



Campus Montenegro
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Scharlon Jahn da Silva

**ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DAS
LIDERANÇAS NECESSÁRIAS PARA ATUAREM COM GRUPOS
MULTIGERACIONAIS**

Montenegro
2018

Scharlon Jahn da Silva

**ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DAS
LIDERANÇAS NECESSÁRIAS PARA ATUAREM COM GRUPOS
MULTIGERACIONAIS**

Trabalho de Curso II apresentado ao
Curso de Administração da Universidade
de Santa Cruz do Sul – UNISC Campus
Montenegro, para fins de avaliação.

Orientadora Professora: Adm. Ione
Sardão

Montenegro
2018

“Não basta apenas constatar que o mundo muda cada vez mais rápido. É preciso dar um passo a mais e abrir a mente para pensar além do óbvio e não perder as oportunidades que esse novo mundo tem a oferecer”

(Mário Sergio Cortella)

RESUMO

Este trabalho teve como finalidade analisar e compreender as competências designadas aos cargos de lideranças presentes na empresa Química, frente ao grande desafio de liderar grupos multigeracionais, buscando entender e identificar as competências que poderão ser desenvolvidas ou até mesmo acrescentadas a estes cargos, afim de evitar possíveis conflitos nas equipes de trabalho. Através de um questionário com perguntas abertas que foi aplicado a um representante da organização, podendo ser identificado a percepção de um líder quanto as competências que são requeridas ao seu cargo e sua opinião quanto as diferentes gerações de pessoas presente na mesma equipe de trabalho. Através do estudo de caráter exploratório, foi realizado a pesquisa quantitativa, onde pode ser apresentado as principais características dos grupos multigeracionais, assim como, as sugestões de quais competências se fazem necessárias para líderes atuarem com os mesmos.

Palavras-Chave: Competências comportamentais. Gestão de Pessoas. Grupos Multigeracionais.

ABSTRACT

This work aimed to analyze and understand the competencies assigned to the positions of leaders present in the company Chemistry, facing the great challenge of leading multigenerational groups, seeking to understand and identify the skills that could be developed or even added to these positions, in order to avoid possible conflicts in the work teams. Through a questionnaire with open questions that has been applied to a representative of the organization, the perception of a leader can be identified as the competencies that are required for his position and his opinion about the different generations of people present in the same work team. Through the exploratory study, the quantitative research was carried out, where the main characteristics of the multigenerational groups can be presented, as well as the suggestions of which competences are necessary for leaders to act with them.

Keywords: *Behavioral competences. People management. Multigenerational Groups.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas dos processos.....	13
Figura 2 – A evolução gradativa da área de recursos humanos.....	18
Figura 3 – A nova formatação da gestão de pessoas.....	19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatos históricos relevantes.....	14
Quadro 2 – Classificação geracional.....	28
Quadro 3 – Comparativo das Gerações de Pessoas.....	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Executivo)
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EUA	Estados Unidos da América
GERH	Gerenciamento Estratégico de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de recursos humanos
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ONU	Organização das Nações Unidas
P&O	Pessoas e Organização
PA	Programa de Ação
PE	Polietileno
PEUAPM	Polietileno de Ultra Alto Peso Molecular
PIB	Programa de Inovação Braskem
PP	Polipropileno
PVC	Policloreto de Vinila
Q2	Químicos II
RH	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
UTEC	Ultra Alto Peso Molecular (marca da própria da Braskem)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 JUSTIFICATIVA	11
1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	12
2 OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GERAL	15
2.1.1 Objetivos específicos.....	15
3 REVISÃO LITERÁRIA	16
3.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	16
3.1.1 Gestão de pessoas e seus processos.....	18
3.1.2 Descrição de cargos.....	20
3.2 LIDERANÇAS	21
3.2.1 Estilos.....	22
3.2.2 Competências comportamentais	25
3.3 CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES HUMANAS.....	27
3.3.1 Geração <i>Belle Époque</i>	28
3.3.2 Geração <i>Baby Boomers</i>	29
3.3.3 Geração X	30
3.3.4 Geração Y	31
3.3.5 Geração Z	33
3.3.6 Comparativo entre gerações humanas.....	34
3.4 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS.....	36
3.4.1 Estratégia de gestão de pessoas	37
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	40
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
4.2 ABORDAGEM.....	40
4.2.1 Pesquisa qualitativa e quantitativa	40
4.3 OBJETIVO	41
4.3.1 Pesquisa exploratória	42
4.3.2 Pesquisa descritiva	42

4.4 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DE PESQUISA.....	42
4.4.1 Pesquisa documental	43
4.4.2 Pesquisa bibliográfica.....	43
4.4.3 Técnicas de coleta de dados.....	43
5 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DOS DADOS	48
6 SUGESTÕES	84
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICE A	93
APÊNDICE B	97

1 INTRODUÇÃO

No século XXI, as organizações já percebem uma constante mudança nos cenários em que estão inseridas, onde a velocidade da informação, os avanços tecnológicos e fenômenos globais, acabam provocando as empresas a mudarem suas estratégias de negócios. São desafios que impulsionam grandes líderes, a pensarem diferente sobre seu modelo de gestão, na valorização de pessoas e formas inovadoras de atender à necessidade do cliente (MARRAS, 2011).

Na percepção do autor, isso não é uma tarefa tão fácil, no qual as organizações vêm buscando formas de alcançar esses desafios, ou seja, direcionando seu planejamento estratégico para uma análise mais cautelosa desses cenários, investindo fortemente em seus recursos internos, projetos de inovação e tecnologia, retenção de talentos e gerenciamento de carreiras.

As organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos, alcançar resultados e cada vez mais se manterem competitiva no mercado. Para as pessoas, as organizações acabam sendo o meio mais viável de alcançarem seus objetivos pessoais, preferencialmente no menor período, esforço e conflito possível. Esses interesses distintos precisam estar alinhados de forma que ambos alcancem o esperado, sendo assim, a Gestão de Pessoas - GP realiza a sinergia entre os objetivos da organização e pessoas, de forma totalmente estratégica e alinhada com o propósito do negócio. (CHIAVENATO, 2014).

Diante deste contexto, surge como um grande desafio, provocar os gestores e líderes de negócios a terem uma visão diferenciada do seu capital humano, pois este, é um fator que impacta diretamente nos resultados da empresa. “O mercado de trabalho atual é bastante competitivo, e ter os melhores profissionais requer das empresas uma postura mais humana em relação a seu pessoal” (BASSOS, 2016).

Na década de 1980, já era possível notar algumas mudanças nas práticas de gestão de pessoas, saindo de um modelo centralizado em chefes, supervisores, gerentes ou diretores, para um modelo com a participação dos colaboradores, ou seja, as pessoas passam a ter seu espaço para contribuir com o plano de negócio. Depois de 1990, a competitividade no mercado se torna ainda maior, exigindo das empresas mais flexibilidade, agilidade, inovações, mobilização por parte das pessoas, produtos e serviços competitivos em termos de qualidade e preço. A área de Recursos Humanos que anteriormente era centralizadora e responsável por todos

os processos de pessoal, então começa a andar em linha com a estratégia do negócio, totalmente descentralizada, ações também voltadas para o desenvolvimento dos colaboradores, integrada e com foco no negócio (GRAMIGNA, 2007).

De acordo com Marras (2011), diante das mudanças perceptíveis nas práticas de gerenciar pessoas, os líderes precisam ampliar cada vez mais sua capacidade de liderar equipes frente a tantas mudanças, novidades e tendências de mercado que ocorrem simultaneamente. Lideranças passam a desenvolver novas competências em seus cargos, muito similar ao de recursos humanos, onde seu foco principal não é apenas o resultado financeiro, mas também o bom desenvolvimento de todos os fatores que geram este resultado final.

Quando se refere as competências, é preciso que quem esteja à frente das pessoas não ignore aquilo que não conheça e amplie sua forma de pensar, assim como, compreenda que, para todo o processo operacional ocorrer bem, é preciso que ambos objetivos (organização x colaboradores) estejam alinhados e bem motivados, pois a partir deles é que surgem as inovações (MARRAS, 2011).

Este trabalho tem como finalidade analisar o subsistema de cargos e salários da área de gestão de pessoas, direcionando seu estudo para a descrição das competências já estabelecidas para os cargos de lideranças, em relação à percepção dos colaboradores enquadrados nas distintas gerações de pessoas.

Nas organizações, também é possível identificar um grupo de profissionais desenvolvendo a mesma atividade, mas com padrões de comportamento completamente diferentes, devido às variações de faixas etárias, perfis, valores, cultura e ambições profissionais relacionados à carreira. Na opinião de Melo (2014), cerca de 91,0% das companhias empregam pessoas de pelo menos três gerações diferentes, sendo que 80,0% destas não possuem programas ou estratégias estruturadas para lidar com as diferenças de idade da equipe, resultando em uma perda de produtividade semanal de 12% dos conflitos entre as gerações.

A partir do referencial teórico, será possível identificar as principais características de cada geração de pessoas e, a percepção dos autores sobre este contexto. Buscando, também, entender as expectativas dos integrantes e público externo, quanto ao plano de vida e de carreira nas organizações, será fundamental a aplicação de um questionário, assim como, realizar entrevistas presenciais com representantes da empresa Química, focal deste trabalho.

O resultado deste estudo poderá possibilitar aos gestores de recursos humanos, a identificação de melhorias na estruturação e/ou revisão de competências direcionadas aos postos de lideranças, de modo que, líderes estejam cada vez mais capacitados a compreenderem e desenvolverem pessoas que farão ou já fazem parte das suas equipes, face às diversidades existentes entre indivíduos.

1.1 JUSTIFICATIVA

De acordo com Chiavenato (2014) as competências representam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que diferencia as ações de um indivíduo. Abrange um repertório de comportamentos constituídos a partir das suas características naturais e adquiridas, que o permitem agregar valor econômico para a organização e valor social para si próprio.

Desta forma, este trabalho terá como finalidade, analisar as competências já estruturadas para os cargos de liderança da empresa Química, frente ao desafio de gerenciar diferentes gerações de colaboradores na mesma equipe. E, identificar possíveis competências que poderão ser aperfeiçoadas ou, até mesmo, criar novas competências a serem desenvolvidas, tendo como único objetivo: evitar possíveis conflitos no ambiente organizacional.

Para Cabral (2017), saber gerenciar conflitos pode evitar uma série de danos ao ambiente corporativo, como: a baixa produtividade, desgaste emocional por situações mal resolvidas ou compreendidas, desequilíbrio do clima organizacional, escassez de recursos, desalinhamento das equipes, entre outros fatores que provocam distanciamento entre o propósito da organização e colaboradores.

Para o aluno, desenvolver este trabalho na área de Gestão de Pessoas trará um embasamento de dados e conhecimento importante ao seu desenvolvimento acadêmico e profissional, pois, das disciplinas abrangentes durante todo o curso de Administração, este sem dúvida, instiga seu interesse para dar continuidade em uma especialização após a conclusão da graduação.

A partir destas considerações iniciais, identifica-se o como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais as principais competências que os líderes precisarão desenvolver, para gerenciar grupos multigeracionais?

1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

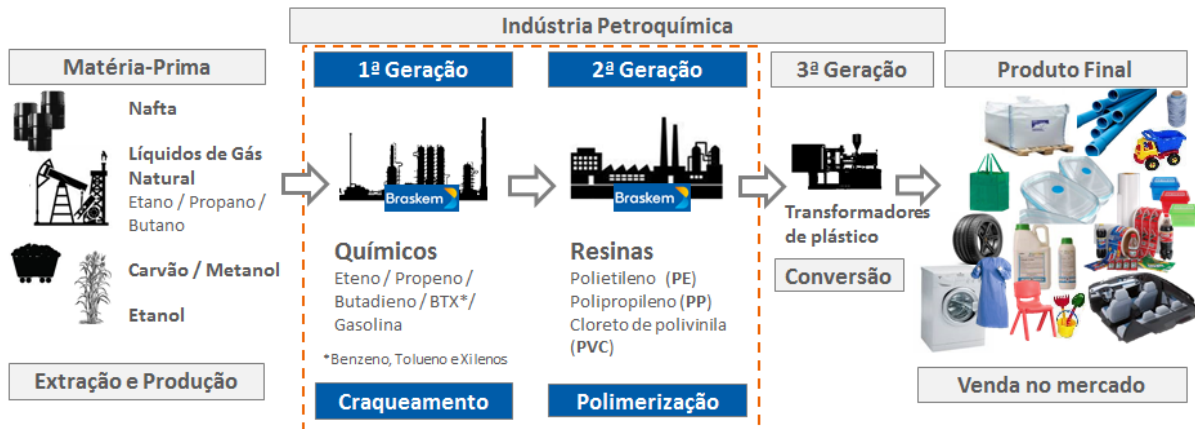
Conforme dados apresentados no site da Braskem (2018), a Empresa Química foi fundada em 16 de agosto de 2002, pela integração de seis empresas, iniciando sua trajetória liderando o mercado de resinas termoplásticas da América Latina. Com unidades da organização presentes no Brasil, Estados Unidos, México e Alemanha, possui uma cartela de clientes em mais de 70 países. Conta com aproximadamente 8 mil colaboradores a nível nacional e, 40 unidades industriais, sendo 29 delas no Brasil, distribuídas em diversas regiões, além de 16 escritórios regionais em outros países.

A regional que será focal de estudo situa-se no município de Triunfo no RS, que tem uma capacidade produtiva de 16 milhões toneladas/ano para resinas termoplásticas e, outros produtos químicos, e de acordo com dados atualizados em abril/2018, contava com um efetivo aproximado de 1600 integrantes regionalmente.

A regional do RS é dividida em 6 unidades de produção, conforme apresentado na Figura 1, sendo que a primeira geração (Q2) produz insumos químicos básicos como eteno, propeno, butadieno, benzeno, tolueno, cloro, soda, solventes e outros. Esses compostos são de extrema importância para a segunda geração, que envolve a fabricação de resinas de polietileno (PE), polipropileno (PP) e policloreto de vinila (PVC), no qual as unidades de PP1, PP2/PE5, PE4 e PE6 são responsáveis por esse processo.

Posteriormente, esse material das resinas termoplásticas é utilizado pela terceira geração, representado pelas empresas de transformação. A unidade industrial, também, conta com a produção do Polietileno Verde transformado a partir da cana-de-açúcar de origem 100% renovável, tornando o portfólio de produtos da empresa estudada, um dos mais completos do mercado. A empresa Química trabalha com os clientes como a Starbuck, Tetra Pak, Pecon, Pack Less, desenvolvendo novos produtos e sugestões que possam atendê-las da melhor maneira em suas necessidades.

Figura 1 – Etapas dos processos



Fonte: Adaptado pelo pesquisador do site Braskem (2018)

A empresa está inserida no setor químico, que tem participação relevante em inúmeras cadeias produtivas e, é essencial para o desenvolvimento econômico. Neste contexto, a química e o plástico contribuem na criação de soluções sustentáveis para a melhoria da vida das pessoas em setores como moradia, alimentação e mobilidade. A organização tem um compromisso importante com as pessoas, a sociedade e o planeta, apoiando em projetos que estejam alinhados com seu negócio, com objetivo de trazer melhoria para a vida através de soluções sustentáveis da química e o plástico.

