

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Pessoas

**A DIVERSIDADE GERACIONAL E AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

**MANAGEMENT DIVERSITY AND HUMAN RESOURCES POLICIES AND PRACTICES IN HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS**

Geneia Lucas Dos Santos, Fabio Lisboa Gaspar, Maria Beatriz Rodrigues e Juciele Marta Baldissarelli

RESUMO

O artigo se propõe investigar a percepção dos trabalhadores de Instituições de Ensino Superior (IES) enquadradas como comunitárias e privadas no Estado de Santa Catarina (SC), a partir de seis políticas de Recursos Humanos (RH), sob o olhar da diversidade geracional. A pesquisa foi de natureza quantitativa, tipo descritiva e levantamento (survey). Para a coleta dos dados utilizou-se a escala, na versão completa, de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), validada no Brasil por Demo, em 2008. Participaram da pesquisa 409 trabalhadores de onze IES. Os resultados foram muito semelhantes, com médias próximas nos itens investigados, na comparação das gerações com características de conhecimento, comportamento e cultura bastante diferentes, nas gerações Z e Baby boomers, e nas gerações X e Y. Pode-se inferir no que refere-se as políticas e práticas de RH nas IES, que as gerações de forma geral convergem em pensamento e percepções sobre as mesmas. Pode-se levantar algumas hipóteses quanto ao instrumento de pesquisa a partir dos resultados, se adequado às realidades das IES investigadas.

Palavras-Chave: Políticas e práticas de RH, Diversidade Geracional, Gerações Baby Boomers, X, Y e Z,

Instituições de Ensino Superior

ABSTRACT

The article proposes to investigate the perception of the workers of Higher Education Institutions (HEIs) in the State of Santa Catarina (SC), based on six Human Resources policies, under the perspective of generational diversity. The research was of quantitative nature, descriptive type and survey. For the data collection, the scale of the Human Resources Policies and Practices (EPPRH), validated in Brazil by Demo, was used in 2008. 409 workers from eleven HEI participated in the study. The results were very similar, with averages close in the items investigated, comparing the generations with very different knowledge, behavior and culture characteristics, in the Z and Baby boomers, and in the generations X and Y. It can be inferred that the HR policies and practices in HEIs, that the generations generally converge on thinking and perceptions about them. Some hypotheses can be raised regarding the research instrument from the results, if appropriate to the realities of the HEIs investigated.

Keywords: HR Policies and Practices, Generational Diversity, Baby Boomers Generations, X, Y and Z,

Higher Education Institutions

Eixo Temático: Gestão Estratégica de Pessoas

A DIVERSIDADE GERACIONAL E AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR¹

MANAGEMENT DIVERSITY AND HUMAN RESOURCES POLICIES AND PRACTICES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

RESUMO

O artigo se propõe investigar a percepção dos trabalhadores de Instituições de Ensino Superior (IES) enquadradas como comunitárias e privadas no Estado de Santa Catarina (SC), a partir de seis políticas de Recursos Humanos (RH), sob o olhar da diversidade geracional. A pesquisa foi de natureza quantitativa, tipo descritiva e levantamento (survey). Para a coleta dos dados utilizou-se a escala, na versão completa, de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), validada no Brasil por Demo, em 2008. Participaram da pesquisa 409 trabalhadores de onze IES. Os resultados foram muito semelhantes, com médias próximas nos itens investigados, na comparação das gerações com características de conhecimento, comportamento e cultura bastante diferentes, nas gerações Z e Baby boomers, e nas gerações X e Y. Pode-se inferir no que refere-se as políticas e práticas de RH nas IES, que as gerações de forma geral convergem em pensamento e percepções sobre as mesmas. Pode-se levantar algumas hipóteses quanto ao instrumento de pesquisa a partir dos resultados, se adequado às realidades das IES investigadas.

Palavras-chaves: Políticas e práticas de RH, Diversidade Geracional, Gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z, Instituições de Ensino Superior

ABSTRACT

The article proposes to investigate the perception of the workers of Higher Education Institutions (HEIs) in the State of Santa Catarina (SC), based on six Human Resources policies, under the perspective of generational diversity. The research was of quantitative nature, descriptive type and survey. For the data collection, the scale of the Human Resources Policies and Practices (EPPRH), validated in Brazil by Demo, was used in 2008. 409 workers from eleven HEI participated in the study. The results were very similar, with averages close in the items investigated, comparing the generations with very different knowledge, behavior and culture characteristics, in the Z and Baby boomers, and in the generations X and Y. It can be inferred that the HR policies and practices in HEIs, that the generations generally converge on thinking and perceptions about them. Some hypotheses can be raised regarding the research instrument from the results, if appropriate to the realities of the HEIs investigated.

Keywords: HR Policies and Practices, Generational Diversity, Baby Boomers Generations, X, Y and Z, Higher Education Institutions

1 INTRODUÇÃO

As organizações têm passado por profundas transformações nas últimas décadas, devido a globalização, ao incremento na utilização de tecnologia digital, as mudanças nas relações de trabalho, solicitações crescentes de direitos e de participação social, entre outras. Esse quadro exige a constante revisão do papel das pessoas e de suas contribuições para um melhor desempenho organizacional. O êxito das mudanças pretendidas, entre outras coisas, depende de como as organizações lidam com o engajamento dos trabalhadores, sendo transparentes e buscando adesão a valores, objetivos, políticas, bem como desenvolvendo competências e conhecimentos (SILVEIRA; MAESTRO FILHO, 2013; ULRICH; DUTRA; NAKATA, 2008; DESSLER, 2002; BASTOS, 1997; 2002).

Nas instituições de ensino superior (IES) cujas atividades fins são a educação e formação acadêmica ou profissional, e esse contexto não é diferente de outros tipos de organização. Há necessidade de identificar se as políticas e práticas de RH são compreendidas e percebidas tal qual foram planejadas, do contrário, trabalhar para divulgá-las. Esse conhecimento e, eventualmente divulgação, precisa considerar a diversidade de olhares do público interno, formação acadêmica, gênero, cultura, idade, experiência profissional, entre outros. Este estudo investigou a percepção de trabalhadores de IES comunitárias e privadas do Estado de Santa Catarina (SC), sobre as políticas e práticas de RH². Essas políticas e práticas contribuem para o alinhamento das estratégias organizacionais, na busca de eficiência e eficácia, mas também de envolvimento nas relações de trabalho. Tendo em vista a ampla diversidade de públicos, buscou-se o recorte geracional para investigar como as diferentes gerações percebem as políticas e práticas e o quanto elas contribuem para a gestão e adequação dos processos internos.

