



ANÁLISE DE GESTÃO DE PESSOAS NA EDP BANDEIRANTE ENERGIA TENDO COMO FOCO A GERAÇÃO Y

PEOPLE MANAGEMENT ANALYSIS ON EDP BANDEIRANTE ENERGY FOCUSING ON GENERATION Y

Aparecida de Fátima Ribeiro dos Santos¹

“Um bom líder faz com que homens comuns façam coisas incomuns”
(autor Peter Drucker; adaptado).

RESUMO: O intuito deste artigo científico é reunir ideias sobre os obstáculos que sistematicamente desafiam as empresas em fazer gestão de pessoas, devido às diferentes gerações no cenário organizacional, sendo elas a geração X e Y. Segundo Ladeira (2013) a presença das diferentes gerações no mesmo ambiente organizacional, por um lado, carrega a positividade em função da diversidade, da integração e vivência de diversas perspectivas, mas por outro também pode ser criadora de desequilíbrios e conflitos, dado que cada geração estabelece um tipo de relação com o seu contexto. Nesse sentido, é de fundamental importância que as organizações estejam atentas ao gerenciamento do ambiente interno. Segundo Balian (2009) é um grande desafio para os gestores da geração Y despertar o autoconhecimento e o processo de comunicação efetivo que permitam a qualquer geração ter um novo “olhar de si e do outro”.

PALAVRAS-CHAVE: Gerações X e Y. Diversidade e ambiente organizacional

ABSTRACT: *The purpose of this article is to bring some scientific ideas about the obstacles that firms systematically challenge in making personnel management, because of the different generations in the organizational setting, they are the Generation X and Y. According Ladeira (2013) the presence of different generations in the same organizational environment on the one hand, the positive charges on the basis of diversity, integration and experience from different perspectives, but on the other can also be creative imbalances and conflicts, as each generation establishes a kind of relationship with their context. Therefore, it is of fundamental importance that organizations are mindful of the management of the internal environment. According to Balian (2009) is a major challenge for managers of Generation Y awakening self-knowledge and the effective communication process that allow any generation has a new “look of self and other.”*

KEYWORDS: *Generations X and Y. Diversity and organizational environment*

¹ Graduanda da Universidade UNG, Administração de Empresas - email: fapoa@ig.com.br



INTRODUÇÃO

Este artigo tem a proposta de apresentar-se como, trabalho de conclusão de curso (TCC) da Universidade Guarulhos - UNG do curso de Administração de Empresas dando ênfase no seguinte tema: Análise de Gestão de pessoas na EDP Bandeirante Energia tendo como foco a geração Y. O artigo pretende analisar as determinadas gerações em seu ambiente de trabalho e os desafios de gerenciamento existentes.

Segundo Balian (2009) “a empresa recebe “o jovem pronto”, formado, falando mais de um idioma, buscando o melhor curso de MBA, mas desconhece o que ocorreu durante a sua formação educacional, e ignora as dificuldades enfrentadas pelos educadores na formação destes jovens. Da mesma forma o gestor, no universo organizacional, desconhece o jovem que esta chegando sem experiência, sabe apenas que ele atende, muitas vezes supera o perfil desejado pela Empresa”.

Sabemos como é complexo propor mudanças de comportamentos e que essa mudança nas relações profissionais é um processo contínuo que evolui de acordo com as rupturas da cultura organizacional e tecnológica de cada empresa.

Para Souto (2009), “as pessoas começam a aprender que para alcançar êxito nem a excelência intelectual nem a capacidade técnica são suficientes; necessitamos de outros tipos de habilidades para sobreviver e para nos desenvolvermos no mercado de trabalho do futuro cada vez mais turbulento”. O autor destaca ainda; “insistimos que aparecem no cenário social qualidades pessoais que temos que começar a considerar nesse momento, exemplo, a flexibilidade, a diversidade, a criatividade, a iniciativa e tudo aquilo que conduza a sensibilidade para as mudanças da conduta comportamental sem traumas sociais e com muito otimismo”.

São bem diversos os atuais desafios enfrentados pelos gestores; um deles é conviver e trabalhar com as várias gerações em seu quadro de colaboradores, de modo que a atividade de gestão exige preparação para lidar com essas equipes caracterizadas pelas diferenças. Vários fatores, tais como econômicos, sociais e culturais, somados à educação familiar, identificam o comportamento das pessoas na sociedade.

Segundo Robbins (2000), seria importante que os gestores estivessem preparados para essa realidade, envolvendo integração entre experiência, conhecimento e liderança de equipes.

“Os membros do grupo nem sempre têm a mesma opinião ou estão de acordo sobre certas questões e, por consequência, podem surgir os conflitos. Entende-se por conflito: à percepção de diferenças incompatíveis, que resulta em interferência ou oposição. Essa definição abrange uma gama ampla de ações – desde atos abertos e violentos até formas sutis de desacordo” (ROBBINS, 2000, p. 268).

O respeito mútuo é o grande segredo para que estas gerações juntas se tornem equipes de sucesso.

