

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Carina Severo dos Santos

**ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DOS GESTORES FRENTE ÀS DIVERSAS  
GERAÇÕES PRESENTE NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Santa Cruz do Sul

2016

Carina Severo dos Santos

**ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DOS GESTORES FRENTE ÀS DIVERSAS  
GERAÇÕES PRESENTE NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho apresentado à disciplina de TCIII, ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul, para obtenção parcial do título de Bacharel.

Orientador: Prof.<sup>a</sup>. Ms. Leticia Schramm Arend

Santa Cruz do Sul

2016

Carina Severo dos Santos

## **ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DOS GESTORES FRENTE ÀS DIVERSAS GERAÇÕES PRESENTE NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**Resumo:** O conceito de geração está representado pelo conjunto de pessoas que vivenciaram momentos distintos em sua juventude e, influenciados por contextos históricos, fazendo com que tenham comportamentos e atitudes diferentes frente ao ambiente organizacional. Este estudo teve por objetivo analisar o posicionamento dos gestores frente às diversas gerações presente no ambiente de trabalho, de modo a verificar se existem dificuldades no gerenciamento de uma equipe diversificada. Com base nos referências teóricas utilizados, o estudo compreendeu em descrever as características e os períodos de nascimentos de cada geração. Após aplicação de um questionário com 32 gestores da área administrativa da Instituição que foi entregue pessoalmente, pôde se observar que as gerações existentes trazem para a organização um ambiente de aprendizado constante, pois cada uma apresenta seu modo de pensar e agir que contribui para um o crescimento organizacional.

**Palavras chave:** gerações Baby Boomers, X e Y - ambiente de trabalho – dificuldades – gestão de pessoas.

Santa Cruz do Sul

2016

## **AGRADECIMENTOS**

Após a conclusão dessa etapa, não poderia de deixar de agradecer as pessoas que contribuíram para que essa etapa fosse concluída com sucesso.

Agradeço em primeiro lugar, meus pais, pelos ensinamentos passados, pois foram a base de tudo para ser quem sou hoje e, por terem sido exemplos em minha trajetória.

Agradeço igualmente ao meu esposo Cezar, pela paciência e dedicação que teve nesse período de aprendizagem. Agradeço por ter acreditado em mim e pelo apoio e incentivo constante nas horas mais difíceis.

Aos demais familiares que torceram por mim e pela minha conquista, em especial a minha irmã Cátia, que esteve sempre presente nos momentos de dificuldade e, estava ali para passar uma mensagem de conforto e transmitindo calma e ajuda, jamais esquecerei cada momento que cada um transmitiu para que fosse possível alcançar e atingir mais um objetivo na minha trajetória de vida.

Não podendo esquecer de agradecer a todos os meus amigos e colegas de trabalho do Setor de Recursos Humanos da UNISC, aos gestores pelas folgas concedidas e suas contribuições no desenvolvimento desse trabalho e aos colegas que tiveram paciência em me escutar e desabafar sobre as dificuldades encontradas e sobretudo, os conselhos e contribuições dadas nesse período.

Aos meus professores, em especial a minha orientadora Leticia Schramm Arend, que me guiou durante toda a realização deste trabalho, obrigada pelos ensinamentos e lições de vida, sem você jamais conseguiria concluir essa etapa.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	8
2.1	Geral.....	8
2.2	Específicos.....	8
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	9
<b>4</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	11
4.1	Apresentação da Empresa.....	11
4.2	Razão Social.....	11
4.3	Área de atuação.....	11
4.4	Serviços.....	11
4.5	Sócios Proprietários.....	11
4.6	Localização e Estrutura Física.....	11
4.7	Números de funcionários.....	12
4.8	Histórico.....	12
<b>5</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	14
5.1	Importância das Pessoas nas Organizações.....	14
5.2	Liderança.....	16
5.3	As diferentes gerações.....	19
5.3.1	Geração Baby Boomers.....	21
5.3.2	Geração X.....	22
5.3.3	Geração Y.....	24
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	28
6.1	Classificação da Pesquisa.....	28
6.2	Procedimento de coleta de dados.....	29
6.2.1	População da pesquisa.....	29
6.2.2	Instrumento de coleta de dados.....	29
6.2.3	Levantamento de dados.....	30
7.1.1.5	Processamento.....	30
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS</b> .....	31
<b>8</b>	<b>SUGESTÕES</b> .....	51
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	55

## 1 INTRODUÇÃO

Entre os muitos desafios modernos enfrentados pelas organizações, a existência de diferentes gerações presente em seu quadro de colaboradores é um dos desafios que mais exige preparação para lidar com essas equipes, caracterizadas pela diversidade. Esse fato se justifica pela presença das gerações Baby Boomers, X e Y estarem atuando simultaneamente no mesmo ambiente de trabalho. A forma de se relacionar é diferente, a maneira de como a atividade é executada é diferente, essa junção de perfis poderá acarretar conflitos ou proporcionar uma troca de experiências entre as mesmas. Os veteranos (Baby Boomers) dos dias atuais estão descobrindo que sua expectativa de vida lhes permite estabelecer novas experiências, principalmente as profissionais, entretanto os desafios não estão apenas em uma só geração. Podemos dizer que uma pessoa da geração Baby Boomers possui condições física e mental para continuar trabalhando e certamente buscar permanecer desta forma, pois almejam manter seu próprio padrão de vida. Percebemos que essa geração está cada vez mais se requalificando para melhorar seus conhecimentos e desempenho dentro das organizações ou até mesmo se preparando para uma segunda carreira profissional. Já em relação às gerações X e Y, estes cada vez mais qualificados academicamente, também enfrentam desafios, um deles, por exemplo, pode estar representado pela convivência com um cenário novo dentro das empresas, este composto por pessoas que buscam estender seu espaço e sua própria carreira profissional. Esse novo cenário que se apresenta no ambiente organizacional poderá gerar conflitos geracionais, visto que, as pessoas estão competindo por um espaço cada vez mais restrito em virtude da população estar em ascensão, bem como, a busca de produtividade com redução de custos, ou por outro lado, essas gerações trabalhando no mesmo ambiente de trabalho poderá trazer benefícios e vantagens para a empresa, pois a troca de ideias e experiências poderá oportunizar um aproveitamento dessas ideias e um equilíbrio entre as mesmas proporcionando uma troca de aprendizado constante.

Neste contexto, este estudo teve por objetivo analisar o posicionamento dos gestores frente às várias gerações presentes no ambiente organizacional, analisar se realmente existem conflitos entre estas gerações que se encontram no ambiente

corporativo. Este estudo foi realizado na Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC e foi desenvolvido com os gestores de cada equipe desta instituição.

As empresas sofrem constantemente mudança em seu ambiente interno devido a fatores econômicos, sociais culturais e tecnológico, somados a educação familiar, de modo a moldar a identidade das pessoas na sociedade. Estamos vivendo em um tempo singular em que percebemos inúmeros acontecimentos a nossa volta, todos acompanhados de uma infinidade de informações chegando dos mais variados meios. Desta forma é importante que os gestores estejam preparados para essa nova realidade, que envolve a integração entre experiência, conhecimento e inovação, de forma a oportuniza-los a prestarem mais atenção as novas experiências que surgem a cada dia, com novas tecnologias e com as novas gerações de pessoas.

Essa nova realidade também está relacionada às três gerações que vem se apresentando dentro das empresas, devido à entrada cada vez mais expressiva das pessoas de diversos perfis, ou seja, as novas gerações no ambiente organizacional e a presença das gerações já existentes, de forma a evidenciar uma realidade no mercado de trabalho, isto faz com que aconteça de forma simultânea o encontro de mais de uma geração em uma equipe de trabalho. Frente a esse cenário, percebe-se que integrantes de duas ou mais gerações convivem e interage por um mesmo objetivo, de forma a buscar o equilíbrio, exigindo do líder um exercício constante de maturidade, flexibilidade e perspicácia.

A diversidade de gerações no ambiente organizacional pode gerar conflitos, mas, por outro, poderá existir uma riqueza imensurável na troca de experiência, ideias e atitudes. Portanto, como os gestores analisam essa diversidade, em suas percepções, quais os pontos positivos e os pontos negativos de se ter equipes de diversas gerações?

O estudo teve por base aprofundar os conhecimentos adquiridos no curso de Administração e, comparar os dados obtidos através dos referenciais teóricos apresentados, com as informações obtidas através da pesquisa junto aos gestores da Instituição.

Nos próximos capítulos serão apresentados os objetivos deste estudo, após justificativa, contextualização, revisão de literatura, metodologia, análise de dados, sugestões e por fim as considerações finais.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Geral**

- Analisar o posicionamento dos gestores frente às várias gerações presentes no ambiente de trabalho.

### **2.2 Específicos**

- Descrever as gerações presentes no ambiente profissional da Universidade de Santa Cruz do Sul;
- Analisar os desafios em liderar equipes de diversas gerações;
- Identificar pontos positivos e pontos negativos em relação a diferentes gerações presente nas equipes de trabalho;
- Mapear os conflitos caso existir entre as gerações na percepção do líder.



### 3 JUSTIFICATIVA

As organizações passam por uma transformação em seu ambiente de trabalho, a imensa dinâmica, os avanços tecnológicos e a busca constante por uma posição no mercado, são alguns fatores que evidenciam essa transformação. Outro fator de transformação que vem sendo percebido por parte dos gestores é a presença de várias gerações no ambiente organizacional. Este ocorre devido à entrada de grupo distinto de jovens no mercado de trabalho, eles são conhecidos como parte integrante da geração Y, possuem características próprias e tem forte impacto nas organizações como um todo. No entanto, a liderança se torna fundamental para o desenvolvimento desses diversos perfis, visto que, tem forte influência sobre os mesmos, desta forma necessita compreender e adaptar-se e assas mudanças com o objetivo de alcançar o melhor desempenho de cada um.

De acordo com Graziela, da Academia da Estratégia, conhecer as características gerais de cada geração é essencial para ajustar as atitudes no ambiente corporativo. Afirma ainda que, um olhar mais profundo traz o entendimento da forma como cada grupo tende a pensar e agir. Um bom líder entende as características de cada pessoa dentro do seu ambiente de trabalho. Saber o que é importante para cada um é fundamental neste processo. (<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/4-geracoes-trabalhando-juntas-um-final-feliz-e-possivel> exibida na Revista Exame, em 04/02/2016)

Diante desse contexto, as empresas precisam estar preparadas para enfrentar mais esse desafio organizacional, nesse sentido, emergem a necessidade de compreender melhor as gerações, com o objetivo de verificar seus comportamentos, e o que isso pode impactar no desenvolvimento das equipes de trabalho. É de suma importância saber como os líderes enxergam essas gerações, quais os conflitos existentes entre estas, percebidas pelos líderes.

Justifica-se esse trabalho, pelo fato de possibilitar a graduanda, um conhecimento mais amplo sobre um assunto tão presente nas organizações e, sobretudo, pela importância de analisar a concepção dos líderes em relação às diversas gerações presente no mercado de trabalho, com intuito de agregar algo para desenvolver um maior conhecimento para os gestores em relação ao assunto abordado no trabalho. Enquanto para a instituição como um todo possibilitará conhecer quais as gerações presentes na instituição e, a partir disso, poderá auxiliar

na realização de um planejamento estratégico em relação ao desenvolvimento de seus colaboradores e da própria organização.

## **4 CONTEXTUALIZAÇÃO**

### **4.1 Apresentação da Empresa**

### **4.2 Razão Social**

Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC

CNPJ: 95.438.412/0002-03

### **4.3 Área de atuação**

Ensino Superior e Tecnólogos

Instituição de Ensino – Universidade Comunitária

### **4.4 Serviços**

A Universidade de Santa Cruz do Sul, oferece cursos de Graduação, Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado, além de promover atividades de ensino, pesquisa e extensão, até o segundo semestre de 2014, possuía 50 cursos de Graduação, 3 cursos de Graduação (EAD), 36 cursos de Lato Sensu em andamento, 8 cursos de Mestrado e 2 cursos de Doutorado no campus de Santa Cruz do Sul, com 10.242 alunos matriculados na graduação. Possui campus em Capão da Canoa, Montenegro, Sobradinho e Venâncio Aires, sendo que o campus de Capão da Canoa oferece dois cursos de graduação tendo 370 alunos matriculados, Campus Sobradinho oferece três cursos tendo 332 alunos matriculados, já o campus de Venâncio Aires oferece 02 cursos e possui 338 matriculados.

### **4.5 Sócios Proprietários**

Por se tratar de uma Universidade Comunitária não possui sócios.

### **4.6 Localização e Estrutura Física**

A UNISC está localizada na Avenida Independência, 2293, Bairro Universitário, Santa Cruz do Sul – RS.

Infraestrutura:

- Área total do Campus Santa Cruz do Sul - 423.085,91 m<sup>2</sup>  
Área construída - 59.903,91 m<sup>2</sup>
- Área total do Campus Sobradinho - 807,50 m<sup>2</sup>  
Área construída - 1.055,20 m<sup>2</sup>
- Área total do Campus Capão da Canoa - 188.336,63 m<sup>2</sup>  
Área construída - 1.840,18 m<sup>2</sup>
- Área total do Campus Venâncio Aires - 267.480,00 m<sup>2</sup>  
Área construída - 2.029,75 m<sup>2</sup>
- Área total do Campus Montenegro - 59.238,09m<sup>2</sup>  
Área construída – 1.801,76 m<sup>2</sup>
- Área de terras da Reserva Particular do Patrimônio Natural – RPPN – 303,69 ha  
Área construída – 191,87 m<sup>2</sup>
- Área total dos campi da Unisc - 938.948,13 m<sup>2</sup>

#### **4.7 Números de funcionários**

No segundo semestre de 2014 em seu quadro de docentes a UNISC contava com 656 professores, sendo 59 Especialistas, 400 Mestres e 197 doutores. Já no quadro de Técnicos Administrativo a UNISC contava com 865 técnicos administrativos, sendo 12 com Ensino Fundamental Incompleto, 50 com Ensino Fundamental Completo, 156 Ensino Médio Completo, 328 Superior em Andamento, 212 Graduados, 78 Especialistas, 27 Mestres e dois Doutores.

#### **4.8 Histórico**

A Associação de Pró-Ensino de Santa Cruz do Sul – APESC, mantenedora hoje da Universidade de Santa Cruz do Sul. Fundada em 1962 sonhava com uma Universidade, e o caminho foi longo para chegar nesse objetivo. Mas foi a partir de 1964 que os esforços da Associação começaram a ser recompensados, pois foi nessa época que foi criada a primeira Faculdade de Ciências Contábeis, e logo após, meados de 1967 mais faculdades surgiam, era a vez da Faculdade de Filosofia,

Ciências e Letras. Em 1968 veio a Faculdade de Direito e dois anos depois teve início da Escola Superior de Educação Física.

Como a APESC, não possuía patrimônio próprio, as faculdades iniciaram suas atividades em salas de aulas cedidas pelos colégios locais, foi em 1973 que começaram a ocupar o Pavilhão Central do atual Parque da Oktoberfest, e só em 1977 as faculdades foram transferidas para o novo prédio construído pela APESC localizada na Coronel Jost. Já na década de setenta, pensando no futuro do Campus Universitário, a APESC adquiriu a excelente área onde hoje se localiza o Campus - sede da UNISC.

Em 1980 a mantenedora obteve a aprovação do MEC para criar as Faculdades Integradas de Santa Cruz do Sul, a FISC, unindo as quatro faculdades por ela mantidas. Com isso, a conquista da Universidade parecia mais próxima. A FISC passou a oferecer cursos de licenciatura em regime especial de férias e cursos de pós-graduação lato sensu em nível de especialização e, pensando em universidade, incentivava a qualificação docente e as atividades de pesquisa e de extensão. A APESC, com o apoio da comunidade, procurou também a ampliação do acervo da biblioteca, a instalação de um Centro de Processamento de Dados e a obtenção de financiamento federal para viabilizar a construção do Campus Universitário. Mas só foi em 1982 que o campus sede começou a ser edificado, e em 1984 aconteceu a transferência das faculdades de Ciências Contábeis, Administrativas e de Direito, como a estrutura não tinha capacidade de receber mais cursos e aguardando para obter recursos para dar andamento as obras, os outros cursos permaneceram no prédio da FISC.

O projeto que deu origem a UNISC foi construído, assim, com a intensa participação da comunidade acadêmica e regional. A Carta – Consulta com vistas a criação da universidade só foi aprovada em 1991 pelo Conselho Federal de Educação – CFE dando início a um processo de transição em que foram extintas as faculdades, e uma reorganização nos processos e atividades da entidade fez com que houvesse uma interligação diretamente a Administração Superior. Mas em 1993 o processo de criação da Universidade chegou ao fim com pleno êxito, passou então a denominar como Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

## **5 REVISÃO DE LITERATURA**

O objetivo do referencial teórico é fornecer um esquema completo e suficiente para desenvolver a pesquisa, e isso exige proposições teóricas. É essencial que se desenvolva uma teoria antes que se faça uma coleta de dados para qualquer estudo de caso (YIN, 2001).