O Instituto Fábrica de Florestas e Edukatur, assim como a Estação Ambiental, Cinturão Verde, Programa de Educação Ambiental Lagoa Viva e Ser+Realizador, são alguns exemplos de projetos realizados e apoiados pela empresa. A seguir apresenta-se o Quadro 1 com os principais fatos históricos relevantes da empresa ao longo da sua trajetória:

Quadro 1 – Fatos históricos relevantes

Ano	Fatos Relevantes
2002	Inauguração da Empresa Petroquímica – 13 unidades industriais
2003	Empresa tem ações listadas na bolsa de Madri (Espanha) e consagra-se a mais valorizada da Bolsa de Nova York
2004	Implantação do Programa de Inovação Braskem (PIB) e recebe a Declaração de Produção mais limpa, viabilizada pela ONU.
2005	Integraliza o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de SP (Bovespa) e expande sua capacidade produtiva de PVC.
2006	A organização adquire a Politeo, terceira maior produtora de Polietileno no Brasil. Neste ano, foi lançada a primeira resina termoplástica brasileira com nanotecnologia.
2007	Lançamento do Polietileno Verde; Aquisições de ativos químicos e petroquímicos do Grupo Ipiranga.
2008	Inauguração de uma nova unidade em Paulínia, produtora de polipropileno; Criação do primeiro troféu de plástico do GP Brasil de fórmula 1, produzido com polietileno verde e desenhado pelo arquiteto brasileiro Oscar Niemeyer.
2009	Criação da Joint Venture Empresa Petroquímica-Idesa para implantação de um projeto de produção de polietileno no México.
2010	Aquisição da Quattor; adquire ativos de polipropileno da Sunoco Chemicals no EUA; Lançamento do selo “I’m green”™.
2011	Incorpora duas fábricas no EUA e duas na Alemanha; anuncia investimento para duplicar a produção de butadieno.
2012	Inauguração de uma nova fábrica de PVC em Alagoas e nova planta de butadieno no polo petroquímico de Triunfo - RS.
2013	Integra a 1ª carteira do índice Dow Jones de Sustentabilidade para países emergentes; investe em robótica para pesquisas de biotecnologia.
2014	Eleita pela revista americana Fast Company como uma das 50 empresas mais inovadoras do mundo; anuncia a construção de uma nova fábrica de marca UTEC nos EUA e projeto para produzir polietileno de Ultra-Alto Peso Molecular.
2015	Lançamento do programa Empresa Petroquímica Labs; Patrocinadora da Equipe Brasileira de Paratletismo.
2016	Inauguração do Complexo Petroquímico no México; utilizado plástico verde na Estação Espacial Internacional para criação de peças no espaço.
2017	Inauguração da nova planta de Polietileno de Ultra-Alto Peso Molecular (PEUAPM) em La Porte, no estado norte-americano do Texas, EUA.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base no site Braskem (2018)

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Realizar um estudo sobre as principais competências que os líderes precisarão desenvolver para gerenciar diferentes grupos multigeracionais no mesmo ambiente de trabalho, segundo a percepção dos entrevistados.

2.1.1 Objetivos específicos

- Identificar as principais características de cada geração *Baby Boomers*, da X, da Y e da geração Z;
- Escolher as competências de lideranças adequadas e necessárias às novas gerações de profissionais;
- Estudar e definir as competências direcionadas aos cargos de liderança;
- Sugerir as competências a serem desenvolvidas e ou aperfeiçoadas pelos gestores.

3 REVISÃO LITERÁRIA

Neste capítulo são apresentadas as características básicas sobre a gestão de pessoas com destaque sobre as competências dos líderes, que desenvolvem suas ações, atuando com diferentes idades e interesses dos liderados, segundo os autores que tratam deste tema.

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas são potenciais extremamente importantes, tanto para resultados positivos, quanto para negativos e devido a isso, a gestão eficaz deste processo mantém o bom desenvolvimento de todos os demais setores. Mesmo assim, ainda surge o seguinte questionamento: por que estudar gestão de recursos de humanos?

O preenchimento de cargos na empresa, o projeto de cargos e equipes, a promoção da qualificação dos funcionários, a identificação de abordagens para aprimorar o desempenho e recompensar os sucessos dos funcionários – tipicamente atribuídos à GRH – são questões tão relevantes para os gerentes de linha quanto para os gerentes do departamento de RH. (SNELL e BOHLANDER, 2013, p. 2)

Com isso, a Gestão de Recursos Humanos – GRH, tem como foco trabalhar efetivamente com pessoas, necessitando compreender principalmente o comportamento humano e as práticas e meios disponíveis para auxiliar na construção de uma equipe altamente qualificada e motivada.

Esta é uma área que passou por uma série de mudanças no decorrer dos anos e possivelmente, continuará em constante evolução devido às novas tendências de mercado que surgem.

De acordo com pesquisa realizada por Tose (1977), citada por Marras (2011), é possível identificar cinco fases evolutivas na gestão de pessoas:

- **Fase Contábil** (antes de 1930): a ênfase era apenas nos custos da organização, onde se comprava a mão de obra e, portanto, entradas e saída que resultavam desta conta precisava ser registradas contabilmente.
- **Fase Legal (1930-1950)**: aparecimento da função chefe de pessoal, profissional focado no monitoramento e manutenção das recém-criadas

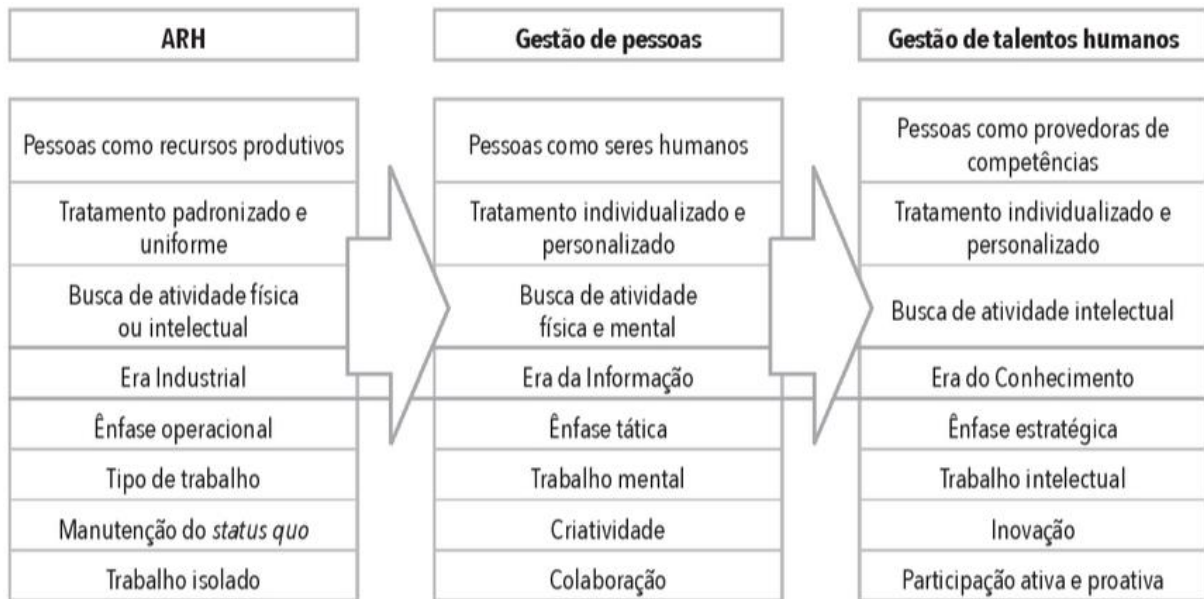
leis trabalhistas da era Getúlio Vargas. Nesta época, o poder que era unicamente designado ao Chefe de Produção passou para o Chefe de Pessoal, devido ao domínio das regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

- **Fase Tecnicista (1950-1965):** o Brasil passa a implementar o modelo americano de Gestão de Pessoal - GP, impulsionando as atribuições de Recursos Humanos - RH ao nível de gerência. Neste período, a área passou a realizar os serviços de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.
- **Fase Administrativa (1965-1985):** foi um marco histórico nas relações entre o capital e trabalho, sendo implementado o movimento sindical. A função de Gerente de Relações Industriais passou a ser chamado de Gerente de Recursos Humanos, com o intuito de transferir a ênfase em processos burocráticos e operacionais, para responsabilidades humanísticas, direcionadas aos indivíduos e suas relações com sindicato, sociedade, entre outras.
- **Fase Estratégica (1985 a atual):** segundo Albuquerque (1998), citada por Tose (1997), esta fase foi marcada pelo início dos programas de planejamento estratégico atrelado ao planejamento estratégico central das organizações, sendo registrado as primeiras preocupações a longo prazo com os trabalhadores. GRH passou a ser reconhecida como diretoria em nível estratégico nas organizações.

Com as constantes mudanças e tendências de mercado, a GP se torna cada vez mais sensível à mentalidade e à cultura corporativa da organização. Contribui para a empresa gerenciando talentos humanos, onde, pessoas possuem competências que agregam para a estratégia do negócio, resultando a partir do trabalho intelectual, da participação ativa e proativa, em ações inovadoras para seu seguimento no mercado (CHIAVENATO, 2014).

Conforme será apresentado na Figura 2, o autor traz algumas contribuições importantes para essa evolução.

Figura 2 – A evolução gradativa da área de recursos humanos



Fonte: Adaptado pelo pesquisador de CHIAVENATO (2014, p. 2)

As pessoas possuem um valor inestimável para as organizações. A sobrevivência e continuidade de um negócio dependem da sua capacidade de atrair, selecionar, treinar e posicionar as pessoas, de forma que, possuam potencial para atuar futuramente na administração da empresa (LACOMBE, 2011).

3.1.1 Gestão de pessoas e seus processos

Na contextualização do autor Chiavenato (2014), a GP abrange de forma integrada seis processos básicos:

- a. **Processo de agregar pessoas:** inclusão novas pessoas na empresa, através do recrutamento e seleção;
- b. **Processo de aplicar pessoas:** tem como objetivo estruturar atividades a serem realizadas na empresa, orientando e acompanhando o desenvolvimento das pessoas que executarão;
- c. **Processo de recompensar pessoas:** destinado ao incentivo e satisfação das necessidades individuais de cada um, através de recompensas, remuneração, benefícios e incentivo social;
- d. **Processo de desenvolver pessoas:** utilizado para a capacitação e o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, por meio de

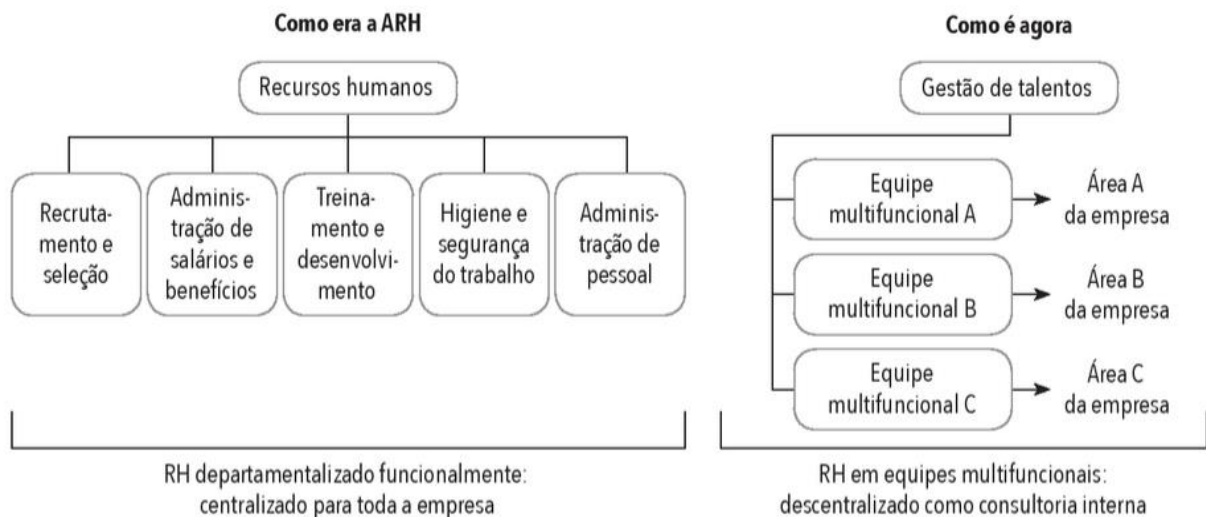
treinamento e desenvolvimento da gestão de conhecimento, gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudança e crescimento de carreiras, e programas de comunicações;

- e. **Processo de monitorar pessoas:** remete ao acompanhamento das atividades realizadas, verificando resultados. Inclui banco de dados e Sistema de Informações Gerenciais – SIG.

Todos esses processos estão relacionados e dependendo da forma como são utilizados, podem favorecer ou prejudicar os demais, sendo preciso manter um equilíbrio na condução dos mesmos.

Antigamente a área de recursos humanos era centralizada, ou seja, para cada processo exercido dentro do setor havia especialistas específicos com o domínio desta informação. Este modelo criava um distanciamento com as demais áreas, que passam a competir entre si ao invés de trabalhar de forma colaborativa. Na figura 3 o autor Chiavenato (2014) aborda uma comparação do formato utilizado antigamente com o formato adotado atualmente pelas organizações.

Figura 3 – A nova formatação da gestão de pessoas



Fonte: Adaptado pelo pesquisador de CHIAVENATO (2014. p. 17)

Neste novo formato a GP assume um papel de consultoria interna, atuando em determinada área da organização como apoio ou suporte aos líderes. Devido a isso, as equipes de GP precisam ser multifuncionais, com competências necessárias para atuar em diferentes processos.

Na percepção do autor, gerenciar pessoas é uma atribuição indelegável aos líderes, no qual, tem responsabilidade de lidar diretamente com o subordinado, definir seus objetivos individuais, padrões de desempenho, orientações, práticas de engajamento com a organização, treinamentos e desenvolvimento, remuneração e incentivos, assim como demais fatores que impulsionem o indivíduo para contribuir com o sucesso da organização. Assim, cada líder é responsável pela gestão das suas equipes, ficando aos profissionais de GP a atribuição de consultorias e apoio aos executivos.

3.1.2 Descrição de cargos

O Subsistema de remuneração é um dos processos fundamentais para atrair e reter novos profissionais na organização, da mesma forma, motivá-los para obter uma boa produtividade. É preciso ter muita coerência na estratégia de concessão destas remunerações, pois quando um colaborador se considera injustiçado, seu estado psicológico é abalado e conseqüentemente resulta em um fator desmotivador (LACOMBE, 2011).

Na percepção de Lacombe (2011), a remuneração funcional é a mais utilizada pelas empresas devido a eficácia dos seus resultados, onde, vincula o salário dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização.

A descrição de cargos por sua vez, é um dos processos fundamentais para realizar a administração salarial, que abrange em: descrever um cargo atribuindo as funções que o colaborador irá exercer (até mesmo a periodicidade em alguns casos); os requisitos básicos para ocupar o cargo (formação profissional, tempo de experiência); características pessoais, entre outros aspectos. Através da descrição, é possível que a empresa realize comparações com o mercado para cargos equivalentes (LACOMBE, 2011).

As descrições de cargo são valiosas para os funcionários e para a empresa. Do ponto de vista dos funcionários, elas podem ajuda-los a conhecer seus deveres e lembra-los dos resultados que deles são esperados. Do ponto de vista da empresa, descrições de cargo documentadas podem servir como base para minimizar os desentendimentos entre gerentes e funcionários a respeito dos requisitos do cargo (SNELL e BOHLANDER, 2013, p. 134).

Para Bohlander e Snell (2015), este é um processo que procura coletar as informações necessárias para a comparação de cargos, através de fatores como comportamentos, habilidades, responsabilidades, aspectos físicos e mentais, destacando de que forma cada indivíduo deverá realizar suas atividades e quais resultados se esperam através do seu desenvolvimento na empresa.