Ainda Segundo Robbins (2000), “o conflito pode ter óbvias consequências negativas no funcionamento do grupo. Desacordos e rivalidades podem prejudicar o grupo quando desviam os esforços dos membros da realização dos seus objetivos para a tentativa de resolver as diferenças. Em casos extremos, o conflito pode gerar descontentamento, dissolver laços comuns e resultar no colapso final do grupo. Mas nem todos os conflitos grupais são ruins! Níveis baixos e moderados de conflito têm evidenciado influências positivas no desempenho dos grupos”.



Quando o líder desenvolve em sua equipe o sentimento de respeito à adversidade, os conflitos continuam de forma controlada, mas com resultados positivos.

Segundo Vergara (2009), "liderar não é tarefa fácil. Requer do gestor autoconhecimento, autodesenvolvimento, sensibilidade, e habilidade para lidar com diferenças e obter a adesão das pessoas para a sua causa, atrelada aos negócios da empresa". Outra vertente característica da geração Y é o fato de forçar as empresas a lidarem com questões como integração entre vida profissional e vida pessoal. "Os jovens Y querem ser reconhecidos pelo que têm a oferecer e, ao mesmo tempo, ser respeitados por sua plenitude e filosofia de que o trabalho faz parte da vida, mas não é a vida" (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 26).

A geração Y, não tolera ambientes autoritários, demonstrando responder a estímulos. Os jovens gostam de ser reconhecidos pelo que fazem e de utilizar seus conhecimentos para atingir as metas da organização.

Os profissionais das gerações Tradicionais e X têm posicionamentos diferentes quanto aos assuntos vida pessoal e qualidade de vida no trabalho. Essas gerações "tinham de sacrificar o tempo com a família, realizar tarefas braçais para agradar seus supervisores e trabalhar longas horas (em alguns casos, à custa da saúde) para ganhar respeito" (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 3).

Neste contexto surge a importância do aprendizado do gestor, para lidar com as adversidades e extrair delas o que se tem de melhor, para compor o sucesso da equipe.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os principais autores que serão utilizados com fundamentação teórica deste artigo são:

GIL, (2009). O gestor interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém, para motivar o trabalho em grupo.

O gestor deve intensificar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos, desenvolvendo e promovendo a transformação de relacionamento entre as pessoas da equipe.

ROBBINS, (2000). Desacordos e rivalidades podem prejudicar o grupo quando desviam os esforços dos membros da realização dos seus objetivos para a tentativa de resolver as diferenças.

SOTO, (2009). As pessoas começam a aprender que para alcançar êxito nem a excelência intelectual nem a capacidade técnica são suficientes; necessitamos de outros tipos de habilidades.

As pessoas, independente em qual geração elas pertencem, tem que existir dentro dela o sentimento de empatia, confiança e respeito, pois esses sentimentos são essenciais para que o grupo se desenvolva e alcance o sucesso da equipe.

CENÁRIO PROBLEMA DA GERAÇÃO X E Y NO CONTEXTO EMPRESARIAL

No atual ambiente organizacional concentram-se diferentes gerações, o que permite observar diversas formas de pensar, agir e se comportar. O presente artigo tange apenas, os que são da geração x e y, mas temos também os chamados Geração *Baby Boomer* é a dos nascidos entre 1946 e 1964, que completam a nossa



equipe. A geração X abrange os nascidos entre 1962 e 1977, e a geração Y nascidos a partir de 1978.

De acordo com Forquin (2003), o termo geração é utilizado com frequência no sentido de classe e/ou de categoria de idade característica, sendo comum destacar a presença da jovem geração, das gerações adultas, e da velha e/ou da antiga geração. Segundo o autor o conceito de geração na concepção histórica e sociológica designa um conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos em uma mesma época e que têm em comum uma experiência histórica idêntica e/ou uma proximidade cultural.

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

Olga (2009) levanta o seguinte questionamento “podemos afirmar que só a idade cronológica é suficiente para definir quem pertence a que geração?”

Evoluir e aprender independem da idade cronológica. Vivências históricas, valores comuns, novas tecnologias, enfim são os fatores sociais determinantes do caráter de cada uma das gerações.

Para Ladeira (2013) “a presença das diferentes gerações no mesmo ambiente organizacional, por um lado, carrega a positividade em função da diversidade, da integração e vivência de diversas perspec-

tivas, mas por outro também pode ser criadora de desequilíbrios e conflitos, dado que cada geração estabelece um tipo de relação com o seu contexto”.

Segundo Moraes (2010) “os conflitos entre as gerações se tornaram mais comuns devido às divergências que vão desde a facilidade que os mais jovens tem em aprender a lidar com a tecnologia até o modo como se formam os grupos sociais dentro das empresas. Com isto, houve grande impacto na competitividade entre as pessoas das gerações que ainda atuam no mercado”.

A geração Y ingressa no mercado com muito entusiasmo, com um novo padrão comportamental, normalmente são pessoas com iniciativas e criatividade.