O estudo da gestão da diversidade no contexto das organizações educacionais é ainda pouco explorado, apesar de muito debatido, e de grande relevância para a administração, especialmente RH. Apesar de ser um tema controverso, percebe-se que o nível de inclusão e de acesso da diversidade da força de trabalho vem ganhando evidência nas organizações em várias partes do mundo (TRIANDIS, 2003).

O significado do termo diversidade no contexto organizacional não é imediato, nem unívoco. Há muitas abordagens sobre o tema (NKOMO e COX, 1998). A grande maioria dos autores que estuda diversidade a concebe a partir das diferenças existente entre grupos de indivíduos (MANNIX; NEALE, 2005). Cox e Blake (1991) apontaram que algumas das diferenças, a partir do aumento da força de trabalho dos anos 2000, seria as minorias étnicas raciais e mulheres, principalmente enfatizando a diversidade cultural. E que as tendências de valorização da diversidade deveriam ser observadas e geridas nas organizações, para melhorar o ambiente de trabalho e atingir vantagem competitiva.

Este artigo se dedica à diversidade geracional. O debate acerca do tema diversidade de gerações permite considerar que esse fator demográfico exerce influência nas organizações, na medida em que gera a expectativa de padrões de comportamento. A dinâmica dos diferentes grupos etários e os relacionamentos interpessoais podem agir de forma a beneficiar ou prejudicar o ambiente de trabalho, tornando-se elementos de atenção em RH nas organizações (CORDEIRO *et al.*, 2011).

Nos últimos anos têm aumentado o número de estudos sobre gerações, principalmente sob uma perspectiva cronológica, ou seja, a definição da formação de uma geração baseada num conjunto de vivências comuns, visões de mundo, etc. que seriam compartilhados pelos indivíduos que vivem e viveram dentro de um mesmo período histórico (POUGET, 2010). Nessa perspectiva, o século XX teria sido palco de quatro gerações: tradicionais; *baby boomers*; Geração X ou *baby busters* e Geração Y.

Como as políticas de RH assumem conotação especial no desenvolvimento, valorização e retenção de talentos, Legge (1995) argumenta que políticas adequadas de RH

podem promover comprometimento dos trabalhadores. Ainda segundo a autora, uma estratégia organizacional que vise à oferta de serviços de valor agregado deve concernir o desenvolvimento e a implantação de políticas de RH que facilitem as pessoas uma melhor performance que, constituem “a diferença que faz a diferença”.

A primeira seção deste artigo, aqui concluída, destinou-se a apresentar, problematizar e justificar a importância do tema analisado. A segunda apresentará a revisão teórica, a terceira parte, explicará o método utilizado, bem como o perfil da população, a quarta parte está a discussão e os resultados encontrados, e por fim as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE

Há pelo menos três vertentes de pensamento que definem a diversidade. A mais comumente utilizada concebe a diversidade a partir da identidade social, ou seja, das diferenças existentes entre grupos de indivíduos (CROSS, 1992). A segunda vertente concebe a diversidade a partir da identidade pessoal, ou seja, das características particulares que diferem os indivíduos entre si, que incluem as dimensões como background, personalidade e estilo de comportamento (KANDOLA e FULLERTON, 1994). E a terceira vertente, ainda não muito explorada, defende a ideia de que a diversidade “refere-se a uma mistura em que são contempladas não só as diferenças entre indivíduos, mas também as suas similaridades” (THOMAS, 1996, p.6).

A delimitação dos conceitos sobre diversidade sob um foco ou outro é o que representa a diferenciação entre estes em termos de significado. De acordo com Cross (1992), a diversidade é entendida como a diferenciação de um grupo de indivíduos em relação a outros grupos. Neste sentido, a diversidade não é relacionada às diferenças dos indivíduos particularmente, mas sim de um todo, um grupo, em relação a outro. Em corrente oposta, Kandola e Fullerton (1994) entendem que o significado da diversidade está diretamente relacionado ao indivíduo em um grupo, ou seja, as diferenças de identidade, personalidade e comportamento é que compõe a diversidade. Concordando parcialmente com esta teoria, Thomas (1996) tem o entendimento de que o conceito de diversidade também existe no âmbito do indivíduo e não somente do grupo, entretanto, este conceito ultrapassa a questão das diferenças existentes entre eles, e leva também em consideração as similaridades de comportamento destes indivíduos. A abordagem não tem por objetivo apenas definir o tema, mas sim tentar compreender como o fenômeno ocorre dentro de grupos levando-se em conta as características gerais (diferenças e similaridades) de seus membros.

A maioria dos autores que abordam diversidade a concebe a partir das diferenças existente entre grupos de indivíduos (MANNIX; NEALE, 2006); no entanto, as divergências entre estes refere-se à delimitação sobre as fontes dessas diferenças. Para Pereira e Hanashiro (2007), abordar as fontes das diferenças entre grupos é uma tarefa complexa. Elas podem ser definidas por características visíveis sob as quais as pessoas têm pouco ou nenhum controle, tais como: raça, sexo, idade e atributos físicos. Ainda, podem ser delimitadas por características adotadas, renunciadas ou modificadas pela escolha consciente e deliberada dos indivíduos tais como a educação, renda e estado civil. A diversidade no ambiente de trabalho hoje em dia é um tema de interesse e relevância no mundo corporativo. Um dos trabalhos seminais no tema é o de Cox (1991; 1994; 2008). Sua obra, mesmo com o passar dos anos, segue referência em pesquisas brasileiras e estrangeiras que a sucederam.

Cox (1994) entende a gestão da diversidade como um conjunto de ações para “planejar e executar sistemas e práticas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens e minimizar as potenciais desvantagens da diversidade”. Segundo o autor, pelo menos três grandes objetivos organizacionais são alcançados com essas políticas: responsabilidade social, obrigações legais e melhoria dos resultados. O primeiro estaria vinculado ao aspecto ético, ao

fato de ser moralmente justo que as organizações abram espaço para diferentes pessoas. Já o aspecto legal refere-se, sobretudo, ao cumprimento de legislações que determinam a contratação percentual de representantes de algum grupo específico, como é o caso das pessoas com deficiência. O atendimento a este objetivo protege a organização contra eventuais acusações de preconceito, ou processos judiciais decorrentes. Sales (2016), no que se refere à performance, ou melhoria dos resultados, como Cox (1994), defende que um ambiente onde a diversidade prevalece é mais criativo, inovador, tem mais capacidade de resolver problemas e a comunicação funciona melhor.

Para o presente estudo, os aspectos do tema diversidade abordados são as diferenças de identidade, características e comportamento entre grupos, especificamente relacionados à idade, focando assim na gestão da diversidade geracional nas organizações.

