam o desenvolvimento de suas competências;
- gostam de ser desafiados;
- gostam de receber um direcionamento claro do responsável em relação ao que devem fazer;
- valorizam a autonomia e a flexibilidade ao executarem suas atividades;
- gostam de ter seu trabalho reconhecido e esperam rápida ascensão na carreira;
- são comprometidos com a organização quando há alinhamento de seus valores e objetivos;
- são individualistas e comprometidos com a própria carreira, não necessariamente desenvolvida em uma única organização;
- estão acostumados com a diversidade (étnica, de idiomas, tradições, familiares e alinhamento sexual por exemplo);
- buscam equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Podemos observar que há um número significativo de características semelhantes com a Geração X. Para Dencker et al. (2007) são experiências comuns de pessoas com idades semelhantes que difere o foco entre as gerações e que vão enveredar a respostas das mesmas com o as interações atuais.

2.2 O Conflito entre as gerações no ambiente de trabalho

As análises sociológicas e psicológicas para estabelecer vínculo entre o ambiente de trabalho e as gerações feita por Dencker et al. (2007) levam em consideração os eventos impactantes que na memória coletiva de uma geração modelaram seu valores, comportamento e suas ambições em relação ao trabalho. O autor salienta que fatores como idade, educação, gênero e raça também complementam a memória coletiva, mas há limitações em separar efeitos de idade com os de acontecimento de ambientes externos macros que impactem uma geração.

O quadro 4 apresenta as definições das principais características das gerações no Brasil de acordo com Amaral (2004).

Geração	Ano de nascimento	Valores	Trabalho	Família	Características
<i>Baby Boomers</i>	1945-1960	Prioridade para o trabalho. Busca por estabilidade financeira para não passar por privações.	Redução de níveis hierárquicos. <i>Downsizing</i> nos anos 80 e 90.	Segundo Plano. Entrada das mulheres no mercado de trabalho.	Engajamento em questões políticas; -Crença no desenvolvimento econômico e social; -Gestão por consenso; -Otimismo; -Foco Total no trabalho; -Acredita em resolver tudo sozinho.
Geração X	1961-1980	Individualistas, necessidade de comunicar suas ideias e sentimentos.	Buscam bons salários, prazer e sentido nas tarefas. Desenvolveram autonomia e autossuficiência no trabalho, pois querem liberdade. Sentido nas coisas do cotidiano, e querem <i>feedback</i> constante, além compreenderem em que projeto estão trabalhando.	Com os pais trabalhando fora, tiveram que aprender a se virar sozinhos.	Autoconfiança e ceticismo; -Equilíbrio da vida pessoal e familiar; -Cumprir objetivos; -Informalidade na maneira de vestir-se e de se relacionar com as pessoas; -Aversão a estrutura hierárquicas muito rígidas; -Buscar trabalhos que lhes permitam ter liberdade de pensar e agir por conta própria.
Geração Y	1981-?	Agem, pensam e tomam decisões na velocidade de computadores. Tudo é temporário: estilo de vida, crenças e convicções.	Buscam crescimento rápido. E esperam coerência de seus líderes entre prática e discurso. Precisam de supervisão com liberdade e gostam de trabalhar com pessoas idealistas. Prezam por empresas que se preocupam com questões de sustentabilidade.	Pais protetores e tender a serem filhos únicos.	Otimismo em relação ao futuro; -Rejeição a categorizações de raça, cor, religião e nível social; - Raciocínio rápido; -Absorção de um grande número de informação; -Realiza mais de uma atividade ao mesmo tempo; -Dificuldade em correlacionar conteúdo; -Exige de seus líderes coerência; -Tempo livre para lazer e ócio; -apolíticos.

Fonte: adaptado de Amaral, 2004.

Quadro 4 – Características das Gerações no Brasil

O quadro nos mostra todas as principais diferenças de valores e características das gerações que estão no mercado de trabalho hoje e são as particularidades que causam conflito no ambiente de trabalho, uma vez que quando a visão não é compartilhada e os valores não estão alinhados surgem os conflitos.

O estudo entre as diferentes gerações no trabalho se mostra um campo promissor na administração para redução dos impactos do choque entre as gerações no ambiente de trabalho (CORDEIRO, 2012).

Drucker (1991) apresenta um novo contexto de trabalho que caracteriza bem a Geração Y, quando diz que os trabalhadores intelectuais, ressaltando que os mais jovens tem conhecimento que não dependem de um único empregador. E assim reforça que temos conflitos de pensamentos entre as gerações nas organizações. O Autor ressalta que esse

contexto foi forjado no final do século XX com base desenvolvimento tecnológico ocorrido que alterou a concepção clássica do trabalho.

A Geração Y é ansiosa de acordo com Carrara (2013), pois cresceu em um ambiente de rápidas e constantes mudanças, assim querem crescimento profissional rápido e essa inquietação é força motriz que faz com que os mesmos mudem de organização. De acordo com Briscoe et al. (2012) os jovens do mundo todo conduzem suas carreiras de maneira similar, diferente dos mais velhos, isso devido a tecnologia com sua linguagem universal. Esse é um aspecto importante de conflito de gerações dentro das organizações.

De acordo com Lawrence (2007) o impacto das gerações no ambiente organizacional pode ser analisado através da distribuição das distintas gerações neste ambiente. Segundo o autor um atributo demográfico é importante para o estudo do conflito entre as gerações.

Para Wade-Benzoni (2002) citado por Cordeiro (2012) é muito importante à reciprocidade no sentido moral entre as gerações dentro das organizações. Nas quais as gerações vigentes devem tratar as futuras da maneira que gostariam de terem sido tratadas, e analisam como as diferentes gerações no ambiente organizacional geram conflitos.

“Hoje trabalhar pode significar algo mais do que ter um emprego, pois o fator segurança pode estar mais relacionado a qualificações pessoais e a atitude sobre a própria carreira que as possibilidades atreladas ao empregador” (VELOSO et al., 2008, p. 2). O autor nos mostra que toda a transformação social, econômica e política culminaram em uma nova cultura de trabalhador dentro das organizações.

Para Barreto et al. (2010) as características da Geração Y ainda devem ser melhor estudadas. Contudo, esses jovens são motivo de preocupação para as empresas. Twenge e Campbell (2008) realizaram um estudo longitudinal sobre as diferenças de comportamento e personalidade das gerações com universitários desde 1930 até meados de 2000, e verificaram que a Geração Y tem um nível de narcisismo, autoconfiança, ansiedade e depressão mais elevada que as gerações anteriores, assim como não tinham tanta necessidade de aprovação social, são menos propensos a assumir responsabilidades e tem nível de stress mais elevados, o que nos sugere a tratar essa geração com um olhar mais cauteloso.

Cavazotte et al. (2012) cita Matheus e Zac (1981) em um estudo que avalia as características da organização como tamanho da empresa, abrangência do trabalho, ações das lideranças, níveis hierárquicos mostrando que funcionários mais jovens tendem a ter menor comprometimento organizacional, o que mostra que as gerações no ambiente de trabalho enfrentam um conflito constante devido a visão diferenciada dos valores.

Santos (2011) afirma que os valores é o que direcionam as pessoas as realizarem as suas escolhas profissionais, desde o envio do currículo, atitudes na empresa até a decisão de mudança, e por isso a importância de compreensão dos valores para entender o comprometimento das mesmas.

Smola e Sutton (2002) apontam que os valores relacionados ao trabalho tem uma relação muito maior com a geração do que de fato com a idade, reforçando a importância de entendimento das gerações no contexto do ambiente de trabalho.

Em estudo apresentado por Motta et al. (2002) a análise de um conjunto de valores junto a eventos críticos mostra que pode ser estimulado maior afinidade ou rejeição de determinada características de acordo com a ocorrência dos mesmos e assim o autor buscava definir as coortes.

A falta de alinhamento com os valores e de comprometimento das novas gerações dentro das organizações pode ter um efeito negativo, pois esses jovens tende a permanecer menos tempo nas empresas do que os *boomers* e a Geração X segundo Cennamo e Gardner (2008). Considerando que esta será a massa da força de trabalho nas organizações, a mesma precisa de uma gestão bem eficaz para garantir o sucesso das empresas na atualidade levando em consideração que um alto *turner over* não é saudável para a organização.

Outro aspecto importante que deve ser ressaltado é que o desenvolvimento pessoal é diferente em cada pessoa do grupo, e sendo assim uma pessoa pode esta desalinhada em relação ao grupo geracional o qual se enquadra devido ao seu estágio da vida (SANTOS, 2011).

Para Briscoe et al. (2012) os mais jovens possuem um modelo moderno de gestão de suas carreiras com auto direcionamento e definições próprias de sucesso, o que os difere e muitos das gerações anteriores, e pode ser uma boa base de estudo para gestão de conflitos geracionais dentro das organizações.