3.2 LIDERANÇAS

Os líderes são capazes de influenciar pessoas ou grupos através da exposição de ideias, exemplos e ações, que direcionem o indivíduo para atingir determinado objetivo e/ou disseminação de crenças e conceitos. Para que as pessoas busquem estes resultados é necessário que o líder, no seu posicionamento, demonstre a segurança que elas necessitam e saiba orientá-las da forma clara, conduzindo para a melhor performance de seu desenvolvimento na organização (KNAPIK, 2012).

Para a autora, o líder é um agente de mudança na gestão de pessoas com foco fundamental no resultado. Em seu papel de liderança, é necessário que proporcione aos liderados uma maior autonomia para realizarem suas atividades e buscarem soluções aos problemas do dia a dia, servindo como apoio no desenvolvimento e aprendizado dos indivíduos, assim como mantendo a sinergia entre a equipe.

A pesquisa realizada por Barbosa (2018), identificou 4 (quatro) comportamentos de lideranças bem sucedidas (entre 20 comportamentos mapeados) que explicavam a variação nos resultados de organizações fortes e fracas, em termos de eficácia de liderança:

- a. **Resolver problemas de forma eficaz:** ocorre quando as informações são coletadas, analisadas e consideradas antes da tomada de decisões.
- b. **Operar com uma forte orientação para resultados:** líderes que desenvolvem a visão, comunicação e estruturação dos objetivos, mas mantem o foco no resultado, tendem a enfatizar a importância da eficiência e produtividade.
- c. **Buscar perspectivas diferentes:** acompanhar as tendências dos cenários organizacionais, visualizar mudanças no ambiente de trabalho e incentivar

os colaboradores a contribuírem com ideias, auxiliam positivamente para a tomada de decisões.

- d. **Aplicar os outros:** estabelecer relacionamento de confiança com seus liderados, através da empatia, interesse no que condiz ao outro, apoio e motivação.

Devido às constantes mudanças no mercado e a globalização, as organizações que antes tinham o intuito de desenvolver apenas um gerente ou administrador, passam a desenvolver alguém que realmente se preocupe com o futuro, que seja capaz de influenciar outras pessoas à acreditarem no propósito, na disseminação da cultura e no comprometimento com os resultados da empresa. “Os líderes dependem de suas equipes para alcançar suas metas e devem compreender os motivos e as necessidades que impulsionam as pessoas. ” (STADLER; SCHMIDT; RODERMEL, 2012, p. 57)

Tendo em vista os novos cenários e complexidade dos desafios direcionado aos líderes de negócios, é fundamental que novas abordagens sejam realizadas para acompanhar esses avanços e rupturas de paradigmas, onde

Mentoria deve ser considerada o grande legado que o verdadeiro líder deixa após sua passagem como gestor de uma equipe de trabalho. Quando bem implementada, representa a continuidade por meio da sucessão e formação dos potenciais. O objetivo deve ser sempre o desenvolvimento de modelos que supram as necessidades crescentes de formação de novos talentos (OLIVEIRA, 2012. p. 102 e 103).

Para o autor, este termo busca um posicionamento mais adequado para as lideranças, em linha com os conceitos de *coaching* (treinador) e *mentoring* (mentor).

3.2.1 Estilos

De acordo com autora Knapik (2012), o comportamento da liderança influencia diretamente nas ações das equipes e na forma como as mesmas interagem. A seguir será desdobrado os três tipos básicos de liderança apresentado pela mesma: autocrática, democrática e a liberal ou *laissez-faire* (deixai fazer, deixai ir, deixai passar).

Na **liderança autocrática** o posicionamento é centralizador, exigindo obediência dos colaboradores no cumprimento de tarefas e procedimentos determinados pelo mesmo. Resulta em aspectos de tensão, frustração e descontentamento, utilizando como base o modelo gerencial de Fayol onde a ênfase é no líder.

Na **liderança democrática**, às ideias e sugestões da equipe são aceitas, instigando a participação e encorajamentos de todos. Resulta em maior qualidade na entrega dos resultados, clima organizacional satisfatório, comprometimento e integração. É baseado no modelo gerencial presente nas escolas de relações humanas e comportamentalista, onde a ênfase é no líder e colaboradores.

Na **liderança liberal** (*laissez-faire*) ocorre a promoção da iniciativa e criatividade dos colaboradores, onde a liderança realiza pouco controle sobre as atividades realizadas, sendo somente um agente de informação, ou seja, a ênfase é nos colaboradores.

Para a autora Knapik (2012), o estilo de liderança depende muito da maturidade da equipe (experiências profissionais, qualificações, necessidades e insatisfações) e do momento que empresa está passando (clima organizacional, fatores como tempo, prazos e controles). Com isso, a **Liderança situacional ou contingencial** consiste em utilizar os diferentes tipos de lideranças conforme a situação da equipe e das demandas.

No contexto de Krausz (1999), abordado pelos autores Stadler, Schmidt e Rodermel (2012) é apresentado quatro estilos de lideranças optativa nas organizações, sendo elas: coercitiva, controladora, orientadora e integradora.

- 1 **Liderança coercitiva:** as pessoas são influenciadas por intermédio de opressões, onde a relação do subordinado com seu líder é de submissão e passividade, aceitando e dependendo de ordens para execução das atividades. Este modelo despreza a capacidade e sentimentos das pessoas, no qual se sentem inúteis, incapazes e improdutivos. A liderança controladora tem como característica a falta de confiança nas pessoas, resultando em um clima organizacional negativo, baixa produtividade e falta de integração dos membros.
- 2 **Liderança controladora:** a centralização da informação e a competitividade entre o líder e o subordinado é muito presente neste estilo

de liderança. Opiniões e posicionamentos diferentes não são bem aceitos, prevalecendo somente as contribuições da hierarquia maior, o que resulta em burocracia e excesso de controles. O clima organizacional é de competitividade, dependência e insegurança, afetando os resultados finais da empresa.

- 3 **Liderança orientadora:** devido a grande preocupação em agradar as pessoas e evitar conflitos, este estilo de liderança tem dificuldade em negar e acaba cedendo ou adiando qualquer tomada de decisão. O líder apresenta insegurança na resolução de problemas, podendo delegar atividades em excesso ou optar por atividades rotineiras. O clima organizacional é de insegurança pela falta de objetivos claros e definição dos papéis, entretanto, cria-se redes informais de relacionamento pela necessidade de compartilhar o conhecimento que cada indivíduo possui.
- 4 **Liderança integradora:** para este estilo de líder, toda pessoa independente do seu nível hierárquico na organização é capaz de contribuir para o alcance dos resultados. Mas para isso ocorrer, é necessário disponibilizar os recursos favoráveis aos indivíduos, envolver-se no seu processo de desenvolvimento e identificar sua contribuição para a empresa.

Este líder respeita o indivíduo e integra o mesmo no grupo, instigando a contribuir com *feedback*, desenvolver seu autoconhecimento, raciocínio lógico, resolução de problemas do dia a dia e busca contínua pelo alcance dos objetivos individuais alinhados aos objetivos organizacionais. O clima da empresa é saudável e de aprendizagem, com ênfase no desenvolvimento das competências, contribuindo para o crescimento contínuo da equipe.

Um líder eficaz é aquele que busca constante desenvolvimento e aprendizagem, ampliando sua visão e novas atitudes para aperfeiçoar cada vez mais seu relacionamento com as pessoas, no qual, devem ser vistas como potencial para alcance dos resultados da empresa (STADLER, SCHMIDT E RODERMEL, 2012).

3.2.2 Competências comportamentais

As pessoas interagem constantemente no ambiente organizacional, através de gestos, expressões corporais, olhares, falas e demais fatores que influenciam nas relações interpessoais e clima psicológico do grupo. Devido a isso, a flexibilidade e maturidade emocional são pontos importantes no mundo do trabalho para amenizar conflitos e instabilidade no clima organizacional. O líder no desenvolvimento e condução dos seus liderados, além das competências técnicas, deve levar em consideração esses fatores comportamentais, de personalidade e de emoções que influenciam diretamente na interface das pessoas (KNAPIK, 2012).

Quando se refere a pessoas, é preciso levar em consideração a percepção pessoal de cada uma, que é única e subjetiva, resultado de experiências já vividas pelas mesmas ao longo do tempo. Os relacionamentos interpessoais sofrem interferência destas percepções individuais, ficando como desafio para os líderes, “ [...] provocar o autoconhecimento, que é individual, e também estimular o desenvolvimento e o amadurecimento da integração, da sinergia e das relações, aspectos e que referem ao coletivo. ” (KNAPIK, 2012, p. 77).

Na percepção dos autores Stadler, Schmidt e Rodermel (2012), para desenvolver pessoas é preciso proporcionar um ambiente que estimule o crescimento pessoal e profissional, seguindo algumas orientações:

- a. Os colaboradores precisam entender claramente quais as condições e recursos que estão disponíveis para seu crescimento, assim como o suporte que receberá e as oportunidades que podem surgir. Entretanto, é necessário que cada indivíduo seja responsável pelo seu próprio desenvolvimento e protagonista da sua carreira;
- b. Promover momentos de conversas abertas com sua equipe para analisar pontos fortes e fracos, com intuito de desenvolver em conjunto um plano de ação para aprimoramento do grupo;
- c. Utilizar ferramentas de Coaching em suas atividades;
- d. Estimular os colaboradores a participarem de projetos voluntários e sociais que apoiem no seu crescimento pessoal e profissional;

- e. Estruturar formas eficazes de estimular, reconhecer e recompensar o crescimento de cada um e de todos, conforme melhoram suas capacidades;
- f. Com maturidade profissional, promover oportunidades em que possa receber *feedback* referente a sua forma de liderar.

Com base no contexto abordado por Pati (2018) em VOCÊ/SA, é possível identificar as habilidades de liderança mais demandadas pelo mercado:

- a. **Visão sistêmica:** capacidade de visualizar a empresa como um todo e cada área que a compõe, dando ênfase tanto a estrutura, processos e resultado, como para todos os envolvidos nesta cadeia de valor (pessoas, acionistas, parceiros, fornecedores);
- b. **Influência:** capacidade de convencer as pessoas a realizarem o que precisam, alinhando sua forma de se posicionar com as oportunidades externas que podem inspirar as atitudes do outro.
- c. **Tomada de decisões difíceis:** a tomada de decisão pode ser difícil quando se refere ao futuro das pessoas ou de projetos, desde um desligamento de funcionário até a definições orçamentárias, ficando esta função para líderes que ocupam o topo da hierarquia.
- d. **Finanças:** independente se o líder atue na área de finanças ou não, é necessário que o mesmo entenda sobre o orçamento da empresa, seus investimentos e planejamento estratégico. Este é um tipo de gerenciamento que é permanente, sem data prevista para entrega.
- e. **Senso de inovação:** ser disseminador da cultura de mudança quando se refere a inovação e habilidade para identificar onde tem possibilidade de fazer diferente, captar recursos necessários e mobilizar pessoas que alcancem este objetivo.

No século XXI a essência da liderança está em *mindset* (mentalidade), onde pensar e entender simultaneamente os desafios e oportunidades, impulsiona o profissional na atuação de multitarefas e constante desenvolvimento, onde

A reestruturação de um novo modelo mental em um líder aumenta a capacidade do mesmo em olhar as dificuldades encontradas no dia a dia como oportunidades para a alavancagem dos resultados sem deixar de lado o olhar humanização para com os funcionários. Um líder *mindset* de mentalidade em crescimento procura se desenvolver para além de aguçar suas competências e habilidades, também alinhar as competências e habilidades de sua equipe. (LIMA, 2018)

De acordo com Loureiro (2018) em pesquisa apresentada pela Revista VOCÊ/SA, a *accountability* (prestação de contas) é uma das competências essenciais no desenvolvimento de um líder e que vem sendo bastante abordado no mundo corporativo. Na competência *accountability* está presente características como: coragem, comunicação ágil, engajamento, autonomia e fortemente a transparência, trazendo em conjunto com o poder as responsabilidades por tudo que acontece com a equipe e os resultados.

Neste contexto da pesquisa, os líderes compartilham as tarefas com seus liderados e acompanham os resultados alcançados, disponibilizando autonomia para que os mesmos resolvam suas atividades e total suporte para dúvidas, problemas e sugestões.

3.3 CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES HUMANAS

De acordo com Oliveira (2012), as novas gerações que surgem acabam sendo resultado de transformações sociais e culturais que ocorreram ao longo do tempo e que causaram rupturas em modelos comportamentais. Fatores como cultura, família, educação, padrão econômico e localização também são contemplados na formação destes modelos geracionais. Uma das formas mais compreendidas para entendimento das diferentes gerações de pessoas é a separação por idade cronológica, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Classificação geracional

NOME	PERÍODO Nascidos nas décadas	Centro da geração	Características	Principal Ansiedade
<i>Belle Époque</i>	1920 / 1930	75 anos	Idealistas Sonhadores	Disciplina
<i>Baby Boomers</i>	1940 / 1950	60 anos	Estruturados Construtores	Revolução
Geração X	1960 / 1970	45 anos	Céticos Tolerantes	Facilidades
Geração Y	1980 / 1990	22 anos	Desestruturados Contestadores	Inovações
Geração Z	2000 / 2010	10 anos	Conectados e relacionais	Equilíbrio?

Fonte: OLIVEIRA (2012. pag. 26)

Na percepção de Oliveira (2012), os modelos comportamentais que presenciamos na sociedade também resultaram do período histórico e as movimentações sociais que cada geração passou. É possível identificarmos de cinco a seis gerações convivendo ao mesmo tempo, dependendo de como as famílias foram compostas, pois, a mulheres que tiveram suas filhas muito novas, até mesmo antes do término da adolescência.

Nos tópicos a seguir, serão desdobradas cada geração e suas características para melhor entendimento.

3.3.1 Geração *Belle Époque*

No contexto de Oliveira (2012), logo após a Segunda Guerra Mundial, os jovens da geração *Belle Époque* (1920-1930) receberam o desafio de reconstruir o mundo, devido a sociedades completamente devastadas, défices econômicos a nível mundial e transição de pessoas para lugares com menos intolerância e miséria.

Influenciados por toda força da cultura militar, que tem como conceitos principais a ordem e a disciplina, esses jovens foram submetidos a modelos hierárquicos rígidos nos empregos que conquistavam, nas famílias que começavam a formar e nas estruturas sociais que ajudavam a desenvolver (OLIVEIRA, 2012, p.40).

Para o autor, esta geração contemplava padrões de comportamento rigorosos e hierarquias familiares extremamente respeitados, onde o pai, como figura principal das novas famílias que se formavam, era o responsável em prover necessidades da casa e a mãe, responsável em administrar todos os recursos, assim como os filhos.

De acordo com Gago (2017), a geração *Belle Époque* ou Veteranos (como conhecidos), deram origem após a Primeira Guerra Mundial entre os anos de 1914 e 1918. Neste período, além da crise econômica, muitas pessoas acabaram migrando para outros lugares em busca de condições de vida melhor e postos de trabalho, pois durante a guerra, muitas famílias foram destruídas. Os jovens entravam para a carreira militar com o intuito de ajudar às pessoas na reconstrução da sociedade. Possuíam lealdade, disciplina, e respeito por hierarquias e autoridades, modelo este, que influenciava nas empresas o desenvolvimento econômico.

3.3.2 Geração *Baby Boomers*

Os padrões de “família ideal” implementados pela geração *Belle Époque* e ancorados na disciplina rígida, foram abalados com a chegada da geração *Baby Boomers* entre as décadas de 1940 e 1950. Os jovens desta época, passam então a contrariar todo contexto social e cultural que estavam envolvidos, iniciando pelas famílias, instituição de ensino e até mesmo poderes governamentais, dando origem as revoluções políticas (OLIVEIRA, 2012).