No contexto organizacional, essa aceitação não ocorre no primeiro momento para as pessoas da geração X. O sentimento de concorrência, retenção de conhecimento ainda é latente dentro das empresas.

Neste sentido, é de fundamental que as organizações estejam atentas ao gerenciamento do ambiente interno; que o gestor mantenha uma articulação entre gerações cultivando o relacionamento entre elas, valorizando os melhores talentos e habilidades de cada uma.

Muitas vezes é possível encontrar pessoas da chamada geração x, com comportamentos caracterizados pelas pessoas da geração y, sendo o oposto também válido.

As gerações X e Y têm que desprender-se do medo, da perda de status e poder, dessa forma será possível reconhecer e valorizar as experiências e o conhecimento de cada geração.

Para Balian (2009) “é um grande desafio para os gestores da geração Y, despertar o autoconhecimento e o processo de comunicação efetivo que permitam a qualquer geração ter um novo



“olhar de si e do outro”.

Esse novo olhar requer desenvolver ou aprimorar o “saber ouvir” para viabilizar a comunicação efetiva de forma fluída e prazerosa. Entender os valores que cada geração prioriza e qual a sua respectiva contribuição será o salto para gestão entre as gerações. É, portanto, essencial conhecer os comportamentos de cada geração, assim como seus pontos vulneráveis.

Ainda, segundo Lipkin e Perrymore (2010), abordam outro fator, “os Y foram criados com uma grande base de autoestima, o que gerou uma população consciente de seus pontos fortes e conseqüentemente mais exigentes quanto às condições de trabalho do que as gerações anteriores”.

Os Y denotam não possuir vínculo com a empresa em que trabalham, estando sempre em busca de novas oportunidades, promoções e desafios diferentes.

Gil (2009, p.210): “Um gestor interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém. Embora nem todos os empregados possam ser igualmente simpático ao gestor, eleger “preferidos” favorece a animosidade dos colegas e conseqüentemente a perda da motivação para trabalhar em grupo. Recomenda-se, portanto, que se observe as pessoas sem preconceitos, concentrando a atenção principalmente nos fatores relacionados ao desempenho. Hábitos pessoais e aparência física devem ficar sempre em segundo plano”.

O autor ressalta ainda que nem sempre é possível e nem mesmo necessário que os membros da equipe gostem do seu gestor, mas gostem de trabalhar com ele.

Todo relacionamento precisa de comunicação, os gestores tem que ter inteligência emocional para ajudar

sua equipe a construir relacionamentos, desenvolvendo confiança e respeito, com o tempo um passa a ajudar o outro.

MÉTODO DE PESQUISA COMPARATIVA

A pesquisa possui natureza comparativa, onde foram comparadas as diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho, tendo em vista a inexistência de uma base conceitual consolidada acerca da gestão de pessoas na EDP com foco na geração Y.

Para realização da coleta de dados, foram elaborados duas entrevistas estruturadas, constituídas de oito perguntas fechadas. A estruturação das questões foi realizada com o intuito de induzir o respondente a assumir o seu posicionamento, de maneira objetiva a respeito de todos os aspectos contemplados neste estudo. É importante ressaltar que embora o instrumento tenha característica estruturada e fechada, o respondente teve a oportunidade de emitir suas opiniões sobre as questões, possibilitando assim explorar o fenômeno de forma mais ampliada (Yin, 2001). O questionário foi constituído por aspectos pertinentes às necessidades e percepções da gestão da Geração Y no ambiente de trabalho, dando maior enfoque aos assuntos: como lidar com os diferentes comportamentos das gerações x e y no ambiente organizacional, como reter os profissionais da geração y na organização.

A entrevista foi aplicada ao Gestor Executivo da área comercial da EDP Bandeirante e ao Presidente da EDP no Brasil. Os respondentes envolvidos neste estudo obtiveram pleno esclarecimento dos objetivos e do instrumento utilizado na coleta de dados, aceitando voluntariamente a participar da pesquisa.

COLETA DOS DADOS

Para o desenvolvimento da pesquisa foram coletados dados a partir do cenário corporativo da Empresa



EDP Bandeirante.

A EDP Bandeirante teve suas origens no ano de 1899 com a fundação da The São Paulo Tramway, Light and Power Co. Ltd., em Toronto, Canadá, e, início de suas atividades no Brasil no mesmo ano. Cinco anos mais tarde, o grupo expandiu seus negócios, passando a atuar também no Rio de Janeiro; e, então a partir de 1912, as empresas passaram a ser controladas pela holding Brazilian Traction Light and Power Co., Ltd.

Em 1979, o governo brasileiro, através da Eletrobrás, adquiriu o controle acionário da então Light-Serviços de Eletricidade S.A. Dois anos mais tarde, o Governo do Estado de São Paulo adquiriu da Eletrobrás o subsistema paulista da Light, criando a Eletropaulo-Elétrica de São Paulo S.A. Com a aprovação do Conselho Diretor do PED-Programa Estadual de Desestatização, a partir de 1º/1/98 a Eletropaulo, por sua vez, foi cindida em quatro empresas independentes: a Bandeirante, a Eletropaulo-Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A., a Empresa Paulista de Transmissão de Energia Elétrica S.A. e a Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A.