Ainda no campo das diferenças geracionais (SMOLA E SUTTON, 2002; CENNAMO E GARDNER, 2008) apresentam os *boomers* como sendo uma geração que preza a segurança no trabalho, dedicados ao trabalho, interesse em poder e status na carreira e com dificuldades de equilíbrio de vida pessoal e profissional. Enquanto a Geração X para estes autores seriam mais individualistas, oportunistas, não leais à organização. Precisam de *feedback* e são propensos a mudar de empresa em troca de novos desafios e remuneração, buscando equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Já a Geração Y é descrita como uma geração marcada pelos avanços tecnológicos e a internet. Cavazotte et al. (2012) cita alguns estudos não acadêmicos que se referem a esta geração como indivíduos habituados a lidar com um

grande volume de informação, afirmando que estes são multidisciplinares, interconectados. Essa geração não busca a segurança no trabalho, anseiam por novos desafios e são mais tolerantes com os erros dos que as gerações antecessoras.

Diante do exposto pode ser observado que as gerações que compõe na atualidade a força de trabalho no mercado possuem características que as distinguem, mas que paradoxalmente as assemelham entre si causando um choque geracional no ambiente de trabalho, pois foram moldados por valores que impactam o seu comprometimento com as organizações de acordo com os eventos críticos vivenciados. Visando entender o impacto da mudança da estratégia organizacional na gestão da Geração Y essa revisão foi levantada com base nos possíveis conflitos geracionais.

2.3 O impacto da mudança organizacional na gestão de pessoas

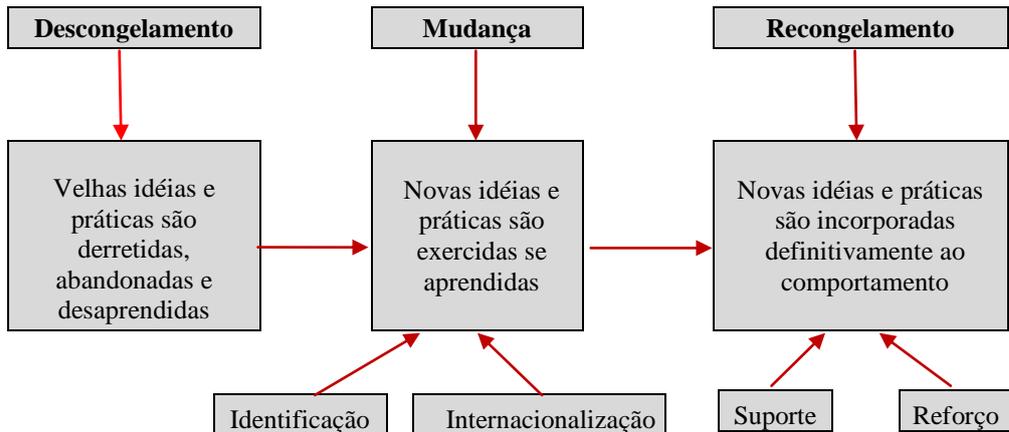
Para Barreto et al. (2010) a gestão da Geração Y é um dos grandes desafios das empresas na atualidade. Por isso é muito importante entender o impacto da mudança na estratégia das organizações na gestão de pessoas enfatizando as particularidades da geração em estudo.

De acordo com Albuquerque (1999) as empresas foram obrigadas a se reestruturar devido a globalização, aos avanços tecnológicos e ao aumento da competitividade, e a gestão de pessoas neste cenário é muito complexa.

A mudança organizacional pressupõe mudar o modo como as pessoas pensam e agem, e devem ser mensuradas com base em sua cultura organizacional (LACOMBE, 2006). Neste sentido é necessário analisar o comportamento organizacional, compreendendo assim o sistema formal e informal das organizações e quais são os mecanismos que influenciam o comportamento coletivo e individual dentro das mesmas (ROBBINS, 2002).

Chiavenato (2006) afirma que o comportamento organizacional é diretamente influenciado pelo clima da organização que as pessoas vivenciam no ambiente de trabalho.

O autor apresenta o conceito de mudança como “a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente” (CHIAVENATO, 2006, P. 192).



Fonte: Chiavenato, 2006 citando Lewin, 1947.

Figura 1 – O processo de mudança Organizacional.

A figura 1 apresenta o conceito de ruptura, transformação e adaptação que o processo de mudança exige. Desde a identificação do que são as mudanças, assimilação, o suporte da empresa e o reforço do comportamento esperado. Neste sentido é importante que as organizações sejam estruturas capazes e adaptáveis a mudança.

A literatura vigente apresenta alguns modelos teórico para o processo implementação da mudança organizacional. Lewin (1947) citado por Chiavenato (2006) apresenta um dos modelos mais respeitados conforme apresentado na figura acima.



Fonte: Chiavenato, 2006, p. 193.

Figura 2 – Os diferentes tipos de mudança organizacional.

A figura 2 nos mostra os diferentes tipos de mudança organizacional, os quais são as variáveis alteradas e o resultado que a mudança deve apresentar que é o desempenho organizacional melhorado.

O modelo de planejamento estratégico para a mudança organizacional apresenta várias etapas com aplicação de teóricas básicas, mas com metodologia própria, e o sucesso da estratégia vai depender da capacidade da organização de sair do conceito para implementar o planejamento da mudança na prática (ESTRADA et al., 2007).

Araújo (2001) sugere que para que as mudanças sejam bem sucedidas tais procedimentos sejam adotados: o suporte da alta administração; a clareza quanto aos objetivos das mudanças; a tratativa de todos os problemas decorrente das mudanças; os gestores condutores da mudança não devem esperar resultados imediatos, porém devem mensurar os resultados com o devido planejamento, e também reforça que a mudança deve ser guiada pelos valores da organização.

Schein (1986) reforça a importância da cultura organizacional no processo de mudança para alinhamento com a estratégia, pois a cultura alinha os valores para as pessoas interagirem dentro da organização. De acordo com Robbins (2002) a cultura da organização são os valores e crenças que tornam determinados comportamentos aceitáveis dentro das organizações.

Para Chiavenato (2006, p. 191) a cultura organizacional “é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização”. É a representatividade de como as pessoas pensam e agem dentro da organização. Já Schein (1986,) afirma que a cultura são pressupostos básicos, onde as pessoas aprendem a lidar com situações internas e externas, que funciona corretamente, e então são ensinados aos novos colaboradores como forma de agir, pensar e sentir sobre esses problemas.

O compartilhamento entre as pessoas da forma de pensar, agir e se comportarem, a vivência das crenças e dos valores do fundador vão se aprimorando até se tornarem a cultura organizacional da empresa, unindo os colaboradores em seus objetivos e modo de agir (ROBBINS, 2002).

Martin (2005) afirma que nas últimas décadas a gestão de pessoas está sendo bem desafiadora para adaptação as necessidades das novas gerações. Pois garantir o clima organizacional, através de uma forte cultura no contexto de mudanças organizacionais exige uma gestão estratégia pautadas em pessoas e em forte alinhamento das organizações com os valores de seus colaboradores.

Aspecto	Definição
Normas	São padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se enquadram. A norma é um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta o lado bem ou mau. As normas podem ser explícitas e as pessoas a elas se adequam conscientemente. Ex.: manuais, estatutos, regulamentos etc. Podem as normas ser implícitas (subentendidas), como aquelas regras de conduta às quais as pessoas se conformam, mas não tem consciência. Quanto mais conformidade existir entre os dois tipos de normas, mais desenvolvida e eficaz será uma organização.
Socialização	O processo de adaptação dos novos funcionários à organização deve ter como objetivo a transmissão dos valores e atitudes que permeiam a cultura da organização.
Implantação de rotinas	Procedimentos padrões sobre como as atividades devem ser realizadas podem ser formais ou informais.
Valores	O conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização. Constitui o sistema de valores da organização. Normas e valores interrelacionam-se, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles; os valores podem estar refletidos nas normas, mas pressupõem se a norma é boa ou ruim, uma vez que há avaliação. Refletem esses valores a sociedade onde se insere a organização.
Recompensa	Segundo um postulado das ciências do comportamento: "as pessoas se comportam como uma função daquilo que recebem de recompensa ou reforço". Portanto, é indispensável, no desenvolvimento do trabalho, procurar identificar aos gerentes não só laurear os empregados de excepcional rendimento, mas que também possa servir de estímulo aos menos dedicados.
Poder	Quem tem poder na organização? Até que ponto esse poder é distribuído? Qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade? Quem determina as recompensas?
Crenças e Pressupostos	São geralmente utilizados para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Implicam em alguma visão de mundo, que passa a ser considerada válida.
Ritos , rituais e cerimônias	São atividades planejadas para tornar a cultura mais visível e coesa. Existem vários tipos de rituais: passagem de • status, reforço do comportamento, integração
Estórias e mitos	São narrações e eventos, que informam sobre os mitos das organizações, às vezes sem sustentações nos fatos.
Histórias	As histórias são narrativas sobre acontecimentos reais utilizadas para mostrar o "modo certo de fazer as coisas" dentro da organização.
Tabus	São proibições, com ênfase no não permitido. Por exemplo: namoro entre funcionários é proibido - não vêm escrito nos manuais.
Heróis	Modelos de comportamento a serem seguidos inspiram confiança, dada a magnitude de seus atos. Pessoas em que os colaboradores se espelham, pois representam o sucesso. São os personagens, natos ou criados, que condensam a força da organização.
Artefatos	Ambiente de trabalho agradável, Arquitetura da organização, Layout da organização, Modo como às pessoas se vestem.
Processo de comunicação	Inclui a rede de relações, papéis informais, "rede peão" etc.. Tem a função de transmitir e administrar a cultura.
Símbolos	Objetos e ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem de idéias complexas e mensagens emocionais, como por exemplo: logotipos das empresas, bandeiras e marcas comerciais, titulação (títulos oficiais), instalações especiais para refeições, automóveis de luxo, tamanho ou mobília de um escritório, os quais podem receber um status simbólico.