Com isso, passam então a conquistar discussão sobre temas bem relevantes, como a diversidade social, racial, orientação sexual e espaço da mulher nos postos de trabalho. Caracterizados por seus comportamentos contestadores e irreverente, estruturaram famílias menos hierarquizadas, sem o mesmo grau de rigidez que haviam recebido de seus pais. Os filhos acabam tendo liberdade para participarem das decisões do lar, anteriormente destinado somente ao pai, e a mãe acaba também sendo responsável em prover as necessidades da casa, através da conquista por um emprego (OLIVEIRA, 2012).

Para Carvalho (2012), a geração *Baby Boomers* tem como forte característica o valor destinado ao trabalho, no qual preferiam um emprego fixo e estável pelo recolhimento do tempo em que se dedicaram a empresa, assim como experiência adquirida. A expressão “*Baby Boomers*” se refere em português como “explosão de bebês”, devido ao fenômeno social que ocorreu ao término da Segunda Guerra

Mundial, onde os soldados ao retornarem para seus lares conceberam filhos no mesmo período. A maioria dos indivíduos que compõe esta geração, acabaram ocupando funções de diretoria e gerência nas empresas, se deparando com a chegada dos mais novos que contradizem seu modelo comportamental e valores associados.

No contexto da autora Gago (2017), a geração *Baby Boomers* deu origem entre os anos de 1939 e 1945 após a Segunda Guerra Mundial. Neste período ocorreu o nascimento de muitos bebês, devido ao retorno dos militares para a casa após guerra, ou seja, uma "Explosão de Bebês" que traz significado ao termo em inglês "*Baby Boomers*". Predominando a esperança e o otimismo, era o período de reconstrução das famílias e crescimento econômico. Esta geração tem como característica o valor pelo trabalho, o qual permaneciam durante muitos anos, sendo uma conquista que resultava em estabilidade e reconhecimento pela experiência.

3.3.3 Geração X

As crianças que nasceram entre 1960 e 1970 - Geração X, foram influenciadas com a chegada da televisão. Com isso, o consumismo foi disseminado nesta geração, no qual os pais acabaram assumindo um modelo educacional mais rígido por que não tinham condições de atender a todos os desejos de seus filhos. Desde novos eram estimulados a desejar, mesmo que sua realidade fosse diferente, onde, muitas vezes havia somente uma televisão para todos da casa assistirem, um quarto para dividir com quatro irmãos ou mais, entre outros exemplos que interiorizaram a necessidade de individualidade (OLIVEIRA, 2012).

Os jovens caracterizados como facilitadores, acabam sendo estimulados pelos pais a trabalharem ainda na adolescência, afim de conquistarem seu próprio dinheiro e conseqüentemente sua independência. Com a extrema necessidade de se comunicarem, os jovens acabavam encontrando meios mais fáceis de utilizar os recursos limitados da época, o que acelerou e intensificou os avanços tecnológicos (OLIVEIRA, 2012).

Devido as grandes dificuldades e desafios que passaram, a geração X acabou desenvolvendo novos comportamentos para as gerações seguintes, pois

Se um jovem da Geração X teve de compartilhar o dormitório com os irmãos, certamente se esforçara muito para proporcionar a seu filho um quarto individual. Se teve de trabalhar desde cedo para pagar os estudos, irá priorizar uma excelente escola para seu filho, custo este que incluirá até o ensino superior. Se desejou viajar para o exterior e não pode, planejará muito bem para que seu filho possa ter essa oportunidade. Ou seja, os pais da Geração X desejam proporcionar aos filhos tudo o que desejaram na juventude mas não conseguiram realizar (OLIVEIRA, 2012, p.77)

Para Bohlander e Snell (2015) a Geração X teve seu início entre os anos de 1964 e 1979 e se caracterizam pela valorização do trabalho, fortemente a independência, que resultou em não serem apegados em referências passadas como exemplo, não precisarem ficar vinculado ao mesmo empregador para sempre. Preferiam desafios ao invés de trabalhos repetitivos com supervisores vigiando.

No contexto de Carvalho (2012), a geração X deu início entre os anos de 1960 e 1970, ao termino da ditadura do Brasil e recursos tecnológicos já disponíveis. Tem como característica a forte resistência por tudo que surge como novo, além do receio em perderem os postos de trabalho para pessoas mais novas, ou seja, Geração Y.

A autora Gago (2017), considera como geração X, as pessoas que nasceram entre os anos de 1960 e 1970, período marcado pelas mudanças no contexto comportamental da sociedade, atrelado a revoluções políticas e movimentos sociais que criticavam o regime e o descaso. Devido a isso, o "X" vinculado ao nome desta geração, tem como inspiração o ativista político Malcon-X.

Foi um período de desenvolvimento acadêmico, onde os jovens mais qualificados ingressavam em grandes empresas em busca de estabilidade financeira e experiência profissional. Com a forte influência dos programas de TV, desenvolveram comportamentos completamente diferentes, desde a forma de agir, pensar, vestir, falar, até mesmo composição de músicas irreverentes que manifestavam seus próprios conceitos e posicionamentos políticos (GAGO, 2017)

3.3.4 Geração Y

Os jovens da geração Y, nasceram entre as décadas de 1980 e 1990, junto com o surgimento das novas tecnologias de entretenimento e comunicação, assim como o acesso à internet que influenciou na estruturação de comportamentos baseados em uma cultura mais globalizada e digital. Este novo cenário também traz

expectativas de vida ainda maior para a geração Y, que alcançará tranquilamente idades superiores a 90 e até 100 anos, ou seja, os jovens terão que passar por mais etapas de vida e manter um contínuo processo de desenvolvimento e aprendizagem, assim como revalidando suas expectativas pessoais sucessivamente (OLIVEIRA, 2012).

Muitos jovens nas décadas de 1980 e 1990 optaram por formar famílias menores, de modo que pudessem distribuir melhor os limitados recursos, proporcionando a si próprios e a seus filhos mais acesso às facilidades tecnológicas que surgiam e, conseqüentemente, mais conforto do que tiveram sem suas infâncias (OLIVEIRA, 2012, p.76).

Caracterizados por serem jovens pragmáticos, contestam padrões já conhecidos e deixam de lado valores que serviriam como referência. Buscam por inovações e desafios que os levem a receberem constantemente *feedback*. São jovens com grandes expectativas a curto prazo e frustrações contínuas, o que eleva a ansiedade por todas as prioridades que precisam gerenciar em sua vida (OLIVEIRA, 2012).

Segundo os autores Lipkin e Perrymore (2010), a Geração Y também conhecida como a Geração Millennials, Geração da Internet e iGeração, nasceu entre os anos de 1980 e 2000 e se caracterizam por exercerem diferentes talentos, serem socialmente conscientes, estimulados, exigentes e criativos. Em contra partida, são um grande desafio aos líderes de negócios, que normalmente apresentam idades similares ao dos pais destes jovens. Com isso, os líderes acabam enfrentando comportamentos contraditórios da geração Y no ambiente de trabalho, por exemplo:

- Falar ao celular ou mandar mensagens de texto durante o expediente ou em reuniões.
 - Explicar por que o *piercing* no rosto e chinelo não são o traje social mais adequado.
 - Convencer essa geração de que nem todo mundo pode ter horário flexível.
 - Ajudá-los a entender por que não ocuparam posições de liderança no primeiro ano de emprego.
 - Ensinar a eles que não se deve falar com supervisores, gerentes e CEOs da mesma forma como se fala com amigos.
 - Controlar ataques de fúrias ao lidar com erros ou *feedback* negativo.
- (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p. 3)

No entanto, para os autores Calliari e Mota (2012) a Geração Y deu origem entre os anos de 1980 a 1995, sendo conhecida como a geração 2.0, geração internet ou digital. Como nasceram paralelamente com a internet e toda

transformação tecnológica, desenvolveram ainda mais agilidade em processar diversas informações ao mesmo tempo, sendo imediatistas, mais seguros, sociais e colaborativos. Devido serem filhos das gerações anteriores (Baby Boomers e X), acabam recebendo mais atenção dos seus pais, que depositam expectativas muita expectativa sobre os mesmos e os recompensam por qualquer tarefa ou conquista que realizem, desde crianças. As gerações anteriores que se deparam com estes jovens em ambientes organizacionais, percebem fatores comportamentais completamente, influenciados pelo contexto educacional e social em que se desenvolveram.

No contexto de Carvalho (2012), a geração Y deu início na década de 1980 junto com todo o avanço tecnológico e rupturas de paradigmas em ambientes organizacionais. Apresentam características inovadoras e multifuncionais, ou seja, realizam diferentes coisas ao mesmo tempo sem interferir nas atividades profissionais. Buscam constantemente novas experiências e desafios que possibilitem crescerem profissionalmente, em um curto espaço de tempo, mas de forma contínua.

Para a autora Gago (2017) a geração Y deu início entre os anos de 1980 e 1990, conhecida como "Y" por influência de sociólogos soviéticos que costumavam a colocar esta letra ao início do nome de recém-nascidos. Os jovens desta geração receberam de seus pais uma criação vinculada a toda praticidade tecnológica, o que influenciou diretamente na estruturação de comportamentos e padrões sociais. Caracterizados pelo imediatismo e insubordinação, acabam também surpreendendo os mais experientes pelas diversas tarefas que realizam simultaneamente.

3.3.5 Geração Z

Considera-se jovens da Geração Z os nascidos após 1995, num cenário com muitos recursos tecnológicos a disposição, o que os tornam desde crianças bem conectados. Se caracterizam por serem dinâmicos, autodidatas criteriosos, não aceitando muitas vezes modelos hierárquicos e exigindo horários flexíveis. Buscam estar informados sobre tudo, acompanhando os avanços tecnológicos, mesmo sendo muitas vezes considerados irresponsáveis ou dispersos (GAGO, 2017).

Para Carvalho (2012), a geração Z deu início por volta 1990 numa realidade interligada com a Internet, que por sua vez, influenciou no comportamento

individualista ou antissocial apresentado pelos jovens. Valores familiares como o de jantar com os pais, já não se torna tão atrativo quanto os contatos estabelecidos virtualmente. Como característica forte o imediatismo, acabam não tendo paciência com mais experientes quando os mesmos precisam de algum apoio, ainda mais em questões de tecnologia. Apresentam dificuldades com trabalhos coletivos, principalmente com respeito e tolerância.

As crianças estão bem mais conectadas através de redes de relacionamentos colaborativos, dando origem a novos paradigmas, expectativas e provavelmente realidades. A responsabilidade de conduzir e desenvolver os jovens do futuro (Geração Z), ficou atribuído a Geração Y, que por sua vez, precisará influenciá-los na forma de pensar socialmente e principalmente no amadurecimento ao longo do tempo. “A Geração Z certamente terá muitas características da Geração Y, mas de forma bem mais intensa e potencializada, por isso precisará de bons modelos de referência” (OLIVEIRA, 2012, p.113).

3.3.6 Comparativo entre gerações humanas

As gerações humanas apresentam suas próprias características, de acordo com o contexto social que passaram e/ou passam, assim como, o modelo familiar em que nasceram e se desenvolveram, ou seja

Cada geração tem seus próprios desafios. A geração *Baby Boomers* foi desafiada a revolucionar o mundo, constando tradições, padrões e costumes. A *Geração X* foi desafiada a facilitá-lo, criando tecnologias e organizando os novos padrões e costumes da sociedade. O grande desafio da *Geração Y* agora é inovar, aproveitando o legado recebido das gerações anteriores e preparando o próprio legado para a próxima geração – afinal, cada geração transforma e influencia a próxima. Esta é a vida como ela é (OLIVEIRA, 2012, p.81).

Baseado na fundamentação teórica, foi estruturado um comparativo de todas as gerações de pessoas conforme será apresentado na Quadro 3:

Quadro 3 – Comparativo das Gerações de Pessoas

AUTORES	<i>Belle Époque</i>		<i>Baby Boomers</i>		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	Período de Nascimento	Características	Período de Nascimento	Características	Período de Nascimento	Características	Período de Nascimento	Características	Período de Nascimento	Características
OLIVEIRA (2012)	1920 - 1930	Idealistas; sonhadores	1940 - 1950	Estruturados; construtores	1960 - 1970	Céticos; tolerantes	1980 - 1990	Desestruturados Contestadores	2000 - 2010	Conectados e relacionais
GAGO (2017)	1914 - 1918	Lealdade e disciplina à hierarquias	1939 - 1945	Valor pelo trabalho; otimismo	1960 - 1970	Manifestantes; buscavam estabilidade financeira e profissional	1980 - 1990	Praticidade tecnológica; insubordinação; imediatismo; multifuncionais;	a partir de 1995	Extramentente conectados e tecnológicos; dinâmicos; autodidatas; criteriosos; não aceitam modelos hierárquicos; preferem horários flexíveis; irresponsáveis; dispersos;
CARVALHO (2012)	-	-	-	Estabilidade de emprego	1960 - 1970	Resistência; insegurança pelo trabalho	a partir de 1980	Rupturas de paradigmas; inovadores; multifuncionais; buscam por desafios;	a partir de 1990	Individualistas; antissociais; valorizam mais contatos virtuais; imediatistas; impacientes; intolerantes;
BOHLANDER (2015)	-	-	-	-	1964 - 1979	Valor pelo trabalho; independência	-	-	-	-
LIPKIN E PERRYMORE (2010)	-	-	-	-	-	-	1980 - 2000	Socialmente conscientes, criativos, comportamentos contraditórios	-	-
CALLIARI E MOTA (2012)	-	-	-	-	-	-	1980 - 1995	Agilidade, autoconfiantes, colaborativos, imediatistas;	-	-

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018)

3.4 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Os conflitos estão presentes na organização e até mesmo em todos os níveis hierárquicos, sendo muitas vezes identificados como algo negativo, porém, podem ser fontes de novas ideias, agregando ao processo e novos projetos. Todos os indivíduos passam por conflitos internos ou intrapessoais, o que provoca o líder a abrir espaço para uma discussão, análise e avaliação deste fator. “O conflito jamais será resolvido – apenas administrado” (SCHIRATO, 2000, citado por STADLER, SCHMIDT E RODERMEL, 2012, p. 72)

Na percepção do autor Knapik (2012) a função dos líderes na administração de conflitos é transformá-los em oportunidades de aprendizagem e utilização de novos métodos de trabalho, assim como, amenizar a potencialização de novos conflitos provocados por fatores como:

- a. Atritos no relacionamento entre colegas e liderança, e na forma de gerenciamento;
- b. Falta de recursos necessários para execução das atividades (suporte, ambiente físico, indisponibilidade de equipamentos, etc.);
- c. Fatores ambientais (mercado externo, legislação, etc.) e sociais (religiões, política, etc.);
- d. Excesso de trabalho resultando no desequilíbrio da vida pessoal e profissional.