A Bandeirante é então fundada em janeiro de 1998. Em setembro, o consórcio formado entre o Grupo EDP - Electricidade de Portugal - atual Energias de Portugal - e a CPFL (Companhia Paulista de Força e Luz), do Grupo VBC (Votorantim, Bradesco e Camargo Corrêa), arrematou a Bandeirante em leilão realizado na Bolsa de Valores de São Paulo. Em encontro ao início de suas atividades foi assinado em Brasília o contrato de concessão pelo qual a empresa se comprometeu a distribuir energia elétrica durante 30 anos.

Por fim, em 2001, a Bandeirante foi cindida parcialmente em outubro e passou a ser controlada integralmente pelo Grupo EDP. O Grupo EDP possui colaboradores no Brasil e em Portugal. No Brasil, está presente em sete Estados, tendo suas unidades de Distribuição concentradas em São Paulo e no Espírito Santo.

As empresas da unidade de Distribuição estrutu-

ram-se nas áreas comercial e técnica e na partilha de áreas funcionais “transversais”, que são responsáveis pela gestão integrada do negócio da unidade.

Ao todo são 14 empresas do Grupo, distribuídas nas três unidades de negócio instaladas no Brasil.

PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

A EDP Bandeirante é uma empresa prestadora de serviços públicos de energia elétrica de capital 100% aberta. Sedia-se na região central da cidade de São Paulo e possui pólos administrativos nas cidades de Mogi das Cruzes e São José dos Campos, além de Centros de Manutenção de Distribuição e Agências de Atendimento Presencial ao público nos 28 municípios de sua área de concessão, que se concentra principalmente nas regiões do Alto Tietê e do Vale do Paraíba, além de dois municípios no Litoral Norte do Estado de São Paulo.

Entrevista com o Presidente Executivo da EDP no Brasil, Sr Miguel Setas, Graduado em Engenharia Física, está na EDP desde 2006.

1. Como um gestor da geração Y consegue lidar com subordinados da geração X, e quando isso acontece qual o grau de aceitação dos colaboradores dentro deste cenário?

Eu acho que nós estamos entrando em um momento na vida das empresas, em que as pessoas acabam tendo vidas profissionais e pessoais cada vez mais longas, o que faz que dentro das empresas hoje exista pessoas de uma geração mais velha, existem até baby boomers, geração X, geração Y, e daqui a um tempo aparecerá a geração Z no mercado de trabalho, e portanto as empresas tem que criar condições para que essas gerações se integrem e trabalhe de uma forma harmoniosa, eu acho que é um valor muito grande para



uma empresa poder ter este aspecto largo de gerações, as pessoas mais velhas tem maior experiência de vivência, isso lhes dá características importantes como bom senso, conhecimento da vida, tranquilidade e equilíbrio, gerações mais novas a Y, trazem energia, irreverência, críticas, novas ideias, vontade de mudança e portanto é muito importante ter em uma empresa essas duas forças trabalhando em conjunto.

Um dos artigos que escrevi chama-se Quatro G, é a empresa que hoje convive com quatro gerações. Os baby boomers, geração X, geração Y e a geração Z que está começando a chegar ao mercado de trabalho. É um ambiente de trabalho muito diferente do que era há alguns anos atrás de vinte a trinta anos atrás as pessoas que tinham cinquenta anos eram velhas, hoje uma pessoa de cinquenta anos está no início da sua vida profissional, e, portanto sabemos que nesse tempo os conflitos de gerações não eram tão complexos como hoje de gerações diferentes trabalhando nas mesmas empresas.

Mas eu acho isso uma coisa muito boa, pois isso traz diversidade, diferenças de opiniões, trazem ideias novas, traz confronto de posições, e é nesse confronto de oposições que a sociedade, as empresas e o nosso mundo progredem.

Eu gosto muito de pensar que o conflito gerencial nas empresas entre as pessoas de gerações diferentes é uma fonte de progresso, desenvolvimento, afirmação das empresas.

Não podemos ter na empresa apenas uma geração baby boomers, e X, assim a empresa fica estagnada e também não podemos ter somente a geração Y, pois essa no primeiro momento difícil bate com a cabeça na parede, talvez lhes faltem experiência de vida, a medida que vamos caminhando, isso vai nos dando maior experiência

Eu acredito muito e aposto nessa diversidade, eu por mim próprio quando penso em uma equipe, em montar uma equipe, gosto sempre de ter alguém mais Sê-

nior e alguém mais Júnior, para ter essas duas posições sempre contrabalançando na mesma diretoria, é bom que haja pessoas mais velhas e pessoas mais novas, ou uma equipe de projetos que vão ter aqueles que vão ter uma voz mais conservadora e aqueles que vão ter uma voz mais agressiva, eu gosto muito desse equilíbrio e desse confronto de gerações para que as empresas possam ter um desenvolvimento mais efetivo.