Fonte: Apostila MBA Gestão Estratégica, 2013.

Quadro 5 – Elementos da Cultura Organizacional

O quadro 5 apresenta os elementos que compõe a cultura organizacional que podem ser utilizadas como prática de reforços e consolidação da mesma de acordo com Robbins (2005). Este autor aponta também que existem dois tipos de cultura organizacional, a forte e a fraca e que quanto mais forte for a cultura de uma organização, menor a possibilidade de se desenvolver subculturas, que são grupos que desenvolvem valores próprios para resolver problemas específicos com base nos valores macros da organização.

A cultura é importante para o reforço de um clima organizacional positivo. De acordo com Maximiano (2006) os sentimentos positivos ou negativos que as pessoas partilham sobre o ambiente de trabalho e que afetam sua motivação para o mesmo é o que constitui o clima organizacional.

Para que a organização alcance alto desempenho é essencial que as pessoas estejam comprometidas com os objetivos das organizações e por isso precisam estar satisfeita com o ambiente no qual atuam. Chiavenato (2005) afirma que o clima pode ser percebido em diversos níveis da organização, do departamento até uma empresa inteira. E por isso é de suma importância a gestão do clima dentro das mesmas.

O clima organizacional pode ser percebido de maneira diferente por cada membro da organização, pois cada um percebe, interpreta e reage de maneira diferente aos mesmos fatores. O clima organizacional afeta o desempenho, a satisfação e motivação dos colaboradores e é mensurável com medidas objetivas e subjetivas (ROBBINS, 2005; SANTOS, 1999).

Vários autores apontam diversos indicadores para controle do clima organizacional. O *turnover*, o absentéismo, greves, avaliação de desempenho, conflitos interpessoal, conflitos interdepartamental, reuniões de equipe, entrevista de desligamento, ouvidoria para membros interno e pesquisa de clima organizacional entre outros, ajudam a monitorar e realizar a gestão do clima organizacional. (SANTOS, 1999; LUZ, 2003).

Para Lacombe (2006) a gestão eficaz do clima organizacional faz com que se priorize um ambiente de trabalho propício para que as pessoas se desenvolvam e se sintam satisfeitas em uma busca comum por seus objetivos e metas. Santos (2011) ressalta que para criar um ambiente favorável que satisfaça a Geração Y é necessário encontrar o equilíbrio entre as expectativas dos profissionais e as necessidades. Pois apenas a estratégia de discursos de engajamentos, reuniões de *feedback* e remuneração não tem se mostrado suficiente.

Neste sentido, entender o comportamento organizacional pode e vai ajudar muito na gestão do clima dentro da empresa, pois o mesmo trata de estudar os grupos e indivíduos dentro das organizações de acordo com (MAXIMIANO, 2006). Analisando as relações de lideranças, estrutura e processos de mudanças, percepção e aprendizagem dentro da organização.

Para Chiavenato (2006) a gestão de pessoas precisa entender o comportamento dos indivíduos e grupos para que possa ajudar a organização alcançar suas metas.

2.4 Considerações

É importante reforçar que grande parte da literatura reitera o conceito de que geração é caracterizada pelo vivencia das mesmas experiências em determinado período cronológico. E que no Brasil a maior parte dos estudos é para entender essa geração no ambiente de trabalho, e assim melhorar o desempenho da gestão de pessoas dentro das organizações.

Para a compreensão da mudança em uma organização, é importante entender sua cultura e clima organizacional, assim como a motivação e o comprometimento, considerando o contexto histórico e cultural da mesma. Para alcançar a inovação necessária e obter sucessos com as mudanças e transformações as organizações precisam adotar culturas flexíveis e adaptáveis.

Já o clima organizacional envolve a característica de cada organização e a satisfação de cada membro em relação as suas necessidades e envolve fatores estruturais e sociais da organização.

No contexto de mudanças elaborar planos estratégicos de gestão de pessoas se mostra essencial (FISCHER, 2002). Pois, entender a satisfação dos membros com o cenário atual e suas aspirações para o futuro é de grande valia para o sucesso da estratégia e para a gestão eficaz de pessoas, ainda mais quando falamos de uma geração tão peculiar quanto a Y.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresentará os principais elementos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa, como o tipo de pesquisa, variáveis, forma de coleta de dados, forma de análise dos dados e etapas da pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

De acordo com Gil (2002) podemos classificar a pesquisa em relação aos seus objetivos: explicativa, descritiva ou exploratória. E devido a natureza desse estudo a tipologia de pesquisa mais pertinente quanto ao seu objetivo é a exploratória, suas características permite acreditar que é a mais adequada, pois identifica problemas, gera hipóteses e oferece esclarecimentos em assuntos específicos, proporcionando maior compreensão do tema que é o objetivo, o que se torna de grande valia para o trabalho em questão. A técnica utilizada será a de Estudo de caso, pois o objeto de estudo em questão é um caso verídico dentro de uma grande empresa.

Markoni e Lakatos (2006) afirmam que a ciência não é a única forma de conhecimento, pois pode se gerado conhecimento por observação empírica. Contudo para um trabalho ser considerado científico é necessário que seja metodologia apropriada para que seja alcançado o embasamento necessário da pesquisa. Neste sentido é importante reforçar que a frequência dessa pesquisa é transversal, devido a necessidade de informações atuais sobre a Geração Y e a mudança dentro das organizações.

O tipo qualitativo foi o utilizado para a coleta de dados. Em determinados tipos de problemas a investigação adequada só é obtida através desse tipo de pesquisa, uma vez que, a mesma não visa medir fenômenos e tão pouco aplicar métodos estatísticos (SEVERINO, 2002). Podemos entender que pelo método qualitativo não teremos um retrato fiel da realidade, mas sim uma percepção dos participantes em relação ao caso em questão que é o objetivo de estudo.

3.5 Coleta de dados: método e instrumento

Esta pesquisa é um estudo de caso exploratório qualitativo, no qual o objetivo compreende em analisar o impacto da mudança organizacional no engajamento da Geração Y, e é muito importante delimitar a população do estudo.

Severino (2002) define população como elementos de um conjunto que possuem pelo menos uma característica em comum. Neste sentido a população deste estudo fica restrita a jovens nascido entre 1979 e 1992 (SMOLLA E SUTTON, 2002), e que por se tornar mais apropriado para o trabalho teve como amostra intencional 8 profissionais que trabalham ou trabalharam na empresa objeto de estudo no período da mudança de estratégia dessa organização.

A técnica de coleta de dado utilizada foi o roteiro de entrevista, semiestruturada, que encontra-se no Apêndice A, para haver flexibilidade na condução de novas perguntas em função das respostas dos entrevistados. É importante ressaltar que um número muito elevado de entrevista tende a repetição de dados e conteúdo, o que não agrega ao estudo do fenômeno estudado.

Não houve um direcionamento específico para nenhuma área dentro da empresa na seleção dos respondentes da pesquisa, para que o resultado não fosse enviesado. Assim apesar de a amostra ter sido intencional, a escolha dos respondentes que atendam o critério da amostra foi aleatória.

A fonte de dado é primária através de entrevista realizada pela autora do trabalho e respondido de acordo com a percepção do entrevistado, porém quando observado resposta dúbia o mesmo era questionado esclarecimento e acréscimo de informações. Assim como por observação *in locu* de todas as ocorrências descritas no estudo de caso.

3.6 Análise de dados

A análise das perguntas abertas para compreender a perspectivas dos respondentes, buscando assim indicadores que respondessem aos objetivos (item 1.2) desse trabalho. De acordo Weber (1990) *apud* Gil (2002), usa-se uma série de procedimentos para levantar interferências válidas a partir de um texto, inclusive o método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafo em categorias de conteúdo.

A análise do conteúdo das entrevistas com os profissionais da empresa foi feita tendo-se o cuidado de verificar se o material estava completo e inalterado, para não modificar a percepção da pesquisadora. E de acordo com a literatura foi realizada uma análise minuciosa do discurso, identificando inclusive palavras-chaves as quais embasaram a construção de um quadro da síntese de percepções dos entrevistados frente a alguns aspectos avaliados, procurou-se assim responder as questões do objetivo desta pesquisa.

Reitera-se que todas as entrevistas respondidas foram a principal fonte para análise e interpretação de dados, a luz da literatura aqui apresentada, os quais serão apresentados em resultados e discussões.