2.1.1 Gestão Da Diversidade Geracional

Na última década, o debate sobre gerações tem se destacado nos estudos acadêmicos de administração, especialmente em pesquisa de RH. Estudos esses, com posições mais ou menos prescritivas, que interessam a essa pesquisa como marcadores de diferenças grupais. De acordo com Mannheim (1993), uma geração pode ser compreendida como parte do processo histórico que indivíduos da mesma idade compartilham, a potencialidade de presenciar os mesmos acontecimentos, vivenciar experiências, e processar esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante. Para o autor, a geração consiste em uma dimensão analítica importante para a compreensão da dinâmica das mudanças sociais e de formas de pensar e de agir de uma época. Para ele, existem dois elementos centrais para a constituição de uma geração: presença de eventos que quebram a continuidade histórica e a vivência desses momentos por membros de um grupo etário em seus processos de socialização (adolescência e início da idade adulta), predispondo-os a certos modos de pensar e agir.

A geração, por ser um atributo demográfico, pode ser usada para categorizar os indivíduos e tem importância nas decisões, comportamentos e ações das pessoas porque elas as utilizam como base de comparação social (LAWRENCE, TOLBERT, 2007). Na prática, a diversidade geracional tem sido um dos maiores desafios vivenciados pela área de RH nas organizações, exigindo desta o estabelecimento de práticas de gestão que tenham como objetivo gerenciar as diferentes gerações que convivem no ambiente organizacional, por exemplo, organizar estratégias de carreira que contemplem desde os jovens ingressantes até os funcionários com tempo de casa próximos da aposentadoria. De acordo com Cordeiro *et al.* (2001), mesmo que com abordagens diversas, os estudos nesse campo concordam que existem quatro gerações atualmente coexistindo no ambiente de trabalho: os Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y. Os autores diferem quanto às datas de nascimento que separam as gerações, mas não diferem significativamente quanto às suas características.

O debate acerca do tema diversidade de gerações permite considerar que como um fator demográfico, as gerações exercem influências nas organizações, na medida em que geram expectativas de padrões de comportamento que impactam na dinâmica dos grupos e nas relações de trabalho. Essas expectativas ou padrões de comportamento geracionais podem agir de forma a beneficiar ou prejudicar o ambiente de trabalho e, portanto, devem ser considerados atentamente pelas organizações (CORDEIRO *et al.*, 2011).

Como referido, os estudos sobre gerações nas organizações têm aumentado, principalmente sob a perspectiva cronológica. Essa perspectiva entende que indivíduos que viveram em um mesmo período histórico compartilham um conjunto de vivências comuns, visões de mundo, etc. que influenciariam os seus comportamentos, valores, crenças, entre outros (POUGET, 2010). Nessa perspectiva atualmente as organizações contariam com quatro diferentes gerações: tradicionais; *baby boomers*; Geração X ou *baby busters* e Geração Y.

Os Tradicionais, nascidos antes de 1950, são orientados pelo senso prático, dedicados ao trabalho, a autoridade é estabelecida pelo respeito e pela hierarquia, reconhecem a importância do sacrifício para alcançar objetivos. Já os *Baby boomers*, nascidos entre 1951 e 1964, são otimistas e fortemente centrados no trabalho, têm um senso de amor e ódio pela autoridade, buscam a liderança pelo consenso e se sentem responsáveis por seu estímulo para o trabalho. Os Geração X, nascidos entre 1965 e 1977, são céticos, com pouco apego às hierarquias buscam a liderança pela competência e defendem um ambiente de trabalho mais informal. Por fim, a Geração Y, nascidos a partir de 1978, são mais individualistas e esperam um mundo melhor. Decididos, defendem suas opiniões e buscam inserção profissional sem comprometer a vida pessoal, pois priorizam a vida pessoal à vida profissional (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2011).

O grande desafio da área de RH é identificar e adotar práticas mais adequadas de gestão da diversidade geracional, de modo a gerenciar os diferentes grupos etários que coexistem em um mesmo ambiente organizacional, marcados por diferenças significativas em modos de ser e viver, com comportamentos e valores por vezes conflitantes.

2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) PRIVADAS

Nos últimos trinta anos, as IES sofreram várias mudanças em função da modernização da sociedade, que também refletiu nos processos educativos. O fato do crescimento de empregos assalariados gerou consumo e despertou interesse nos jovens a buscarem uma formação superior, assim como em profissionais visando crescimento na carreira. Entre outras demandas sociais, como quebras de tabus acerca de estereótipos em função de gênero, raça ou etnia em termos de acesso à educação. O que antes seria algo para as elites se tornou mais popular e acessível. Em decorrência, houve uma grande expansão de IES privadas no Brasil, gerando maior concorrência entre as mesmas e com isto a necessidade de inovação nos processos de atração, qualidade de ensino, preços acessíveis, marketing, corpo docente qualificado, entre outros. Tornou-se uma organização complexa, que precisa competir para sobreviver (SAMPAIO, 1991; POCHMANN, 2012).

Atualmente, as IES têm sido cobradas em um desenvolvimento diferenciado do tradicional. As mudanças que têm ocorrido com outros tipos de organizações começam a influenciar também as IES, para que apresentem melhores resultados, menores custos administrativos e operacionais, formem alunos mais qualificados para o mercado de trabalho. Preservar e renovar são dilemas dessa força transformadora da sociedade (MONÇÃO NETO, 2000). Por isso, as IES necessitam de práticas de RH que possam garantir o alcance de resultados esperados pelos públicos interno e externo (LOPES, 1999).

Nesse contexto, as IES estão cada vez mais direcionadas à necessidade e às vantagens de desenvolver suas políticas e práticas de RH de forma estratégica. O atual ambiente competitivo entre IES, além das mudanças econômicas, tecnológicas, sociais e políticas, têm exigido um posicionamento mais estratégico, como forma de identificar tendências e propor mudanças condizentes com o futuro desejado. Mesmo considerando, que o panorama geral seja de avanços pouco significativos e de dificuldades de identificação e adoção de práticas que possam levar ao desenvolvimento na área de RH. Essa afirmação parte da instabilidade do mercado de trabalho brasileiro nos últimos anos, agravado por outras crises institucionais e econômicas, o que gera um contexto de incertezas e expectativas. Por fim, mesmo nesse cenário é importante a gestão estratégica de RH para que contemple novas práticas, de modo a enfrentar os desafios das novas relações de trabalho, do contexto social e da crescente diversidade.

2.2.1 Políticas e Práticas de RH em IES

No cenário atual, as organizações em geral, as IES em específico, disputam espaço em um mercado competitivo. Nesse contexto é esperado que as empresas percebam as pessoas como estratégicas, mais do que insumos ou recursos. É importante que reformulem políticas e práticas de RH para conciliar expectativas da organização com as de seus trabalhadores. Dutra (2006, p.16) afirma que “o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas”. Observa-se que vários estudos têm sido realizados com o intuito de identificar os fatores que impulsionam as pessoas a alcançar seus objetivos. Nas IES não é diferente, são direcionadas a adotar práticas de RH que apoiem e incentivem os trabalhadores, sejam eles docentes ou técnico-administrativos, oferecendo benefícios e incentivos alternativos, capazes de atrair e manter uma força de trabalho qualificada e comprometida.