2. Como uma organização convive com essas duas gerações X e Y equilibrando as perspectivas de cada uma e suas características?

Eu acho que uma organização, acima de tudo tem que garantir que se respeitam as diferenças, ou seja nós sabemos que hoje os jovens da geração Y, vem com uma visão diferente do mundo, com uma vontade de ter um propósito, “eu estou numa empresa não é simplesmente produzir energia e distribuir, eu estou numa empresa porque ela contribui com um bem estar melhor, com o bem estar da sociedade”, nos sabemos que as gerações mais novas a Y em particular e a Z estão muito focadas naquilo que é o propósito, porque estou aqui, o que é que eu faço aqui que é diferente, enquanto uma geração mais velha, tem outras prioridades, tem outros raciocínios e a tendência é serem mais conservadores, portanto ai é importante garantir que as duas gerações, três ou quatro quando elas coexistirem se respeitam mutuamente.

Pelo fato de não terem as mesmas perspectivas de vida, não significa que estão errados, não existe verdades absolutas no nosso mundo e por isso eu acho que acima de tudo o que é preciso para fazer que essas duas forças coexistam dentro da empresa é o respeito mútuo e aceitar a diferença.

A diferença faz parte da vida de todo mundo, nós somos diferentes, homem e mulher são diferentes, velho e novo são diferentes, Portugueses e Brasileiros são diferentes, essa multiplicidade de diferenças, em uma



organização tem que haver espaço para a diferença e isso é essencial.

3. Em sua opinião qual a melhor forma que a empresa tem para manter um talento Y?

Eu acho que esta questão do propósito, é um elemento fundamental, a empresa ser capaz de mostrar para as pessoas que traz para seus quadros que há um objetivo maior nesse trabalho, no trabalho que nós fazemos algo maior do que simplesmente a missão que eu tenho de preencher uma planilha, de entregar um relatório, que eu estou contribuindo para um bem melhor, para uma sociedade melhor, estou contribuindo para um mundo mais desenvolvido, essa questão do propósito é muito importante é preciso deixar claro esse propósito, e depois compreender que essas pessoas tem uma expectativa de vida diferente, elas querem ter um equilíbrio melhor entre a vida pessoal e a vida profissional, querem ter horários flexíveis, querem ter uma visão mais flexível da sua vida profissional, e por isso eu acho que é obrigação da empresa ter os instrumentos, as políticas necessárias para isso, sem estresse, sem perdermos a organização, pois a empresa não pode ser uma anarquia, não pode ser uma coisa sem regras, tem que se criar algumas regras, suficientemente flexíveis para que as pessoas possam encontrar na empresa respostas para os seus anseios. Isso dá uma responsabilidade muito grande aos diretores e aos líderes eles tem que estar disponíveis para aceitar que uma pessoa hoje com vinte e dois anos quer ter uma carreira diferente, não quer fazer o mesmo percurso que nos fizemos quando começamos a nossa vida profissional de forma muito estruturada, eles hoje querem fazer as coisas diferentes.

Temos que entender que a cultura do mundo hoje evolui neste sentido.

Talvez daqui a alguns anos isso seja diferente, mas hoje temos que aceitar, pois isso é a realidade.

4. Qual a melhor solução no seu ponto de vista para um bom relacionamento entre essas gerações X e Y?

Eu acho que acima de tudo o dialogo, ou seja, a comunicação, nós temos que ser capazes em uma sociedade ou na empresa de entender o ponto de vista uns dos outros, dialogando, trocando uns com os outros e respeitando as diferenças, seja eu entendendo que sou diferente, que o outro é diferente de mim, mas eu não vou rejeitar o outro por causa disto, e portanto acima de tudo esse dialogo nós temos que estar disponíveis para ouvir, trocar e compreender as diferenças, ou seja aceitar as diferenças.

5. Frente a dicotomia das gerações X e Y como você se vê no desenvolvimento dessas gerações?

Eu acho que é um desafio muito grande para todos nós, quando você tem um líder de uma geração X e esse líder é confrontado com a necessidade de criar condições para que as outras gerações se sintam bem na empresa nós temos que fazer um trabalho muito grande de nos colocarmos no lugar do outro, porque eu sendo uma geração X, vou ter dificuldade de entender quais são as aspirações, visões de uma geração Y, portanto isso vai muito de nós ouvirmos o que está se passando a nossa volta, nos rodear de pessoas que possam nos ajudar a fazer isso, pessoas da mesma geração, e até a melhor forma de eu conseguir lidar com a geração Y é ter a geração Y dentro da empresa que me ajude a pensar como é que a gente pode lidar com essas pessoas. Portanto é um desafio que nos coloca uma grande necessidade de estarmos abertos a ouvir e a receber informação para podermos tomar as decisões certas e contribuir de melhor forma para reestruturação da empresa que agora recebe essa geração.

6. Quais as ações ou projetos que são desen-



volvidos pela EDP que possui foco na carreira da geração Y?