Estrutura	Pesquisa	Referência	Realizado
Caracterização da Pesquisa	Exploratório / Estudo de caso/ Qualitativa e Transversal	GIL, 2002; MARCONI E LAKATOS, 2006.	N/A
População e Amostra	Intencional	SEVERINO, 2002	N/A
	Oito profissionais	a Autora	Profissionais da Geração Y que atuam na empresa no período do objeto de estudo
Coleta	Dados Primários	SEVERINO, 2002	Observação e entrevista
Coleta (entrevista)	Oito profissionais	a Autora	Oito profissionais de áreas escolhidos aleatoriamente
Análise e Resultados	Análise de discurso	GIL, 2002.	Análise de conteúdo e palavras-chaves na entrevista

Fonte: da autora

Quadro 6 – Resumo da metodologia do estudo

3.7 Limitações do estudo

Abaixo algumas possíveis limitações que poderão ser encontradas neste estudo devido:

- omissão de dados por parte dos respondentes;
- não generalização, uma vez que a amostra trata-se de um estudo específico de caso.

4 A MUDANÇA DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DE UMA GIGANTE DO VAREJO MUNDIAL EM SUA FILIAL BRASILEIRA

O Objeto de estudo trata-se de uma gigante do varejo mundial com sede no EUA, e que teve sua primeira filial implementada no Brasil em 1995. Hoje são mais 550 lojas em todo o país com escritório central na cidade de Barueri, em São Paulo.

Um fator muito relevante é que em seu país de origem, a empresa é líder absoluta de mercado e muito por conta de sua estratégia empresarial e sua forte cultura organizacional. Fatores que no Brasil foram suas entranhas de crescimento, pois não tiveram boa aceitação do mercado brasileiro, e nos primeiros anos de atuação da empresa aqui foram administrados secundariamente, dando foco a expansão da empresa através de aquisições nas regiões sul e nordeste.

Porém, no ano de 2011 a matriz começou a cobrar fortemente os resultados que não estavam acontecendo na filial, uma vez que no Brasil a empresa ocupava a terceira posição no mercado, e se posicionando a favor da implementação definitiva de sua estratégia de negócio. Neste período a cultura já era bem difundida, mas ainda não norteava 100% (cem por cento) da operação no Brasil.

É importante lembrar que estamos falando de uma empresa com aproximadamente 80.000 funcionários no país, dos quais aproximadamente 2000 estão no escritório central o qual foi o local que serviu de base para observação e se tornou o objeto de estudo. No ano de 2013 a mudança começou a ganhar corpo com um novo presidente assumindo e uma guinada na estratégia Comercial e de Marketing da empresa. Foi neste momento também que haveria uma grande movimentação de cadeiras entre os altos executivos da empresa, fechamento de lojas que não entregavam resultados e contenção de despesas inclusive com redução de pessoal com reestruturação de cargos e salários.

Outro aspecto relevante é que neste momento também foi apresentado um novo modelo de trabalho em células multifuncionais, a estrutura da organização pode ser caracterizada como linha-Staff. Apesar de a departamentalização permanecer por processo, a implementação de células multifuncionais na área core da empresa foi de um grande impacto e que exigiu muito trabalho para adaptação do novo modelo.

Como pode ser observada, a mudança foi profunda não só em termos de estratégia organizacional, mas inclusive de estrutura física para poder abrigar as novas células multifuncionais. E esse tipo de mudança altera e muito os ânimos das pessoas dentro de uma

empresa, pois a carrega novos desafios e incertezas que precisa ser trabalhado nas pessoas através do gerenciamento do clima e da cultura organizacional.

Em uma empresa de dimensões gigante e com uma mudança dessa magnitude é essencial que o time de recursos humanos tenha uma atitude proativa e prepare as bases que serão os pilares dessas mudanças: as pessoas.

E na busca de estabelecer um clima organizacional saudável e manter o comprometimento das pessoas com as metas da empresa com base na nova estratégia da organização foi desenhado um plano de ação que envolveu todos os funcionários dos escritórios, tanto central quanto os regionais com a finalidade que todos estivessem alinhados com as novas estratégias e processos. É sabido que o clima organizacional é a reação negativa ou positiva do colaborador a cultura, normas e costume da empresa. É mudar grande parte dessa cultura para implementar uma estratégia que conflitante com a cultura do mercado brasileiro sem dúvida poderia e gerou muitas reações negativas.

O plano de ação consistiu em uma série de reuniões com a alta administração da empresa pautadas no esclarecimento do propósito da mudança, ciclo de palestra com reforço da cultura da empresa e sua importância para fortalecimento dos negócios na operação do Brasil e treinamento das lideranças para difusão do processo de mudança nos níveis táticos e operacionais.

O ponto positivo da mudança é que ela é congruente com os valores e cultura da empresa, mas que entra em choque com a cultura local causando muita desconfiança se o propósito será atingido. Um outro aspecto relevante é que com a nova estratégia vêm a troca das pessoas o que inevitavelmente também gera desconforto.

A princípio todas as etapas do plano de ação foram completadas com sucesso, mas o que se observou com o passar do tempo foi um *turnover* mais elevado do que o esperado entre jovens da que atendem o critério da chamada Geração Y. Em algumas áreas esse número chegou a mais de 65%. Esse fator foi à força motriz que impulsionou a investigação desse estudo. Pois podemos observar na literatura de acordo com Araujo (2001), é que esclarecer objetivos da mudança, preparar a liderança para suporte ao processo, e apoio da alta administração são importantes para a mesma seja bem sucedida, e de fato a empresa se empenhou em cumprir seu papel não apenas de agente transformador, mas de apoio aos colaboradores. É fato que é inevitável que neste contexto de tenhamos uma alta rotatividade de pessoas, ou por iniciativa da empresa, ou por iniciativa do empregado. Contudo, o movimento da Geração Y no sentido de deixar a empresa de fato chama atenção, pois se

tratando de pedido de desligamento, mais de 65% foi de jovens profissionais que atendem como Geração Y.

E válido ressaltar que hoje maior parte dos líderes imediatos desses jovens dentro da empresa pertencem a chamada Geração X e *Baby Boomers*, e que a luz da literatura já apresentada neste trabalho no capítulo do referencial teórico existe um conflito entre essas gerações dentro das organizações.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O pressuposto básico do trabalho acadêmico é a contemplação da análise de dados sob a ótica do referencial teórico, ou seja, a luz da literatura com a fidelidade necessária para se alcançar conclusões seguras e fidedignas.

Neste capítulo são analisados e discutidos os resultados da pesquisa com base nas entrevistas, destacando as eventuais deficiências e correlacionando os dados analisados com a revisão da teoria apresentada no capítulo 2.

Inicialmente será apresentado o perfil dos profissionais que responderam a entrevista. Informações como cargo que ocupam, formação acadêmica, idade e caracterização do perfil dos respondentes dentro da Geração Y conforme revisão da literatura.

Em seguida será desenvolvida a análise de acordo com as respostas dos entrevistados com a análise de frequência de repetição de termos, para posteriormente confrontar as respostas com o cenário do caso em estudo.

É importante ressaltar que trata-se de uma análise exploratória que servirá de referência para estudos posteriores para aprofundamento da questão.

5.1 Perfil dos entrevistados da Geração Y

Conforme apresentado no capítulo da metodologia deste trabalho a amostra trata-se de profissionais pertencente a Geração Y que atuaram na empresa objeto de estudo no período da mudança da estratégia da organização. Os profissionais foram escolhidos aleatoriamente dentro da empresa desde que obedecem aos dois critérios expostos acima.

Um aspecto que é importante ressaltar que para definir a amostra de Geração Y foi utilizada no referencial teórico a definição de geração proposta por Mannheim (1993) na qual a geração é composta por jovens da mesma idade-classe social. Contudo, foi utilizada uma referência de data de nascimento corte proposta por Amaral (2004) na qual Geração Y esta entre os nascidos no Brasil após a 1981 e sem a definição de uma data fim.

Para facilitar a apresentação do perfil dos entrevistados antes do roteiro da entrevista houve um questionário com levantamento de algumas informações importantes para análise deste trabalho que constam no quadro 6.

Entrevistado	Idade	Estado Civil	Formação	Cargo	Tempo de Empresa	Atua na Empresa
E1	25	Solteiro (a)	Pós-graduação em Engenharia de Marketing	Analista de Pesquisa Sênior	2 anos e 6 meses	Não
E2	32	Casado (a)	Pós-graduação em Marketing	Coordenadora de Merchandising	6 anos	Não
E3	26	Solteiro (a)	Bacharelado em Marketing	Analista de Pricing	1 ano e 6 meses	Não
E4	26	Casado (a)	Bacharelado em Economia	Analista de Pricing	2 anos	Não
E5	26	Casado (a)	Bacharelado em Publicidade	Analista de Marketing	1 ano e 4 meses	Não
E6	25	Solteiro (a)	Gestão Pública	Analista de Pesquisa	2 anos	Não
E7	31	Solteiro (a)	Administração	Analista de Planejamento	2 anos e 6 meses	Não
E8	33	Casado (a)	Pós-graduação em Logística	Coordenadora de Logística	3 anos	Sim