A relação entre organizações e pessoas é baseada na mútua dependência e em benefícios recíprocos (LIMA *et al.*, 2015). Ao longo dos séculos XX e XXI, as relações entre empresas e trabalhadores têm se alterado, reforçando a importância da pesquisa e do debate sobre as políticas e práticas de RH nas organizações. É necessário buscar constantemente novas formas para conciliar expectativas pessoais e organizacionais. Também é preciso repensar o conceito de carreira e de gestão da diversidade, considerando a crescente valorização das diferenças interpessoais e entre grupos sociais, que coexistem nas organizações.

É já bem conhecido o entendimento de estudos de políticas e práticas de RH, sobre o papel estratégico e relevante da área, que teria suplantado a visão tradicional de suporte e constituído competência organizacional essencial, baseados na crença de que pessoas são as principais protagonistas na produção de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais. Essas capacidades derivam da redefinição e redistribuição de políticas, práticas, funções e profissionais de RH (ULRICH *et al.*, 1991). Desta forma, políticas de RH são importantes na medida em que estão alinhadas às metas da organização e fornecem as condições para que as pessoas contribuam efetivamente para o alcance de resultados (DEMO *et al.*, 2011). Claramente o posicionamento de autores da área é de que RH deixe de ser meramente um setor “administrador” de pessoas, e que se lance a um patamar mais influente e estratégico nas organizações, passando a ser crucial para o atingimento das metas organizacionais.

Nesse entendimento, políticas e práticas de RH afetam favoravelmente a performance das organizações. Por sua vez, a efetividade e a aceitação das políticas de RH estão relacionadas aos valores e às culturas organizacionais. Por fim, há um certo consenso de que essas práticas produzem desempenho organizacional superior quando são utilizadas em conjunto e de maneira integrada às estratégias de negócio (GUEST; HOQUE, 1994).

Segundo ARMSTRONG (2009), as políticas de RH definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se trata da forma de tratamento dos indivíduos, e servem, ainda, como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promoverem um tratamento mais equitativo entre os indivíduos.

Em suma, percebe-se que as políticas de RH podem assumir conotação especial no desenvolvimento, na valorização e retenção de talentos. Nesse sentido, Legge (1995) argumenta que políticas adequadas de RH devem promover um comprometimento dos trabalhadores e, como consequência, uma boa vontade de agir de maneira flexível e adaptativa rumo à busca por melhores resultados nas organizações. Ainda segundo a autora, uma estratégia empresarial que vise à produção e oferta de produtos e serviços de valor agregado deve concernir o desenvolvimento e a implantação de políticas de RH que contribuam à alta qualidade do desempenho.

Os estudos atuais sobre a temática, apontam estas políticas de RH relacionadas principalmente a recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e seleção; e, remuneração e recompensas. Em síntese, percebe-se que as políticas assumem conotação especial no desenvolvimento, na valorização e retenção de talentos.

As políticas e práticas de RH consideradas neste estudo tiveram como base a literatura por ora discutida, para identificar a percepção dos trabalhadores sobre estas, através de uma escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), validada no Brasil por Demo *et al.* (2008). No intuito de apontar possibilidades de gestão da diversidade geracional em IES, essas percepções foram estratificadas por geração. Na próxima sessão serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza quantitativa - adequada quando se tem como objetivo descobrir e verificar relações entre variáveis (BEUREN, 2010; MALHOTRA, 2001). A pesquisa bibliográfica, permitiu aos pesquisadores conhecer o que tem sido investigado/estudado sobre o assunto, processo no qual foram revisadas as principais referências teóricas, buscando a realidade já observada, analisada e publicada, por meio, tanto de materiais impressos, quanto eletrônicos, como: livros e artigos científicos, entre outros (FONSECA, 2002).

A pesquisa foi de caráter (a) não experimental; (b) paramétrica; (c) transversal (MALHOTRA, 2001; HAIR *et al.*, 2009); (d) descritiva - que descreve as características de determinada população ou fenômeno utilizando-se de técnicas padronizadas de coletas de dados - paramétricas, como por exemplo questionários (GIL, 2007); e (e) levantamento – *survey*, que é indicado para a pesquisa descritiva e adequada à realização de pesquisas autoadministradas, ou seja, na qual o respondente consegue compreender a pesquisa e realizá-la sem o auxílio do pesquisador, com ou sem o auxílio da internet (ALMEIDA; BOTELHO, 2006).

Teve como universo de pesquisa 409 funcionários ativos, de 11 IES comunitárias privadas de Santa Catarina. A participação foi livre e voluntária. Para a coleta dos dados utilizou-se a escala, na versão completa, de Políticas e Práticas de Recursos humanos (EPPRH) (DEMO *et al.*, 2014). O modelo da escala foi do tipo Likert de 5 pontos que variam de 1 (discordância total com a afirmativa), até 5 (concordância total com a afirmativa), a escala é composta de 40 questões fechadas, onde 10 questões para identificação do perfil da amostra foram incluídas pelos pesquisadores. Para Hair *et al.* (2009) este tipo de escala necessita de uma amostragem mínima de 400 sujeitos para atender os quesitos de confiabilidade na pesquisa.

A formatação e divulgação da escala foi por meio da ferramenta do *google forms* (ferramenta para pesquisas *online* de domínio público, disponível na internet). O questionário foi enviado por *e-mail* aos assessores de imprensa das IES, para que fossem enviados a todos os trabalhadores. A pesquisa foi iniciada em 12 de junho e encerrada em 20 de outubro de 2017. Para a análise dos resultados da escala PPRH, dividiu-se as questões, conforme Demo *et al.* (2014) prevê, nas seis políticas de RH que foram: (i) recrutamento e seleção (tabela 1 - questões de 1 a 6); (ii) envolvimento (tabela 2 - questões de 7 a 18); (iii) treinamento, desenvolvimento e educação (tabela 3 - questões de 19 a 24); (iv) condições de trabalho (tabela 4 - questões de 25 a 30); (v) avaliação de desempenho e competências (tabela 5 - questões de 31 a 35); e (vi) remuneração e recompensas (tabela 6 - questões de 36 a 40).