No entanto, para o autor Araújo (2008) os conflitos não devem ser vistos como um fator de agressão, violência ou competitividade, mas como um processo que inicia naturalmente com a percepção de cada indivíduo e termina com uma abordagem mais sensata e positiva. Neste contexto, é apresentado pelo mesmo, alguns aspectos que influenciam no surgimento de conflitos:

- a. Pela incapacidade do indivíduo alcançar seu objetivo ou desejo, devido a fatores pessoais, técnicos e comportamentais, assim como, alguma situação que tenha causado frustração no seu passado, impedindo que avance com os novos desafios;

- b. Tanto no contexto familiar, quanto no trabalho, as divergências de personalidades também afetam os relacionamentos no dia a dia;
- c. Designação de metas e objetivos diferentes para cada indivíduo ou setor da empresa, que leva ao surgimento de tensões causados pela constante busca em alcançá-los;
- d. A maneira como cada pessoa obtém e analisa as informações que recebe, normalmente apresentadas em diálogos com o grupo e exposição de ideias, pois cada indivíduo tende a interpretar de acordo com suas percepções e referências;

Outro fator importante apresentado pelo autor Oliveira (2012), são as diferentes gerações de pessoas presentes na sociedade e que fazem parte das equipes organizacionais. O modelo comportamental de cada geração acaba gerando um distanciamento entre os mais jovens e os veteranos, resultando na falta de integração e transferência de aprendizados.

Os mais experientes acabam não entendendo os mais novos, que por sua vez, os caracterizam como lentos e desconectados da sua realidade. Contudo, a expectativa de vida tem aumentado, o que contribui para que diferentes gerações disputem por seu espaço na sociedade, intensificando ainda mais os conflitos (OLIVEIRA, 2012).

3.4.1 Estratégia de gestão de pessoas

Na visão de Chiavenato (2014), com os novos desafios e macrotendências nos cenários organizacionais, a gestão de pessoas se posiciona cada vez mais em linha com a estratégia da empresa, ou seja, direciona seu foco também para os resultados. O autor aborda os seguintes processos onde ocorreu nesta reestruturação do modelo de GP:

- a. Metas e objetivos passam a ser fundamentais para a gestão de pessoas direcionar sua visão aos resultados, acompanhando através de métricas e indicadores este desenvolvimento;
- b. Saindo do modelo tático para o estratégico, a GP agrega ainda mais valor aos negócios e *stakeholders*;

- c. Os talentos internos são vistos como diferencial competitivo para os negócios através das competências que possuem;
- d. Os líderes passam a ser os responsáveis por suas equipes, desenvolvendo um relacionamento confiável de líder com liderado, requerendo uma atuação ativa e proativa de os membros;
- e. A expressão “Capital Humano” traz no seu contexto as pessoas, seus conhecimentos e competências como parte da empresa, sendo todos responsáveis por esse capital (presidente, diretores, gerentes e os próprios funcionários), sem nenhuma exceção;
- f. A gestão de pessoas busca alinhar as práticas do capital humano com os requisitos dos *stakeholders* e consumidores finais dos produtos e/ou serviços, os quais influenciam diretamente nos negócios.
- g. A GP tem nas suas atribuições, proporcionar CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) aos colaboradores, assim como, atender as diversas responsabilidades da organização: financeira, social, cultural e ambiental.
- h. A integração e visão sistêmica são fundamentais para o desenvolvimento deste processo.

Para Snell e Bohlander (2013), o planejamento estratégico da empresa em conjunto com planejamento de RH (Recursos Humanos) resulta no GERH (Gerenciamento Estratégico de Recursos Humanos), que consiste em padronizar os processos e mudanças que envolvem a gestão de pessoas, alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. Por exemplo, estratégias como expansão de unidades, globalização, inovação, *outsourcing*, são mudanças que impactam diretamente em pessoas, nos critérios de recrutamento, técnicas de seleção, treinamento, remuneração e principalmente na motivação dos colaboradores.

No contexto de Bohlander e Snell (2015), os autores afirmam que o planejamento estratégico se relaciona com o planejamento de recursos humanos através da estruturação dos objetivos e suas implementações. A área de recursos humanos disponibiliza o conjunto de recursos necessários, ou seja,

pessoas e competências disponíveis, para que a estratégia organizacional consiga ser implementada da melhor forma possível.

Em linha com os novos cenários e desafios, principalmente num período de transformação digital, a gestão de recursos humanos também passa a fazer uso de tecnologia em seus processos, visando diminuir os custos e ser mais assertiva no recrutamento de pessoas, tornando assim, a empresa mais competitiva na atração e retenção de talentos. Este recurso não agrega apenas em eficiência, mas, também na redução de risco para tomada de decisão, onde é possível realizar uma escolha em menos tempo possível e com grau de viés mais baixo (SILVA e BUENO, 2017).

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados e conceituados os métodos utilizados neste trabalho de curso.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Santos e Candeloro (2006) a metodologia de pesquisa disponibiliza um conjunto de ferramentas e técnicas que possibilita ao acadêmico estruturar seu trabalho, onde, primeiramente deve se levar em consideração a área de estudo e o tema que pretende-se desenvolver. Após o problema de pesquisa ser estruturado, com seu objetivo geral e específicos, é realizado o desdobramento dos métodos que o aluno utilizará para execução da pesquisa.

No contexto da autora, o termo “delineamento de pesquisa” se refere a maneira como o tema será abordado, podendo ser de forma bibliográfica ou pesquisa aplicada utilizando o método qualitativo, quantitativo ou quali-quantitativo. “Do ponto de vista dos procedimentos, o delineamento poderá ser descritivo (exploratório ou observacional) ou explicativo” (SANTOS e CANDELORO, 2006, p. 70).

Os métodos e procedimentos abordados no presente Trabalho de Curso III, serão melhor conceituados e explanados nos tópicos a seguir.

4.2 ABORDAGEM

4.2.1 Pesquisa qualitativa e quantitativa

A abordagem qualitativa é utilizada quando a finalidade é compreender a perspectiva dos colaboradores sobre as situações que os cercam no dia a dia, seus pontos de vista, experiências, ou seja, a maneira com que os mesmos avaliam subjetivamente sua realidade (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2013).

O contexto quantitativo “tem o objetivo de mensurar algumas variáveis transformando os dados alcançados em ilustrações como tabelas, gráficos ou figuras” (SANTOS e CANDELORO, 2006, p. 72). Este tipo de pesquisa

geralmente utiliza como instrumento para coleta de dados o questionário com questões fechadas, sendo realizado a tabulação das respostas e assim, através de ilustrações, são apresentados percentuais ou valores correspondentes a interpretação e comparativo dos dados.

A pesquisa de natureza qualitativa é aquela que permite que o acadêmico levante dados subjetivos, bem como outros níveis de consciência da população estudada, a partir de depoimentos dos entrevistados, ou seja, informações pertinentes ao universo a ser investigado, que leve em conta a idéia de processo, de visão sistêmica, de significações e de contexto cultural. Nota-se que a pesquisa qualitativa não tem a pretensão de mensurar variáveis, mas de analisar, qualitativamente, de modo indutivo, todas as informações levantadas pelo acadêmico através da aplicação de um instrumento de coleta de dados adequado. Os mais usuais, no plano qualitativo, são a entrevista semi-estruturada, o estudo de caso e os grupos focais (SANTOS e CANDELORO, 2006, p. 71).

Nesta abordagem, o “enfoque quantitativo utiliza a coleta de dados para testar hipóteses, baseando-se na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias” (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013, p.30).

Este estudo teve como abordagem a pesquisa quali-quantitativa, pois evidenciou aspectos numéricos e percentuais para uma apresentação das sugestões, assim como informações e contribuições coletadas junto aos entrevistados sobre as práticas aplicadas na organização.

4.3 OBJETIVO

A presente pesquisa teve como objetivo a pesquisa exploratória e descritiva, pois:

- a) No contexto exploratório foi apresentado a fundamentação teórica de diferentes autores para melhor entendimento do tema abordado, assim como a análise de documentos internos e externos da organização, e pesquisa qualitativa que será aplicada.
- b) No contexto descritivo foi apresentado as características de uma amostra dos integrantes que fazem parte do setor administrativo

da empresa, através do método *Survey* que consiste na aplicação da pesquisa quantitativa, contemplando somente questões fechadas para melhor mensuração, análise e interpretação dos dados.

Nos tópicos a seguir serão conceituados ambas as pesquisas para melhor clareza e interpretação.

4.3.1 Pesquisa exploratória

De acordo com Gil (2010), o objetivo da pesquisa exploratória é trazer mais clareza e assimilação sobre o problema estudado, sendo estruturado de forma flexível, considerando diferentes aspectos que envolvem o fato ou fenômeno abordado.

Para as autoras Santos e Candeloro (2006), é considerada importante para ampliar a visão e entendimento sobre o tema abordado, não sendo necessário a coleta de dados, somente a análise bibliográfica e/ou documental.

4.3.2 Pesquisa descritiva

Neste contexto, “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis” (GIL, 2010, p. 27).

Para os autores Sampieri, Collado e Lucio (2013), este estudo busca especificar as tendências e fatores relevantes sobre determinado grupo ou população, sendo necessário estabelecer o que será mensurado (conceitos, variáveis, etc.) e ao que se refere os dados coletados (pessoas, grupos, comunidades, etc.).

4.4 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DE PESQUISA

Quanto a este tópico pode-se afirmar que, no presente trabalho, optou-se pela pesquisa documental e bibliográfica.

4.4.1 Pesquisa documental

A pesquisa desenvolvida foi do tipo documental, pois evidenciou informações que foram obtidas no relatório anual da organização disponível na internet e documentos interno arquivados na intranet.

De acordo com Gil (2010), este tipo de pesquisa utiliza como base para sua estruturação documentos diversos como pesquisas, boletins, relatórios, divulgação que seja interno da empresa, podendo ser de forma escrita (manual) ou digital em diversos formatos. É a forma de comprovar determinado fato ou acontecimento ocorrido, através dos registros arquivos pela organização.

4.4.2 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa desenvolvida foi bibliográfica, pois evidenciou informações que foram obtidas em livros, revistas e artigos disponíveis tanto em formato físico, quanto digital. As informações sobre as diferentes gerações de pessoas foram apresentadas na revisão literária, de modo a contribuir para o melhor entendimento do presente trabalho.

De acordo com Gil (2010), este tipo de pesquisa utiliza como base para sua estruturação materiais que já foram publicados através de livros, jornais, revistas, dissertação, (entre outros) ou em formato digital disponibilizado na internet. A mesma tem como finalidade contribuir para a fundamentação teórica do trabalho, trazendo um contexto atualizado de autores sobre o tema abordado.

4.4.3 Técnicas de coleta de dados

Na percepção de Gil (2010), as técnicas utilizadas para coleta de dados contemplam o questionário, entrevista e formulário, sendo estas as formas mais usadas para obter dados a partir das repostas dos pesquisados. Estas técnicas são extremamente úteis para análise e interpretação, quando bem estruturadas e aplicadas de maneira correta.

Para atender o objetivo geral do trabalho que tem por finalidade realizar um estudo sobre as principais competências que os líderes precisarão desenvolver, afim de, gerenciar diferentes gerações de pessoas no mesmo ambiente de trabalho, foi realizado pelo entrevistador perguntas abertas e fechadas por intermédio de questionários e entrevista semi-estruturada, no período de junho a julho de 2018 (APÊNDICE A e B). Antes da aplicação definitiva do questionário, foi realizado um pré-teste com aproximadamente 10 (dez) pessoas para apoiar a elaboração adequada dos questionamentos.

4.4.3.1 Observação direta

Na aplicação da pesquisa qualitativa é necessário que o entrevistador observe e tome registro de tudo que considerar necessário ou relevante ao que vem sendo estudado, ou seja,

Precisa saber ouvir e utilizar todos os sentidos, prestar atenção nos detalhes, possuir habilidades para decifrar e compreender condutas não verbais, ser reflexivo e disciplinado para fazer anotações, assim como flexível para mudar o foco de atenção, se for necessário (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013, p.425).

Com isso, o entrevistador realizou as anotações necessárias através de observação direta na aplicação da pesquisa qualitativa, que possibilitou uma melhor análise e interpretação dos dados coletados.

4.4.3.2 Entrevista

A entrevista é uma das técnicas para coleta de dados, no qual o acadêmico aplica presencialmente as questões ao entrevistado, possibilitando que informações de teor qualitativo sejam verificadas e registradas. A modalidade mais utilizada é a entrevista semi-estruturada, que faz uso de um gravador para registrar as respostas, requerendo maior disponibilidade de tempo para ouvi-las posteriormente e transcrever as informações. Contudo, traz maior riqueza de detalhes ao trabalho desenvolvido (SANTOS e CANDELORO, 2006).

Segundo os autores Sampieri, Collado, Lucio (2013, p.425), a entrevista “[...] é definida como uma reunião para conversar ou trocar informações entre uma pessoa (o entrevistador) e a outra (o entrevistado) ou outras (entrevistados)”.

A entrevista semi-estruturada foi realizada com a líder que atuava na Empresa pesquisada, no dia 3 de julho de 2018, através de perguntas abertas com base em um questionário, onde o registro das respostas ocorreu por meio de gravação. É uma profissional que está na empresa a bastante tempo, conhecendo diversos setores da organização devido ao *Job Rotation* que já realizou. Há três anos atua como líder nesta área, o que permitiu apresentar ao pesquisador contribuições relevantes ao estudo do presente trabalho.

4.4.3.3 Questionário

Esta técnica consiste na coleta de dados por intermédio de um questionário com perguntas abertas ou fechadas, não sendo necessário a presença do acadêmico com o entrevistado para aplicação do mesmo. Pode ser encaminhando através de correio, pessoalmente ou por e-mail, onde as questões devem estar bem estruturadas para facilitar a interpretação do leitor. É importante que seja realizado um pré-teste de aplicação, com o intuito de validar se as questões elaboradas estão entendíveis e bem claras (SANTOS e CANDELORO, 2006).

Visto que, o quantitativo de integrantes que trabalhavam na área administrava era de 155 (cento e cinquenta e cinco) pessoas, o questionário com perguntas fechadas foi encaminhado a estes colaboradores, sendo que, o total de respostas retornadas foi de 62 (sessenta e dois) integrantes, correspondendo a um percentual de 40% sobre o total. Devido a geração Z também em estudo, não fazer parte do quadro de colaboradores da empresa, foi encaminhado o mesmo questionário a 30 (trinta) Jovens Aprendizizes de uma instituição de ensino da cidade de Montenegro/RS, onde, o total de respostas retornadas foi de 20 (vinte) Jovens Aprendizizes, correspondendo a um percentual de 66% sobre o total.

Um pré-teste do questionário também foi apresentado a 10 (dez) acadêmicos do curso de Administração da UNISC - Campus Montenegro, com

o intuito de validar as questões abordadas quanto à facilidade de interpretação, sendo que, as respostas obtidas não foram computadas no diagnóstico e análise dos dados deste trabalho. No total, o questionário foi aplicado a 195 pessoas, sendo que destas, 82 pessoas responderam ao questionário correspondendo a 42% do total.

As perguntas fechadas do questionário de teor quantitativo, foram estruturadas com base no referencial teórico, atrelado ao teste âncoras de carreira desenvolvido na década de 1970 por Edgar Schein, conforme acessado no site de Robert Half (2015). Este teste tem como objetivo identificar o autoconhecimento que as pessoas possuem para direcionar sua vida profissional, baseado em 8 pilares que norteiam essas decisões, sendo eles: autonomia, segurança, competência técnico-funcional, competência administrativa geral, criatividade empreendedora, dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida.

4.4.3.4 Técnicas de análise e interpretação dos dados

De acordo com Santos e Candeloro (2006), as técnicas de análise e interpretação dos dados são diferentes quando se trata de pesquisa qualitativa e quantitativa, como segue:

- Na pesquisa qualitativa, a análise dos dados é realizada com base no referencial teórico desenvolvido pelo acadêmico, partindo também da observação do mesmo, na tentativa de explicar determinado conjunto de fatores como motivações, impressões, sentimentos, entre outros aspectos observados na aplicação das entrevistas.
- Na pesquisa quantitativa, a análise dos dados é realizada através de programas como Excel, afim de quantificar os dados e apresentá-los através de gráficos, figuras e/ou tabelas.