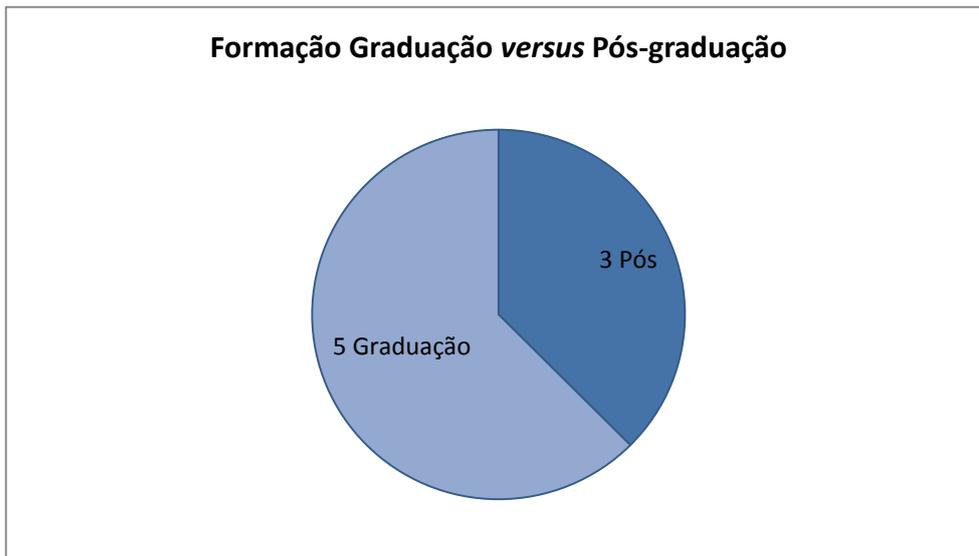
Fonte: Análise dos resultados das entrevistas

Quadro 6 – Síntese do perfil dos entrevistados

O quadro mostra que dos 8 entrevistados, o mais velho tem 33 anos de idade e o respondente mais jovens tem 25 anos, sendo que a faixa etária média dos respondentes é de 28 anos. O estado civil dos entrevistados é percentualmente igualitário sendo cinquenta por cento casados e cinquenta por cento solteiros.

Em relação a formação acadêmica dos entrevistados como pode ser observado no gráfico 1, 3 possuem pós-graduação. As áreas de formação acadêmica também são diversificadas, mas sempre segmentada nas ciências sociais aplicadas.

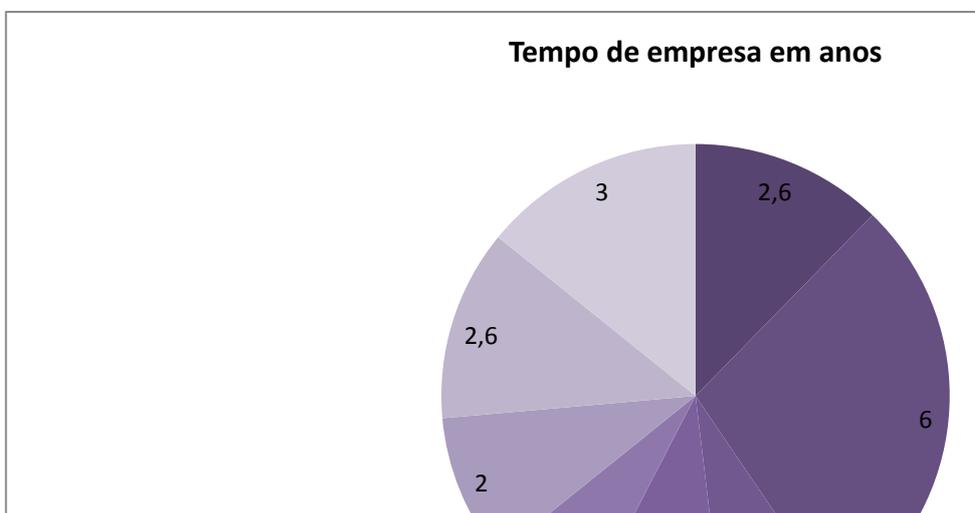
Entre os respondentes temos 6 analistas e 2 coordenadores, que ocupavam cargos de gestão na empresa e logo deveriam ter uma visão mais abrangente sobre o processo de gestão de pessoas no período da mudança.



Fonte: Análise dos resultados das entrevistas

Gráfico 1– Formação acadêmica

Outra pergunta abordada no questionário inicial que antecedeu a entrevista em si, foi o tempo que cada entrevistado ficou na empresa. O tempo médio de empresa dos entrevistados foi de 2 anos e 6 meses. Sendo que o entrevistado com maior tempo ficou 6 anos e com menor tempo ficou 1 anos e 4 meses.



Fonte: Análise dos resultados das entrevistas

Gráfico 2– Tempo de empresa em anos

Por último foi questionado se os mesmo ainda estavam na empresa. Em caso negativo foi perguntado há quanto tempo haviam saído. Dos 8 entrevistados 7 não estão mais na empresa, no gráfico 3 podemos observar os período de tempo que os profissionais deixaram a empresa.



Fonte: Análise dos resultados das entrevistas

Gráfico 3– Tempo que saiu da empresa em meses

Esse dado é importante para cruzarmos a saída do profissional com o tempo de implementação da estratégia de mudança dentro da empresa, e o que nos dará um panorama de qual o impacto real da gestão da Geração Y em um cenário de mudança.

Todos os profissionais foram contatados pessoalmente para uma explanação sobre o conteúdo da pesquisa e neste momento algumas percepções do pesquisador foram anotadas para enriquecimento das análises e discursões dos resultados. Uma vez que de acordo com Marconi e Lakatos (2006) a observação trata-se da obtenção de informação que não constam em um roteiro pode ocorrer através de observação casual sem determinação prévia o que as autoras apresentam como Observação Assistemática.

Neste sentido a autora fez algumas observações com base na revisão da literatura e identificou alguns pontos que caracterizam os entrevistados como Geração Y no seu conjunto de valores. De acordo com a idade os mesmo vivenciaram as mesmas situações sociais e políticas que tem transformado o mundo nas últimas décadas, todos os entrevistados são ávidos por tecnologias e redes sociais como Facebook, Instragram, Likedin, Whatssaps entre outros.

Uma outra observação é de que grande parte dos entrevistado possui um senso de urgência inato e que cobram constante *feedback* de seus superiores, além de esperarem uma postura coerente com a o discurso dos líderes da companhia. São extremamente críticos ao ambiente de trabalho, mas dispostos a cooperarem quando se sentem valorizados e com os

objetivos e expectativas alinhado. Uma característica importante é a valorização, que pode observar em algumas conversas, do equilíbrio da vida pessoal e profissional.

É importante ressaltar que de acordo com o conceito de geração de Mannheim (1993), estamos falando da Geração Y por definição de idade e classe social, e os entrevistados em questão se enquadram dentro da mesma classe social, frequentam os mesmos lugares, se formaram em boas universidades, quase todos tem fluência em pelo menos um segundo idioma e moram em regiões bem localizadas da cidade. O que faz com que todo o conjunto de valores da população da amostra estejam em harmonia para o estudo de caso em questão.

A entrevista dentro do roteiro semiestruturado foi enviada posteriormente por e-mail para que os entrevistados retornassem no mesmo formato. Toda e qualquer dúvidas dos respondentes em relação a entrevista foram sanada ou por telefone ou por meio de um aplicativo de mensagem instantânea, o que atendeu a necessidade de ambas as partes.

É válido ressaltar que no contato inicial foi aberta para o entrevistado a possibilidade de acrescentar alguns aspectos que o mesmo considerava importante e que não havia sido abordado no roteiro da entrevista, porém não houve nenhum retorno neste quesito por parte dos pesquisados.

5.2 Análises das entrevistas

Conforme apresentado anteriormente na metodologia, foi desenvolvido um quadro das percepções dos entrevistados frente a alguns aspectos avaliados que podem nortear esta análise de acordo com a literatura estudada.

<i>Percepções</i>	<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>	<i>E5</i>	<i>E6</i>	<i>E7</i>	<i>E8</i>
Identifica-se com a cultura da empresa	N	N	N	N	S	S	S	S
Gostou de trabalhar na empresa	S	N	S	S	S	S	S	S
Percebeu suporte a mudança da estrutura	S	N	N	S	N	N	S	N
Percebeu suporte do Capital Humano	N	N	N	N	N	N	S	N
A liderança estava preparada para a mudança	N	N	N	N	N	N	N	S
A mudança te motivou a permanecer na empresa	N	S	N	N	N	N	S	S

Fonte: Análise dos resultados das entrevistas

Quadro 7 – Síntese de percepções dos entrevistados frente a alguns aspectos avaliados

O objetivo deste estudo é avaliar quais os desafios a gestão de pessoas enfrenta na implementação da mudança da estratégia organizacional com a Geração Y, e através do quadro de percepções podemos observar de forma clara e objetiva a percepção dos entrevistados em relação aos principais aspectos que nos ajudará a responder essa questão.

Contudo, antes de iniciar a análise geral pelas percepções do quadro vale ressaltar que a primeira pergunta da entrevista trata-se de entender qual eram as expectativas desses profissionais quando entraram na empresa, pois assim é possível uma análise do âmbito da expectativa desses profissionais *versus* o cenário de mudança.