A interpretação dos resultados seguiu as instruções de Demo *et al.* (2014) “quanto maior for o valor da média aritmética obtida, mais o respondente atesta sua concordância com o conteúdo avaliado”. Considerou-se as médias de 1 a 2,9 como discordância, respondente

não percebe a política; de 3 até 3,9 indica que o respondente é indiferente a política; e 4 até 5 considerou-se concordância com a política. Os dados foram preparados em *Excel*, tabulados e analisados com auxílio do *software SPSS* (versão 22). Foram realizadas análises das médias, desvio padrão, valores mínimo e máximo - estatísticas descritivas e univariadas (DANCEY; REIDY, 2013).

Nas próximas sessões serão apresentados os resultados das análises, primeiramente individuais de cada política, e na sequência as médias gerais.

4 DISCUSSÕES DE RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Conforme já citado anteriormente o estudo contou com 409 participantes de diversas entidades que tiveram seus nomes preservados. Ao todo foram 11 IES privadas e comunitárias do Estado de Santa Catarina. A participação foi estratificada da seguinte forma: IES A (0,2%), IES B (0,7%), IES C (3,4%), IES D (19,6%), IES E (2,7%), IES F (2,0%), IES G (6,6%), IES H (1,2%), IES I (7,6%), IES J (7,6%), E IES L (48,4%). Notou-se o predomínio de participação de funcionários das IES L e D. Essa incidência infere-se possa ser explicada por meio da maior divulgação da pesquisa internamente, disposição das pessoas em participar e responder os questionários.

Quanto ao perfil dos respondentes, o gênero feminino foi predominante (62,80%) sobre o masculino (37,20%); a faixa etária se concentrou entre 26 a 37 (41,80%) e 38 a 51 (32,50%), que correspondem às gerações Y e X respectivamente; *baby boomers* (52 a 68 anos) representaram 15,59% e geração Z (até 25 anos) o menor número, com 9,30%. Percebe-se, com isso, a presença das quatro gerações nas IES. O tempo de serviço predominou menos de 10 anos (63,10%) sendo que acima de 10 anos tem-se 36,90%. A maioria casados(as) (67,70%), sendo os demais solteiros(as), viúvos(as) ou divorciados(as) (32,3%). Sobre o nível de instrução 80,2% são pós-graduados(as). Atuando na área acadêmica são 41,1%, na área administrativa são 34,2% e simultaneamente nas duas áreas 24,7%. A formação dos participantes foi diversa, porém a maior concentração foi nas seguintes áreas: (a) Administração (19,8%); (b) Engenharia (11,3%); (c) Direito (7,6%); (d) Ciências Contábeis (5,6%); (e) Psicologia (4,9%); (f) Ciências biológicas (4,4%); e (g) Comunicação Social (3,9%).

Por fim, analisando-se ainda a questão do perfil dos respondentes e relacionando-o à principal temática deste estudo – diversidade geracional – chama a atenção a relevante participação de indivíduos pertencentes às gerações Y e X. Os resultados apontam que, a pesquisa foi majoritariamente respondida por indivíduos pertencentes às gerações Y (41,80%) e X (32,50%), percentuais que somados praticamente representam 75% da população total da de respondentes, ou seja, 3/4 do universo pesquisado. Esse dado é relevante pois conta-se com respondentes de faixas etárias em que, possivelmente, já experimentaram várias situações de emprego ou, se um emprego só, alguns anos de trabalho. Esses sujeitos estão em posições qualificadas para opinar sobre políticas e práticas de recursos humanos.

4.2 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DA ESCALA DE PERCEPÇÃO DAS POLÍTICAS DE RH

Na tabela 1 compilaram-se os dados que referem-se a política de **Recrutamento e Seleção**. Foram analisadas as questões de 1 a 6, que são: **1.** Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados? **2.** Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes? **3.** Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais. **4.** A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p.ex., processo seletivo, entrevistas,

provas, etc.). **5.** A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo. **6.** A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo. Compilou-se os resultados individuais de cada pergunta, por geração e calculou-se as médias e desvios padrão gerais para todo o universo da pesquisa.

Notou-se na tabela 1 que a percepção das gerações referente a política de **recrutamento e seleção** da IES, não diverge. Segundo Demo *et al.* (2014) este resultado indica uma concordância entre eles, uma vez que está clara a existência desta política. Sabe-se que nas IES este processo é padronizado (processo seletivo), o que pode explicar o resultado. Na análise da tabela 1 também chama a atenção que as médias mais altas de concordâncias (e muito próxima uma da outra) são das gerações X e Z, que segundo teoria analisada possuem características comportamentais bastante diversas.

Tabela 01 – Percepção gerações quanto a política de recrutamento e seleção das IES

Questões 1 a 6	BABY BOOMERS 65 respondentes		GERAÇÃO X 132 respondentes		GERAÇÃO Y 175 respondentes		GERAÇÃO Z 38 respondentes	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Médias Gerais	4,02	0,99	4,15	0,97	4,09	1,02	4,14	0,97

Fonte: elaborado pelos autores (2017)

Na tabela 2 compilaram-se os dados que referem-se a política de **envolvimento**. Foram analisadas as questões de 7 a 18 que são: **7.** A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores³ aos seus cargos. **8.** A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar. **9.** A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção. **10.** A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais. **11.** A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas. **12.** A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.). **13.** A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p.ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.). **14.** Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções. **15.** Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores. **16.** Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho. **17.** A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões. **18.** Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.

Nesta política de **envolvimento**, percebeu-se a partir das médias que os respondentes demonstraram indiferença às questões abordadas. Considerando-se o teor dos questionamentos, este item se mostrou frágil na comunicação entre as organizações e trabalhadores, troca de informações, cooperação entre outros. A falta de *feedback* pode gerar insatisfação ou tornar o ambiente de trabalho desfavorável, pode ser também um fator gerador de rotatividade, que reflete também na confiança com relação ao discurso das IES. Ao analisar o resultado comparando-se gerações, nota-se que as médias estão muito próximas, sendo a mais alta delas a da geração Z, o que reflete uma geração que teoricamente tem como característica marcante o individualismo é a que mais percebe a política de envolvimento da instituição para com o seus trabalhadores.

Tabela 02 – Percepção gerações quanto a política de envolvimento das IES

Questões 7 a 18	<i>BABY BOOMERS</i> 65 respondentes		GERAÇÃO X 132 respondentes		GERAÇÃO Y 175 respondentes		GERAÇÃO Z 38 respondentes	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Médias Gerais	3,70	1,08	3,75	1,07	3,75	1,07	3,90	1,02

Fonte: elaborado pelos autores (2017)

Para a análise da política de **treinamento, desenvolvimento e educação**. Compilou-se os dados na tabela 3 e foram analisadas as questões de 19 a 24 que são: **19.** A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p.ex., treinamentos, participação em congressos, etc.). **20.** A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.). **21.** Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo. **22.** A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento. **23.** Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente. **24.** Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.