### **5.1 Importância das Pessoas nas Organizações**

As organizações quando bem-sucedidas tendem a crescer ou a sobreviver. Esse crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários as suas operações e por consequência, provoca também um aumento de pessoas. Surge então, a necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e rapidez, sendo essas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Nesse sentido, as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantem e promove o sucesso organizacional. (CHIAVENATO, 2008).

Para Jones (2010) os recursos humanos são o bem mais importante de uma organização. As habilidades e capacidades de cada funcionário pode promover vantagem competitiva para a organização, de forma a oferecer diferenciação nas atividades desenvolvidas, deste modo às organizações devem monitorar continuamente suas estruturas com objetivo de encontrar a maneira mais eficaz de motivar e organizar os recursos humanos para adquirir e usar suas habilidades.

As pessoas são peças fundamentais para o crescimento de qualquer organização afirmam os autores Snell e Bohlander (2010), ou seja, cada vez mais, o sucesso de uma organização depende do conhecimento, das capacidades e das habilidades dos funcionários, pois são eles os detentores do capital humano. Desta forma um planejamento estratégico se torna fundamental para garantir que esses conhecimentos sejam mantidos com a organização. O capital humano é intangível, e as organizações não podem gerenciar pessoas da mesma forma que gerencia produtos, cargos e tecnologia, visto que, na saída de um funcionário valioso leva consigo seu capital humano, e se perde todo e qualquer investimento que a empresa tenha feito no desenvolvimento desta pessoa. Portanto, as empresas precisam encontrar maneiras para manter as pessoas nas organizações.

De acordo com Marcondes (2003), as empresas ao perceberem que para funcionar depende de seus recursos humanos, e estes possuem diferentes

necessidades que precisam ser conciliadas, buscam elaborar um planejamento estratégico que visa atender essas necessidades e com isso obter melhores resultados. Salaria ainda que, a adequada e eficaz administração do ser humano é condição estratégica e diferencial de sucesso nas organizações, ou seja, as pessoas estão se tornando fundamentais para que uma empresa se torne competitiva e produtiva, sem elas muitos dos resultados não poderão ser alcançados.

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas vem sendo modificadas devida as mudanças no relacionamento entre as organizações e pessoas, no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho. Percebe-se que a gestão de pessoas passa por pressões, seja o ambiente que a organização está inserida, seja o seu ambiente interno, em que as pessoas estabelecem algum tipo de relação de trabalho em busca de satisfazer a um novo conjunto de necessidades. Essas pressões aliada a crescente importância das pessoas para a construção e manutenção de diferenciais competitivos para a organização vêm chamando a atenção para a gestão de pessoas. (DUTRA, 2002).

Segundo Silva (2005), as organizações contemporâneas têm experimentado pressões competitivas sem precedentes. O aumento de produtos e serviços faz desvanecer rapidamente os diferenciais competitivos, de modo a forçar as organizações a criarem mecanismos para se diferenciar e incrementar seus níveis de competitividade. Então surge a importância das pessoas dentro das organizações, visto que, a competência e o conhecimento adquirido por uma pessoa, e a forma como são aplicados, é que faz uma empresa ser vencedora e, portanto, gerar riqueza e agregar valor para a organização.

Hoje as empresas buscam investir em tecnologia, serviços e atendimento de alta qualidade em busca de ser competitivo frente aos seus concorrentes. Porém, para que esse conjunto de fatores traga bons resultados é essencial ter pessoas preparadas e motivadas para fazer funcionar, pois nada funciona sem as pessoas. Muitas empresas afirmam que o recurso mais importante são as pessoas, mas poucas investem ou possuem algum tipo de planejamento que possa conhecer o capital humano presente, de modo a investir em treinamentos para se utilizar das ferramentas e informações apropriadas, a fim de manter uma posição competitiva no mercado. (PASCHOAL, 2006).

As pessoas da organização que forma o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados. Para Araújo

(2009), as pessoas são peças fundamentais para que a empresa se torne competitiva no mercado, esse capital humano que serve de combustível para a organização chegar ao patamar que deseja.

## 5.2 Liderança

A liderança antes era conhecida como uma função de controle, onde a função do líder era estabelecer metas para atingir os objetivos da organização, e o foco principal era nos resultados do trabalho. No entanto, essa visão mudou nos últimos anos, hoje a liderança está mais focada nas pessoas de modo a tornar o papel do líder muito mais complexo e importante. A liderança se refere ao enfrentamento de mudanças, de modo a estabelecer direções por meio de uma visão de futuro, com o objetivo de engajar as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando a enfrentar os obstáculos organizacionais. (SOARES, 2015).

Segundo Paschoal (2006), liderança é uma forma mais típica e importante para a organização porque é desempenhada de forma a levar outras pessoas a realizarem ações efetivas, geradoras de resultados esperados. Ou seja, a capacidade que um líder possui em levar as pessoas a darem o seu melhor para atingirem os objetivos organizacionais.

Liderança para Clegg (2011) é o processo de direção, controle, motivação e estímulo da equipe em direção à realização de metas organizacionais traçadas. A liderança está à frente de outros de forma a levá-los aonde eles não necessariamente queiram ir, fazê-los chegar onde necessitam estar e motiva-los a superarem qualquer temor ou ansiedade de que possam ter durante um processo de aprendizado. Nesse contexto, a liderança se torna complexa, pois ela descreve uma relação entre pessoas, envolvendo também relações sociais e habilidades sociais.

Liderança é o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas. A liderança diz respeito a lidar com a mudança, na grande maioria, os líderes estabelecem direção mediante a formulação de uma visão do futuro reúne as pessoas para comunicar essa visão e inspirando-as a superar essas barreiras, tornando assim a liderança cada vez mais complexa e desafiadora. (ROBBINS, 2000).

Para Kouzes (2003) a liderança é um desafio constante, pois é um processo de engajamento quase que diariamente. A liderança não é sozinha ela é formada pelos



líderes e pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento, por isso o líder, precisa constantemente alinhar as pessoas aos objetivos organizacionais de modo a alcançar os melhores resultados. A liderança deve criar um clima de confiança de modo a facilitar os relacionamentos entre si.

A preparação para um futuro de mudanças tem mostrado a necessidade de uma liderança nova e diferente, inovadora e de paixões. Essa nova liderança trará mais vantagem competitiva para as organizações, pois os líderes farão o uso de coletivos em permanente evolução, constituídos de indivíduos talentosos, apaixonados e diferentes, ou seja, o ambiente competitivo tem mudado de forma fundamental, o gerenciamento estratégico de talento tem se tornado a chave para a vantagem competitiva. O grande dilema da liderança hoje é administrar a maneira como as pessoas se ajustam e operam dentro da organização. (CHAWDHURY, 2003).

As empresas cada vez mais voltam sua atenção para a geração de resultados de longo prazo, é o que afirmam os autores Vizioli e Calegari (2010). No entanto, até pouco tempo uma das competências mais exigidas era a busca por resultados sem nenhuma ressalva para resultados consistentes e menos ainda com a atenção voltada para as pessoas. A liderança deve possuir o foco nas pessoas, justamente porque é um recurso que nos trará resultados positivos e nos apresentarmos de forma competitiva no mercado.

Segundo Selman (2010), a liderança não consiste em dar as pessoas conhecimentos e técnicas, mas sim o acesso a diferentes formas de observar, pensar e ser, diferentes interpretações e diferentes contextos para que seja possível desenvolver o compromisso e ações dentro da organização. Se os compromissos podem ser realizados por meio do relacionamento com outro indivíduo então podemos afirmar que a liderança deve estar ligada e focada nas pessoas, nos seus relacionamentos, para se chegar aos melhores resultados.

A liderança vem sendo tratada como um fenômeno relativo ao comportamento humano nas organizações é o que afirma Bitencourt (2010). As mudanças no contexto sociopolítico, econômico global e nas próprias organizações estão fazendo com que os empresários revejam o fator liderança em suas empresas. Aspectos como flexibilidade e a capacidade de coordenar, de atuar em equipe, de ser visionário e de ser um contínuo aprendiz se tornaram mais valorizados em um líder, bem como o papel da liderança como uma força significativa para as organizações, de tal modo que ela é considerada como a principal alavanca para a vantagem competitiva.

Ainda nas palavras do autor, a liderança está associada com a capacidade de exercer influência sobre as pessoas com vistas a alcançar um objetivo comum. A liderança deve ser transformadora no sentido da mudança constante, para saber lidar com as incertezas, com a acirrada competitividade e possuir o conhecimento do que motivam as pessoas, qual o significado que as pessoas atribuem as suas funções e ao seu trabalho, de modo a facilitar ao grupo com o objetivo de se alcançar os melhores resultados.

Para Oliveira (2010), o líder é a pessoa capaz de aprender as necessidades dos profissionais da empresa, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, de forma a obter o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento dos trabalhos necessários do alcance de resultados, metas e objetivos da empresa. O líder tem sido visto com um papel importante no processo de busca por resultados efetivos, isto porque as empresas buscam no líder a projeção de suas expectativas e desejos mais profundos realizados. Se a liderança se formar com base nas esperanças do grupo ela será menos ou mais forte, de acordo com o volume das projeções individuais, ou seja, quanto maior a esperança, mais forte a liderança. O autor ainda explica, que a ausência de um líder num grupo significa que as pessoas não possuem condições de conscientizar suas necessidades, de modo a perder a esperança de que possa fazer as coisas acontecer ou seja as necessidades do grupo se concretizam por meio da atuação do líder.

O papel da liderança está relacionado com o direcionamento dos conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade. É um papel integrador, muito necessário numa época até de organizações virtuais, pois possibilita que pessoas se mantenham unidas, mesmo sem estarem fisicamente próximas. Se não houver liderança, dificilmente a missão, visão e objetivos seriam alcançados, ou seja, a liderança está associada a estímulos, incentivos, que possam provocar a motivação nas pessoas para que possam realizar os objetivos empresariais. (VERGARA, 2010).

Segundo Lacombe (2005), uma das características da boa liderança está em saber lidar com as mudanças. O aumento de sua importância deriva da velocidade das mudanças no passado recente, mudanças tecnológicas, o aumento da competitividade, globalização, envelhecimento da população e outras. Lidar com a complexidade e lidar com a mudança moldam as atividades características da administração e da liderança.

A liderança é vista como uma atividade extensa, visionária, que procura discernir a competência evidente e os valores de uma organização. Para Hampton (1991), articular e exemplificar esta competência e estes valores, inspirar ou mesmo transformar as pessoas na organização. O objetivo a ser alcançado pela liderança é a transformação de uma liderança despersonalizada, com pessoas indiferentes em uma instituição onde essas pessoas se sentem comprometidas com o cumprimento de seus objetivos.

### **5.3 As diferentes gerações**

Segundo Kupperschmidt (2000), citado pela Scalabrin (2008), uma geração é um grupo de pessoas que compartilha um período de ano de nascimento e eventos históricos significativos ao longo de suas vidas, como mudanças sociais e econômicas. Sobretudo, possui um conjunto de valores, atitudes e comportamentos semelhantes, que o ajuda interpretar as diversas experiências de vida. As questões geracionais estão relacionadas à atitude geral frente às organizações, o que as pessoas precisam e o que as empresas esperam de seus trabalhos. Ao longo do tempo as gerações mudam o significado de alguns fenômenos sociais para a geração seguinte, que os incorpora e dá continuidade as transformações.

O termo geração significa que o aspecto cronológico é um dos itens que deve ser considerado na delimitação de uma geração. Nesse sentido, Oliveira, Piccinini e Bittencourt (2011), citado por Castro (2014), afirmam que é importante que se incorpore a ideia de classe, contexto histórico, vivências comuns, relações familiares e intergeracionais.

Segundo Oliveira (2010), o momento atual é oportuno para fazer uma reflexão sobre as gerações, pois o mundo de hoje vive uma circunstância singular, visto que é a primeira vez que mais de uma geração diferentes de pessoas convivem mutuamente, em números significativos, interferindo e transformando a realidade das organizações. O autor afirma ainda, que é preciso considerar o conceito de geração reconhecido e aceito pela sociedade moderna estabelece o período de vinte anos como marco de separação entre as gerações. Aos vinte anos, os jovens fazem as primeiras escolhas, definem com mais foco as suas preferências de relacionamento, e adotam posições políticas. Geralmente, é com essa idade que uma pessoa começa

a interferir de forma mais significativa na sociedade em que vive, e isso ocorre na maioria das culturas.

As gerações podem ser definidas como um grupo de pessoas nascidas na mesma época, que vivenciaram o mesmo contexto histórico pelo qual foram influenciados, e que causam impactos à sociedade no que diz respeito a evolução. Cada geração possui características que estão diretamente relacionadas ao seu comportamento, costumes e valores. (MICHELE, 2012)

Segundo Lombardia, Pin e Stein (2008), pela primeira vez na história do mercado de trabalho, as organizações estão acolhendo pessoas cujas idades cobrem um aspecto de mais de 40 anos. Devido ao necessário prolongamento dos anos de trabalho motivados pela escassez de profissionais essa tendência de equipes multigeracional tende a aumentar na próxima década.

Uma geração representa um tipo social particular, nascido num período comum, afirmam Eyerman e Turner (1998), citados por Cappi e Araujo (2014) onde esta vivenciou os mesmos momentos sociopolíticos, de forma a dividir hábitos e culturas similares que permitiu o surgimento de uma memória coletiva que integra o grupo nesse período de tempo.

No conceito de Mannheim (1952), citado por Maurer (2013), a geração designa um grupo de pessoas que vivenciou a mesma experiência histórica. Em virtude disso, tende a agir de maneira semelhante, com atitudes, ações e desejos. As gerações são consideradas como uma dimensão analítica profícua para o estudo da dinâmica das mudanças sociais. Essas gerações seriam produtos específicos, capazes de produzir mudanças sociais, deste modo, elas podem ser consideradas como resultado de descontinuidades históricas e, portanto, de mudanças.

As gerações são produtos de fatos históricos que influenciam profundamente os valores e a visão de um mundo de seus membros, declara Conger (1998). Esses eventos trazem as pessoas lembranças e emoções fortes, que moldam profundamente suas ideias sobre instituições, autoridade, dinheiro, família e carreira.

As diversas gerações estão cada vez mais presentes nas organizações, hoje, podemos observar que existe até quatro gerações atuando em uma empresa afirma Erickson (2012), cada uma delas com seu ponto de vista próprio. Cada geração possui uma visão diferente de cada situação, para um pode ser positivo para outro pode ser negativo, desta forma cada pessoa vê o mundo de forma diferente e isso é levado para dentro das organizações.

Existem divergências entre autores quanto ao ano de início de cada geração, mas não diferem significativamente quanto as suas características (PARRY E URWIN, 2010, VELOSO, DUTRA E NAKATA, 2008). A tabela abaixo ilustra o período de nascimento de cada geração.

**TABELA 1:** Referência de período de cada geração com base nos autores

	<b>Baby Boomers</b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>
Período de Nascimento	Nascidos entre 1946 até 1960	Nascidos entre 1961 até 1980	Nascidos entre 1981 até 2000
Entrada na adolescência	1960 a 1974	1975 a 1994	1995 a 2014
Entrada no mercado de trabalho	1969 a 1983	1984 a 2003	2004 a 2023
Idade em 2013	53 a 67 anos	33 a 52 anos	13 a 32 anos

**FONTE:** Elaborada pela autora com base dos autores Zemke, Raines e Filipczak (2000) e Erickson (2011).

### 5.3.1 Geração Baby Boomers

De acordo com Smith (2009), citado por Castro (2014), em uma visão geral, a geração Baby Boomers cresceram em um mundo muito diferente, de modo que, quando ingressaram no mercado de trabalho não causaram muito impacto.

Os Baby Boomers cresceram em uma época de grande inquietação popular, marcada por uma luta em prol dos direitos civis e pelo avanço do movimento feminista,

bem como pela imposição de respeito e pela obediência as regras. Estes eram conhecidos como pessoas que buscavam crescimento profissional, reconhecimento por parte dos líderes e sabiam trabalhar em equipe. Atualmente, ainda existe Baby Boomers nas organizações que possuem cargos de chefia (SANTOS 2014).

Essa geração é vista como sendo mais motivadas, pessimistas e viciadas em trabalho afirmam Veloso, Dutra e Nakata (2008). Os Baby Boomers são pessoas que valorizam carreiras onde traga felicidades, ascensão profissional e posições garantidas no universo empresarial.

Segundo Erickson (2012), os Baby Boomers são indivíduos idealista, mas também muito competitivos, pois foram pessoas que presenciaram um momento no qual a população cresceu rápido e, literalmente, não possui postos de trabalho para todos.

Para a geração Baby Boomers a autoridade perdia cada vez mais sua confiabilidade e, muitas vezes parecia errada. À medida que o modelo de comando perdia eficácia e o trabalho em equipe crescia, os relacionamentos no local de trabalho se tornavam mais informais e os funcionários mais dinâmicos. Essa geração passa a ter menos paciência com as restrições dos sistemas hierárquicos e como menos disposição de se submeter automaticamente aos chefes. (CONGER, 1998).