A primeira questão perguntava “Qual o principal fator que te atraiu a trabalhar na empresa XX?” Os entrevistados deram respostas muito distintas entre si conforme pode ser verificado no texto abaixo:

“Eu estava buscando uma oportunidade para trabalhar com números e pesquisa de mercado, pois essa era uma área que me atraía desde a faculdade. A empresa ofereceu uma oportunidade justamente com essas características e eu aceitei” (entrevistado 1)

“A política de respeito ao individuo, que no primeiro momento me pareceu como qualidade de vida” (entrevistado 2)

“Cargo e salário” (entrevistado 5)

“Por ser uma Multinacional de Grande Porte” (entrevistado 7)

“O salário, o bônus e os desafios que me foram propostos, nessa ordem” (entrevistado 8)

A resposta para está pergunta dada pelos profissionais nos mostra que as expectativas eram de fato diferentes entre si quando ingressaram na empresa, mas reforça os anseios da Geração Y apresentados no referencial teórico como direcionamento da carreira, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e novos desafios (SANTOS, 2011; LOMBADIA et al., 2006; AMARAL, 2004).

É valido aqui observar que os valores dessa geração é que vão gerar suas expectativas com o ambiente de trabalho e o alinhamento com os a cultura da empresa irá criar o comportamento organizacional dessa geração (SANTOS, 2011).

Dito isto, ao analisarmos a questão de identificação dos entrevistados com a cultura da empresa tivemos a resposta de que metade dos entrevistados se identificava com a cultura, porém a outra metade respondeu que não se identificava.

“Não. Havia muita pouca preocupação com o bem estar, crescimento e desenvolvimento do funcionário” (entrevistado 1)

“Me identifiquei muito com a cultura teórica, mas não com a empírica” (entrevistado 2)

“A empresa aparentava não ter uma cultura consolidada. O trabalho desenvolvido com qualidade, a priori, era dado às circunstâncias de instâncias mais morais e pessoais do que propriamente um “modus operandi” organizacional. (entrevistado 3)

“Com a cultura da empresa sim, porém as pessoas distorciam isso.” (entrevistado 7)

A cultura da empresa mesmo com metade dos entrevistados a reconhecendo e se identificado, podemos observar que ela aparenta ser reconhecida pelos demais que dizem não se identificar, porém eles a percebem como sendo distorcida dentro da organização. O entrevistado 2 se refere a cultura “teórica” e “empírica”.

Como dito na revisão da literatura a cultura é um forte aspecto a ser trabalhado na gestão de pessoas para implementação do processo de mudança organizacional (ROBBINS, 2002). Uma vez que ela não esteja consolidada pode afetar negativamente o comportamento organizacional (MAXIMIANO, 2006). Fato é também que alguns respondentes foram mais lacônicos e responderam “sim” ou “não”, porém as entrevistas transcritas acima deixa evidente o *gap* que existe em relação a prática da cultura com o comportamento dentro da organização.

Quando perguntados se gostavam de trabalhar na empresa o que pode evidenciar o clima organizacional, oito de sete responderam que sim. Porém, com as devidas ressalvas, uma chamou particularmente a atenção quando o entrevistado 4 diz “Sim, pelas pessoas e pelo o que eu aprendi. Não pela empresa”. Ou seja, da parte da empresa estava havendo alguma omissão na expectativa desses profissionais.

“A experiência foi enriquecedora e pude desenvolver algumas habilidades importantes. No geral eu gostei sim deste período.” (entrevistado 1)

“Não, foi um período de muito desgaste emocional e pouco aprendizado profissional, porém fatores pessoais me impediam de realizar uma mudança.” (entrevistado 2)

“Sim, tive a oportunidade de desenvolvimento em vários aspectos, principalmente trabalhar sobre pressão. Possibilidade de contato profissional com diversos níveis da empresa. (entrevistado 6)

E interessante observar que todos os profissionais que disseram gostar de trabalhar na empresa ressaltaram o aprendizado como principal fator, e o único respondente que disse não gostar de trabalhar na empresa é o que permaneceu por mais tempo. O que pode explicar o fato de o mesmo dizer que foi um período de pouco aprendizado, pois já não devia mais encontrar desafios em sua função, uma característica importante para a Geração Y.

Antes de questionar se era perceptível o suporte para a mudança da estratégia na empresa, os profissionais foram questionados como se sentiram em relação a mudança. Uma palavra repetida com frequência nas respostas era a “insegurança”, o que é um sentimento comum quando se fala em mudança, e exatamente por isso deve ser trabalho dentro das organizações como um todo, e não somente falamos de uma geração especificamente. Abaixo a reprodução de algumas respostas para o sentimento em relação à mudança:

“Foi um momento de insegurança, mas que trouxe uma nova perspectiva sobre o negocio”. (entrevistado 2);

“Insegura, mas com esperança de mudanças para melhor.” (entrevistado 4);

“Insegura, não havia comunicações por parte da empresa ou pela liderança direta, houve várias mudanças que tomei conhecimento pelo “papo de corredor”. Acredito que as mudanças principalmente as que me impactaram diretamente foram “Top Down”, não havendo uma participação ou uma comunicação adequada para as mudanças.” (entrevistado 6)

Mas é importante ressaltar que para 2 dos 3 entrevistados que pontuaram a insegurança como sentimento havia a perspectiva de mudanças para algo novo ou algo melhor. Porém, os demais respondentes se sentiram motivados pela possibilidade de mudança que fosse algo positivo para a empresa como um todo:

“Achei promissora, pois, pelo menos dentro de Pricing, algumas decisões eram tomadas sem estarem alinhadas com o PBTD. Achei que seria uma oportunidade para a empresa melhorar sua performance no Brasil.” (entrevistado 1)

“Senti que teve uma mudança para melhor, apesar da redução drástica dos custos.” (entrevistado 7)

“Motivada, pois percebi que a empresa estava buscando melhorar através de uma nova estrutura.” (entrevistado 8)

Pode-se observar que para os profissionais a mudança é algo que motiva a essa geração, e que mesmo diante de alguma situação não tão clara para os profissionais da empresa existia a expectativa de mudança para melhor.

Neste contexto de sentimento de mudança entrou-se no questionamento em relação ao suporte que foi dado pela empresa durante o processo, usou na entrevista a palavra percepção ao suporte para mudança, assim como percepção de suporte do Capital Humano da empresa intencionalmente para verificar o quão isso foi perceptível para os entrevistados dessa geração. Não foi questionado nenhum aspecto a respeito do planejamento estratégico da mudança organizacional, uma vez, que é elementar que este existia é o objetivo do estudo e entender o impacto de sua implementação em uma geração específica, neste caso a Y.

Dos oito entrevistados, apenas três disseram ter percebido suporte da empresa em relação à mudança.

“Sim, principalmente as reformas e mudanças de layout.” (entrevistado 1)

“Sim.” (entrevistado 4)

“Sim, com certeza.” (entrevistado 7)

Para os demais o suporte da empresa em relação a estrutura da mudança foi imperceptível ou ocorreu de forma equivocada.

“Acredito que devido ao tamanho da empresa o suporte não saiu do campo teórico.” (entrevistado 2)

“O que percebi foi uma movimentação constante de transformação realizada de cima para baixo. A responsabilidade da mudança e o desenvolvimento de uma nova maneira de realizar o negócio era pautada principalmente pelo novo Presidente. Não via de modo geral, uma pró atividade dos líderes para uma inovação contínua.” (entrevistado 3)

“Não. Foi muito repentino e sem preparação”. (entrevistado 5)

“Percebi o suporte somente no nível macro.” (entrevistado 6)

“Não.” (entrevistado 8)

Quando os respondentes tratam da percepção do suporte do Capital Humano apenas o entrevistado 8 respondeu positivamente essa pergunta, porém com ressalvas: “Sim, bem pouco, pois tiveram alguns treinamentos e palestras.” A percepção negativa a respeito do capital humano da empresa foi uma das mais homogêneas. Os que não foram categóricos em afirmar que não percebeu suporte do time de recursos humanos acrescentaram uma percepção a mais a este contexto.

“Não, talvez tenha ocorrido em outros níveis.” (entrevistado 2)

“Nenhuma, não percebia a atuação por parte do capital humano em trabalhar a cultura e estabelecê-la no dia-a-dia. Não percebia nem mesmo uma posição estratégica por parte deles, como estabelecer perfis corretos para determinados cargos junto aos líderes, por exemplo, somente uma postura operacional, como contratar e informar mudanças de benefícios.” (entrevistado 3)

“Não. A justificativa foi sempre "estamos num momento de mudanças.” (entrevistado 5)

A resposta do entrevistado 6 é bastante relevante para entender a atuação do Capital Humano no período:

“Em partes sim, os treinamentos realizados para preparação sobre as mudanças que estavam ocorrendo foram muito bons. Porém, não vi atuação da Consultora de RH, era claro que a área em que eu trabalhava estava desmotivada, com vários pedidos de demissão e o RH não atuava para melhorar ou entender o cenário.” (entrevistado 6)

A luz da literatura apresentada no capítulo 2 sabemos que a gestão de pessoas é de fundamental importância em um contexto de mudança e que o Capital Humano precisa trabalhar junto aos líderes da organização para garantir um clima organizacional positivo diante da mudança. Por isso foi perguntado aos profissionais se a liderança foi capaz de esclarecer todas as dúvidas que tiveram no período e se a liderança estava preparada para a mudança, e essa foi outra das respostas mais homogêneas da entrevista, na qual sete dos oito entrevistados reportaram que a liderança não os suportaram no processo.