E julgo que todos os programas do RH Recursos Humanos que tem foco nos mais jovens tem que ser feitos, concebidos de acordo com as necessidades dessa geração, temos o programa OnTop (estagiários e traenee), o Conciliar que nos permite ter uma relação mais equilibrada entre a vida profissional e pessoal, são programas que estão direcionados a trazer jovens para dentro da empresa e que tem que ser concebidos de forma interessante para essa geração, eu acho que ainda temos muito a caminhar, muitas coisas para fazer, porque a nossa empresa é uma empresa de um setor tradicional e acaba por dar passos mais conservadores, uma empresa que acaba tendo menos pulsividade se comparar com essas novas demandas do mercado como essas empresas de internet, onde a Google e Yahoo, essas empresas mais jovens, o negócio é tão feito com essa geração Y, que elas já tiveram que se adaptar mais rápido. No nosso caso o conhecimento o Know how, a experiência, é uma experiência tão importante de quem tem mais idade de quem já fez uma usina, uma subestação, quem gera uma rede de abastecimento de energia, isso um jovem de 24 anos, não passou por isso, ou passou poucas vezes por isso talvez, portanto é obvio que ainda hoje em dia lidamos muito com a necessidade de gerenciar a geração X, baby bumers, pois são esses que ainda fazem a vida da nossa empresa.

7. Você tem algum ídolo ou figura inspiradora? Por quê?

Eu gosto muito de uma personagem na história do mundo que é um homem que teve muito valor: é o Winston Churchill, era um líder carismático, conseguiu levar uma nação que estava derrotada na guerra, e conseguiu reanimar uma nação de uma guerra que estava sendo perdida, tudo isso com muito humor, juntava a lideran-

ça e o humor que é uma coisa que eu acho preciso na vida que é nós louvamos a vida com alegria, e o humor faz parte da nossa vivência, nós como seres humanos temos que ter a capacidade de rirmos de nós próprios, nunca perdendo o foco da sua missão. Eu admiro muito o trabalho que ele fez e pela forma que ele conseguiu levar todo aquele país para uma situação de vitória.

Admiro também Mahatma Gandhi, que é o símbolo da mudança de nós próprios, ele dizia para você mudar o mundo, tem que mudar você primeiro, é uma personagem muito inspiradora.

Obviamente que todos nós temos uma referencia familiar, meu pai, infelizmente já falecido foi pra mim uma referencia de comportamento, dignidade, valores, uma pessoa que me inspirou muito, no meu crescimento pessoal, morreu cedo, mas os anos em que viveu deixou uma marca muito grande.

Nós temos que tirar o melhor de todos esses exemplos, não há ninguém que seja perfeito no mundo, somente Jesus Cristo e Deus, mas há muitos exemplos na vida que nos inspiram na história do mundo, temos que tirar o melhor desses exemplos.

Entrevista com o Gestor Executivo da área Comercial Sr. Marcelo Heil de Brito, Graduado em Engenharia da Produção, está na EDP desde 2009.

1. Como um gestor da geração Y consegue lidar com subordinados da geração X?

Acredito muito na força que vem da adversidade, o gestor que busca colaboradores como ele, forma uma equipe uniforme, e em minha opinião uma equipe dessas é muito fraca, uma equipe que não participa, ela restringe sua capacidade de pensar. Por isso a adversidade das gerações, a adversidade da experiência, comportamental, do confronto de opiniões, do ponto de vista diferente é que faz com que você chegue a uma solução mais robusta e que faz uma equipe forte de alta perfor-



mance e necessariamente diferente.

2. Quando o X é liderado pelo Y a divergência é maior?

Ninguém espera que alguém tão novo gerencie equipes mais experientes, aí começa os desafios. Os dois lados tem conflitos, são gerações que tem ansiedades, expectativas diferentes, então há um conflito em potencial, mas na questão hierárquica me parece mais delicado o Y gerenciar o X porque não é a ordem natural do que se espera.

3. Você sendo um gestor Y e liderando um X você encontra dificuldades? Como é hoje a aceitação das pessoas?

Na minha carreira sempre tive essa questão, entrei na faculdade aos 17 anos, com 21 anos me formei em engenharia. Meu primeiro emprego foi no banco Itaú, em que fui gerenciar uma equipe onde só tinham pessoas com mais 20 anos de empresa todos analistas, fui o gerente mais novo da Congás, fiquei lá por cinco anos, depois fui para a Inglaterra, numa posição mais de consultoria, fui transferido para a Escócia e fui o primeiro gestor com aquela faixa etária, um estrangeiro a comandar uma área operacional no Mar do Norte, na exploração de gases e petróleo, vim para a EDP, em todas as empresas que passei eu sofri esse pré-conceito. A estratégia para combater é conseguir demonstrar através de resultado que eu tenho competência e a minha experiência agrega muito valor a organização.

As pessoas costumavam brincar, como é que você sai do petróleo e vai trabalhar com energia elétrica. Eu não quero ser especialista em um setor, eu quero ser especialista em gente eu quero ser reconhecido como alguém que se especializou em gestão de pessoas, na gestão de processos, pois isso é um problema em qualquer lugar, em Gaza, na indústria de madeira ou na rede

de farmácia da esquina.