Para Oliveira (2010), a geração Baby Boomers aprendeu muito cedo a respeitar os valores familiares e a disciplina nos estudos e no trabalho. Nenhum jovem poderia contestar qualquer a autoridade estabelecida. Esses jovens acabaram desenvolvendo uma forte expectativa por gratificação e crescimento pessoal que pudessem ser alcançados como fruto de suas conquistas e seu trabalho. Essa geração possuía uma preocupação com o seu bem-estar e com sua saúde deste modo, surgia à maturidade dessa geração, que é cultivada até hoje na expectativa de serem eternamente jovens.

### **5.3.2 Geração X**

Os integrantes da geração X são pessoas que viveram momentos importantes na política e de outros acontecimentos ocorridos na década dos anos 60 início dos anos 80. Desta forma, essa geração não vê o êxito da mesma forma que seus pais, mas sim nutrem certo cinismo e desilusão em relação aos valores deles. São mais céticas, mais difíceis de atingir pelos meios de comunicação e marketing convencionais. No ambiente organizacional costumam ser profissionais de alto nível

e suas motivações estão relacionadas com a manutenção de seu nível socioeconômico. (LOMBARDIA, STEIN E PIN, 2008).

Em relação ao ambiente de trabalho, os Xs não costumam confiar nas instituições, menos ainda nessa época de grande confusão econômica afirma Erickson (2012). Hoje existem vários conflitos com as gerações presentes no ambiente de trabalho, mas o conflito que acontece com frequência em algumas organizações tem a ver com o que as pessoas sentem quando recebem uma proposta de mudança para outra cidade. Se alguém cresceu com a ideia de que uma mudança representa reconhecimento profissional, percebe tal notícia de um jeito. Mas, se o indivíduo como muitos da geração X, não confia nas instituições, nem se sente amparados por elas, ficará preocupado com a novidade. Essa mistura de geração se torna interessante para os líderes, pois, cada geração se apresenta frente uma situação de forma diferente, e o grande desafio é interpretar e não tirar conclusões precipitadas quando alguém reage de certa maneira.

De acordo com Conger (1998), os integrantes da geração X estão bastante sintonizados com as novas regras do local de trabalho. Mais importante talvez seja o fato de os integrantes da geração X terem um conjunto diferente de atitudes em relação ao trabalho, são pessoas que preferem arranjos mais informais, desconfiam da hierarquia, tendem a julgar mais pelo mérito e não pelo status, apreciam trabalho em equipe.

Para Veloso, Dutra e Nakata (2008), a geração X adota postura de ceticismo e defendem ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa. Ao mesmo tempo essa geração carrega o fardo de ter crescido durante o florescimento de engajamento corporativo, o qual afetava a segurança no emprego. Então, a percepção de que trabalhos leais à empresa perderam seus postos fez com que estimulasse a tendência de desenvolver habilidades que melhorem a empregabilidade, já que não se podia esperar estabilidade.

De acordo com Mowen e Minor (2003) citados por Pereira, Almeida e Laux (2006) essa geração identificada como *afterboomers* (pós Boomers) ou *baby-busters* é notória por valorizar a religião, os rituais formais e o materialismo, são pessoas mais negativas em relação ao trabalho e ao progresso do que a geração anterior. A geração X faz parte de um novo fenômeno que foi batizado de “adolescência global”. As empresas multinacionais, durante anos, observaram que as pessoas que vivem em diferentes países e possuem históricos semelhantes de escolaridade e renda tende a

agir de modo bastante semelhante. Nesse contexto, a geração X pode ter se tornada a primeira a compartilhar generalidades com um nível de proximidade ainda maior, sendo moldada para uma nova forma de pensar. Nessa geração economizar para o futuro não faz parte de seus objetivos é uma de suas características.

O jovem da geração X sempre foi mais cuidadoso com suas escolhas afirma Oliveira (2010), preferiam não expor suas opiniões se isso representasse algum tipo de risco para sua estabilidade. Essa geração submetia de forma passiva as regras estabelecidas, mesmo sem ter um compromisso rígido com as autoridades. Afirma ainda, que foi uma geração marcada pelo pragmatismo e pela autoconfiança em suas escolhas, buscavam promover a igualdade de direitos e de justiça na maioria de suas decisões.

### **5.3.3 Geração Y**

Segundo Erickson (2012), a geração Y vivenciou o terrorismo, sendo uma de suas vivências mais importantes. Por isso essa geração tem uma sensação de urgência de viver o presente. São pessoas que querem se beneficiar do que o mundo lhe pode oferecer.

Essa nova geração abrange os nascidos nos anos 80 e 90, sendo que os mais velhos estão chegando aos 25, e os mais jovens acabam de sair da adolescência afirmam Lombardia, Stein e Pin (2008). Trata-se de uma geração de filhos desejados e protegidos por uma sociedade preocupada com sua segurança. São pessoas que não deixam de se surpreender com o fato de que a geração anterior tenha sobrevivido sob a tirania de poucas redes de televisão e com telefones pregados na parede. Devido ao ambiente em que cresceram, os Y são pessoas com iniciativa e grande capacidade de resolver problemas, são questionadores, desenvolvem-se bem em espaços criativos, nos quais suas iniciativas possam render frutos e seus esforços individuais por conquistar objetivos sejam reconhecidos.

Ainda segundo os autores, a geração Y tem um acesso à informação que nunca existiu isso é tão importante que provocou uma verdadeira mudança de paradigma no consumo. Geralmente, essa geração ao comprar qualquer produto, já sabe o que deseja e quais suas características, justamente por ter acesso às informações. Em relação à busca por uma oportunidade, a atitude é a mesma, sabem o que querem, conhecem o setor e a empresa, buscam informações a respeito dela. Frente a esse



cenário, essa facilidade de acesso à informação faz com que se abram diante dessa geração muitas e diversas alternativas, fazendo com que pulam de uma empresa para outra se as respostas não o convencerem.

Esses jovens estão chegando à vida adulta e inserindo-se no mercado de trabalho e, portanto, começam a interferir de maneira mais direta nos destinos da sociedade e das organizações. São jovens extremamente informados e curiosos, mas também possuem um componente importante de alienação, pois não conseguem lidar com toda essa informação de forma produtiva. (OLIVEIRA, 2010)

Para Veloso, Dutra e Nakata (2008), a geração Y são pessoas individualistas, defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Cresceram em contato com as tecnologias de informação e viram o Brasil passar por uma grande estabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia.

Segundo Tapscott (2008), citado por Vasconcelos, Merhi, Goulart e Silva (2010), as pessoas da geração Y são considerados filhos da tecnologia por terem crescidos no meio da interatividade da comunicação digital, por esse motivo, as rápidas e constantes mudanças no meio digital não assustam essa geração.

A geração Y vivenciou a infância e adolescência em um contexto marcado pelo crescimento econômico e fortalecimento do neoliberalismo e desenvolveu valores marcados pela autoconfiança, sucesso financeiro, independência pessoal aliado ao trabalho em equipe. As pessoas dessa geração possuem características como: otimismo quanto ao futuro, são superativos, viciados em tecnologia e equipamento eletrônicos e apreciam a informalidade com a autoridade (PULINO, *et al.*, 2014).

A entrada da geração Y no mercado de trabalho tem trazido um interesse renovado na questão das diferenças geracionais e o impacto que isso pode causar na gestão das organizações afirma Braga (2013). Esse interesse parece estar fundamentado na crença de que esses jovens nascidos aproximadamente entre 1978 e 1990 são mais difíceis de serem entendidos adequadamente no ambiente de trabalho. As características dessa geração em relação ao trabalho são inúmeras, mas as mais importantes se destacam em possuírem habilidades de fazer várias coisas ao mesmo tempo, a capacidade de absorção de um grande número de informações, rápidos no raciocínio e a vontade de crescer dentro da organização. Portanto, quando colocados em situações que não conseguem satisfazer suas expectativas, ou seja, atividades monótonas eles não veem perspectivas de avanços na carreira

profissionais e acabam trocando de organização fazendo com que a falta de comprometimento seja atribuída a essa geração.

Ainda nas palavras do autor, a geração Y pode estar apenas procurando uma atividade que faça mais sentido para eles, pois o que buscam não está muito distante daquilo que propõe vários teóricos, afirmando que um trabalho só tem sentido quando proporciona o aprendizado, propicia o crescimento profissional como um todo e por fim, pode ser que os Ys não estejam encontrando essas possibilidades nas organizações, as quais ainda têm dificuldades de inovar em seus processos de gestão.

Para Esteves (2013), essa geração possui características muito fortes que estão transformando o ambiente organizacional. Tais características apontam como aquelas mais presentes e comuns aos representantes globais da geração Y: são imediatas, como nasceram na era da tecnologia usa-a como sua principal aliada, buscam atividades que lhes fazem sentido e estão diretamente relacionados aos seus propósitos de vida e, sobretudo, valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Essas características e comportamentos influencia a todos que estão inseridos no universo do trabalho, visto que, boa parte das empresas está adaptando-se a esse novo público, pois no Brasil já se sabe que a maioria da mão de obra pertence a geração Y, desta forma, o impacto dessa geração não será no futuro, como sabemos já está acontecendo.

Cada geração (Baby Boomers, X e Y) vivenciou um contexto diferente, e em cada uma delas temos um Brasil de possibilidades cada vez melhores afirma Rosa (2012). Se a geração Baby Boomers conheceu em boa parte de sua vida adulta o regime militar, a geração X presenciou a redemocratização, mas cresceu na década perdida com a inflação, FMI e diversos planos econômicos nos anos 80, a geração mais jovem conhecida como geração Y não chegou a conhecer essas restrições políticas e econômicas, pois ela entra no mercado de trabalho em plena democracia com o plano real já estabelecido e a globalização a todo vapor. Nesse sentido muito das práticas organizacionais tornaram-se obsoletas na visão dos mais jovens, buscam e desejam um ambiente mais democrático e transparente. Hoje os da geração Y buscam muito mais que salários, prestígios e a estabilidade de emprego, isso não é mais suficiente para segurar jovens talentos, eles desejam muito mais. Ainda nas palavras do autor, ressalta que cada geração desenvolveu diferentes expectativas em

relação ao trabalho e carreira, de acordo com as possibilidades vivenciadas pelo contexto em que se formaram.

Segundo Smola, Sutton (2002) citados por Sá, Lemos e Cavazotte (2014), essa geração comparada com as anteriores apresenta muita autoconfiança e uma visão mais otimista em relação ao futuro, essas características se justificam por que foram jovens que cresceram sendo frequentemente premiados. Em relação ao profissional, por terem sido criados com bases em recompensas e em punições sobre seus resultados necessitam de constantes feedbacks. Sua motivação não está relacionada unicamente ao financeiro, outros fatores são relevantes para eles, tais como o relacionamento com o gestor o desenvolvimento pessoal e o ambiente de trabalho.

## **6 METODOLOGIA**

Metodologia é aplicação de diferentes métodos no processo de ensino aprendizagem para o desenvolvimento de um projeto de pesquisa. Portanto, a pesquisa realizada foi um estudo de caso.

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. No entanto, o estudo de caso permite uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real. Como estratégia, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para fim de contribuição com o conhecimento que temos dos fenômenos, individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos. (YIN, 2005)

De acordo com Candeloro e Santos (2006), ao tratar-se de um projeto de pesquisa, são várias as possibilidades para se executar uma pesquisa ou investigação tendo como objetivo alcançado o da comprovação das hipóteses levantadas, em primeiro lugar considerar a área na qual o acadêmico está inserido e o tema que se pretende trabalhar, após construir um referencial teórico.

### **6.1 Classificação da Pesquisa**

A classificação da pesquisa foi desenvolvida com um estudo de caso descritivo-exploratório.

A primeira aproximação de um tema afirma Santos (2000) é explorá-lo com o objetivo de criar maior familiaridade em relação ao fato ou fenômeno pesquisado. A familiaridade busca-se através da prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, o estágio que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo, revelar ao pesquisador novas fontes de informação. Por isso, a pesquisa exploratória é quase sempre feita como levantamento bibliográfico e entrevistas com profissionais que estudam ou atuam na área estudada.

Para Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômenos, uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática, são também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais e empresas comerciais.

## **6.2 Procedimento de coleta de dados**

O instrumento utilizado na pesquisa foi o questionário, aplicado aos gestores da área administrativa da Instituição.

Segundo Candeloro e Santos (2006), questionário é um instrumento de coleta de dados que visa checar a frequência das ocorrências acerca de um fenômeno ou fato social investigado, porém este deve ser concebido com cuidado para que seja efetivamente um instrumento válido.

Procedimento de coleta de dados são os métodos práticos para juntar as informações necessárias para formar o raciocínio em torno de um fato ou fenômeno. A coleta de dados de cada pesquisa terá peculiaridades adequadas àquilo que se quer descobrir. Para uma pesquisa exploratória e descritiva o procedimento mais útil é o levantamento de dados, pois é um procedimento que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Esse procedimento é geralmente desenvolvido através de um questionário. (SANTOS, 2000)

Para tanto, os procedimentos metodológicos se dividem nos seguintes tópicos:

### **6.2.1 População da pesquisa**

A Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC é composta por 44 gestores da área administrativa da Instituição, sendo que 32 deram retorno, sendo esta a população da pesquisa.

### **6.2.2 Instrumento de coleta de dados**

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário, de primeiro momento foi aplicado um questionário pré-teste com questões semiestruturadas baseada em um roteiro de pesquisa para analisar a melhor forma de aplicar o questionário, após o questionário foi entregue pessoalmente para cada gestor.

### **6.2.3 Levantamento de dados**

A pesquisa realizou-se na Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, localizada no município de Santa Cruz do Sul e desenvolvida no período de março de 2016 a junho de 2016, com foco nos gestores que atuam na Instituição.

#### **7.1.1.5 Processamento**

Os dados foram tabulados e tratados estatisticamente através da ferramenta Excel.

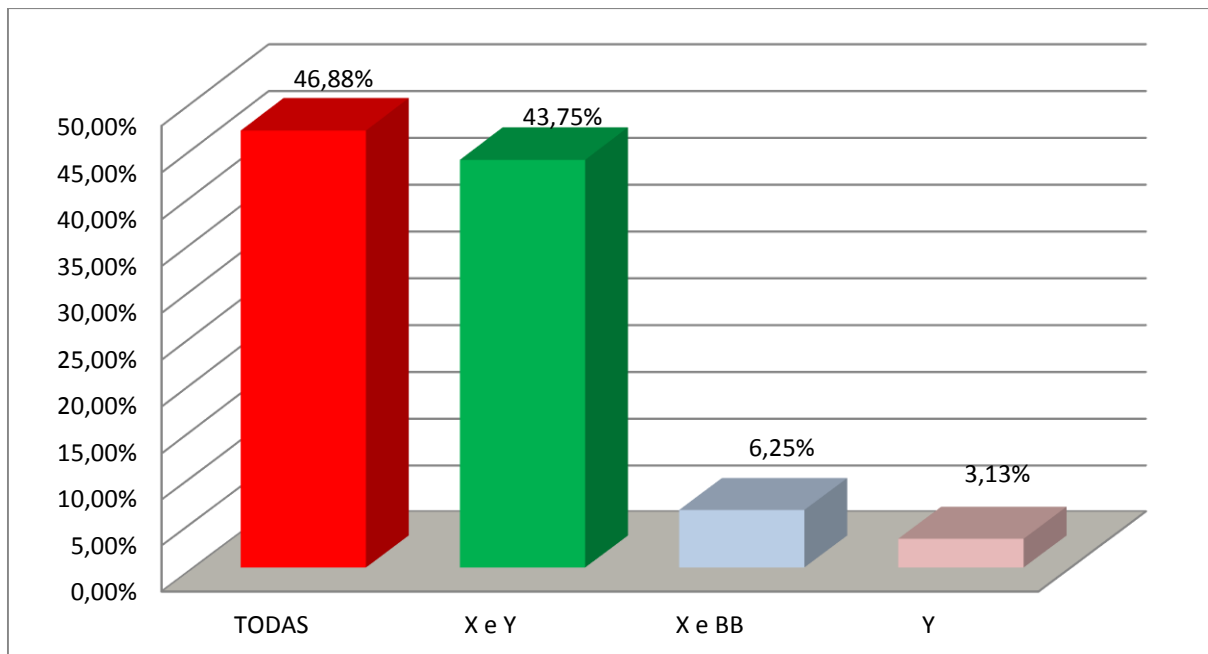
## 7 ANÁLISE DE DADOS

Nesse capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com os gestores administrativos da Universidade de Santa Cruz do Sul, sobre o posicionamento frente às diversas gerações presentes no ambiente de trabalho.

As análises serão apresentadas de acordo com o assunto pesquisado, sendo que, os dados serão apresentados através da demonstração de gráfico com percentuais de cada questão e suas respectivas respostas.