Nesta política de **treinamento, desenvolvimento e educação**, percebeu-se a partir das médias que os respondentes demonstraram indiferença às questões abordadas. Considerando-se que se trata de uma instituição de ensino, onde o conhecimento é valorizado, os respondentes não perceberam este item como forte nas IES, ou seja, sem muita expressão. Talvez seja uma política pouco divulgada, ou que não atenda as necessidades dos respondentes. Tratando-se de profissionais que não se dedicam exclusivamente às IES estudadas, esta percepção pode refletir pouca informação sobre as políticas, ou o fato de pensarem que os recursos das instituições sejam escassos. A análise entre as respostas apresentadas pelas diferentes gerações permite concluir que em relação à política de treinamento, desenvolvimento e educação, as gerações baby-boomers e Z são as que mais percebem positivamente estas práticas, dados que podem ser justificados segundo a teoria pela busca pela liderança (neste caso por meio da capacitação) pela geração *baby-boomers* e pela crença em um mundo melhor da geração Z. Para a melhoria desta política de RH nas IES, recomendaria-se a revisão dos modelos utilizados, para que gere valor às instituições.

Tabela 03 – Percepção gerações quanto a política de treinamento, desenvolvimento e educação das IES

Questões 19 a 24	<i>BABY BOOMERS</i> 65 respondentes		GERAÇÃO X 132 respondentes		GERAÇÃO Y 175 respondentes		GERAÇÃO Z 38 respondentes	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Médias Gerais	3,96	1,04	3,89	1,11	3,88	1,08	3,97	1,07

Fonte: elaborado pelos autores (2017)

Para a análise da política de **condições de trabalho**, compilou-se os dados na tabela 4. Foram analisadas as questões de 25 a 30 que são: **25.** A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida. **26.** A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p.ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.). **27.** A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex.,

convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.). **28.** Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes. **29.** A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa. **30.** As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).

Nesta política de **condições de trabalho**, percebeu-se a partir das médias que os respondentes demonstraram indiferença às questões abordadas. Dentre todas as gerações respondentes, a geração que mais percebeu positivamente as condições de trabalho nas IES foi a geração Z, com média muito próxima à média mínima para que tal percepção deixasse de ser de indiferença e passasse a ser de reconhecimento positivo. Em geral, da mesma forma que ocorreu com os dados anteriores (tabela 3) os respondentes não percebem os benefícios, ou a infraestrutura como algo que chame a atenção, entendendo talvez como algo padrão, ou mínimo necessário. Outro item para ser analisado nas IES, poderia ser melhor investigado para rever o que se tem oferecido e o que realmente tem sido utilizado, com que frequência etc.

Tabela 04 – Percepção gerações quanto a política de condições de trabalho das IES

Questões 25 a 30	<i>BABY BOOMERS</i> 65 respondentes		GERAÇÃO X 132 respondentes		GERAÇÃO Y 175 respondentes		GERAÇÃO Z 38 respondentes	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Médias Gerais	3,73	1,25	3,75	1,25	3,73	1,25	3,89	1,04

Fonte: elaborado pelos autores (2017)

Para a análise da política de **avaliação de desempenho e competências**, compilou-se os dados na tabela 5 que foram analisadas as questões de 31 a 35 que são: **31.** A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente. **32.** Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário. **33.** Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores. **34.** Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores. **35.** Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.

Nesta política de **avaliação de desempenho e competências** percebeu-se a partir das médias que os respondentes demonstraram indiferença às questões abordadas. Da mesma forma como ocorreu nas questões 2, 3 e 4. O comparativo entre as respostas das diferentes gerações permite notar que a média permaneceu baixa em todos os segmentos geracionais e que o desvio padrão foi mais o elevado quando comparado com as demais políticas de RH abordadas neste estudo. A percepção desta política é importante, pois o fato do trabalhador não saber exatamente o que se espera dele e do seu trabalho, assim como não receber retorno sobre o desempenho (tabela 02), dificulta que o mesmo se desenvolva no sentido de contribuir com a IES em que trabalha, bem como poderá causar estagnação no quadro, ou subestimar profissionais qualificados. Além disso, a indiferença do funcionário em relação à política de avaliação de desempenho e competências pode causar um desinteresse maior por ascensão na carreira, uma vez que esta política de RH está diretamente relacionada ao crescimento profissional e construção da carreira do indivíduo na organização, bem como está estreitamente vinculada à remuneração. A análise desta política, para entender melhor o que gera essa percepção nos trabalhadores, leva a crer que melhorias precisariam ser feitas, entre

outras ações que objetivem aumento do nível de percepção e conhecimento das políticas pelos funcionários das IES.

Tabela 05 – Percepção gerações quanto a política de avaliação de desempenho e competências das IES

Questões 31 a 35	<i>BABY BOOMERS</i> 65 respondentes		GERAÇÃO X 132 respondentes		GERAÇÃO Y 175 respondentes		GERAÇÃO Z 38 respondentes	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Médias Gerais	3,42	1,26	3,33	1,30	3,33	1,30	3,18	1,31

Fonte: elaborado pelos autores (2017)

Para esta análise compilou-se os dados que referem-se a política de **remuneração e recompensas**. Na tabela 6 foram analisadas as questões de 36 a 40 que são: **36**. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função. **37**. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade. **38**. Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p.ex., promoções/ funções comissionadas, bônus/ prêmios/ gratificações, etc.). **39**. Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores. **40**. Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.

Nesta política, percebeu-se a partir das médias que os respondentes novamente demonstraram indiferença às questões abordadas. Da mesma forma que ocorreu na análise das políticas anteriores os respondentes não percebem a remuneração e as recompensas como compatíveis com seus esforços. Este é um ponto delicado, pois dizer estar satisfeito com a remuneração é algo difícil, uma vez que sempre se deseja mais. Mas sabe-se que nem todas as organizações têm formas estruturadas de medir ou avaliar os seus resultados, então é importante averiguar com regularidade seu métodos e criar um ambiente onde todos reconheçam os esforços da instituição. Na análise das respostas por gerações, a média de percepção apresentada é muito semelhante entre as diferentes gerações e o desvio padrão um pouco elevado quando comparado com os resultados apresentados em outras políticas analisadas neste estudo. Sugere-se o empenho de esforços por parte das IES no sentido de ampliar a comunicação sobre as políticas de remuneração e recompensas de modo que os funcionários percebam principalmente que são valorizados financeiramente pela Instituição, bem como a remuneração esteja bem equacionada em relação à média salarial oferecida pelo mercado e ainda de acordo com o nível de competência e formação exigidos para cada cargo.