4. Como a empresa pode conviver com essas duas gerações e equilibrar as perspectivas de cada uma?

Flexibilidade é a palavra mágica, não dá mais pra gente em um universo de conflitos tão radicais o que um quer o outro não quer, então não tem como você dar uma solução única, acho que ser flexível, ser cada vez mais individualizado. As pessoas tem que entender que tem uma iniciativa que é para você, foi feito pra você, não como algo que venha do RH de uma forma única, eventualmente podemos ter ações que servem para um determinado grupo, ação individualizada para cada pessoa, pois temos necessidades diferentes dentro da organização.

5. Em sua opinião qual a melhor solução para um bom relacionamento entre as gerações?

Isso passa um pouco sobre as características de equipes de alta performance, uma equipe que tem ponto de vista diferente, isso torna as coisas mais robustas e um dos pilares de uma equipe de alta performance é a transparência e a honestidade, então a melhor forma de convivência é se formos transparentes e honestos um para com o outro, dessa forma conseguimos definir melhores caminhos. Sabendo exatamente quais são seus anseios, as suas expectativas, o que te frustra e o que te motiva, dessa forma podemos construir juntos coisas que se aproxima dos seus anseios.

6. Quando se trata de relacionamento pessoal com as pessoas quem responde de forma mais adequada à geração X ou a geração Y? Por quê?

Eu acho que não tem um que é mais adequado do que o outro, acho que tem coisas boas e pontos ques-



tionáveis em todas as gerações, a geração mais nova se comunica mais facilmente em rede, são pessoas que conseguem navegar com maior facilidade na organização, porque já estão acostumados desde crianças, como no jogo de vídeo game que é possível jogar com pessoas de todos os lugares do mundo e criar estratégias para ganhar o jogo, mesmo sem conhecer ou falar a língua da pessoa.

As gerações mais experientes tem mais dificuldade com isso, eles têm um contato mais pessoal, quer saber quais são os interesses daquela pessoa, é mais hierárquico, tem mais receio de colocar suas opiniões abertamente, tende a assumir menos risco.

Entretanto a comunicação mais rápida não é necessariamente a melhor, a impulsividade dessas gerações mais nova não necessariamente levam a melhores resultados, a ponderação, a experiência, a reflexão das gerações mais experientes contribuem muito em um resultado melhor. A adversidade é a chave.

6. Frente à dicotomia das gerações X e Y como você se vê no desenvolvimento dessas gerações?

A geração Y ela tende a querer as coisas em curto prazo, menos paciente, o Y ele é menos fiel a empresa é mais fiel aos seus anseios pessoais, há quem diga que não é possível reter um Y, pois ele busca coisas que nem sempre a empresa consegue fornecer.

Eu acho que o desenvolvimento da geração Y, passa dar oportunidade, criar constantemente desafios, tornar o trabalho muito interessante, menos rotineiro, ainda que essa pessoa tenha uma atividade operacional dar a ela oportunidade de mudar radicalmente aquela operação. Tem que estar aberto, acelerar as oportunidades organizacionais, isso é o que talvez motive mais a geração.

A geração X – é dar oportunidade para que desenvolva papel de coaching contribuindo para o desenvolvimento de uma massa de jovens que entra nas

empresas, passando suas experiências e ver o amadurecimento desse time, acho que a motivação da X é o se doar o quanto aprendeu e se sentir valorizado por isso, dentro da organização.

7. Você tem algum ídolo ou figura inspiradora? Por quê?

Geração Y: Mark Elliot Zuckerberg, - Criador do Facebook - Eu fico abismado como essas pessoas em um quarto de república, têm ideias para construir um império. Eu tenho como referência dessas gerações mais novas esses caras que fundaram essas empresas start up de internet. Acho incrível como uma ideia pode se formar em um império.

Geração X: Gosto dos presidentes de grandes empresas como: Jack Welch – presidente da General Electric, leio sempre os artigos dele, vários livros, é bacana que alguns desafios eles transcendem o momento, eles são para além do que se vivencia nos jornais de hoje. Os desafios que o Jack Welch passou há dez anos são exatamente os mesmos de agora, uma coisa e você ver um livro que um cara desses escreveu há 15 anos, tem muito valor ainda hoje em dia, porque os problemas essencialmente tem a mesma natureza, com algumas características diferentes ao longo do tempo, mas na essência o desafio é o mesmo gerenciar gente, gerenciar processo, conseguindo entregar resultado, é fazer com que pessoas diferentes comprem o seu desafio e se dediquem para entregar o seu melhor no dia a dia das empresas, dados que nós temos histórias de vida totalmente diferentes, conseguindo consolidar isso num grande time.