“Não. Eu tive mudanças de liderança direta nesse período e minha nova liderança direta era muito despreparada de uma forma geral.” (entrevistado 1)

“(…) dentro do possível, pois creio que nem ela tinha clareza dos fatos.” (entrevistado 2)

“Não consegui perceber nem sequer uma movimentação que manifestasse algum nível de consternação. A mudança seria natural assim como a conformidade esperada pela mesma. O drástico não estaria nas alterações irrepreensíveis, mas na vontade em suplantá-las (que de certa forma, num ambiente de constante movimentação, era mais uma oportunidade em entregar a mesma coisa, só que de maneira diferente.” (entrevistado 3)

“Também não, na época tudo o que se perguntava a resposta era que no momento certo seríamos informados.” (entrevistado 4)

“Para eles também não foi fácil e ao que tudo indica, as demissões que precisaram fazer foram surpresa até para eles.” (entrevistado 5)

“Não, a liderança também não sabia ao certo o que iria acontecer, tinha somente informações desconexas e minha liderança também tinha receios não conseguindo suportar os meus.” (entrevistado 6)

Mesmo quando um entrevistado concordava que a liderança estava preparada para a mudança, ele informava que a mesma não tinha informações para esclarecer as dúvidas, o que de forma geral torna a liderança despreparada.

A última percepção colocada em evidência no quadro 8 é se a mudança motivou o profissional a permanecer na empresa e as respostas seguem abaixo de alguns dos entrevistados:

“Não. Aliada ao fato de que eu não me sentia valorizada dentro da companhia, a mudança me motivou a sair.” (entrevistado 1)

“Sim, me pareceu uma decisão acertada.” (entrevistado 2)

“Não, não me influenciou nem a sair. Claro que as alterações estratégicas me impulsionaram a tomar a atitude de saída mais rápida, pois o compromisso a funcionalidade nunca me atraiu, sempre fui mais voltado a questões de equipe e desenvolvimento humano (mais do que profissional).” (entrevistado 3)

“Não, não concordo com o modo com os que associados são tratados e ainda mais com a cultura da empresa que faz com que eles pensem que a empresa respeita o indivíduo. Isso não ia mudar.” (entrevistado 4)

“No começo sim, as mudanças me empolgaram a permanecer na empresa. Porém, depois de certo tempo as mudanças me motivaram a sair, porque percebi que a mentalidade e comportamento das pessoas não havia mudando que as coisas haviam mudando no papel, porém no dia a dia continuava tudo como era antes.” (entrevistado 6)

De acordo com cinco de oito entrevistados a mudança não os motivou a permanecer na empresa, pois mesmo enxergando a mudança de forma positiva como responderam anteriormente, neste contexto ela não estava alinhada com suas expectativas. E essa é a base de análise para este estudo de caso para verificar o desafio da gestão da Geração Y.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo nasceu da curiosidade da pesquisadora que pertence a descrita Geração Y, e pode observar *in locu* todo o processo da mudança da estratégia de organizacional dentro da empresa estudada, e como gestora observou o aumento do *turner over* da geração em estudo, o que a deixou curiosa para entender o impacto da mudança na gestão dessa geração em específico.

Durante o processo de pesquisa observou que não há muita literatura sobre o tema, e que os estudos acadêmicos mais relevantes sobre o tema foram produções internacionais dos anos 2000. Enquanto no Brasil o tema começou a ser introduzido como pesquisa científica com um número maior de produção a partir de 2010.

A Geração Y a qual estudamos aqui é um extrato da geração que nasceu após 1980 e que tem valores históricos, sociais e políticos alinhados, que vem de camadas de classe média ou alta da população e que por terem um alto grau de qualificação são os procurados por organizações de grande porte, e paradoxalmente são os que apresentam maior desafio para a gestão de pessoas dessas empresas.

Essa geração quer estejam em cargo de gestão ou não apresentas suas inquietudes e pontos de vistas esperando uma resposta rápida aos seus anseios, e que dentro das organizações conflitam com sua cultura organizacional e com as diferentes gerações que trabalham na empresa, principalmente como liderança direta desses jovens profissionais.

O entendimento do conceito de quem são esses profissionais que tem transformado o ambiente de trabalho nas organizações e a delimitação da amostra da pesquisa em si, foi de suma importância para a realização desse trabalho para que o mesmo não alcançasse a amplitude que não corresponde ao objetivo desse estudo.

A pesquisa buscou avaliar as prováveis desconformidades no processo de mudança de estratégia na organização, identificando todos os envolvidos no processo e apontar o que poderia ser feito para minimizar os impactos da mudança na Geração Y:

Observou-se que o planejamento de implementação da mudança da estratégia foi muito teórico, e se limitou ao nível do alto escalão da empresa. As bases que deveriam fundamentar o processo de mudança que seria a internalização da cultura organizacional e o estudo do clima da organização não foram trabalhadas de maneira adequada para suportar uma mudança tão impactante dentro da organização. As lideranças não foram preparadas para o processo de mudança, e também não receberam todas as informações necessárias para que

puddessem esclarecer seus subordinados direto, fazendo com que a insegurança juntamente com as conversas de corredor gerassem um clima organizacional negativo.

Neste contexto os principais envolvidos no processo o Capital Humano, os executivos de alto escalão e todos os líderes da empresa deveriam estar na linha de frente gerenciando muito de perto todo o processo de mudança, pois são eles os agentes de mudança que levam a motivação, a informação e a orientação para que a meta da organização seja alcançada.

Os impactos da mudança de estratégia podem ser minimizados com implementação da gestão de pessoas já estudada há décadas como fortalecimento da cultura organizacional de forma a alinhar os valores das pessoas e a empresas, traduzindo essa cultura no comportamento organizacional. Pois um dos anseios da Geração Y é a coerência entre aquilo que é pregado e o que é praticado.

Um aspecto importante é a análise do clima organizacional. Este deve ser mensurado com muito cuidado no momento de mudança, pois ele é o melhor indicador de qual a melhor maneira para gerir as pessoas no momento de clima negativo, conflito e insatisfação.

Outro fator muito importante é a comunicação. A informação deve ser clara, objetiva e no tempo correto, com uma mensagem para que todos entendam. O que de acordo com o resultado da análise não ocorreu de maneira uniforme e não atendeu as expectativas.

O objetivo geral deste estudo é avaliar quais os desafios a gestão de pessoas enfrenta na implementação da mudança da estratégia organizacional com a Geração Y. O primeiro, que muitas vezes é negligenciado pelos gestores e pelo próprio capital humano, é o fator do conflito entre as gerações no ambiente, pois se a estratégia for a mesma para todos, e os valores e características de um grupo específico for diferente é quase certo que para algum grupo a estratégia será falha.

O segundo desafio é o fato de que se a cultura for vista por parte da empresa como forte, e não for bem transmitida e flexibilizada com os anseios da Geração Y, eles possivelmente não irão se identificar com a mesma.

E o terceiro desafio é a velocidade com que as informações são passadas dentro da organização para essa geração pode ser crucial na implementação de uma mudança da estratégia organizacional. Se o plano for divulgar a estratégia por etapas, sem os devidos esclarecimentos do processo como um todo. A geração digital que tem acesso ao mundo em um simples toque na tela de um smartphone, não vai querer esperar por muito tempo para saber se a mudança no final estará alinhada a suas expectativas.

E por último e talvez o maior desafio é o gerenciamento de carreira da Geração Y dentro de um processo de mudança, pois quando percebem que a organização está em

mudança e não conseguem enxergar perspectivas positivas na carreira em seus novos desafios eles se sentirão desmotivados, e como uma características que é inerente a essa geração irão buscar novos desafios em lugares que estejam alinhados com suas expectativas.

Como pode ser observado nas análises de resultados, essa geração enxerga a mudança com bons olhos, porém é questionadora e não aceita que lhe seja imposto algo no trabalho o qual os propósitos não sejam claramente alinhados com seus anseios e principalmente que a informação não seja compartilhada rapidamente.

A pesquisa aqui apresentada trata-se de um estudo exploratório, conforme apresentado na metodologia deste trabalho. E devido a não termos muitos estudos sobre a Geração Y no âmbito nacional, cenário que vem mudando nos últimos anos, esse estudo pode contribuir com pesquisas futuras que se aprofundem sobre o tema da Geração Y e também estudos sobre o processo de mudança organizacional.

Com base neste estudo seria interessante mapear o conflito da Geração Y com sua sucessora, assim como validar as características das mesmas para que haja embasamento para a gestão de pessoas direcionadas por gerações.

É importante ressaltar a limitação desse estudo, pois os aspectos aqui tratados são específicos da mudança de estratégia implementada por uma única empresa, e sendo assim sua amostra foi intencional e restrita. Além, de o fato de os entrevistados poderem ter omitido informações importantes durante a coleta de dados.

Outro aspecto importante, é que inicialmente buscava-se entrevistar 8 profissionais que atuaram durante o período da mudança e que estivessem ou não trabalhando na empresa de maneira equilibrada. Contudo, apenas um dos respondentes ainda continuava trabalhando na empresa.

A entrevista inicialmente iria ser pessoalmente, porém devido a localização de cada participante e limitação de tempo a mesma foi respondida por e-mail, mas a autora acredita que o fato de uma conversar anterior pessoalmente ao processo da entrevista com o roteiro estruturado tenha deixado a questão do estudo mais clara para os respondentes.