Tabela 06 – Percepção gerações quanto a política de remuneração e recompensas das IES

Questões 36 a 40	<i>BABY BOOMERS</i> 65 respondentes		GERAÇÃO X 132 respondentes		GERAÇÃO Y 175 respondentes		GERAÇÃO Z 38 respondentes	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Médias gerais	3,20	1,26	3,15	1,32	3,16	1,30	3,16	1,29

Fonte: elaborado pelos autores (2017)

Em relação às percepções gerais dos respondentes sobre as políticas e práticas de RH utilizadas pelas IES, notou-se que as médias gerais ficaram na casa 3 (tabela 7), que significa

indiferença sobre as políticas, o que demonstra que as pessoas de uma forma geral não entendem como expressivo ou conhecem pouco a respeito das mesmas.

Tabela 07 – Percepção geral das gerações sobre as PPRH das IES

Questões 1 a 40	BABY BOOMERS 65 respondentes		GERAÇÃO X 132 respondentes		GERAÇÃO Y 175 respondentes		GERAÇÃO Z 38 respondentes	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Médias das médias	3,70	1,13	3,71	1,14	3,70	1,14	3,77	1,09

Fonte: elaborado pelos autores (2017)

Neste caso, considera-se importante a identificação feita anteriormente sobre o número majoritário de participantes pertencerem às gerações Y e X, pois somadas as duas representaram aproximadamente 75% dos respondentes e, sendo assim, a maioria dos participantes encontra-se em idade de maturidade pessoal e profissional. Conforme levantamento teórico sobre o tema, esses sujeitos representam um grupo que possui características comuns muito destacadas, tais como: informalidade, ceticismo, individualismo e desapego a regras e hierarquias. Tal fato talvez possa justificar que entre 6 políticas analisadas (recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; remuneração e recompensas), em cinco delas o resultado foi de indiferença em relação às políticas adotadas pelas IES pesquisadas. Em um primeiro momento um resultado neutro pode ser considerado algo comum, mas que com o passar do tempo pode, caso não sejam adotadas ações de melhorias, tornar-se discordância, o que faz com que os esforços das IES sejam desperdiçados por não serem percebidos pelos seus funcionários ou até mesmo podem não agregar valor ao RH. Em caso de implantação de mudanças e melhorias pode-se elevar a percepção positiva dos trabalhadores sobre a atuação do RH, o que geraria maior concordância. Assim, tem-se que dentre as 6 políticas abordadas, apenas 1 delas, a de recrutamento e seleção, apresentou-se como perceptível para os funcionários. Como já citado anteriormente esta política por ser padronizada nas IES, onde todos para serem admitidos, devem passar por processo seletivo, tem como clara seu funcionamento, gerando retorno dos resultados. Entende-se desta forma que o fato de todos saberem e terem vivenciado na prática tal política, pois foram submetidos a ela para serem admitidos. Sobre as outras políticas de RH, menos conhecidas e/ou valorizadas, fica perceptível que a troca de informações, comunicações e feedbacks são fundamentais para o reconhecimento das mesmas. Os resultados apontam que as IES precisam melhorar suas políticas e práticas de gestão na área de RH, seja na forma de adequação, revisão ou inclusão/exclusão de itens que não são geradoras de valores ou resultados para as Instituições.

A pesquisa objetivou analisar as percepções dos trabalhadores das IES quanto as políticas e práticas de RH, sob a ótica geracional, porém notou-se que as percepções são semelhantes, mesmo se comparando a geração Z e a Baby Boomers, que seriam as mais divergentes do ponto de vista tecnológico e cultural, mas as médias estiveram próximas em todos os itens questionados. Houve mais similaridades significativas, do que diferenças, o que esperava-se de certo modo. Pode-se inferir no que refere-se às políticas e práticas de RH dentro das IES, que as gerações de forma geral convergem de pensamento e percepções. Pode-se também levantar algumas hipóteses mais objetivas sobre os resultados em relação ao instrumento de pesquisa, se adequado às realidades das IES investigados e, acima de tudo, se as questões propostas foram devidamente entendidas. Aos pesquisadores as questões parecem claras e amplamente aplicáveis à vida organizacional e por isso pode-se pensar a indiferença

como exatamente o resultado da falta de políticas de RH ou da pouca clareza, visibilidade e divulgação das mesmas se comparado a outros tipos de organizações, que talvez dependam mais destas políticas para atrair os profissionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As políticas e práticas de gestão de pessoas contribuem para o alinhamento das estratégias organizacionais, na busca por resultados. Acredita-se que conhecer as percepções das pessoas com relação as suas práticas seja uma das formas de adequar processos internos, visando os objetivos organizacionais. Neste intuito o artigo se propôs a analisar a percepção dos trabalhadores de IES comunitárias e privadas do Estado de Santa Catarina, a partir de seis políticas de RH, sob o olhar da diversidade geracional, ou seja, a partir das gerações presentes nestas IES: *Baby Boomers*, X, Y, e Z, conforme propostas nas teorias relacionadas.

Os resultados da pesquisa permitiram inferir que nas seis políticas de RH examinadas: (i) recrutamento e seleção; (ii) envolvimento; (iii) treinamento, desenvolvimento e educação; (iv) condições de trabalho; (v) avaliação de desempenho e competências; e (vi) remuneração e recompensas; tiveram resultados médios para as políticas, demonstrados nas tabelas 2, 3, 4 e 5 ficaram entre 3 e 3,9, o que indica que os respondentes são indiferentes à política, ou seja, os trabalhadores não percebem de forma expressiva a sua existência, o que sugere que as IES devam repensar as propostas e o modelo de divulgação das mesmas. Apenas a política da tabela 1 (recrutamento e seleção) teve seus resultados entre 4 e 5, apontando uma significativa percepção entre os respondentes.

Dessa forma, a título de conclusão notou-se que as percepções dos respondentes são de maneira geral muito similares, tanto na comparação de resultados de gerações com características de conhecimento, comportamento e cultura bastante diferentes, como são as gerações Z e Baby Boomers, como nas gerações que possuem teoricamente características mais próximas, como as gerações X e Y. Os resultados médios estiveram próximos em todos os itens abordados e não foram encontradas diferenças significativas, fato que leva à inferir, no que se refere as políticas e práticas de RH dentro das IES, que as gerações de forma geral convergem de pensamento e percepções.

Em tempos de precarização das relações de trabalho, esses resultados preocupam a quem trabalha na área. A “indiferença” precisaria ser mais explorada, por meio de um levantamento de hipóteses sobre razões, em pesquisas futuras. Percebe-se que neste caso, a indiferença não é uma ausência de significado, ao contrário, é um resultado significativo e, se mais investigada, pode favorecer o conhecimento e mudanças nas políticas de RH nas IES.