Este processo engloba diferentes procedimentos para analisar os dados resultante dos questionários e entrevistas aplicadas, de forma a interpretar e correlacionar com outras informações derivadas de estudos e teorias já realizados anteriormente, ou seja, fundamentação teórica (GIL, 2010).

Com isso, no contexto qualitativo, as respostas ao questionário aplicado na entrevista, foram registradas por intermédio de um gravador. As respostas abertas recebidas foram transcritas para o trabalho afim de, comparar com a pesquisa bibliográfica e documental de teor exploratório, que também foi realizada.

No contexto quantitativo, as respostas do questionário que foram encaminhados por e-mail e Whatsapp às 195 pessoas, destas foram consideradas efetivamente, 82 (oitenta e duas) pessoas que responderam ao questionário enviado. Os dados foram compilados através do aplicativo Excel, visto que, abrangeram dados numéricos e características de teor descritivo, que estão apresentadas de forma percentual através de figuras, tabelas e/ou gráficos, seguidos da análise crítica baseada nos autores pesquisados.

5 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise e diagnóstico dos dados serão apresentados em duas partes, sendo a primeira parte referente às informações qualitativas obtidas em entrevista semiestruturada, realizada com a líder que atua em uma das áreas da empresa através de perguntas abertas com base em um questionário, onde foram registradas as respostas por meio de gravação. Esta é uma profissional que está a bastante tempo na empresa e tem conhecimento de diversos setores da organização devido ao *Job Rotation* que já realizou.

A segunda parte está baseada nos resultados obtidos em pesquisa quantitativa estruturada, aplicada ao grupo de integrantes administrativos da empresa Química em estudo, que pertencem à geração *Baby Boomers*, geração X e geração Y. Esta mesma pesquisa quantitativa estruturada foi aplicada a uma turma de Jovens Aprendizes em uma instituição de ensino na cidade de Montenegro/RS, que pertencem à geração Z.

As perguntas foram formuladas baseadas no referencial teórico apresentado no tópico 3 deste trabalho e na teoria das 8 âncoras de carreira desenvolvidas por Edgar Schein (1970) conforme acessado no site de Robert Half (2015), com o objetivo de identificar o autoconhecimento que as gerações possuem sobre suas expectativas profissionais.

1ª PARTE – DIAGNÓSTICO A ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

As informações qualitativas serão apresentadas a seguir em tópicos, para melhor visualização e entendimento das perguntas que foram realizadas na entrevista semiestruturada e gravada com a líder que atua em uma das áreas da empresa, através de perguntas abertas com base em um questionário, onde foram registradas as respostas por meio de gravação.

a) A percepção da entrevistada com base em sua experiência, quanto ao maior desafio que uma liderança encontra ao gerenciar uma equipe:

A entrevista iniciou com um questionamento sobre a percepção da entrevistada com base em sua experiência, quanto ao maior desafio que uma

liderança encontra ao gerenciar uma equipe. A resposta da mesma foi bem clara e objetiva, dizendo que, o maior desafio está em compreender as competências individuais de cada liderado e poder atribuir essas competências na sua máxima contribuição, ou seja, fazer com que cada colaborador entenda o propósito da organização e tente superar todos os seus desafios.

b) Competências que são estabelecidas ao cargo de líder que a entrevistada possui e dentre estas, quais a mesma julga ser fundamental estar em constate aperfeiçoamento:

A entrevistada mencionou que existem competências bem relevantes atribuídas ao seu cargo, que também são registradas no caderno de competências de cultura da empresa Química, porém, destaca a competência de Líder Educador como fundamental por ser a atribuição que precisa estar constantemente aperfeiçoamento, identificando formas de trazer ou proporcionar a linguagem/comunicação adequada ao liderado.

A mesma se posiciona dizendo que, caso o líder não esteja em constante aperfeiçoamento quanto à forma de transmitir o que deseja ou até mesmo quanto ao propósito de uma meta, o entendimento do liderado ao receber esta informação pode ser interpretado de forma errada ou equivocada e consequência disso, os resultados não sejam da forma como o líder espera.

Seguindo neste contexto das competências direcionadas ao cargo de liderança, a contribuinte realiza uma análise da sua carreira de líder nesses últimos anos e comenta dizendo que, a competência de Líder Educador é um dos quesitos que tem tentado desenvolver cada vez mais, devido existir muita dinâmica em uma equipe e com o passar do tempo o time desenvolver graus diferentes de maturidade, ou seja, se faz necessário identificar formas diferentes de passar a mensagem.

“O líder educador é aquele que está educando os colaboradores para um propósito e/ou para alcançar alguma meta, que num contexto empresarial, acaba sendo perceptível que o objetivo maior é alcançar os resultados e/ou superá-los. É preciso fazer análises e buscar ferramentas ou métodos para que o liderado compreenda aonde deve chegar” – comenta a entrevistada.

A mesma continua seu comentário afirmando que, a competência de Líder Educador não é estabilizada ou tangível, por isso, é necessário que a mesma esteja constantemente sendo percebida no desenvolvimento da liderança, seja através de metodologias formais, como é disponibilizado no próprio sistema interno da organização ou por metodologias de percepção, através dos fóruns que a liderança participa com os demais grupos de líderes, onde é possível visualizar como os demais estão trazendo ou buscando os resultados de suas equipes.

c) Com base na experiência de líder, a forma e percepção identificada pela entrevista para a comunicação individual com os colaboradores da equipe:

A entrevistada inicia este questionamento afirmando que a equipe não é homogeneia e isso é perceptível, pois a natureza da área em que atua acaba abrangendo perfis diferentes, formações diferentes, onde umas são mais direcionadas a exatas e outras mais a humanas. Devido a isso, também se faz necessário ter uma linguagem diferente, através das próprias ferramentas que são disponibilizadas para o líder na organização.

A contribuinte traz como exemplo o acompanhamento de PVC (Plano de Vida e Carreira) que é realizado com os integrantes, onde é possível fazer uma análise e associação do momento de vida que cada liderado está passando, assim como, os planos e metas que os mesmos possuem para aquele ano. Então, através de todo esse conjunto, é possível identificar se o analista tem previsão de entregar ou não dos resultados esperados pela empresa.

Conforme menciona a entrevistada, esse conjunto de informações é totalmente individualizado, ou seja, não é possível ter métrica de acompanhamento ou avaliação igual para todos, por isso, os diálogos realizados pela líder entrevistada são praticamente personalizados em alguns casos.

d) A diferença de idade dos colaboradores que compõe a equipe como fator potencial de conflitos:

Em resposta a este questionamento, a entrevistada afirma que esse fator depende do grau de maturidade da equipe. A mesma comenta que possui liderados mais jovens, outros mais veteranos e alguns em faixa de idade mediada e por isso, exercita sua função de liderança em três patamares diferentes, levando em consideração a diferenciação de idades e momento de vida de cada um, afim de evitar possíveis conflitos. Faz-se necessário perceber o conjunto harmonioso da equipe para compreender em qual direção os resultados estão se encaminhando, pois caso não tiver esta percepção por parte da liderança, o time se torna mais rígido e isso não é um fator saudável.

e) As principais características identificadas nas diferentes gerações de pessoas presentes na equipe:

A entrevistada acredita que as características são muito individuais devido ao momento de vida e carreira de cada colaborador e traz como exemplo a seguinte situação: se é um jovem esta recentemente construindo a sua carreira, suas perspectivas são diferentes no momento que o mesmo está realizando suas entregas, contrário de um colaborador mais veterano que já está a ponto de se aposentar.

Neste caso, são integrantes da equipe que já estão indo para um momento “pós-carreira” e devido a isso, as características que se percebe são de entregas um pouco diferenciadas, ou seja, já não se espera a entrega de um projeto a longo prazo, por exemplo. Através das perspectivas e características individuais de cada colaborador, é possível definir os desafios que serão repassados para cada um.

f) Percepção da entrevistada sobre a forma como a liderança precisará atuar para atender as novas tendências organizacionais

A entrevista apresenta como ponto de vista individual que, a liderança precisa se atualizar constantemente, pois, os líderes de hoje são muito diferentes dos líderes do passado e isso já se percebe pela bibliografia, onde a base para estes cargos já são mais voltadas para o entendimento e diálogo, do que algo incisivo. A mesma tem a percepção que isso não é somente em

grandes empresas, pois empresas menores que venham a ter metodologias de liderança alinhada ao passado, certamente não conseguem avançar.

Para a entrevistada, estar atualizado também é um fator para reter os talentos internos. As tendências de hoje em dia têm o foco bem voltado para a diversidade, ou seja, o viés que as empresas estão adotando para este tema e devido a isso, as lideranças precisam estar muito alinhadas a este conceito, sendo este viés um atributo genuíno de cada líder.

A mesma se posiciona dizendo que, não terá espaço para quem ainda precisa aceitar, isto é, precisa vir de dentro para fora, não algo de fora para dentro, do tipo: agora este é o novo conceito e se eu quero ser líder eu tenho que aceitar. A liderança do futuro precisa ser genuína, com pensamento voltado para as mudanças, aceitação, valores éticos e morais. Ainda ressalta que a falta de respeito era comum nas lideranças do passado e afirma que já vivenciou algo desse gênero.

As tendências no ponto de vista da entrevistada serão líderes que já vem como viés voltado para o que é diferente, buscando enxergar que o mundo está em constantes mudanças, assim como a forma de buscar os resultados.

2ª PARTE – DIAGNÓSTICO A ANÁLISE DOS DADOS PESQUISADOS

Os dados quantitativos serão apresentados a seguir em tabelas, seguido da interpretação e análise dos dados. Os resultados foram obtidos através da pesquisa quantitativa estruturada, aplicada ao grupo de 155 integrantes administrativos da organização, pertencentes à geração *Baby Boomers*, geração X e geração Y, sendo que destes, o total de respostas retornadas foi de 62 integrantes, correspondendo a um percentual de 40% sobre o total.

Esta mesma pesquisa quantitativa estruturada foi aplicada também a uma turma de 30 Jovens Aprendizes em uma instituição de ensino na cidade de Montenegro/RS, que pertencem à geração Z, onde, o total de respostas retornadas foi de 20 Jovens Aprendizes, correspondendo a um percentual de 66% sobre o total. Importante ressaltar que esta geração não se faz presente ainda no quadro de colaboradores da empresa Química em estudo, devido à idade e formação.

Tabela 1 – Número de entrevistados conforme o estado civil de acordo com o gênero

Estado Civil	Gênero				TOTAL	
	Masculino		Feminino			
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Solteiro(a)	17	20,7	34	41,5	51	62,2
Casado(a)	11	13,4	17	20,7	28	34,1
Divorciado(a)	-	-	2	2,44	2	2,4
Viúvo(a)	-	-	1	1,2	1	1,2
TOTAL	28	34,1	54	65,9	82	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Observa-se na tabela 1 que 65,9% dos entrevistados são do gênero feminino e 34,1% são do gênero masculino. Ao analisar os entrevistados pelo estado civil, identifica-se que há um predomínio de mulheres solteiras em 41,5% se comparado aos homens que correspondem a 20,7%. É possível também constatar que, 20,7% das mulheres são casadas e apenas 13,4% dos homens também são casados.

Tabela 2 – Número de entrevistados conforme as gerações de acordo com o gênero

Gerações	Gênero				TOTAL	
	Masculino		Feminino			
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Baby Boomers	2	2,4	1	1,2	3	3,7
Geração X	4	4,9	13	15,9	17	20,7
Geração Y	13	15,9	29	35,4	42	51,2
Geração Z	9	11,0	11	13,4	20	24,4
TOTAL	28	34,1	54	65,9	82	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Constata-se na tabela 2 que dos entrevistados, 51,2% correspondem a geração Y, 24,4% correspondem a geração Z, seguido da geração X com 20,7% dos entrevistados e geração *Baby Boomers* com 3,7% deste percentual de pesquisa. Ao observar os entrevistados de acordo com o gênero, identifica-se a participação maior das mulheres da geração Y com 35,4% sendo que, os homens da geração Y e as mulheres da geração X apresentam o mesmo percentual de participação em 15,9%.

Tabela 3 – Número de entrevistados segundo as gerações de acordo com a escolaridade

Escolaridade	Gerações								TOTAL	
	Baby Boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z			
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Ensino Médio Incompleto	-	-	-	-	-	-	18	22,0	18	22,0
Ensino Médio Completo	-	-	-	-	2	2,4	2	2,4	4	4,9
Ensino Superior Incompleto	-	-	1	1,2	17	20,7	-	-	18	22,0
Ensino Superior Completo	3	3,7	7	8,5	10	12,2	-	-	20	24,4
Pós-graduação / MBA	-	-	9	11,0	13	15,9	-	-	22	26,8
TOTAL	3	3,7	17	20,7	42	51,2	20	24,4	82	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Verifica-se na tabela 3 que dos entrevistados, todos da geração *Baby Boomers* já concluíram o nível superior. A geração X encontra-se em um nível formação mais avançada onde, 11% dos participantes estão realizando ou já concluíram a Pós-Graduação/MBA. Este percentual é propício ao que foi mencionado pelos autores no referencial teórico deste trabalho, pois, devido à geração X ter nascido em um período de desenvolvimento acadêmico, onde os jovens mais qualificados ingressavam em grandes empresas em busca de estabilidade financeira e profissional, desde cedo já investiam na sua formação e por isso, hoje em dia encontram-se com formações mais avançadas.

A geração Y tem 20,7% dos entrevistados com o ensino superior em andamento e neste caso, todos são estagiários da empresa em estudo, seguido de 15,9% desta mesma geração com a Pós-Graduação/MBA em andamento ou concluída. A geração Z por ser a mais nova em termos de idade, tem 22% do seu público com o ensino médio em andamento.

De modo geral, nenhum dos entrevistados tem escolaridade em nível de mestrado ou doutorado, porém, 26,8% de todos os entrevistados já estão com a Pós-Graduação/MBA em andamento ou cursando.

Tabela 4 - Número de entrevistados segundo as gerações de acordo com a renda bruta mensal

Renda Bruta Mensal	Gerações								TOTAL	
	Baby Boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z			
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Até R\$1.500,00	-	-	-	-	15	18,3	20	24,4	35	42,7
De R\$1.500,01 a R\$3.000,00	-	-	-	-	4	4,9	-	-	4	4,9
De R\$3.000,01 a R\$5.000,00	-	-	1	1,2	3	3,7	-	-	4	4,9
De R\$5.000,01 a R\$10.000,00	2	2,4	10	12,2	19	23,2	-	-	31	37,8
De R\$10.000,01 a R\$20.000,00	1	1,2	6	7,3	1	1,2	-	-	8	9,8
Acima de R\$20.000,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	3	3,7	17	20,7	42	51,2	20	24,4	82	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Percebe-se na tabela 4 que das gerações entrevistadas, a geração *Baby Boomers*, a geração X e a geração Y tem seu maior percentual de renda bruta mensal de R\$5.000,01 a R\$10.000,00 correspondendo a 37,8% dos entrevistados. Todos da geração Z e 18,3% da geração Y possuem renda bruta mensal de até R\$1.500,00. Somente a geração X com o maior percentual de 7,3% e as gerações *Baby Boomers* e Y com 1,2%, tem renda bruta mensal de R\$10.000,01 a R\$20.000,00.