### 7.1 Apresentação de dados

GRÁFICO 1: Gerações Presentes



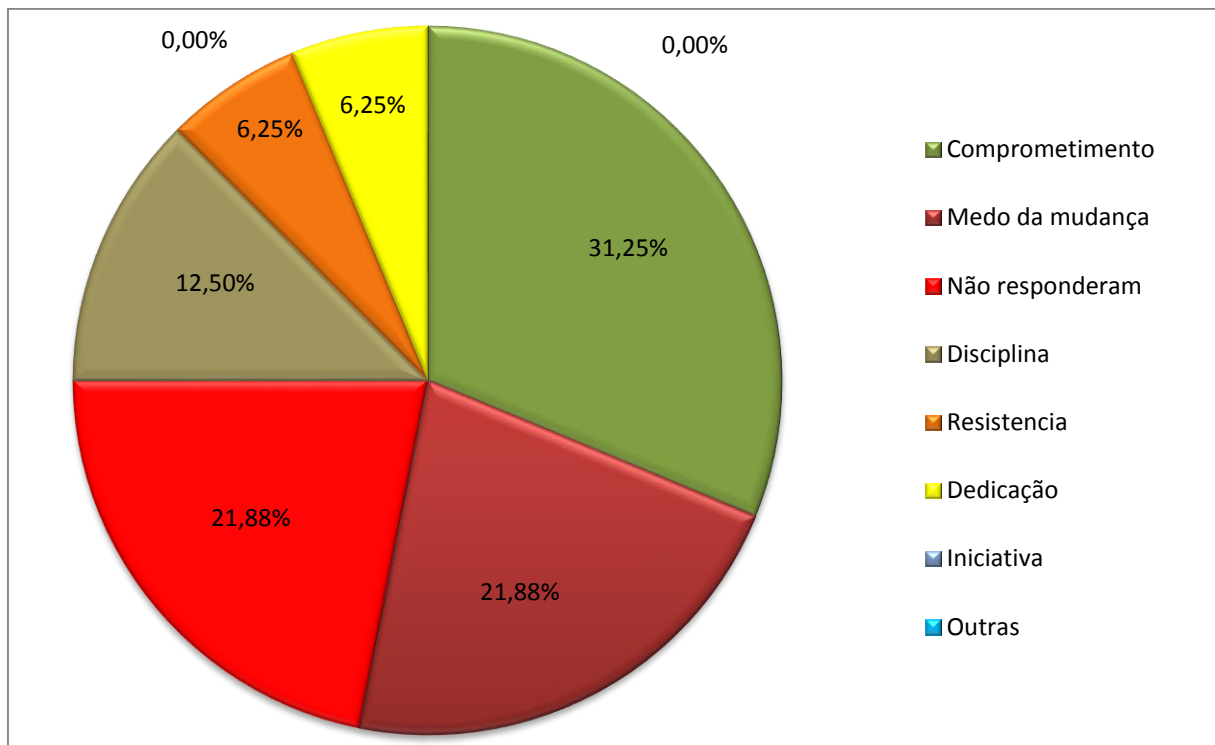
Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

No gráfico 1 é possível visualizar quais são as gerações presentes no ambiente de trabalho. Os resultados apontam que 46,88% dos respondentes atuam com todas as gerações; 43,75%, com as gerações X e Y; 6,25% com a geração X e BB e apenas 3,13% com a geração Y. O questionário obteve 32 participantes.

Segundo Soares (2015), a liderança antes era conhecida como uma função de controle, onde o líder tinha como principal função a de estabelecer metas para atingir os objetivos da organização, sendo que o foco principal era nos resultados do trabalho. No entanto, essa visão mudou nos últimos anos, hoje a liderança está mais focada nas pessoas de modo a tornar o papel do líder muito mais complexo e importante.

Os líderes das empresas devem estar preparados para trabalhar com equipes diversificadas, pois as organizações vêm sofrendo constantes mudanças em seu ambiente interno. Conforme o gráfico acima, um dos fatores que influencia essa mudança é a diversidade das gerações em um mesmo ambiente de trabalho, que se torna mais expressiva com a entrada das gerações X e Y e a permanência da geração BB.

GRÁFICO 2: Característica Comportamental que se destaca BB



Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

O gráfico 2, refere-se as características comportamentais da geração Baby Boomers. Na visão dos participantes, observa-se que, a característica que mais se destaca nessa geração é a de comprometimento, sendo que atingiu um percentual de 31,25%, 21,88% não responderam, o item medo de mudança atingiu um percentual de 21,88%, disciplina apresentou um percentual de 12,50%, os itens de resistência e dedicação atingiram o mesmo percentual de 6,25%.

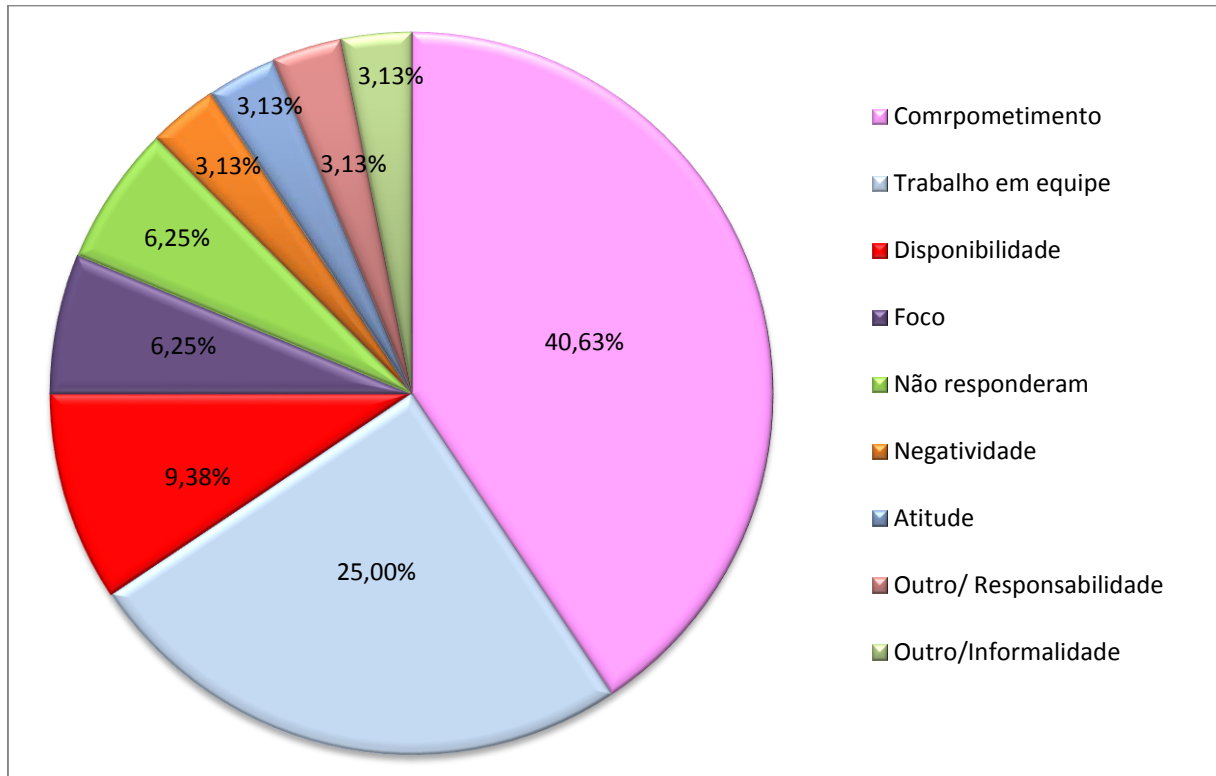
A Baby Boomers cresceu em uma época de grande inquietação popular, marcada por uma luta em prol dos direitos civis e pelo avanço do movimento feminista, bem como pela imposição de respeito e pela obediência as regras. Estes eram



conhecidos como pessoas que buscavam crescimento profissional, reconhecimento por parte dos líderes e sabiam trabalhar em equipe (SANTOS, 2014).

Conforme o público analisado, podemos observar que essa geração possui um comprometimento positivo frente atividades desenvolvidas na organização onde atua.

GRÁFICO 3: Característica Comportamental que se destaca na geração X.



Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

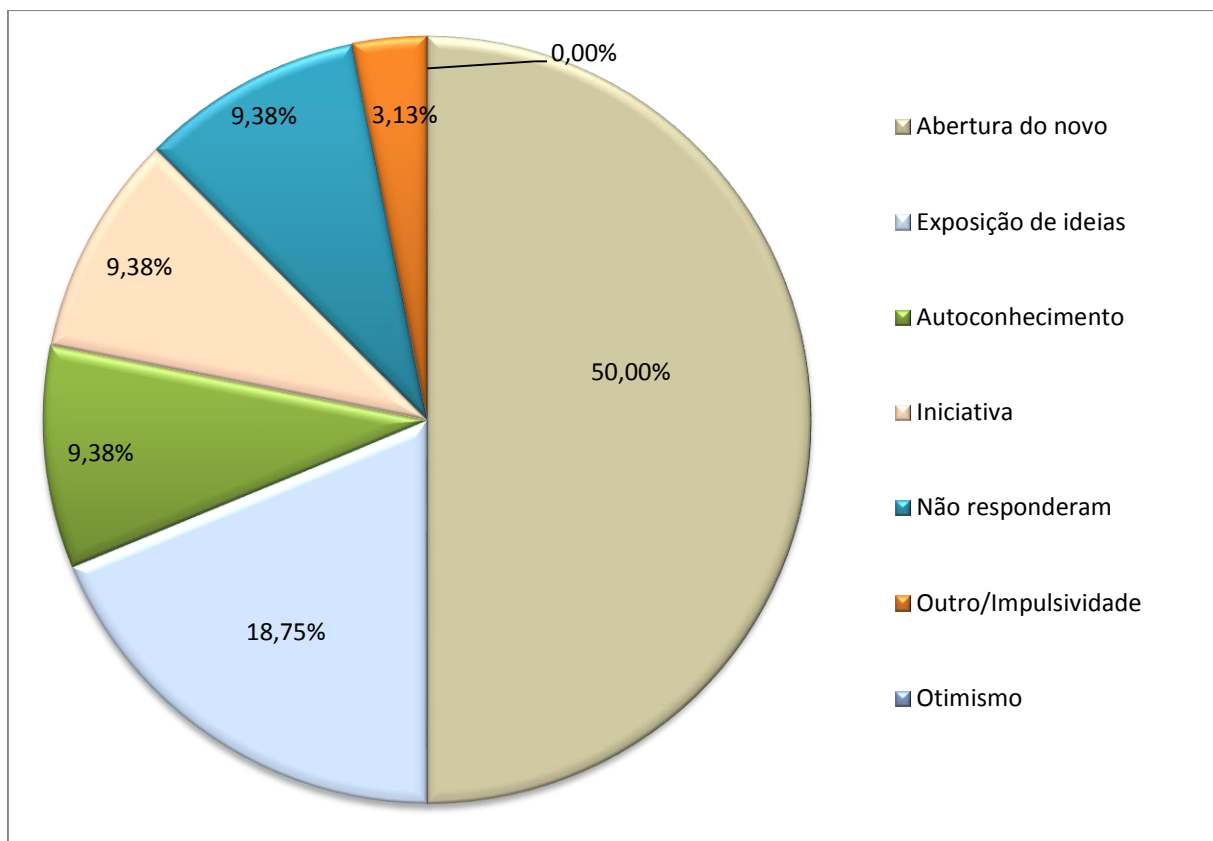
A questão 3 representado pelo gráfico acima, nos mostra a característica comportamental da geração X. Podemos observar que, em relação ao comprometimento obteve um percentual bem relevante de 40,63%, trabalho em equipe apontou 25%, Disponibilidade atingiu 9,38%, foco 6,25%, e os participantes que não responderam essa questão atingiu um percentual de 6,25%, já nos itens atitude, responsabilidade, informalidade e negatividade atingiram o mesmo percentual de 3,13%. Nessa questão teve 32 questionários respondidos.

De acordo com Conger (1998), os integrantes da geração X estão bastante sintonizados com as novas regras do local de trabalho. Mais importante talvez seja o fato de os integrantes da geração X terem um conjunto diferente de atitudes em relação ao trabalho, são pessoas que preferem arranjos mais informais, desconfiam

da hierarquia, tendem a julgar mais pelo mérito e não pelo status, apreciam trabalho em equipe.

Conforme as respostas do público analisado, o item comprometimento se sobressai frente às outras características, visto que atingiu 40,63%. Comparada à geração BB, a geração X, se apresenta com índice maior em relação ao comprometimento. Destaca-se também pela análise, que o trabalho em equipe é um ponto positivo nessa geração, visto que atingiu um percentual bem significativo, de 25%. Para a organização, essa análise demonstra que a equipe se apresenta de forma positiva, pois uma equipe comprometida traz para empresa bons resultados. O trabalho em equipe também faz com que seja possível alcançar as metas e objetivos organizacionais.

GRÁFICO 4: Característica Comportamental que se destaca na geração Y.



Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

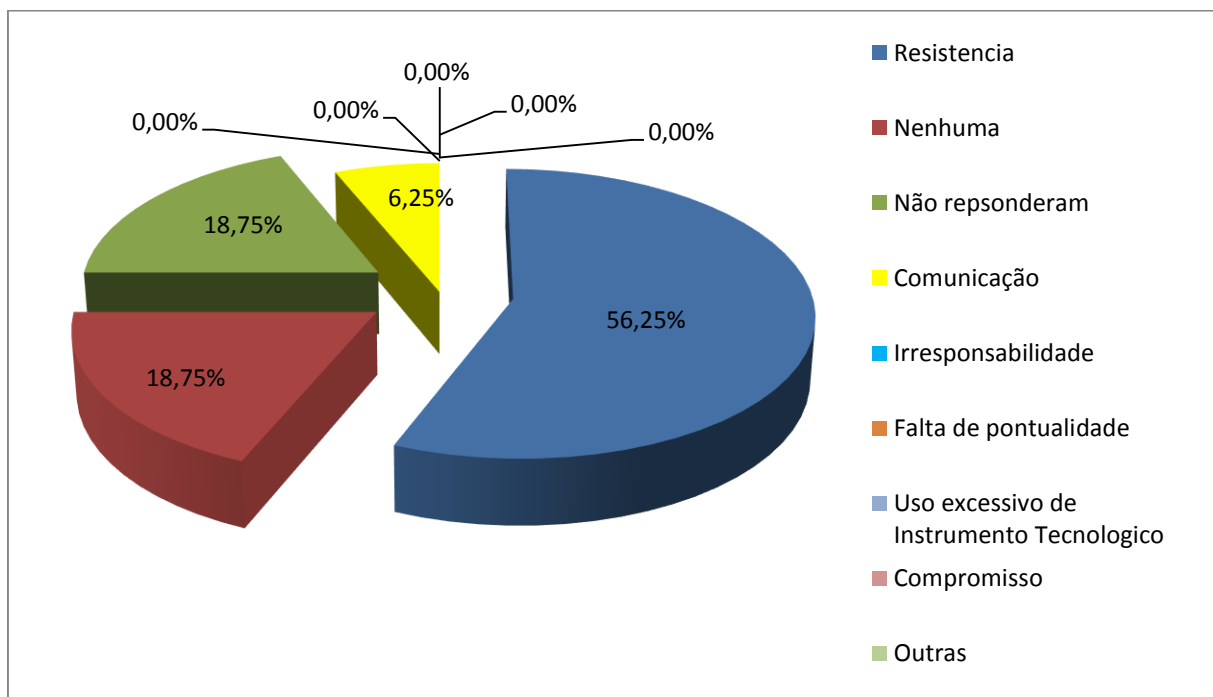
Em relação ao gráfico acima podemos visualizar que a característica comportamental que mais se destaca na geração Y é a abertura do novo obtendo um percentual de 50%, exposição de ideias 18,75%, autoconhecimento, iniciativa e os

que não responderam atingiram o mesmo percentual 9,38%, e o item outro, onde o participante poderia colocar outra característica, impulsividade obteve 3,13.

Segundo Lombardia, Stein e Pin (2008) em relação à busca por uma oportunidade, a atitude é a mesma, sabem o que querem, conhecem o setor e a empresa, buscam informações a respeito dela. Frente a esse cenário, essa facilidade de acesso à informação faz com que se abram diante dessa geração muitas e diversas alternativas, fazendo com que pulam de uma empresa para outra se as respostas não o convencerem.

De acordo com as respostas dos participantes, observa-se que diante dos dados apresentados podemos verificar que a característica que mais se destaca nessa geração é a abertura para o novo. Conforme autores, a geração Y presencia um momento onde tudo muda constantemente e a adaptação ao novo acontece quase que simultaneamente.

GRÁFICO 5: Dificuldade do gestor em relação ao comportamento BB.



Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016)

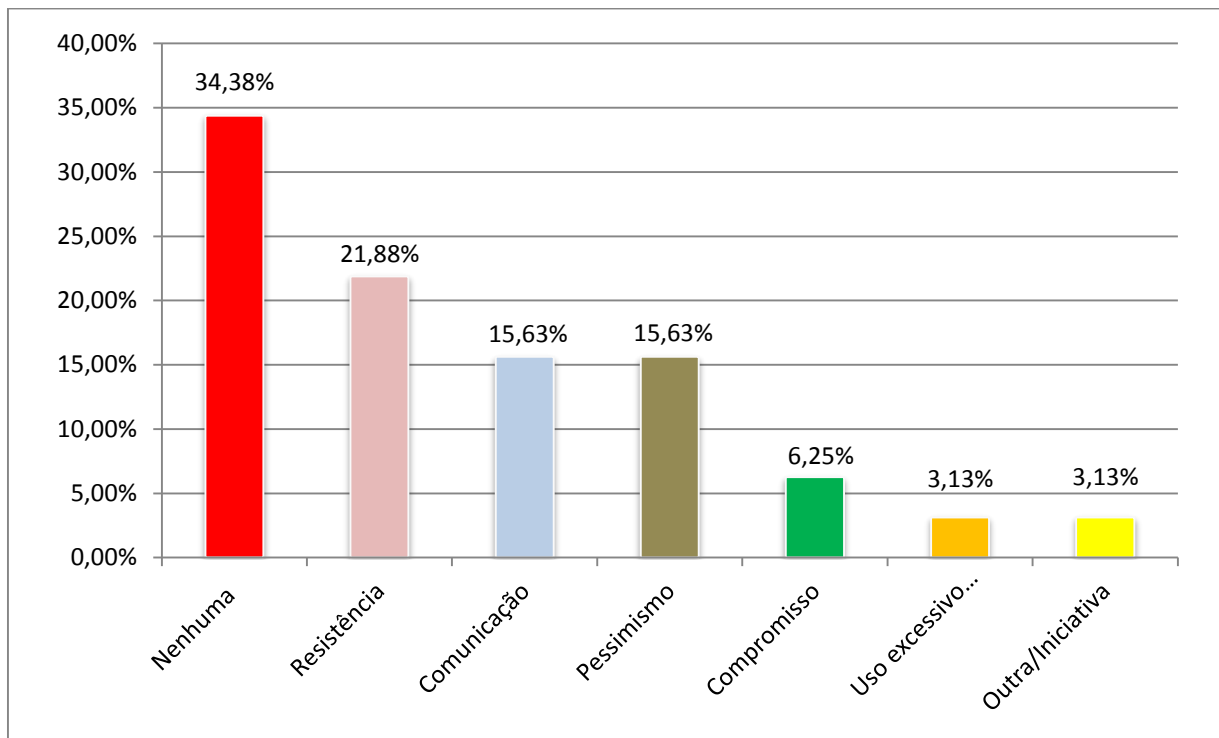
Em relação ao gráfico 5, podemos verificar a dificuldade encontrada pelos gestores em liderar a geração BB. Os resultados foram: Resistência apresentou-se com o maior índice 56,25%, o item onde os gestores responderam como não tendo nenhuma dificuldade obteve o índice de 18,75%, 18,75% não responderam, já no item

comunicação o percentual foi de 6,25% e irresponsabilidade, falta de pontualidade, uso excessivo de instrumento tecnológico, compromisso e outras não obtiveram nenhuma resposta.

Para a geração Baby Boomers a autoridade perdia cada vez mais sua confiabilidade e, muitas vezes parecia errada. À medida que o modelo de comando perdia eficácia e o trabalho em equipe crescia, os relacionamentos no local de trabalho se tornavam mais informais e os funcionários mais dinâmicos. Essa geração passa a ter menos paciência com as restrições dos sistemas hierárquicos e como menos disposição de se submeter automaticamente aos chefes. (CONGER, 1998).

O público analisado avaliou a resistência que a geração BB apresenta, como sendo um fator que determina a dificuldade na hora de liderar. A resistência pode estar ligada ao desempenho dos colaboradores frente às várias situações que ocorrem dentro de um ambiente, seja ela interna ou externamente, desta forma, se não bem conduzido, poderá acarretar desafios e até mesmo dificuldade no momento de estabelecer metas e objetivos a serem cumpridos.

GRÁFICO 6: Dificuldade do gestor em relação ao comportamento X.



Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

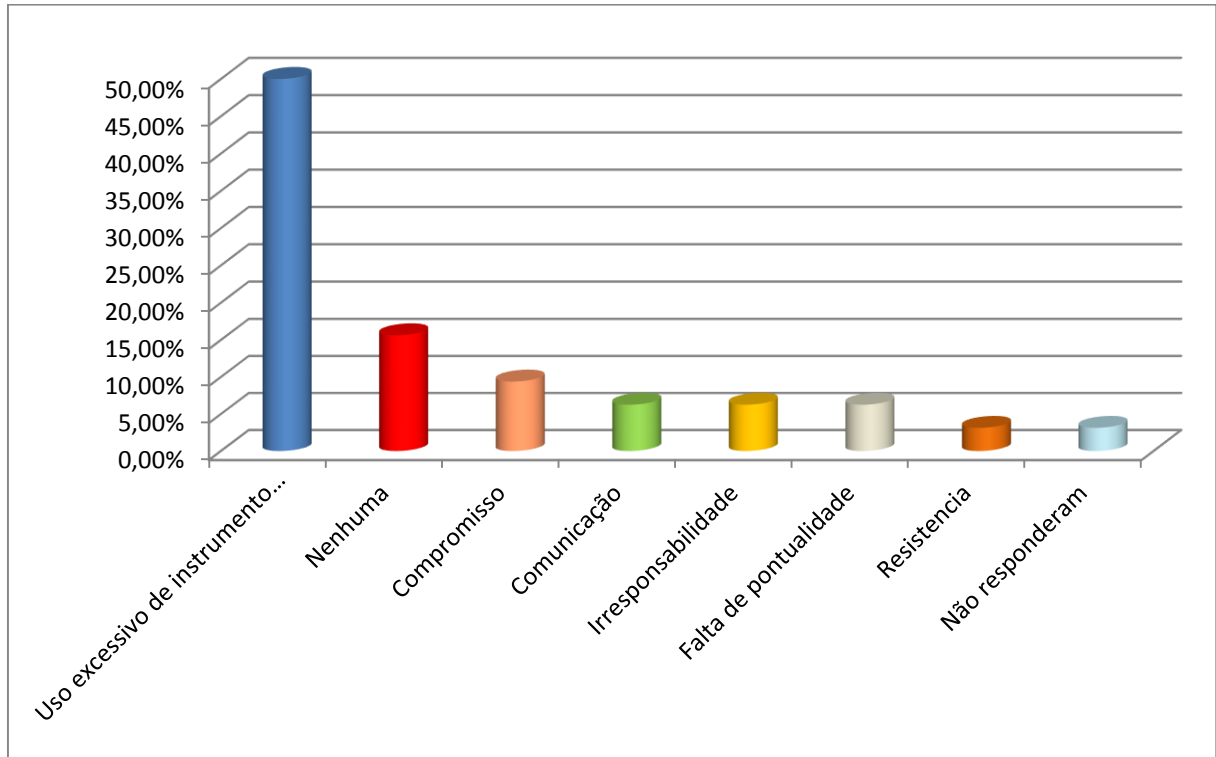
No gráfico 6, verifica-se a dificuldade encontrada pelos gestores em liderar a geração X. Os índices apresentados foram: 34,38% apontaram em não possui nenhuma dificuldade, 21,88% resistência, os itens comunicação e pessimismo atingiram o mesmo percentual de 15,63%, compromisso atingiu o percentual de 6,25, e os itens uso excessivo de instrumento tecnológico e iniciativa apresentaram um índice de 3,13%.

Os integrantes da geração X são pessoas que viveram momentos importantes na política e de outros acontecimentos ocorridos na década dos anos 60 inícios dos anos 80. Desta forma, essa geração não vê o êxito da mesma forma que seus pais, mas sim nutrem certo cinismo e desilusão em relação aos valores deles. São mais céticas, mais difíceis de atingir pelos meios de comunicação e marketing convencionais. No ambiente organizacional costumam ser profissionais de alto nível e suas motivações estão relacionadas com a manutenção de seu nível socioeconômico. (LOMBARDIA, STEIN E PIN, 2008).

A liderança em relação ao comportamento da geração X obteve na análise dos participantes um percentual de 34,38% como não tendo dificuldade de liderança tornando com isso uma informação positiva em relação e essa geração. No entanto,

a resistência aparece com 21,88% um percentual baixo, comparada com a geração BB.

GRÁFICO 7: Dificuldade do gestor em relação ao comportamento Y.



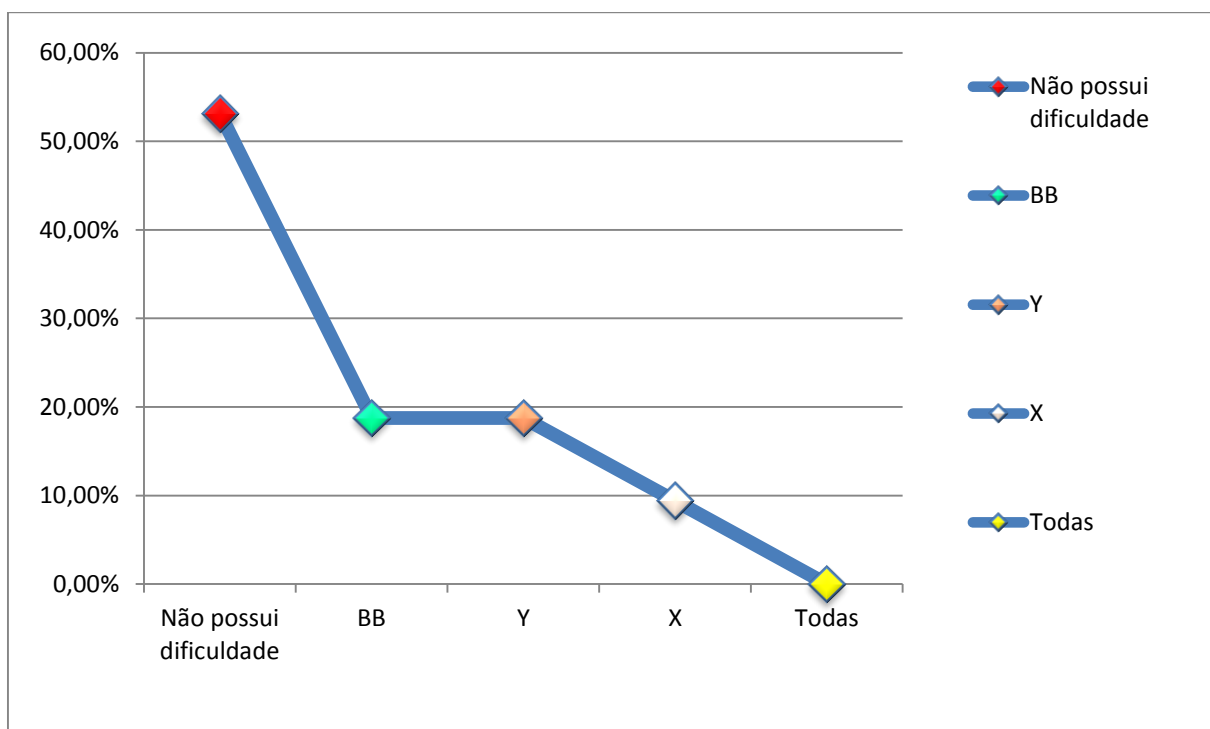
Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

O gráfico 7 refere-se à dificuldade encontrada pelos gestores em liderar pessoas da geração Y em relação ao seu comportamento. Nas respostas obtivemos no item uso excessivo de instrumento tecnológico, este atingiu um percentual de 50%, o item não possui nenhuma dificuldade este obteve um índice de 15,63%, o item compromisso atingiu um percentual de 9,38%, comunicação, irresponsabilidade e falta de pontualidade estes atingiram o mesmo percentual de 6,25%, já o item resistência apresentou-se um índice baixo de 3,13%.

Para Esteves (2013), essa geração possui características muito fortes que estão transformando o ambiente organizacional. Tais características apontam como aquelas mais presentes e comuns aos representantes globais da geração Y: são imediatas, como nasceram na era da tecnologia usa-a como sua principal aliada, buscam atividades que lhes fazem sentido e estão diretamente relacionados aos seus propósitos de vida e, sobretudo, valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

O comportamento que acarreta dificuldade na hora de liderar a geração Y está no uso excessivo de instrumento tecnológico. De acordo com o autor citado acima, pode-se verificar que a geração Y por ter nascido em um período em que a tecnologia estava em alta, tende a fazer uso mais constantemente. A tendência do uso de tecnologia tende a aumentar a cada ano, pois as tecnologias estão em ascensão, isso tanto para uso pessoal quanto para uso empresarial, cabe a cada organização impor os limites para que não prejudique o desempenho de cada um.

GRÁFICO 8: Geração que possui maior dificuldade em liderar.



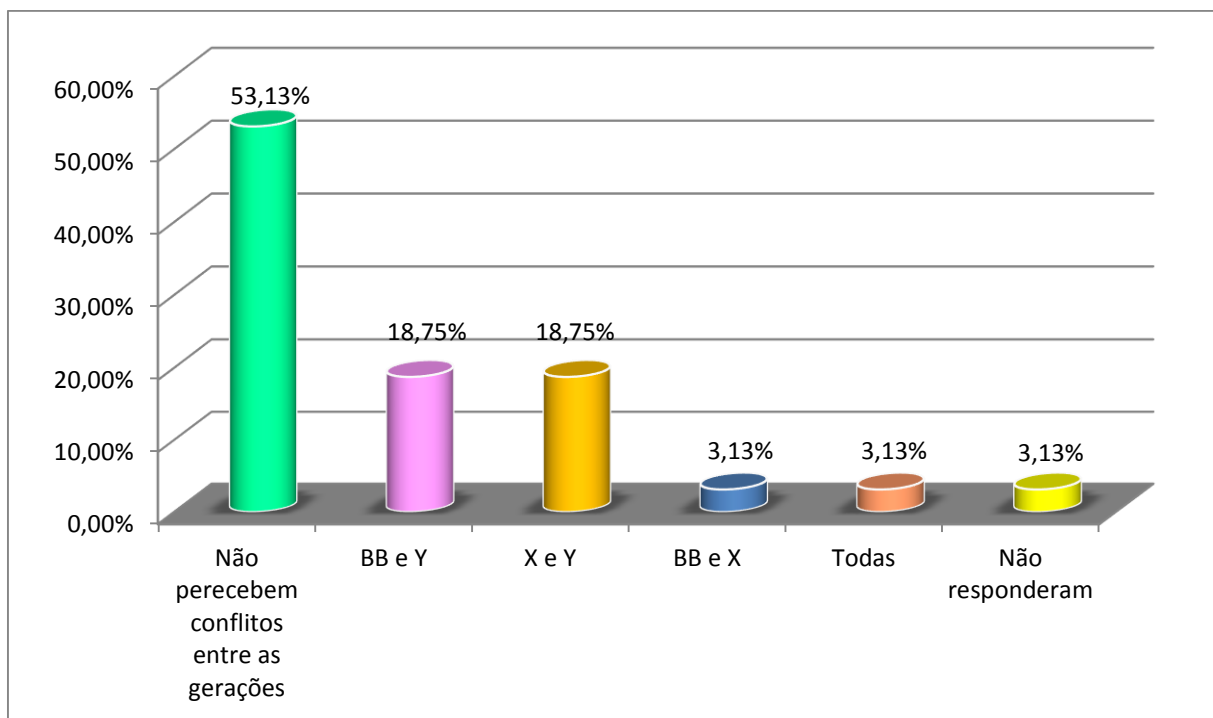
Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

O gráfico 8, demonstra qual a geração que o gestor possui maior desafio de liderar. Observa-se, que a resposta que teve maior índice de porcentagem foi o item: não possui nenhuma dificuldade com 53,13%, as gerações BB e Y obtiveram o mesmo índice 18,75% e em relação a geração X está apontou um percentual de 9,38%.

As diversas gerações estão cada vez mais presentes nas organizações, hoje, podemos observar que existe até quatro gerações atuando em uma empresa afirma Erickson (2012), cada uma delas com seu ponto de vista próprio. Cada geração possui uma visão diferente de cada situação, para um pode ser positivo para outro pode ser negativo, desta forma cada pessoa vê o mundo de forma diferente e isso é levado para dentro das organizações.

Com base nas respostas, observamos que a dificuldade de liderar equipes multigeracionais, pode não estar relacionada à geração, mas sim na forma de tratar cada um, de forma a respeitar a experiência de todos. Para o gestor saber gerenciar essas equipes é que pode ser um desafio, em virtude de cada um pensar de modo diferente e agir de forma diferente, trazendo com isso uma complexidade no momento de gerenciar.

GRÁFICO 9: Conflitos entre as gerações.



Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

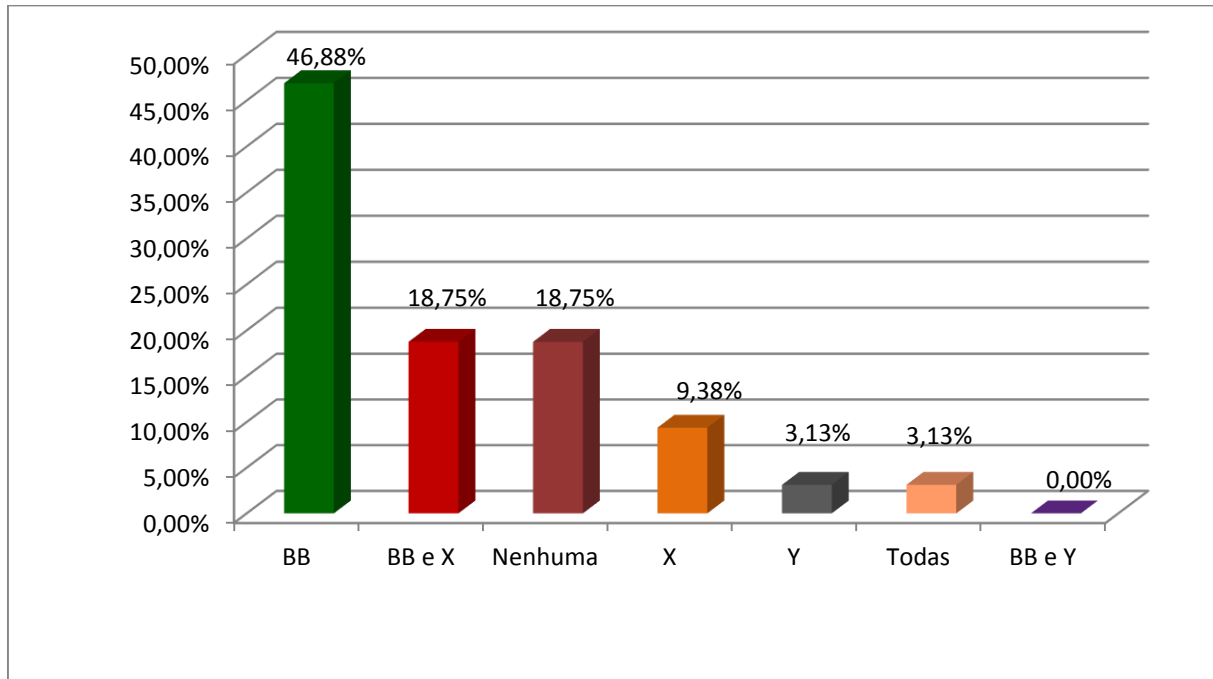
No gráfico acima é possível visualizar se existe algum tipo de conflito entre as gerações presentes no ambiente de trabalho. Os dados apontam que 53,13% responderam que não percebe conflito, 18,75% responderam que existem conflitos entre as gerações BB e Y, as gerações X e Y atingiu 18,75% e BB e X teve um percentual de 3,13%.

Segundo Erickson (2012), hoje existem vários conflitos com as gerações presentes no ambiente de trabalho, mas o conflito que acontece com frequência em algumas organizações tem a ver com o que as pessoas sentem quando recebem uma proposta de mudança para outra cidade. Se alguém cresceu com a ideia de que uma mudança representa reconhecimento profissional, percebe tal notícia de um jeito.



Observa-se que 53,13% apontam que não percebem conflitos entre as gerações, um percentual bem significativo. Frente a esses dados verifica-se que os conflitos existem, mas que isso não está relacionado a gerações e sim nas diversas opiniões que cada um tem referente o mesmo contexto.

GRÁFICO 10: Resistência frente às mudanças.



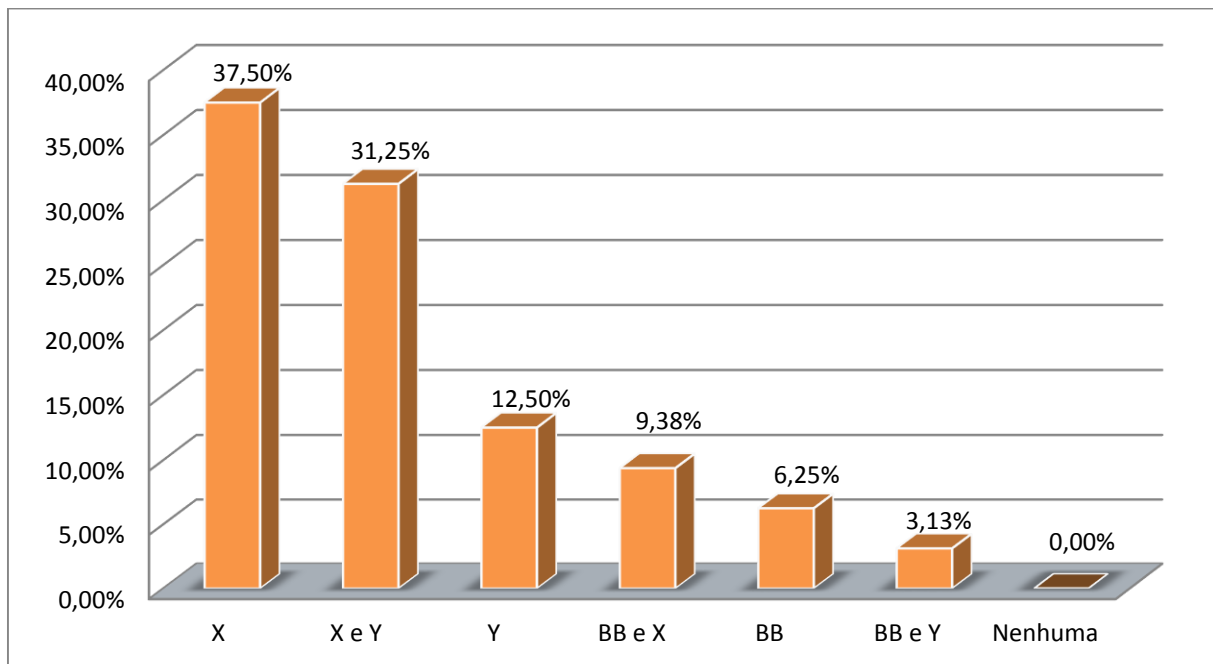
Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

A questão 10 está relacionada sobre, qual geração apresenta maior resistência em relação às mudanças no ambiente de trabalho. O gráfico aponta 46,88% como sendo a BB a geração que apresenta maior resistência, a geração BB, X e nenhuma geração apresenta resistência atingiram o mesmo percentual de 18,75%, X com 9,38% e a Y atingiu apenas 3,13%.

De acordo com Smith (2009), citado por Castro (2014), em uma visão geral, a geração Baby Boomers cresceu em um mundo muito diferente, de modo que, quando ingressaram no mercado de trabalho não causaram muito impacto.

A resistência da geração BB apontada pelos participantes, se dá, pelo motivo desta ter passado por momentos diferentes em seu ciclo de aprendizagem. Para a organização esse dado deve ser levado em consideração para melhorias em sua equipe de trabalho.

GRÁFICO 11: Desempenho do trabalho em equipe.



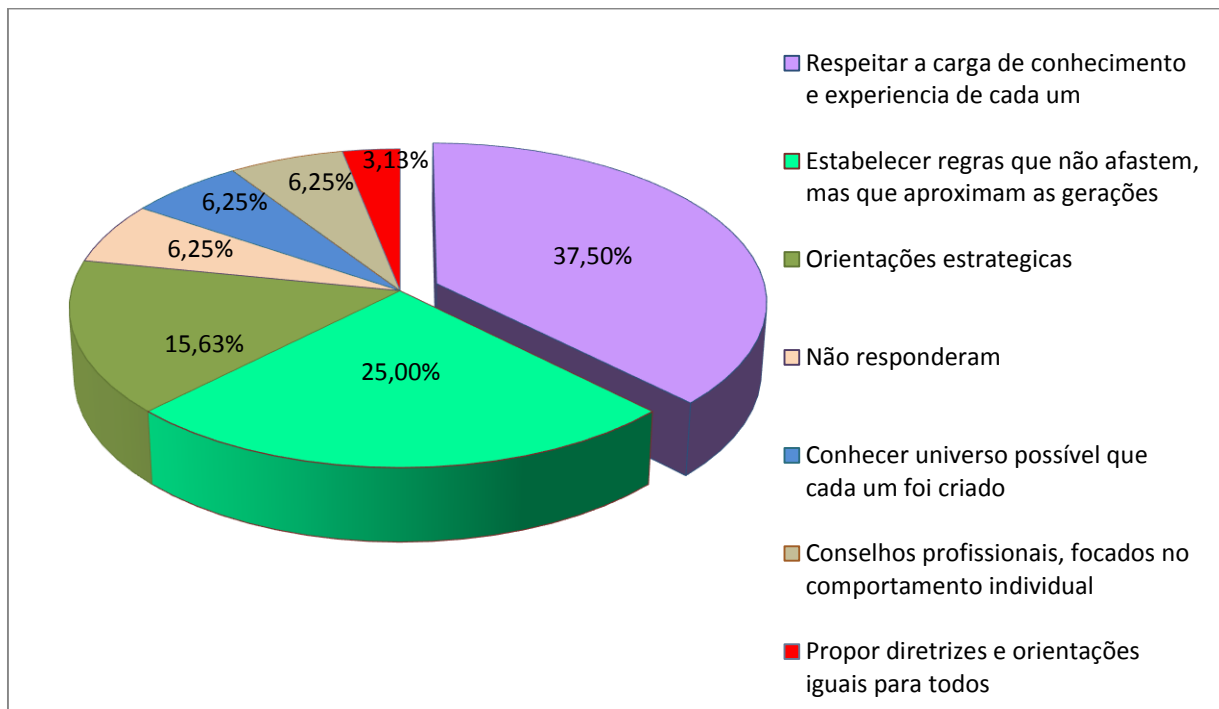
Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

No gráfico 11 é possível visualizar os dados referentes à geração que possui melhor desempenho em atividade em grupo. Podemos observar que a geração X apresentou o melhor percentual chegando a 37,50% a X e Y obteve 31,25%, Y com 12,50%, BB e X alcançaram 9,38% e a geração BB atingiu apenas 6,25%.

Segundo Kopperschmidt (2000), citado pela Scalabrin (2008), as questões geracionais estão relacionadas à atitude geral frente às organizações, o que as pessoas precisam e o que as empresas esperam de seus trabalhos. Ao longo do tempo as gerações mudam o significado de alguns fenômenos sociais para a geração seguinte, que os incorpora e dá continuidade as transformações.

Com base no autor acima e com os dados analisados, observa-se que cada geração traz consigo suas experiências. Apresentando-se formas diferentes de desempenhar suas atividades. A geração X apresentou um percentual muito positivo com relação ao trabalho em grupo, isso demonstra um ponto positivo para organização, pois o trabalho em grupo é fundamental em qualquer ambiente de trabalho.

GRÁFICO 12: Minimizar comportamentos.



Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

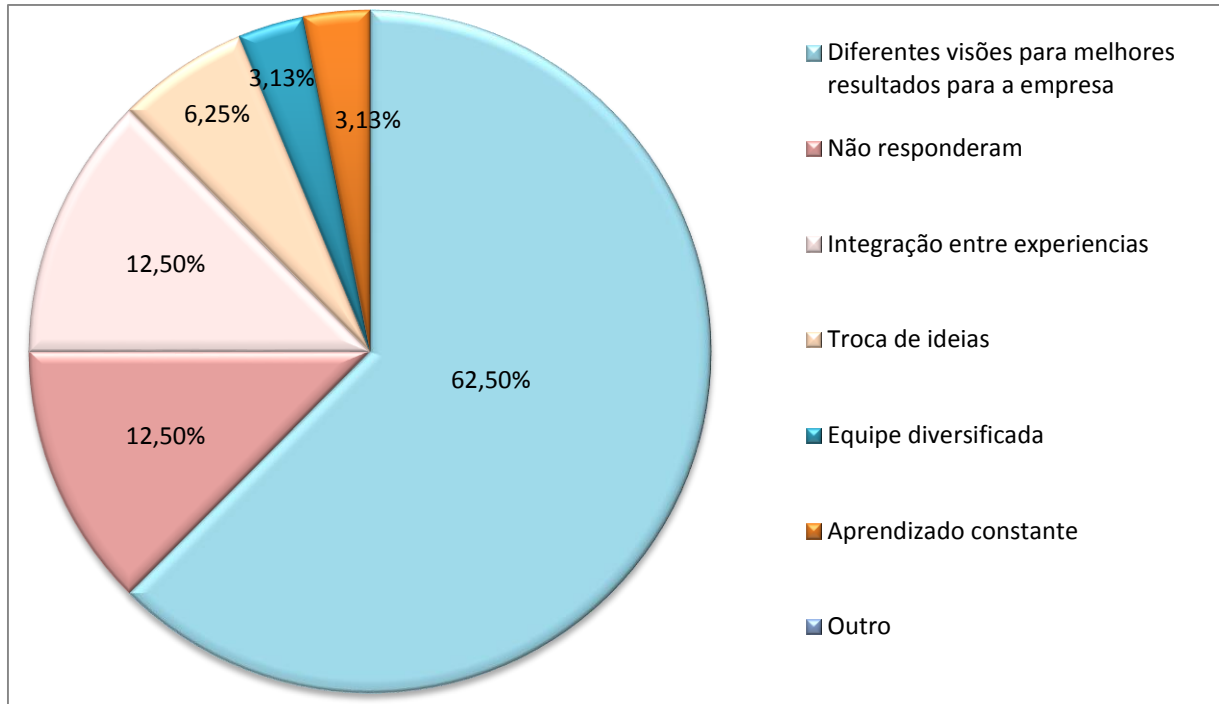
O gráfico acima, nos mostra os dados referente à forma de minimizar o comportamento diverso de cada geração. Observando as respostas obtivemos um maior percentual no item: respeitar a carga de conhecimento e experiência de cada um atingindo 37,50%, o item estabelecer regras que não afastem, mas que aproximam as gerações também chegou em um resultado positivo obtendo o percentual de 25%, com 15,63% orientações estratégicas, conhecer o universo que cada um foi criado, conselhos profissionais focados no comportamento individual e não responderam atingiram o mesmo percentual de 6,25%, 3,13% foi o percentual atingido pelo item propor diretrizes iguais para todos.

As gerações podem ser definidas como um grupo de pessoas nascidas na mesma época, que vivenciaram o mesmo contexto histórico pelo qual foram influenciados, e que causam impactos à sociedade no que diz respeito a evolução. Cada geração possui características que estão diretamente relacionadas ao seu comportamento, costumes e valores. (MICHELE, 2012)

Verifica-se com as respostas dos participantes, que para ter um bom ambiente e aproveitar o máximo de cada um, buscando com isso o melhor resultado para a organização, respeitar a carga de conhecimento e experiência de cada um é um fator relevante a ser considerado, pois esse item apresentou o melhor percentual, atingindo

37,50%. Estabelecer regras que não afastem, mas que aproximam as gerações também obteve um bom resultado.

GRÁFICO 13: Análise sobre pontos positivo em um ambiente diversificado.



Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

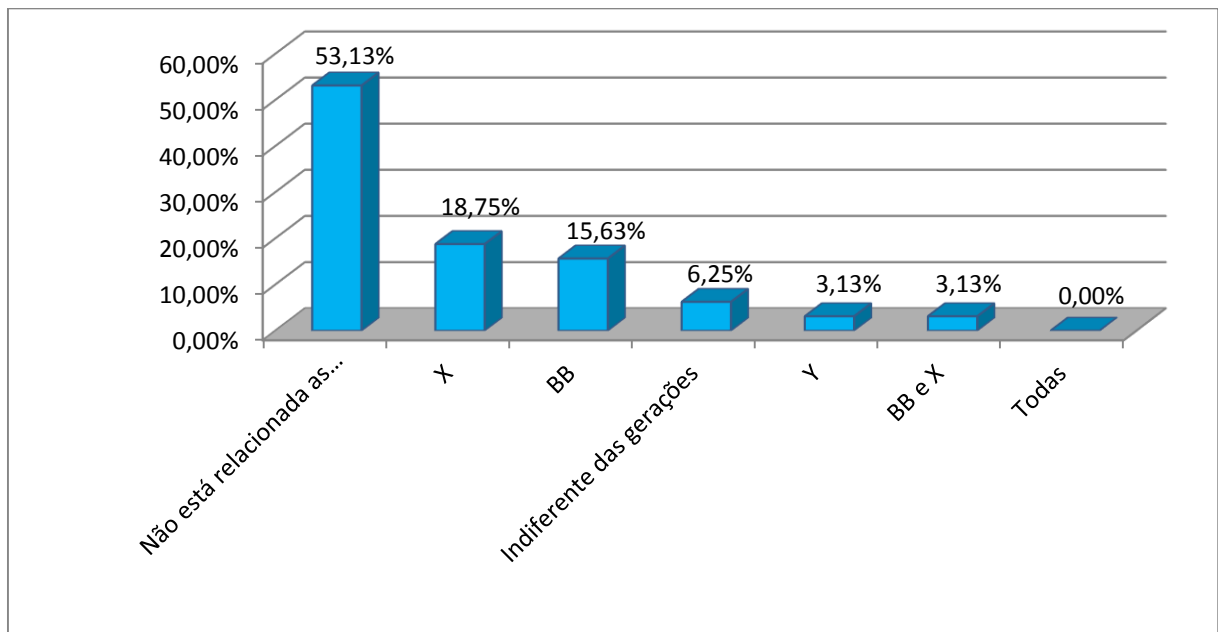
Como base no gráfico acima, a questão 13 está relacionada com o que é mais considerado como ponto positivo em possuir um ambiente com diversas gerações. Analisando as respostas, podemos observar que, diferentes visões para melhores resultados para empresa atingiu 62,50%, 12,50% integração entre experiências, 6,25% troca de ideias, os itens equipe diversificada e aprendizado constante obtiveram o mesmo percentual de 3,13%, sendo que 4 participantes não responderam essa questão atingindo um percentual de 12,50%.