“A heterogeneidade favorece a gestão da diversidade, pois possibilita percepções diferentes e a construção de pensamento crítico”. No presente trabalho, a diversidade geracional não demonstrou ser potente para a percepção dos processos básico de RH, apesar do entendimento de que as “atitudes, o funcionamento cognitivo e as crenças não são distribuídas aleatoriamente na população, mas tendem a variar sistematicamente com variáveis demográficas, como idade, raça e gênero”. Assim, uma consequência esperada do aumento da diversidade cultural nas organizações é a presença de diferentes perspectivas para resolução de problemas, tomada de decisão e tarefas criativas (COX; BLAKE, 1991, p. 50).

Segundo os mesmos autores, se pessoas de diferentes gêneros, nacionalidades e grupos étnico-raciais possuíssem diferentes atitudes e perspectivas sobre as mesmas questões, a diversidade cultural deveria aumentar a criatividade e a inovação da equipe. Os diferentes estudos realizados pelos autores, confirmaram os efeitos da heterogeneidade na qualidade da decisão do grupo. A qualidade da decisão é melhor quando nem a diversidade excessiva nem a homogeneidade excessiva estão presentes (COX; BLAKE, 1991). Idealmente falando, seria desejável um núcleo de semelhança entre os membros do grupo, como um “valor central”, conceito proposto na literatura de cultura organizacional. Dessa forma, os membros

compartilhariam valores e normas comuns, construindo compatibilidades com os objetivos organizacionais. “A heterogeneidade dos grupos precisaria ser equilibrada com a necessidade de coerência organizacional e unidade de ação, para que promova a harmonia de decisões, sem coibir a capacidade de inovação” (COX; BLAKE, 1991, p.51).

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. R. D.; BOTELHO, D. Construção de questionários. IN: BOTELHO, Delane; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. ed. London: Kogan Page, 2009.
- BASTOS, A.V.B. **A escolha e o comprometimento com a carreira**: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32. n.3, p.28-39, jul./set. 1997.
- _____. **Comprometimento com o trabalho**: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de empresas*, 42 (2), 31-41 2002.
- BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CORDEIRO, H.T.D. et al. **A questão das gerações no campo da gestão de pessoas**: tema emergente? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 2011.
- COX, T.; BLAKE, S. *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*. *Academy of Management Executive*; v. 5, n. 3, 1991.
- COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- COX, T. An update on the relationship between workforce diversity and organizational performance. *Synergy and Diversity*. Berlin, 2008.
- CROSS, E.Y. *Making the Invisible Visible Healthcare*. *Forum*, v.35, n.1, 1992.
- DANCEY, Christine P.; REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; NUNES, Iara; EDREI, Laylla; FRANCISCHETO, Leela. **Políticas de gestão de pessoas no novo milênio**: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *RAM*, v. 12, n. 5, São Paulo, Set./Out 2011.
- DEMO, Gisela; NEIVA, Elaine R.; NUNES, Iara; ROZZETT, Késia. **Políticas e práticas de recursos humanos**. In: SIQUEIRA. Mirlene M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramenta de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artemed, 2014.
- DESSLER, Gary. **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FRANÇA, Ana Cristina L. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificado ISO 9000. Tese de Doutorado, USP. São Paulo: 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GUEST, D. E.; HOQUE, K. *Yes, personnel does make a difference*. *Personnel Management*, v. 26, n. 11, p. 40-43, 1994.
- HAIR JR, J.F.; BLACK, W.C.; BADIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 5 ed. 2009

- KANDOLA, Rajvinder; FULLERTON, Johanna. *Diversity: more than just an empty slogan*. Personnel Management; v. 26, n.11, Nov 1994.
- LAWRENCE, B.S.; TOLBERT, P.S. Organizational demography and Individual Carrers. Handbook of Carrer Studies of Cornell University ILR School, 2007.
- LEGGE, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan, 1995.
- LIMA, T. C. B. et al. **Percepção de sucesso na carreira**: semelhanças e diferenças entre profissionais do setor público. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe), v. 5, n. 1, 2015.
- LOPES, F. D. **Teoria institucional e gestão universitária** - uma análise do processo de avaliação institucional na UNIJUÍ. Revista Eletrônica de Administração, 1999.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANNHEIM, K. (1993). “*El problema de las generaciones*”. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, n. 62, abr-jun1993, pp. 193-242.
- MANNIX, E.; NEALLE.M.A. What diferences make a difference? Psychological Science in Public Interest. October, 2006.
- MONÇÃO NETO, J. R. **Atividades administrativas, serviços de apoio, produção acadêmica**: um diálogo necessário na reformulação estrutural da universidade, 2000.
- NKOMO, S.M.; COX, Jr., T. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S.R. et al. Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo, Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, S.R.; PICCININI, V.C.; BITENCOURT, B.M. **Juventudes, Gerações e Trabalho**: (re)situando a discussão sobre a Geração Y no Brasil. ENGP, João Pessoa, 2011.
- PEREIRA, J.B.C.; HANASHIRO, D.M.M. **A Gestão da Diversidade**: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças? ENANPAD, Rio de Janeiro, 2007.
- POCHMANN, Márcio. **Nova classe média? o trabalho na base da pirâmide social brasileira**. Boitempo Editorial, 2012.
- POUGET, P. *Intégrer et Manager la Génération Y*. Paris: Editions Vuibert, 2010.
- SALES, R.G. **Políticas de diversidade nas organizações**: breve histórico, modelos e reflexões. INTERCOM, São Paulo, 2016.
- SAMPAIO, Helena. Evolução do ensino superior brasileiro. **São Paulo, NUPES, Documento de Trabalho**, v. 8, p. 91, 1991.
- SILVEIRA, Victor N. S.; MAESTRO FILHO, Antonio Del. **Gestão Estratégica de pessoas e Desempenho organizacional**: uma análise teórica. Revista Pretexto, V.14 n. 1 p. 71-87. Belo Horizonte, 2013.
- THOMAS, R. R. Jr. *Redefining Diversity, Human Resources Focus*, v.73, n.4, Apr.1996.
- TRIANDIS, H. C. (2003). Corporate strategies for managing diversity in the global workplace. Human Resource Management: Perspectives, context, functions and outcomes (pp. 112–145).
- ULRICH, D. et al. *Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage*. *Human Resource Planning*, v. 14, n. 2, p. 89-103, Apr./June 1991.
- ULRICH, E. F. R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes**: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. In: Encontro da Assoc. Nacional de Pós-Graduação em Adm., 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

¹ Agradecimento ao Fundo de Apoio e Pesquisa – FAP.

² A expressão Recursos Humanos (RH) foi mantida no texto por questões de coerência com a escala utilizada, apesar dos autores preferirem a expressão Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

³ A expressão “colaborador(es)” foi mantida no texto nos trechos em que as questões da escala são referidas, por coerência metodológica. Ao longo do texto são utilizadas as expressões “trabalhador(es)” e “funcionário(s)”, por preferência dos autores.