Por fim, o estudo nos mostra que a Geração Y tem anseios claros, e que a mudança de estratégia é vista como positiva por eles, desde que esteja alinhado com suas expectativas e acompanhe o senso de urgência intrínseco a esta geração.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, Marcelo Falaconi; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (Org.). *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- AMARAL, Sofia Esteves do. **Virando gente grande: como orientar os jovens em início de carreira**. São Paulo: Gente, 2004.
- APOSTILA MBA GESTÃO ESTRATEGICA USP/FUNDADE – **Disciplina gestão de pessoas, aula clima e cultura organizacional**. Mai/Jun, 2013.
- ARAÚJO, L. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARRETO, Leilliane et al. **Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015**. In: Anais VI EnEO. Florianópolis: ANPAD, 2010.
- BRISCOE, Jon P. et al. **Career around world: individual and contextual perspectives**. Nova York: Routledge, 2012.
- CARRARA, T. M. P., NUNES, S. C. e SARSUR, A. M. **Retenção de talentos de diversas gerações em um mesmo contexto organizacional**. IV Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. Brasília, 2013.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N. et al. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Cad. EBAPE.BR, v. 10, nº 1, artigo 9, Rio de Janeiro, Mar. 2012.
- CENNAMO, Lucy e GARDNER, Dianne. **Generational differences in work values, outcomes, and person-organisation values fit**. Journal of Managerial Psychology. V. 23, n.8, p.891-906, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios Gerais da Administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CORDEIRO, Helena Talita Dante. **Perfis de carreira da Geração Y**. São Paulo, 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07112012-20194.php>>. Acesso em: 15/02/2015.
- DENCKER, John C. et al. **Employee benefits as context intergenerational conflict**. Humam Resource Management Review. n. 2, p- 208-220, 2007.

DRUCKER, Peter F. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo.** 2 ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.

ESTRADA, R. J. S. e MARTINHO, M. I. R. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional.** Revista de Ciências da Administração. v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico do modelo de gestão de pessoas.** In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Org.). *As pessoas nas organizações.* São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IKEDA, Ana Akemi et al. **O uso de coortes em segmentação de Marketing.** O & S. n. 44, V. 15. Jan-Maio/2008.

KICK, Fran. **What makes kids kick:inspiring the millennial generation to kick it.** [S.l.]: Instruction & Design Concepts, p. 33, 2005.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2006.

LAWRENCE, B. S. e TOLBERT, P. S. **Organizational demography and individual careers: structure, norms and outcome.** In: GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury (Eds.). *Handbook of carrers studies.* Thousands Oaks: Sange, 2007.

LOMBARDIA, P. G. et al. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y.** IESE Busines School – Universidad de Navarra – Documento de investigación D – 753. Navarra, 2008.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MANNHEIM, Karl. **El problema de las geraciones.** Revista Española de Investigaciones Sociológicas, n.62 , p. 193-242. Abr-Jun/1993.

MARCONI, Maria de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Editora Cultura, 2006.

MARTIN, Carolyn. **From high maintenance to high productivity: What managers need know about to Generation Y.** Industrial and Commercial Training. Vol. 37, n 1, 2005.

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

MOTTA, Paulo Cesar et al. **Generational Marketing: exploring cohort-programmed values and their implicatons on cross-cultural variations in consumer behavior between Brazil and Uniited States.** Revista Portuguesa de Marketing, ano 6, p. 11-21, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. Prentice Hall: São Paulo, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Mudanças e perspectivas**. Saraiva: São Paulo, 2005.

SANTOS, André Laizo dos. **A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão de jovens nas empresas**. São Paulo, 2011. Dissertação (Mestrado em Ciências)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/en.php>>. Acesso em 10 de Fevereiro de 2015.

SANTOS, N. M. B. **Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico**. São Paulo: Stiliano, 1999.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. rev. e ampl. de acordo com ABNT – São Paulo: Cortez, 2002.

SMOLA, Karen Wey e SUTTON, Charlotte D. **Generation differences: revisiting generational work values for the new millenium**. Journal of Organizational Behavior. n.4, v. 23, p 363-82, 2002.

TAPSCOOT, Don. **A hora da Digitação. Como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TWENGE, J. M e CAMPBELL, S.M. **Generational differences in psychologicaltraits and their impact on the workplace**. Journal of Managerial Psychology.v.23, p. 862-877, 2008.

VASCONCELOS, K. C. A. et al. **Geração Y e suas âncoras de carreira**. Gestão Organizacional, v. 8, p. 226-244, 2010.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA - EnANPAD 32. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

Wikipédia. **Historia do Brasil**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria do Brasil](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_do_Brasil)>. Acesso em: 17 de Fevereiro de 2015.

Wikipédia. **Historia dos Estados Unidos**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria dos Estados Unidos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_dos_Estados_Unidos)>. Acesso em: 17 de Fevereiro de 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

As questões desta entrevista referem-se especificamente à questão da percepção das mudanças na estratégia organizacional por profissionais da geração Y. A entrevista foi composta de 10 perguntas, para posterior transcrição e análise de dados a serem utilizado no estudo para o qual esta pesquisa se destina o estudo com o título de “A mudança estratégica organizacional e seus impactos na gestão da geração Y: um estudo de caso em uma multinacional varejista com filial no estado de São Paulo”.

Entrevistado:

Idade:

Estado Civil:

Formação acadêmica:

Cargo:

Tempo de empresa:

Ainda trabalha na empresa: () Sim () Não Há quanto tempo saiu: _____

1. Qual o principal fator que te atraiu a trabalhar na empresa?
2. Você gosta/gostou do período que trabalha/trabalhou na empresa?
3. Você se identifica/identificava com a cultura da empresa?
4. Durante o segundo semestre de 2013 houve uma grande mudança de estratégia na empresa, inclusive com troca do presidente da empresa, que posteriormente repercutiu na mudança de muitas das lideranças da empresa. Como se sentiu em relação a essa mudança?
5. Você conseguiu perceber suporte da empresa em relação a estrutura para promover a mudança?
6. Você percebeu a atuação do Capital Humano diferenciada neste período?
7. A sua liderança direta conseguiu esclarecer suas dúvidas e receios?
8. A sua liderança estava bem preparado para esse processo de mudança?
9. A mudança que ocorreu na empresa te motivou a permanecer na empresa?
10. O que você espera por parte da empresa quando ela promove um movimento de proporções macro no ambiente organizacional?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, RG _____, abaixo qualificado, DECLARO para fins de participação em pesquisa, na condição de (*sujeito objeto da pesquisa/representante legal do sujeito objeto da pesquisa*), que fui devidamente esclarecido sobre o Projeto de Pesquisa intitulado:

A MUNDAÇA ESTRATEGICA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DA GERAÇÃO Y: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL VAREJISTA COM FILIAL NO ESTADO DE SÃO. PAULO

sob orientação da professora Dr Marisley Vilas Bôas Soares e desenvolvido pelo(a) aluno Joelma Cristina Azevedo Tigre do Curso MBA em Gestão Estratégica ministrado pela Universidade de São Paulo – Fundace, quanto aos seguintes aspectos:

- a) justificativa, objetivos e procedimentos que serão utilizados na pesquisa;
- b) desconfortos e riscos possíveis e os benefícios esperados;
- c) métodos alternativos existentes;
- d) forma de acompanhamento e assistência com seus devidos responsáveis;
- e) garantia de esclarecimentos antes e durante o curso da pesquisa, sobre a metodologia, com informação prévia sobre a possibilidade de inclusão em grupo de controle e placebo;
- f) liberdade em recusar a participar ou retirar o consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao meu cuidado.
- g) garantia de sigilo quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa, assegurando-me absoluta privacidade;
- h) formas de indenização diante dos eventuais danos decorrentes da pesquisa;
- i) formas de ressarcimento das despesas decorrentes da participação na pesquisa.

DECLARO, outrossim, que após ter sido convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me (*nos*) foi explicado, consinto voluntariamente (*em participar/que meu dependente legal participe*) desta pesquisa.

São Paulo, de _____ de 20__.

APÊNDICE C – E-MAIL ENVIADO PARA OS PARTICIPANTES DA ENTREVISTA

Olá!

Conforme falamos segue anexo o roteiro da entrevista para o meu TCC do MBA em Gestão Estratégica da FEA-USP/Fundace com o título de “A mudança estratégica organizacional e seus impactos na gestão da geração Y: Um estudo de caso em uma multinacional varejista com filial no estado de São Paulo”. O eixo temático é Gestão de Pessoas, trata-se de um Estudo de caso dentro do XX, que não terá seu nome divulgado neste estudo, assim como os participantes desta pesquisa conforme o termo de consentimento que segue em anexo. Apenas para reforço o período da mudança em estudo trata-se da chegada do novo presidente na empresa e a consolidação da nova estratégia PBTD que resultou na troca de muitas lideranças e na implementação das células multifuncionais.

Por favor poderiam me responder até dia 10/04. As respostas podem ser escritas ou por áudio, e o termo de consentimento não precisa ser assinado, basta o envio de um Ok no e-mail.

Obrigada por sua participação! Logo que aprovado envio o estudo final para conhecimento.