RESULTADO DA PESQUISA

Com a pesquisa foi possível revelar a subjetividade dos entrevistados, demonstrando a importância de trabalhar com a diversidade nas organizações. Foram



expostas pelos participantes da entrevista, algumas formas de se lidar com a diversidade da geração X e Y dentro da organização e fazer com que pessoas muitas vezes tão diferentes formem uma equipe de alta performance, com ideias mais fortes e objetivos desafiadores, o respeito à adversidade, a comunicação de forma clara, a confiança, o saber ouvir e a empatia, são comportamentos necessários para o desenvolvimento de equipes.

DISCUSSÃO

O resultado da análise permite entender e trabalhar as excelências dos colaboradores com as suas diferenças peculiares.

A geração X é caracterizada por pessoas mais retraídas, ligadas a processos pré-estabelecidos, que respeitam a hierarquia; são mais seguros, ponderados nas atitudes e fieis a empresa, e quando se sentem ameaçados pela presença de uma pessoa Y no ambiente de trabalho são resistentes em disseminar o conhecimento. Já a geração Y, é caracterizada pela criatividade, inovação, integração e pró – atividade, no entanto tem um perfil individualista, com ambição de crescimento acelerado dentro da organização, onde se a empresa não criar situações que os favoreça vão a busca de novos desafios. É possível notar a dificuldade de convívio entre as gerações X e Y. Esse conflito nem sempre é negativo quando se tem a junção das qualidades, habilidades, da ponderação, inovação e do respeito mútuo dentro do grupo. Isso é crucial para que se desenvolva uma equipe de alta performance, que entrega excelentes resultados.

CONCLUSÃO

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, realizado na Universidade Guarulhos UNG, com a finalidade da obtenção do curso de Bacharel em Administração de Empresas.

Tema Análise de Gestão de Pessoas na EDP Bandeirante Energia Tendo Como Foco a Geração Y, abordando o conflito entre as gerações dentro do mesmo ambiente de trabalho.

Este artigo teve como objetivo descrever com fundamentação teórica os comportamentos e conflitos das gerações X e Y no contexto organizacional.

Não pretendo esgotar o assunto além de descrever e Analisar a visão que o Presidente Executivo da EDP no Brasil e o Gestor Executivo da área Comercial da EDP Bandeirante Energia têm de seus colaboradores, verificando se as praticas se relacionam com as teorias sobre o assunto.

De acordo com as pesquisas realizadas, foi possível perceber que não se pode definir uma geração apenas pela sua idade cronológica, deve se ter uma avaliação de atitudes e perspectivas de cada pessoa.

A geração X é caracterizada por pessoas mais relacionadas a processos pré-estabelecidos, com respeito a hierarquia, são ponderados e equilibrados na tomada de decisão. Quando se sentem ameaçados pela presença de uma pessoa Y, são resistentes em disseminar o conhecimento e experiências. Já a geração Y é caracterizada pela criatividade e inovação, no entanto tem um perfil individualista e com ambição de crescimento acelerado dentro da organização estando sempre em busca de novos desafios. É possível notar a dificuldade de convívio entre as gerações X e Y. Entretanto, os conflitos desta convivência podem ser canalizados de forma positiva se as gerações trabalharem integradas gerando resultados melhores com a colaboração mútua.

Neste cenário, é possível perceber que as características da geração X e Y se entrelaçam na teoria e na prática.

Foram expostas pelos participantes da entrevista, algumas formas de se lidar com a diversidade da geração X e Y dentro da organização e fazer com que pessoas muitas vezes tão diferentes formem uma equipe de alta performance, com ideias mais robustas e objetivos



desafiadores, o respeito a adversidade, a comunicação de forma clara, a confiança, o saber ouvir e a empatia, são comportamentos necessários para o desenvolvimento dessa equipe, visto que em determinadas situações geração X ou Y poderão alternar seus estilos para alcançar os objetivos propostos dentro da organização.

É importante que dentro deste contexto o gestor deixe claro qual é o propósito do trabalho de cada pessoa, que não é somente realizar atividades pré-estabelecidas, mas que, além disso, existe um objetivo maior nesse trabalho, que as pessoas estão contribuindo para algo maior. É um desafio para o gestor promover a transformação de relacionamento entre as pessoas. Sabendo exatamente quais são os seus anseios, as suas expectativas e o que os motiva,

A análise procurou contemplar a abordagem dos dois lados, a geração X e a geração Y, fazendo resurgir a temática a partir de um cenário real que é a EDP Bandeirante.

Ademais, não posso deixar de agradecer ao Presidente Executivo da EDP no Brasil Sr. Miguel Setas e ao Gestor Executivo Sr. Marcelo Heil de Brito da EDP Bandeirante, pela abertura do espaço ao participarem da entrevista, pela contribuição e respeito com o meu Artigo Científico.

REFERÊNCIAS

A bibliografia reunida e apresentada a seguir reúne as fontes consultadas para este estudo.

BALIAN, O. C. A. 935º Congresso Estadual de RH – Expo RH. **RHNews**, Rio de Janeiro, n. 160, pag. 6, 2009.

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

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

LADEIRA, L. B. (UFJF) IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Local: editora, 2013.

LIPKIN, N. A.; PERRYMORE, A. J. **A Geração Y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ROBBINS, S.P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

YIN, R. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.