Segundo Oliveira (2010), o momento atual é oportuno para fazer uma reflexão sobre as gerações, pois o mundo de hoje vive uma circunstância singular, visto que é a primeira vez que mais de uma geração diferentes de pessoas convivem mutuamente, em números significativos, interferindo e transformando a realidade das organizações.

Observando as respostas dos participantes, podemos analisar como ponto positivo as diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho, pois o item: diferentes visões para melhores resultados para a empresa atingiu um percentual

positivo chegando a 62,50%, isso nos diz que cada geração tem algo a contribuir de forma diferente, saber aproveitar cada experiência e obter com isso melhores resultados é um fator relevante a ser considerado.

GRÁFICO 14: Grau de comprometimento e responsabilidade.



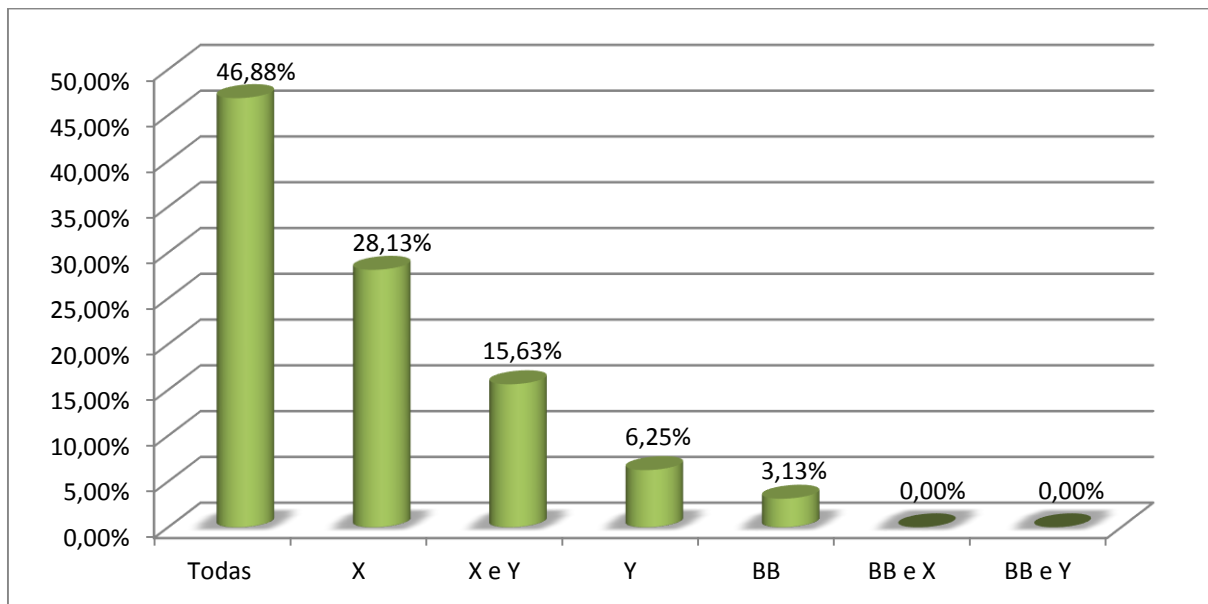
Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

A questão 14 está relacionada com o grau de comprometimento e responsabilidade que cada geração apresenta com a organização. Analisando o gráfico acima podemos perceber que o item: não está relacionado com as gerações teve melhor desempenho visto que alcançou um percentual de 53,13%, X apontou 18,75%, 15,63% BB, indiferentes das gerações atingiu um percentual de 6,25%, os itens BB e X e todas alcançaram o mesmo percentual 3,13%. A geração Y com apenas 3,13%.

As questões geracionais estão relacionadas à atitude geral frente às organizações, o que as pessoas precisam e o que as empresas esperam de seus trabalhos. Ao longo do tempo as gerações mudam o significado de alguns fenômenos sociais para a geração seguinte, que os incorpora e dá continuidade as transformações.

Observa-se que o grau de comprometimento e responsabilidade não está relacionado com gerações, ou seja, as pessoas trabalham com base naquilo que é exigido pela organização e de a forma isso é imposta.

GRÁFICO 15: Geração que atende de forma mais adequada às solicitações.



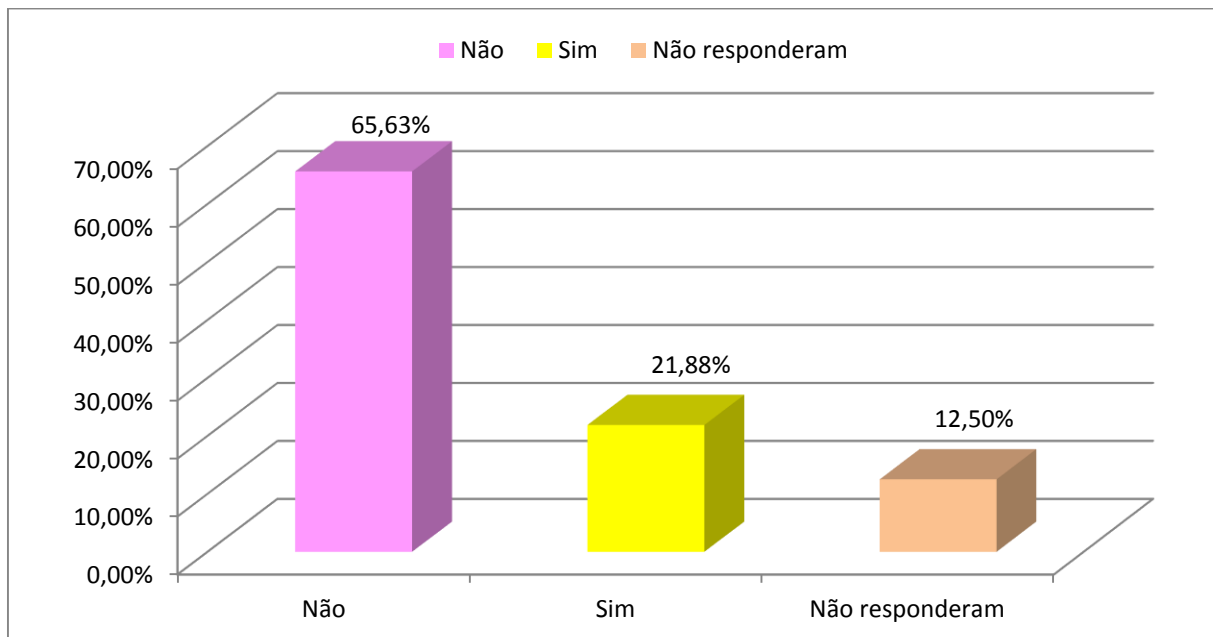
Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

O gráfico referente à questão 15, está relacionado em informar qual a geração responde de forma mais adequada as solicitações do gestor. Nas respostas dos participantes tivemos um percentual de 46,88% informando que todas as gerações respondem de forma adequada, X obteve um percentual de 28,13%, X e Y atingiram 15,63%, Y 6,25%, BB 3,13% e BB e X e BB e Y não obtiveram nenhuma resposta.

Liderança para Clegg (2011) é o processo de direção, controle, motivação e estímulo da equipe em direção à realização de metas organizacionais traçadas. A liderança está à frente de outros de forma a levá-los aonde eles não necessariamente queiram ir, fazê-los chegar onde necessitam estar e motiva-los a superarem qualquer temor ou ansiedade de que possam ter durante um processo de aprendizado. Nesse contexto, a liderança se torna complexa, pois ela descreve uma relação entre pessoas, envolvendo também relações sociais e habilidades sociais.

Com base nas respostas dos participantes e no autor citado acima podemos concluir que a liderança é a base para criar um ambiente propício para melhores resultados e atingir o que deseja, ou seja, a forma como o gestor se relaciona e propõe as atividades é que trará o bom desempenho de todos.

GRÁFICO 16: Conflito entre as gerações.



Fonte: Gráfico elaborado pela acadêmica através da pesquisa realizada (maio, 2016).

A questão 16 foi proposta aos respondentes para dar sua opinião em relação aos conflitos entre as gerações presentes no ambiente de trabalho, se sim, quais eram esses conflitos.

Através das respostas podemos observar que não há conflitos, pois no gráfico acima tivemos: Não com 65,63%, Sim atingiu a porcentagem de 21,88% sendo que 12,50% não responderam.

Atualmente existem vários conflitos com as gerações presentes no ambiente de trabalho, mas o conflito que acontece com frequência em algumas organizações tem a ver com o que as pessoas sentem quando recebem uma proposta de mudança para outra cidade. Se alguém cresceu com a ideia de que uma mudança representa reconhecimento profissional, percebe tal notícia de um jeito. Mas, se o indivíduo como muitos da geração X, não confiam nas instituições, nem se sente amparados por elas, ficará preocupado com a novidade. Essa mistura de geração se torna interessante para os líderes, pois, cada geração se apresenta frente uma situação de forma diferente, e o grande desafio é interpretar e não tirar conclusões precipitadas quando alguém reage de certa maneira (ERICKSON 2012).

Observando as respostas, a maioria dos participantes afirma que: “não existem conflitos, existem opiniões e temperamento diferentes, cabe a cada gestor gerir da melhor forma para compreender cada um individualmente”. “Muitas vezes é

necessário um esforço de ambas a parte para se colocar no lugar do outro e entender seu ponto de vista, suas limitações ou dificuldades os quais são resultados da vivencia de cada indivíduo”.

Os que responderam sim em relação aos conflitos existentes declararam que: “esses geralmente acontecem entre as gerações BB, Y, pois existe discordância de ideias e divergências de opiniões, mas se analisar o pensamento de cada um individualmente é sempre vantajoso, pois trazem opiniões e ideias que podem ser levadas em consideração”.

A questão 17 foi elaborada como uma questão aberta, onde foi perguntado se existia pontos positivos e negativos, caso a resposta fosse sim, quais seriam esses pontos. Verificou-se, que pontos positivos atingiram um percentual de 50%, pontos negativos 31,25%, no item não existem pontos positivos nem negativos obteve um percentual de 9,38% sendo que os que não responderam também atingiu esse mesmo índice 9,38%.

Cada geração (Baby Boomers, X e Y) vivenciou um contexto diferente, e em cada uma delas temos um Brasil de possibilidades cada vez melhores afirma Rosa (2012). Se a geração Baby Boomers conheceu em boa parte de sua vida adulta o regime militar, a geração X presenciou a redemocratização, mas cresceu na década perdida com a inflação, FMI e diversos planos econômicos nos anos 80, a geração mais jovem conhecida como geração Y não chegou a conhecer essas restrições políticas e econômicas, pois ela entra no mercado de trabalho em plena democracia com o plano real já estabelecido e a globalização a todo vapor. Nesse sentido muito das práticas organizacionais tornaram-se obsoletas na visão dos mais jovens, buscam e desejam um ambiente mais democrático e transparente. Hoje os da geração Y buscam muito mais que salários, prestígios e a estabilidade de emprego, isso não é mais suficiente para segurar jovens talentos, eles desejam muito mais. Ainda nas palavras do autor, ressalta que cada geração desenvolveu diferentes expectativas em relação ao trabalho e carreira, de acordo com as possibilidades vivenciadas pelo contexto em que se formaram.

Com base nas respostas dos participantes, afirmam que existem mais pontos positivos que negativos. Os pontos positivos apresentados por estes foram: “perfil variado”, “muitas ideias”, “pluralidade e crescimento mutuo”, “troca de vivências diferentes”, “pontos de vistas diversas”, “manter a gestão em permanente vigilância e atualizada de modo a tornar um trabalho fascinante a vivencia entre diferentes formas



de pensar e agir”, “diversidade de visões”, “experiências dos mais velhos” e “entusiasmo dos mais jovens e aprendizado constante”. Já em relação aos pontos negativos forma citados como: “Gerenciar diferenças nos níveis de comprometimento”, “indivíduos não conseguem entender que cada geração tem sua maneira de perceber e interpretar as coisas, de acordo com aquilo que cada um viveu e conheceu até o momento”, “manter o equilíbrio entre as gerações”, “se não bem conduzido por trazer conflitos”, “respeitar as opiniões”, “necessidade de constante dialogo”, “conhecer as habilidades de cada um”, “conhecer os pontos fracos de cada geração”.

TABELA 2: Análise sobre a presença das gerações no ambiente de trabalho.

Avaliação	Nota 0	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5	Não responderam
Ponto positivo, pois cada geração poderá agregar algo para a organização, de modo a trazer bons resultados.	x	1	x	1	9	18	3
Desafio, no sentido de ter várias pessoas que pensam e agem de formas diferentes.	x	x	3	6	7	13	3
Oportunidade, de modo a vivenciar coisas novas e troca de experiências.	x	x	1	4	8	16	3
Ponto negativo, pois existem conflitos entre as gerações presentes.	12	7	5	1	1	3	3
Aprendizado e conhecimento.	x	1	x	1	6	21	3

Em relação à questão 18, foi solicitado aos participantes uma análise sobre a presença dessas gerações no ambiente de trabalho, de forma a enumerar de 0 -5, sendo que 0 menos importante e 5 mais importante. De acordo com a tabela acima, observou-se que 21 analisaram com nota máxima o item aprendizado e conhecimento constante, 18 participantes deram nota 5 em relação aos pontos positivos, 16 participantes analisaram como oportunidade 13 participantes deram nota 5 em relação ao desafio, no sentido de ter várias pessoas que pensam e agem de formas diferentes.

## **8 SUGESTÕES**

Nesse capítulo será apresentado as sugestões da pesquisa realizada junto aos gestores da Universidade de Santa Cruz do Sul, sobre a análise do posicionamento dos gestores frente às diversas gerações presente no ambiente de trabalho.

### **8.1 Características das gerações**

Verificou-se que às características que mais se destaca nas gerações, apontada pelos participantes foram a de comprometimento e abertura do novo, pois atingiu um percentual relevante frente às outras características. Sugere-se então, que a organização invista mais no desenvolvimento das capacidades dessas gerações ou em reuniões, de modo oferecer capacitações e diálogos, proporcionando assim condições para motiva-los de forma a desenvolver as outras características que não obtiveram um bom resultado. Percebe-se, que as organizações que possuem práticas que visam o desenvolvimento humano conseguem com isso o aumento da motivação da força do trabalho e, conseqüentemente melhores resultados. As capacitações de desenvolvimento aqui sugeridas servem também para melhorias em outros pontos, como desenvolver habilidades de trabalho em equipe e habilidades técnicas.

### **8.2 Comportamentos das gerações**

Observou-se que as maiores dificuldades encontradas pelos gestores em relação ao comportamento das gerações foram: Resistência e uso excessivo de tecnologia. Em relação à resistência, podemos sugerir capacitações que desenvolva as habilidades analíticas, pois as organizações vivem um momento de mudança constante e, adaptação à mudança deve ocorrer quase que simultaneamente, portanto se algum membro da equipe de trabalho apresentar resistência frente a essas mudanças poderá acarretar problemas ao grupo e até mesmo no atingimento dos resultados. Para que isso não aconteça e a organização continue obtendo sucesso nos resultados é essencial investir em capacitações para melhorar as habilidades analíticas das gerações para que as mesmas possam analisar e pensar criticamente, perdendo desse modo o medo e a resistência às mudanças. O uso excessivo de tecnologia pode ser tratado através de diálogos, reuniões que possam esclarecer

quais são os propósitos de cada um dentro da organização, a importância que cada um representa. Cabe a cada gestor impor os limites da melhor forma possível, pois se bem conduzido o resultado torna-se positivo.

### **8.3 Conflitos entre as gerações**

Observou-se que as gerações BB e Y apontaram um índice de conflito de 18,75%. Percebe-se que cada geração traz consigo a vivência de sua época, de forma a proteger seus valores. Por isso sugere-se, que a organização e os líderes que atuam nesse ambiente diversificado, busque compreender, conhecer e entender os diferentes estilos de trabalho, as vivências e experiência de cada um, pois conhecendo cada um individualmente, encontrará os pontos em comum de cada geração, desta forma poderá estabelecer estratégias para ajuda-los a perceber, em equipe, como podem utilizar suas forças em conjunto. Proporcionando um ambiente de valorização, assim como a integração e o engajamento entre as gerações. Promover através de capacitações um dia de troca de habilidades, em que membros de uma geração ensinam aos membros de outra, alguma habilidade específica seria uma ótima sugestão para integra-las.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi apresentar as gerações que atuam no ambiente organizacional, bem como seus comportamentos em relação às atividades desenvolvidas e analisar o posicionamento dos gestores frente essa diversidade.