De modo geral, 42,7% de todos os entrevistados possuem renda bruta mensal de até R\$1.500,00, 37,8% de R\$5.000,01 a R\$10.000,00 e 9,8% de R\$10.000,00 a R\$20.000,00 e nenhum dos entrevistados possui renda acima de R\$20.000,01.

Tabela 5 - Número de entrevistados segundo as gerações de acordo com o tempo de empresa

Tempo de empresa	Gerações								TOTAL	
	<i>Baby Boomers</i>		Geração X		Geração Y		Geração Z			
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Até 2 anos	-	-	-	-	22	26,8	20	24,4	42	51,2
De 2 anos a 5 anos	-	-	1	1,2	3	3,7	-	-	4	4,9
De 5 anos a 10 anos	-	-	2	2,4	9	11,0	-	-	11	13,4
De 10 anos a 20 anos	-	-	5	6,1	8	9,8	-	-	13	15,9
De 20 anos a 30 anos	1	1,2	6	7,3	-	-	-	-	7	8,5
Acima de 30 anos	2	2,4	3	3,7	-	-	-	-	5	6,1
TOTAL	3	3,7	17	20,7	42	51,2	20	24,4	82	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Observa-se na tabela 5 que:

Os entrevistados da geração *Baby Boomers* possuem o maior tempo de empresa onde, 1,2% dos integrantes tem de 20 anos a 30 anos de empresa e 2,4% dos integrantes tem acima de 30 anos. Este percentual está bem alinhado com a forte característica desta geração voltada para o valor destinado ao trabalho, ou seja, possuem preferência por um emprego fixo e estável, permanecendo por muitos anos na organização, o que resulta em estabilidade e reconhecimento, conforme percepção dos autores.

Os entrevistados da geração X apresentam percentuais bem variados neste quesito onde, 1,2% dos integrantes tem de 2 anos a 5 anos de empresa, 3,7% correspondem ao maior tempo de empresa considerado acima de 30 anos, 6,1% tem participação de 10 anos a 20 anos na organização e 7,3% desta geração já estão de 20 anos a 30 anos na empresa.

Dos entrevistados da geração Y nenhum tem mais de 20 anos de empresa até mesmo pela questão da idade/período de nascimento. O maior percentual de entrevistados tem até 2 anos de empresa correspondendo a 26,8% e apenas 11% dos integrantes tem participação de 5 anos a 10 anos na organização, seguido de 9,8% dos entrevistados que já possuem de 10 anos a 20 anos de empresa.

Todos os entrevistados da geração Z tem até 2 anos de empresa visto que, o contrato de Jovem Aprendiz tem curta duração propício a este período mencionado.

Tabela 6 - Número de entrevistados segundo as gerações de acordo com o número de filhos

Possui Filhos	Gerações								TOTAL	
	<i>Baby Boomers</i>		Geração X		Geração Y		Geração Z			
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Sim	3	3,7	11	13,4	9	11,0	-	-	23	28,0
Não	-	-	6	7,3	33	40,2	20	24,4	59	72,0
TOTAL	3	3,7	17	20,7	42	51,2	20	24,4	82	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Constata-se na tabela 6 que, todos da geração *Baby Boomers* possuem filhos, correspondendo a 3,7% dos entrevistados. Na geração X apenas 13,4% possuem filhos e 7,3% dos entrevistados mencionaram que não possuem filhos. Na geração Y o grande percentual dos entrevistados não possui filhos, correspondendo a 40,2% e 11% relataram que tem filhos. Por unanimidade, todos da geração Z não possuem filhos correspondendo a 24,4% da pesquisa. De modo geral, 72% dos entrevistados não tem filhos e apenas 28% relataram que possuem filhos.

Como contribuição dos autores para o maior percentual da geração Y que aponta não terem filhos, os jovens nas décadas de 1980 e 1990 optaram em formar famílias menores, devido aos recursos limitados da época e visando possibilitar mais acesso aos filhos quanto a tecnologias e conforto, que acabaram não receberam de seus pais – geração X.

Tabela 7 - Número de entrevistados segundo as gerações de acordo com a opção de moradia

Moradia	Gerações								TOTAL	
	<i>Baby Boomers</i>		Geração X		Geração Y		Geração Z			
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Resido sozinho(a)	1	1,2	2	2,4	3	3,7	-	-	6	7,3
Resido com pais ou responsáveis	-	-	-	-	19	23,2	20	24,4	39	47,6
Resido com família (esposo/esposa, filhos)	2	2,4	14	17,1	19	23,2	-	-	35	42,7
Outro	-	-	1	1,2	1	1,2	-	-	2	2,4
TOTAL	3	3,7	17	20,7	42	51,2	20	24,4	82	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Verifica-se na tabela 7 que, a geração *Baby Boomers* correspondendo a 2,4% dos entrevistados e a geração X correspondendo a 17,1% dos entrevistados, residem com família (esposo/esposa, filhos) sendo o maior percentual de ambas neste item. Na geração Y, 23,2% residem com pais ou responsáveis e 23,2% residem com família (esposo/esposa, filhos), sendo que, apenas 3,7% dos entrevistados desta geração residem sozinho. Todos da geração Y residem com pais ou responsáveis, correspondendo a 24% dos entrevistados.

De modo geral, é possível constatar que 47,6% dos participantes desta entrevista residem com pais ou responsáveis e 42,7% reside com família (esposo/esposa, filhos), onde apenas 7,3% reside sozinho e 2,4% responderam à pesquisa com outra opção de moradia não especificada.

Tabela 8A - Número de entrevistados segundo a geração *Baby Boomers* de acordo com as âncoras de carreira que norteiam suas expectativas profissionais

ESPECIFICAÇÃO - GERAÇÃO BABY BOOMERS	Discordo totalmente		Discordo parcial.		Não concordo, nem discordo		Concordo parcial.		Concordo totalmente		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Me sinto mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o trabalho dos outros.	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100,0	3	100,0
Para mim, poder fazer um trabalho do meu jeito, livre de regras e restrições, é mais importante do que segurança/estabilidade profissional.	1	33,3	2	66,7	-	-	-	-	-	-	3	100,0
Me sinto mais realizado quando sou capaz de construir alguma coisa que seja inteiramente resultado de minhas ideias e esforços.	-	-	-	-	-	-	1	33,3	2	66,7	3	100,0
Me tornar um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que me tornar um gerente geral em alguma organização.	-	-	-	-	-	-	1	33,3	2	66,7	3	100,0
Sonho com uma carreira que permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.	-	-	-	-	-	-	1	33,3	2	66,7	3	100,0
Segurança profissional e estabilidade financeira são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.	-	-	-	-	-	-	2	66,7	1	33,3	3	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Tabela 8B - Número de entrevistados segundo a geração *Baby Boomers* de acordo com as âncoras de carreira que norteiam suas expectativas profissionais

ESPECIFICAÇÃO - GERAÇÃO BABY BOOMERS	Discordo totalmente		Discordo parcial.		Não concordo, nem discordo		Concordo parcial.		Concordo totalmente		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Me sinto mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.	-	-	-	-	-	-	1	33,3	2	66,7	3	100,0
Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.	-	-	-	-	-	-	1	33,3	2	66,7	3	100,0
Sentirei sucesso na minha carreira se sentir que contribuí verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100,0	3	100,0
Prefiro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100,0	3	100,0
Sonho em ser tão bom no que eu faço que minha opinião de especialista seja sempre solicitada.	-	-	-	-	-	-	1	33,3	2	66,7	3	100,0
Me sinto mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.	-	-	-	-	-	-	1	33,3	2	66,7	3	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Identifica-se através da tabela 8A e 8B que a geração *Baby Boomers* está fundamentada em três âncoras de carreiras. Todos da geração *Baby Boomers* concordam totalmente que se sentem mais realizados no trabalho, quando são capazes de integrar e gerenciar o trabalho dos outros, correspondendo a 100% das repostas desta pesquisa. Com isso, é possível afirmar que esta geração tem sua âncora de carreira voltada para a competência administrativa/geral.

As pessoas que tem sua vida profissional baseada nesta âncora de carreira, tem como objetivo no decorrer da sua trajetória profissional, alcançar os mais altos níveis de responsabilidade na organização. São colaboradores que almejam cargos de liderança e têm como fator motivacional atingir o nível mais alto da hierarquia corporativa.

Compreendem a relevância de conhecer as áreas funcionais da organização, porém, não pretendem se especializar ou se aprofundar tecnicamente em somente um setor da empresa, pois almejam a função de gerência geral.

Os colaboradores desta geração também concordam totalmente que sentirão sucesso na carreira se sentirem que contribuíram verdadeiramente para o bem-estar da sociedade, correspondendo a 100% das respostas desta pesquisa. Esta âncora de carreira é voltada para a competência de dedicação a uma causa, onde as pessoas são orientadas em sua carreira, através dos valores que desejam refletir em seu trabalho, até mais importantes do que talentos e competências. São profissionais que desejam contribuir para um mundo melhor por intermédio de seu trabalho.

Outra âncora que correspondeu a 100% das respostas foi a desafio puro, quando a geração *Baby Boomers* afirmou que prefere oportunidades de trabalho que desafiem fortemente suas habilidades para solucionar problemas. Nesta âncora se encaixam os profissionais que identificam o sucesso como superação de obstáculos impossíveis ou como a capacidade de resolver problemas insolúveis. Acima de tudo precisam sentir que podem conquistar qualquer coisa e tomam decisões que permitam superar desafios cada vez maiores.

Os profissionais discordam totalmente em 33,3% e parcialmente e 66,7% que fazer um trabalho do seu jeito, livre de regras e restrições, seria

mais importante do que segurança/estabilidade profissional, ou seja, não possuem sua âncora de carreira voltada para autonomia e independência.

Tabela 9A - Número de entrevistados segundo a geração X de acordo com as âncoras de carreira que norteiam suas expectativas profissionais

ESPECIFICAÇÃO - GERAÇÃO X	Discordo totalmente		Discordo parcial.		Não concordo, nem discordo		Concordo parcial.		Concordo totalmente		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Me sinto mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o trabalho dos outros.	2	11,8	1	5,9	3	17,6	7	41,2	4	23,5	17	100,0
Para mim, poder fazer um trabalho do meu jeito, livre de regras e restrições, é mais importante do que segurança/estabilidade profissional.	3	17,6	4	23,5	4	23,5	4	23,5	2	11,8	17	100,0
Me sinto mais realizado quando sou capaz de construir alguma coisa que seja inteiramente resultado de minhas ideias e esforços.	-	-	2	11,8	3	17,6	6	35,3	6	35,3	17	100,0
Me tornar um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que me tornar um gerente geral em alguma organização.	2	11,8	1	5,9	6	35,3	6	35,3	2	11,8	17	100,0
Sonho com uma carreira que permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.	-	-	-	-	-	-	3	17,6	14	82,4	17	100,0
Segurança profissional e estabilidade financeira são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.	2	11,8	4	23,5	2	11,8	4	23,5	5	29,4	17	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Tabela 9B - Número de entrevistados segundo a geração X de acordo com as âncoras de carreira que norteiam suas expectativas profissionais

ESPECIFICAÇÃO - GERAÇÃO X	Discordo totalmente		Discordo parcial.		Não concordo, nem discordo		Concordo parcial.		Concordo totalmente		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Me sinto mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.	-	-	3	17,6	3	17,6	6	35,3	5	29,4	17	100,0
Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.	1	5,9	1	5,9	1	5,9	5	29,4	9	52,9	17	100,0
Sentirei sucesso na minha carreira se sentir que contribui verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.	-	-	-	-	2	11,8	8	47,1	7	41,2	17	100,0
Prefiro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.	-	-	2	11,8	1	5,9	8	47,1	6	35,3	17	100,0
Sonho em ser tão bom no que eu faço que minha opinião de especialista seja sempre solicitada.	-	-	2	11,8	2	11,8	8	47,1	5	29,4	17	100,0
Me sinto mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.	-	-	1	5,9	1	5,9	6	35,3	9	52,9	17	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Percebe-se na tabela 9A e 9B que a geração X está fundamentada na âncora de carreira direcionada ao estilo de vida, pois, 17,6% concordam parcialmente e 82,4% concordam totalmente em ter uma carreira que permita integrar as necessidades pessoais, familiares e do trabalho. As pessoas ancoradas pelo estilo de vida procuram encontrar alguma maneira de integrar todas as suas necessidades, seja ela individual, familiar ou de carreira. Podem ser pessoas muito motivados pelo trabalho, mas compreendem que o mesmo deve integrar a sua vida como um todo.

Neste caso, são colaboradores que preferem acima de tudo flexibilidade, por isso, além de olharem o programa de trabalho propriamente dito, visualizam a atitude da empresa como um todo. A diferença desta para a âncora da autonomia, é que os indivíduos se adaptam bem ao ambiente da empresa, assim como suas regras, restrições, mesmo querendo ter opções mais flexíveis de trabalho.

Outra âncora que também se sobressaiu nos resultados desta pesquisa foi a de dedicação a uma causa, quando os integrantes relataram que sentirão sucesso na carreira se sentir que contribuíram verdadeiramente para o bem-estar da sociedade, onde, 47,1% concordaram parcialmente e 41,2% concordam totalmente e quando mencionaram que se sentem mais realizados na carreira quando podem utilizar os seus talentos a serviços dos outros.

Nesta âncora, as pessoas são orientadas em sua carreira, através dos valores que desejam refletir em seu trabalho, até mais importantes do que talentos e competências. São profissionais que desejam contribuir para um mundo melhor por intermédio de seu trabalho.

Tabela 10A - Número de entrevistados segundo a geração Y de acordo com as âncoras de carreira que norteiam suas expectativas profissionais

ESPECIFICAÇÃO - GERAÇÃO Y	Discordo totalmente		Discordo parcial.		Não concordo, nem discordo		Concordo parcial.		Concordo totalmente		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Me sinto mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o trabalho dos outros.	-	-	2	4,8	14	33,3	18	42,9	8	19,0	42	100,0
Para mim, poder fazer um trabalho do meu jeito, livre de regras e restrições, é mais importante do que segurança/estabilidade profissional.	9	21,4	10	23,8	6	14,3	16	38,1	1	2,4	42	100,0
Me sinto mais realizado quando sou capaz de construir alguma coisa que seja inteiramente resultado de minhas ideias e esforços.	1	2,4	6	14,3	6	14,3	16	38,1	13	31,0	42	100,0
Me tornar um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que me tornar um gerente geral em alguma organização.	7	16,7	6	14,3	15	35,7	8	19,0	6	14,3	42	100,0
Sonho com uma carreira que permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.	-	-	-	-	-	-	3	7,1	39	92,9	42	100,0
Segurança profissional e estabilidade financeira são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.	-	-	5	11,9	14	33,3	17	40,5	6	14,3	42	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Tabela 10B - Número de entrevistados segundo a geração Y de acordo com as âncoras de carreira que norteiam suas expectativas profissionais

ESPECIFICAÇÃO - GERAÇÃO Y	Discordo totalmente		Discordo parcial.		Não concordo, nem discordo		Concordo parcial.		Concordo totalmente		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Me sinto mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.	1	2,4	4	9,5	6	14,3	17	40,5	14	33,3	42	100,0
Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.	1	2,4	2	4,8	6	14,3	18	42,9	15	35,7	42	100,0
Sentirei sucesso na minha carreira se sentir que contribui verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.	-	-	-	-	-	-	22	52,4	20	47,6	42	100,0
Prefiro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.	1	2,4	-	-	5	11,9	21	50,0	15	35,7	42	100,0
Sonho em ser tão bom no que eu faço que minha opinião de especialista seja sempre solicitada.	-	-	2	4,8	6	14,3	14	33,3	20	47,6	42	100,0
Me sinto mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.	-	-	-	-	1	2,4	20	47,6	21	50,0	42	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Constata-se nas tabelas 10A e 10B que a geração Y está fundamentada em basicamente três âncoras de carreira. Uma das âncoras é voltada para estilo de vida, onde, 7,1% concordam parcialmente e 92,9% concordam totalmente em ter uma carreira que permita integrar as necessidades pessoais, familiares e do trabalho. As pessoas ancoradas pelo estilo de vida procuram encontrar alguma maneira de integrar todas as suas necessidades, seja ela individual, familiar ou de carreira. Podem ser pessoas muito motivados pelo trabalho, mas compreendem que o mesmo deve integrar a sua vida como um todo.