A realização da pesquisa deu-se através da aplicação de questionários aos gestores da área administrativa do campus sede da Instituição, constituído por 44 gestores sendo que destes, 32 deram retorno. O questionário foi composto por 18 questões de múltipla escolha, tendo duas questões de forma aberta, as quais posteriormente foram analisadas através dos gráficos já apresentados.

Considerando os resultados apresentados na pesquisa, pode-se verificar que de modo geral as análises apontaram resultados positivos em relação às características de cada geração, pois cada uma traz consigo uma característica individual. Cada geração terá formas de agir e pensar diferentes, deste modo, existe o grande desafio de conhecer essas três gerações e atuar para diminuir o impacto dessas diferenças, potencializando os aspectos positivos de cada uma. Sobre os pontos positivos e negativos observou-se que em um ambiente diversificado existem mais pontos positivos que negativos, visto que cada geração exerce suas atividades de modo diferente, objetivando um aprendizado constante, no qual os jovens se beneficiam da experiência dos mais velhos, e os profissionais mais antigos com o entusiasmo e criatividade por parte dos mais novos.

Nesse sentido, a peça do gestor ou líder se torna fundamental, pois é deles que surge a busca pelo equilíbrio entre as gerações, são eles os comunicadores e identificadores das diversas situações ocorridas no ambiente de trabalho, diante disso ele deve ter um bom relacionamento com todas as gerações de forma a desenvolver um serviço de qualidade, trazendo resultados positivos para toda a organização. No mundo dos negócios as pessoas são o principal ativo das organizações de modo a exercer um papel fundamental, pois é através delas que a empresa atinge suas metas e objetivos, por isso a importância de conhecer e valorizar as ideias e opiniões, proporcionar um ambiente de aprendizado e aperfeiçoamento, de modo que os mesmos possam se desenvolver e sintam-se motivados, valorizados e comprometidos com os objetivos organizacionais tornando fundamental para que a Instituição obtenha melhores resultados e sucesso.

A partir desse estudo foi possível perceber que as gerações se complementam com suas diferenças, compreender essas diferenças trará aos gestores mais facilidades na hora de administrá-las e melhores resultados no desempenho de cada um.

A realização deste trabalho proporcionou a acadêmica do curso de Administração da Universidade um grande aprendizado, desde a pesquisa até o momento da coleta de dados, pois obtive uma boa recepção dos participantes, os mesmos demonstraram interesse pelo assunto abordado e, em alguns momentos ocorreram discussões sobre o assunto de modo a proporcionar a graduando agregar mais conhecimentos. Acredito que esse trabalho irá ajudá-los e orientá-los de modo a melhorar o ambiente de trabalho em relação às gerações que atuam em seu ambiente.

As limitações encontradas pela acadêmica ocorreram em relação ao referencial teórico, pois como trata de um assunto recente e atual, não foram encontrados materiais suficientes para fundamentar e deixar o trabalho mais completo, proporcionando a graduanda limitada a desenvolver melhor as análises. Vou continuar pesquisando sobre esse assunto, de modo a estar sempre atualizada nas novas informações e novos lançamentos de livros que abordarem sobre as gerações para contribuir ainda mais para a Instituição, pois acredito que entender sobre as gerações que atuam nas organizações tem a melhorar para um desenvolvimento de um todo, pois todos saem beneficiados, tanto o colaborador que interage com outras gerações quanto para os gestores, visto, que acabam conhecendo sua equipe de trabalho e construindo um aprendizado constante.

## REFERÊNCIAS

- BRAGA, Beatriz Maria. Geração Y, como trabalhar com ela. Revista RAE, FVG/EAESP, 2013 Disponível em: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv\\_v12n1\\_76.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_76.pdf)
- CAPPI, M. N. A.; BRUNO Felix Von Borrell. *Satisfação no trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de sair*. Um estudo entre as gerações X e Y. Artigo 2014. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir\\_pdf.php?e=MTc1NTk=](http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MTc1NTk=)
- CARRARA, P.M. T; NUNES, C.; SARSUR, M.A. Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo contexto Organizacional. Artigo 2013. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2013/2013\\_EnGPR55.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR55.pdf)
- CASTRO, O. C. Relação mais efetiva da Liderança com as gerações para Obter sucesso profissional através do desenvolvimento de competências, 2014. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320403.pdf>
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2008
- CHODHURY, Subir. *Administração no século XXI: O modo de gerenciar hoje e no futuro*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- CLEGG, Stewart. *Administração e Organizações: Uma introdução à teoria e à prática* – Porto Alegre: Bookmann, 2011.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas* São Paulo: Atlas 2002.
- ERICKSON, Tamara. Você gerencia as gerações? HSM Management, p.55 Março/Abril 2012.
- ESTEVES, Sofia. Como elas serão no futuro? Revista RAE, FVG/EAESP, 2013. Disponível em: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv\\_v12n1\\_58-61.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_58-61.pdf)  
[http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/4-geracoes-trabalhando-juntas-um-final-feliz-e-possivel\\_exibida\\_em\\_04/02/2016](http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/4-geracoes-trabalhando-juntas-um-final-feliz-e-possivel_exibida_em_04/02/2016).
- LOMBARDIA, P. G. S. G.; PIN, J. R. Quem é a geração Y. HSM Management, p. 52 Setembro/Outubro, 2008.
- MICHELE, Roberta. As Gerações e suas características. Artigo. 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/as-geracoes-e-suas-caracteristicas/67890/>. Acesso em: 03/10/2015.
- OLIVEIRA, Sidnei Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes – São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- PASCHOAL, Luiz. *Gestão de Pessoas: nas micros, pequenas e medias empresas para empresários e dirigentes* – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PEREIRA, R. C. F.; ALMEIDA, S. O. L.; FABIANO N. *Marketing de Gerações: Construção e tese de escala para avaliação da marca de refrigerante Coca-Cola por jovens na fase de transição entre as gerações X e Y*. READ – Ed.52 Vol.12 Jul/Ago de 2012. Disponível em:

[file:///C:/Users/Carina/Downloads/Pereira\\_Almeida\\_Laux\\_2006\\_Marketing-de-geracoes--constru\\_19545.pdf](file:///C:/Users/Carina/Downloads/Pereira_Almeida_Laux_2006_Marketing-de-geracoes--constru_19545.pdf)

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas* – São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSA, Alexandre Reis. A difícil tarefa da gestão de (Jovens) talentos, Revista ERA, FGV/FUCAPE 2012. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/28-32.pdf>

SÁ, Patrícia Freitas de, Lemos; ANA Luiza da Costa e Cavazotte; FLAVIA de Souza Costa Neves. *Expectativas de carreiras na Contemporaneidade: O que querem os jovens profissionais*. Revista ADM. MADE, Rio de Janeiro, Maio/Agosto, 2014. Disponível em:

[file:///C:/Users/Carina/Downloads/S%C3%A1\\_Lemos\\_Cavazotte\\_2014\\_Expectativas-de-carreira-na-co\\_33173.pdf](file:///C:/Users/Carina/Downloads/S%C3%A1_Lemos_Cavazotte_2014_Expectativas-de-carreira-na-co_33173.pdf)

SELMAN, Jim. *Liderança*. São Paulo Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, M. C. Marcondes. *Competências e Resultados em Planejamento Estratégico de Recursos Humanos: Um fator diferencial da empresa moderna* 2ª ed. Rio de Janeiro: ABRH-Nacional, 2003.

SILVA, Mateus de Oliveira. *Gestão de Pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. *Liderança e desenvolvimento de equipes* 1ª ed. São Paulo: Pearson, 2015.

VELOSO, E. F R.; DUTRA, J. S.; Nakata, L. E. *Percepções sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações X, Y e Baby Boomers*. Anpad, 2008. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir\\_pdf.php?e=OTE4Ng](http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=OTE4Ng)

VIZIOLI, M.; LUZ, M.; CALEGARI. *Liderança a força do temperamento*. São Paulo – Pearson Prentice Hall, 2010.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos* 2.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.



## APÊNDICE 1 – Questionário para a coleta de dados.

Esse questionário faz parte do Trabalho de Curso III do curso de Administração da acadêmica Carina Severo dos Santos e teve como objetivo avaliar o posicionamento dos gestores frente às várias gerações presentes no ambiente de trabalho, do *campus* sede da Universidade de Santa Cruz do Sul.

Para respondê-lo não é necessária sua identificação. As informações serão tratadas com sigilo e serão utilizadas somente para fins acadêmicos.

Por favor, responda todas as questões. Caso não tenha certeza sobre qual resposta dar, sugere-se escolher entre as alternativas a que lhe parece ser a mais adequada, marcando com um x a que mais corresponde à sua realidade.

Quadro 1 – Características de cada Geração

	<b>Baby Boomers</b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>
Período de Nascimento	Nascidos entre 1946 até 1960  (55 a 69 anos)	Nascidos entre 1961 até 1980  (35 a 54 anos)	Nascidos entre 1981 até 2000  (34 a 15 anos)
Entrada na adolescência	1960 a 1974	1975 a 1994	1995 a 2014
Entrada no mercado de trabalho	1969 a 1983	1984 a 2003	2004 a 2023
Idade em 2013	53 a 67 anos	33 a 52 anos	13 a 32 anos
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivados</li> <li>- Viciados em trabalho</li> <li>- Respeito as regras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente mais informal</li> <li>- Hierarquia menos rigorosa</li> <li>- Negativas</li> <li>- Valorizam o materialismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa</li> <li>- Capacidade de resolver problemas</li> <li>- Questionadores</li> <li>- Individualistas</li> <li>- Familiarizados com a tecnologia</li> </ul>

01. Com base na tabela acima, quantas gerações presentes existem no seu ambiente de trabalho nos seguintes intervalos de nascimento?

- a. ( ) Geração Baby Boomers
- b. ( ) Geração X
- c. ( ) Geração Y
- d. ( ) Geração X e Y
- e. ( ) Geração X e Baby Boomers
- f. ( ) Todas

02. Qual a característica comportamental que mais se destaca na geração Baby Boomers na maneira de trabalhar no dia a dia da organização?

- a. ( ) Resistência
- b. ( ) Iniciativa
- c. ( ) Disciplina
- d. ( ) Medo a mudança
- e. ( ) Dedicção
- f. ( ) Comprometimento
- g. ( ) Outra, Qual: \_\_\_\_\_

03. Qual a característica comportamental que mais se destaca na geração X na maneira de trabalhar no dia a dia da organização?

- a. ( ) Foco
- b. ( ) Negatividade
- c. ( ) Comprometimento
- d. ( ) Trabalho em equipe
- e. ( ) Disponibilidade
- f. ( ) Atitude
- g. ( ) Outra, Qual: \_\_\_\_\_

04. Qual a característica comportamental que mais se destaca na geração Y na maneira de trabalhar no dia a dia da organização?

- a. ( ) Autoconhecimento
- b. ( ) Abertura ao novo
- c. ( ) Iniciativa

- d. ( ) Otimismo
- e. ( ) Exposição de ideias
- f. ( ) Outra, Qual: \_\_\_\_\_

Com base nos desafios enfrentados em liderar equipes de várias gerações, qual a maior dificuldade encontrada por você (Gestor) em relação ao comportamento da geração:

05 Baby Boomers?

- a. ( ) Falta de pontualidade
- b. ( ) Uso excessivo de instrumento tecnológico
- c. ( ) Irresponsabilidade
- d. ( ) Comunicação
- e. ( ) Compromisso
- f. ( ) Resistência
- g. ( ) Nenhuma
- h. ( ) Outra: \_\_\_\_\_

06. Gerações X?

- a. ( ) Falta de pontualidade
- b. ( ) Uso excessivo de instrumento tecnológico
- c. ( ) Pessimismo
- d. ( ) Comunicação
- e. ( ) Compromisso
- f. ( ) Resistência
- g. ( ) Nenhuma
- h. ( ) Outra: \_\_\_\_\_

07. Gerações Y?

- a. ( ) Falta de pontualidade
- b. ( ) Uso excessivo de instrumento tecnológico
- c. ( ) Irresponsabilidade
- d. ( ) Comunicação
- e. ( ) Compromisso
- f. ( ) Resistência

- g.  Nenhuma
- h.  Outra: \_\_\_\_\_

08. Qual a geração que o gestor possui maior dificuldade de liderar?

- a.  Geração Baby Boomers (1946 a 1960)
- b.  Geração X (1961 a 1980)
- c.  Geração Y (1981 a 2000)
- d.  Todas
- e.  Não possui dificuldade com nenhuma das gerações

09. Entre as gerações presente no ambiente de trabalho, percebe-se algum tipo de conflito? Se sim, entre quais gerações?

- a.  Geração Baby Boomers e X (1946 a 1960 – 1961 a 1980)
- b.  Geração Baby Boomers e Y (1946 a 1960 – 1981 a 2000)
- a.  Geração X e Y (1961 a 1980 – 1981 a 2000)
- c.  Todas
- d.  Não percebe nenhum conflito entre as gerações presentes

10. Em relação às mudanças no ambiente de trabalho, qual geração que apresenta maior resistência frente essas mudanças?

- a.  Geração Baby Boomers (1946 a 1960)
- b.  Geração X (1961 a 1980)
- b.  Geração Y (1981 a 2000)
- c.  Geração Baby Boomers e X (1946 a 1960 – 1961 a 1980)
- d.  Geração Baby Boomers e Y
- e.  Todas
- f.  Nenhuma geração apresenta resistência

11. Com relação ao trabalho em equipe, qual geração apresenta melhor desempenho com atividades em grupo?

- c.  Geração Baby Boomers (1946 a 1960)
- d.  Geração X (1961 a 1980)
- e.  Geração Y (1981 a 2000)
- f.  Geração X e Y (1961 a 1980 – 1981 a 2000)

- g. ( ) Geração Baby Boomers e X (1946 a 1960 – 1961 a 1980)
- h. ( ) Geração Baby Boomers e Y (1946 a 1960 – 1981 a 2000)
- i. ( ) Nenhuma das gerações

12. Na sua opinião, qual a melhor forma para minimizar esses comportamentos diversos? (Marcar a opção que considera mais importante).

- a. ( ) Respeitar a carga de conhecimento e experiência de cada um
- b. ( ) Conhecer o universo possível que cada um foi criado
- c. ( ) Estabelecer regras que não afastem, mas que aproximam as gerações
- d. ( ) Propor diretrizes e orientações iguais para todos
- e. ( ) Orientações estratégicas
- f. ( ) Conselhos profissionais focados no comportamento individual

13. O que você considera como ponto positivo em possuir um ambiente com diversas gerações?

- a. ( ) Equipe diversificada
- b. ( ) Aprendizado constante
- c. ( ) Troca de ideias
- d. ( ) Integração entre experiência
- e. ( ) Diferentes visões para melhores resultados para a empresa
- f. ( ) Outro \_\_\_\_\_

14. Na sua opinião, qual geração apresenta um maior grau de comprometimento e responsabilidade com a organização?

- a. ( ) Geração Baby Boomers (1946 a 1960)
- b. ( ) Geração X (1961 a 1980)
- c. ( ) Geração Y (1981 a 2000)
- d. ( ) Todas
- e. ( ) Não está relacionada as gerações
- f. ( ) Indiferente das gerações

15. Na sua opinião, qual geração responde de forma mais adequada às solicitações por você?

- a. ( ) Geração Baby Boomers (1946 a 1960)
- b. ( ) Geração X (1961 a 1980)
- c. ( ) Geração Y (1981 a 2000)
- d. ( ) Geração X, Y (1961 a 1980 – 1981 a 2000)
- e. ( ) Geração Baby Boomers e X (1946 a 1960 – 1961 a 1980)
- f. ( ) Geração Baby Boomers e Y (1946 a 1960 – 1981 a 2000)
- g. ( ) Todas respondem de forma adequada

16. Na sua visão, existem conflitos entre as gerações presentes no seu ambiente de trabalho? Se sim, Quais?

17. Na sua opinião, existem pontos positivos e negativos em gerenciar uma equipe de várias gerações? Se sim, quais?

18. Como você analisa a presença dessas gerações no ambiente de trabalho?  
De 0 a 5, sendo que 0 menos importante e 5 mais importante.

- a. ( ) Oportunidade, de modo a vivenciar coisas novas e troca de experiências.
- b. ( ) Desafio, no sentido de ter pessoas que pensam e agem de formas diferentes.
- c. ( ) Ponto Positivo, pois cada geração poderá agregar algo para organização, de modo a trazer bons resultados.
- d. ( ) Ponto Negativo, pois existem conflitos entre as gerações presentes.
- e. ( ) Aprendizado e Conhecimento, pois aprendemos com cada geração e isso faz com que nos adaptamos a realidade organizacional, visto que, mais gerações estão entrando no mercado de trabalho e fará com que essa diversidade seja cada vez maior e presente.