Outra âncora de carreira que esta geração está baseada é a de dedicação a uma causa, quando os integrantes relataram que sentirão sucesso na carreira se sentir que contribuíram verdadeiramente para o bem-estar da sociedade, onde, 52,4% concordaram parcialmente e 47,6% concordam totalmente e quando mencionaram que se sentem mais realizados na carreira quando podem utilizar os seus talentos a serviços dos outros, concordando parcialmente em 47,6% e totalmente em 50%.

Nesta âncora, as pessoas são orientadas em sua carreira, através dos valores que desejam refletir em seu trabalho, até mais importantes do que talentos e competências. São profissionais que desejam contribuir para um mundo melhor por intermédio de seu trabalho. As âncoras de carreira da geração Y são exatamente as mesmas da geração X, no caso seu país, devido aos valores tradicionais que uma geração pode ter passado para a outra.

Tabela 11A - Número de entrevistados segundo a geração Z de acordo com as âncoras de carreira que norteiam suas expectativas profissionais

ESPECIFICAÇÃO - GERAÇÃO Z	Discordo totalmente		Discordo parcial.		Não concordo, nem discordo		Concordo parcial.		Concordo totalmente		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Me sinto mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o trabalho dos outros.	3	15,0	4	20,0	4	20,0	6	30,0	3	15,0	20	100,0
Para mim, poder fazer um trabalho do meu jeito, livre de regras e restrições, é mais importante do que segurança/estabilidade profissional.	8	40,0	1	5,0	2	10,0	5	25,0	4	20,0	20	100,0
Me sinto mais realizado quando sou capaz de construir alguma coisa que seja inteiramente resultado de minhas ideias e esforços.	-	-	1	5,0	3	15,0	5	25,0	11	55,0	20	100,0
Me tornar um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que me tornar um gerente geral em alguma organização.	1	5,0	3	15,0	3	15,0	6	30,0	7	35,0	20	100,0
Sonho com uma carreira que permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.	1	5,0	1	5,0	2	10,0	4	20,0	12	60,0	20	100,0
Segurança profissional e estabilidade financeira são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.	1	5,0	1	5,0	9	45,0	4	20,0	5	25,0	20	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Tabela 11B - Número de entrevistados segundo a geração Z de acordo com as âncoras de carreira que norteiam suas expectativas profissionais

ESPECIFICAÇÃO - GERAÇÃO Z	Discordo totalmente		Discordo parcial.		Não concordo, nem discordo		Concordo parcial.		Concordo totalmente		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Me sinto mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.	1	5,0	-	-	2	10,0	10	50,0	7	35,0	20	100,0
Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.	2	10,0	2	10,0	2	10,0	8	40,0	6	30,0	20	100,0
Sentirei sucesso na minha carreira se sentir que contribui verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.	2	10,0	-	-	1	5,0	4	20,0	13	65,0	20	100,0
Prefiro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.	-	-	1	5,0	2	10,0	6	30,0	11	55,0	20	100,0
Sonho em ser tão bom no que eu faço que minha opinião de especialista seja sempre solicitada.	1	5,0	-	-	1	5,0	4	20,0	14	70,0	20	100,0
Me sinto mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.	1	5,0	-	-	1	5,0	7	35,0	11	55,0	20	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Observa-se nas tabelas 11A e 11B que a geração Z está fundamentada em duas âncoras de carreira. Uma das âncoras está direcionada para a competência técnica/funcional, onde 20% concordam parcialmente e 70% concordam totalmente que sonham em serem tão bons no que fazem, a ponto de sua opinião como especialista ser sempre solicitada. As pessoas ancoradas pela competência técnica/funcional comprometem-se com uma carreira de especialização, ou seja, ficam motivadas quando se tornam especialistas em determinado seguimento, almejando trabalhos desafiadores para testar seus conhecimentos e habilidades. São colaboradores que não visam altos cargos administrativos, mas sim,

Outra âncora de carreira que esta geração está baseada é a de dedicação a uma causa, quando os integrantes relataram que se sentem mais realizados na carreira quando podem utilizar os seus talentos a serviços dos outros, onde, 20% concordaram parcialmente e 70% concordam totalmente 50% e quando concordaram que sentirão sucesso na carreira se sentir que contribuíram verdadeiramente para o bem-estar da sociedade, onde, 20% concordaram parcialmente e 65% concordam totalmente.

A geração Z teve percentual relevante na âncora de autonomia e independência, afirmando que se sentem mais realizados no trabalho quando possuem total liberdade de definir suas próprias tarefas, horários e procedimentos, onde, 50% concordaram parcialmente e 35% concordam totalmente.

As pessoas com essa âncora procuram ao decorrer do tempo, uma carreira que possibilite maior independência e impor suas próprias condições. Sentem extrema necessidade de serem donos do seu próprio destino e fazerem as coisas do seu jeito, por isso, organizam sua vida profissional em torno de oportunidade que sejam propícias a terem mais escolhas e poder de decisão.

Outra âncora que teve percentual similar foi a do desafio puro, quando os Jovens Aprendizes mencionaram que preferirem oportunidades de trabalho que desafiem fortemente suas habilidades para solucionar problemas, onde, 30% concordaram parcialmente e 55% concordam totalmente. Nesta âncora se encaixam os profissionais que identificam o sucesso como superação de obstáculos impossíveis ou como a capacidade de resolver problemas insolúveis. Acima de tudo precisam sentir que podem conquistar qualquer coisa e tomam decisões que permitam superar desafios cada vez maiores.

Tabela 12 - Número de entrevistados segundo as gerações de acordo com a expectativa profissional

Expectativa Profissional	Gerações								TOTAL	
	<i>Baby Boomers</i>		Geração X		Geração Y		Geração Z			
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Empregos com uma ótima remuneração e benefícios	-	-	1	1,2	2	2,4	4	4,9	7	8,5
Constante desafios e participação em projetos de inovação	-	-	1	1,2	3	3,7	1	1,2	5	6,1
Flexibilidade e autonomia no trabalho	-	-	-	-	3	3,7	-	-	3	3,7
Rápido crescimento profissional	-	-	-	-	1	1,2	-	-	1	1,2
Reconhecimento/valorização por minhas competências	2	2,4	4	4,9	4	4,9	5	6,1	15	18,3
Carreira segura e estável	-	-	-	-	1	1,2	3	3,7	4	4,9
Qualidade de vida profissional e pessoal	1	1,2	11	13,4	28	34,1	6	7,3	46	56,1
Construção de carreira sem fronteiras organizacionais	-	-	-	-	-	-	1	1,2	1	1,2
TOTAL	3	3,7	17	20,7	42	51,2	20	24,4	82	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Constata-se a partir da tabela 12 que, 2,4% dos entrevistados da geração *Baby Boomers* tem sua expectativa profissional baseada no reconhecimento/valorização de suas competências. Isso é devido ao tempo de empresa que já possuem e a forte característica de valorização do trabalho que apresentam, ou seja, se dedicam muitos anos para empresa e consequência disso, preferem o reconhecimento do seu trabalho.

Na geração X identifica-se como maior expectativa profissional a qualidade de vida profissional e pessoal, correspondendo a 13,4% dos respondentes e por segunda colocação (depois do maior percentual), o reconhecimento/valorização pelas competências que possuem, correspondendo a 4,9% dos entrevistados desta geração.

O maior percentual apresentado, voltado à qualidade de vida profissional e pessoal está em linha com a percepção dos autores quando situam que esta

geração foi bastante influenciada com as mudanças e avanços que ocorreram no período em que nasceram, pois, foi uma fase de disseminação do consumismo, onde os jovens da geração X foram estimulados a desejar e interiorizar a necessidade de individualidade. Com isso, é de praxe que priorizem a qualidade de vida e almejem por isso até mesmo no ambiente profissional.

A geração Y apresentou diversificação nas respostas, porém, 34,1% dos participantes têm sua expectativa profissional baseada na qualidade de vida no trabalho. Esta é uma característica hereditária que receberam de seus pais - geração X. As demais repostas apresentadas pela geração Y foram: 4,9% reconhecimento/valorização por suas competências, 3,7% em flexibilidade e autonomia no trabalho, 3,7% constante desafios e participação em projetos de inovação.

A expectativa profissional da geração Y referente à busca constante por desafios e participação em projetos, está em linha com o que foi mencionado pelos autores. Diferente da expectativa profissional voltada para a flexibilidade e autonomia no trabalho que não foi citado pelos autores como característica desta geração, porém, teve participação considerável nesta pesquisa.

A geração Z também apresentou diversificação nas respostas, com o percentual maior em qualidade de vida profissional e pessoal correspondendo a 7,3% dos entrevistados, seguido de 6,1% de expectativa profissional baseada no reconhecimento/valorização pelas competências que possuem, 4,9% com expectativas voltadas para empregos com uma ótima remuneração e benefícios e 3,7% para carreira segura e estável nas organizações.

Conforme mencionado pelos autores e também apresentado na diversificação das restas, a geração Z possui características da geração Y, por isso, a similaridade nas respostas. A preferência por uma carreira segura e estável nas organizações não é uma característica clara nesta geração e nem perceptível pelas empresas, porém, surpreendentemente foi um dos percentuais relevantes obtidos nesta pesquisa.

De modo geral, 56,1% dos entrevistados preferem uma empresa que assegure a qualidade profissional e pessoal e 18,3% optaram pelo reconhecimento/valorização através de suas competências.

Tabela 13 - Número de entrevistados segundo as gerações de acordo com as características dos profissionais mais novos (em relação a idade)

Características dos profissionais mais novos (em relação a idade)	Gerações								TOTAL	
	<i>Baby Boomers</i>		Geração X		Geração Y		Geração Z			
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Manifestam próprios conceitos sem levar em consideração referências passadas	-	-	3	3,7	2	2,4	1	1,2	6	7,3
Executam várias tarefas simultaneamente (multifuncionais)	-	-	1	1,2	5	6,1	4	4,9	10	12,2
Falta de comprometimento e/ou dispersos	-	-	2	2,4	5	6,1	3	3,7	10	12,2
Facilidade com os avanços tecnológicos	1	1,2	5	6,1	13	15,9	5	6,1	24	29,3
Imediatismo / Ansiedade	2	2,4	6	7,3	14	17,1	3	3,7	25	30,5
Não percebe nenhuma diferença	-	-	-	-	3	3,7	4	4,9	7	8,5
TOTAL	3	3,7	17	20,7	42	51,2	20	24,4	82	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Observa-se na tabela 13 que 30,5% das quatro gerações entrevistadas, identificam nos profissionais mais novos (em relação a idade) características de imediatismo ou ansiedade e 29,3% percebem que estes mesmos profissionais possuem facilidade com os avanços tecnológicos. A falta de comprometimento e/ou dispersão, assim como, a execução de várias tarefas simultaneamente (profissionais multifuncionais) são duas características também identificadas nos profissionais mais novos (em relação a idade), correspondendo cada uma delas a 12,2% da pesquisa.

Conforme mencionado pelos autores, as características de imediatismo e/ou ansiedade são bem fortes nesta geração e por isso, acabam não tendo muita paciência com os mais experientes, principalmente quando precisam de algum apoio. Por terem nascido em um período onde muitos recursos tecnológicos ficavam à disposição, acabaram desde cedo se tornando bem conectados e resultado disso, possuem maior facilidade de aprendizagem e manuseio desses meios.

A entrevistada também trouxe uma contribuição importante neste quesito, quando questionada sobre a forma que os líderes do futuro precisarão atuar frente a

esta geração mais nova, assim como, a forma de nivelamento destes com uma equipe já madura dentro da empresa. Em resposta a entrevistada comenta que, os líderes precisarão aprender a lidar com situações dessa nova tendência, até mesmo por que os jovens da geração Z sabem se posicionar também, pois o atrevimento deles (no bom sentido) é diferente, não possuem muito receio e sabem que se algo não der certo vão tentar novamente.

O posicionamento da entrevistada é que a liderança precisa perceber esses fatores em uma equipe, até mesmo para reter talentos neste perfil, se for um potencial que vai agregar valor para a empresa. Comenta que os resultados não são de imediatos e é preciso ponderar os jovens quanto a isso. Acredita que não há uma resposta pronta para isso, que será através de um exercício diário de percepção, sentindo e enxergando a forma de lidar com o propósito deste profissional e tentando engajá-lo da melhor forma neste propósito.

A entrevistada em concordância com a colocação do acadêmico, também acredita que durante o processo de seleção é necessário realizar um filtro e se identificado características de imediatismo, se faz necessário encaixar o profissional em equipe mais próxima ao seu perfil, como por exemplo, equipes que estão à frente de entrega de projetos, desafios, resultados em curto prazo, sendo uma questão até mesmo de motivação para esta geração.

Em continuidade ao posicionamento da entrevistada, comenta que o ciclo da motivação das pessoas com um perfil mais imediatista, precisar estar rodando de uma forma e velocidade diferente. Traz como exemplo um dos seus liderados que fica entediado com rotinas e com isso, os desafios que são passados para o mesmo, precisar ser direcionado a situações mais dinâmicas. Afirma que é um excelente profissional, suas entregas são ótimas, qualificadas, mas que precisa estar toda hora lidando com situações que não são rotineiras.

A entrevistada ainda confirma que esta percepção se faz necessário até na hora de conversar com o liderado, por que do contrário, pode perder excelentes profissionais por não estar atendo as características individuais dele ou do momento que está vivendo.

Tabela 14 - Número de entrevistados segundo as gerações de acordo com as características dos profissionais mais experientes (em relação a idade)

Características dos profissionais mais experientes (em relação a idade)	Gerações								TOTAL	
	<i>Baby Boomers</i>		Geração X		Geração Y		Geração Z			
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Retenção de conhecimento	-	-	-	-	4	4,9	3	3,7	7	8,5
Comprometimento e dedicação profissional	3	3,7	15	18,3	11	13,4	5	6,1	34	41,5
Resistência a mudanças	-	-	1	1,2	19	23,2	4	4,9	24	29,3
Necessidade de autonomia/individualidade para execução das tarefas	-	-	1	1,2	2	2,4	3	3,7	6	7,3
Dificuldade em acompanhar os avanços tecnológicos	-	-	-	-	5	6,1	3	3,7	8	9,8
Não percebe nenhuma diferença	-	-	-	-	1	1,2	2	2,4	3	3,7
TOTAL	3	3,7	17	20,7	42	51,2	20	24,4	82	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Percebe-se na tabela 14 que 41,5% das quatro gerações entrevistadas, identificam nos profissionais experientes (em relação a idade) o comprometimento e dedicação profissional e 29,3% percebem que estes mesmos profissionais possuem resistência a mudanças. A dificuldade em acompanhar os avanços tecnológicos corresponde a 9,8% da pesquisa, ou seja, também é uma característica observada pelas gerações mais novas, seguido da retenção de conhecimento pelos profissionais experientes (em relação à idade) correspondendo a 8,5% da pesquisa.

Conforme a percepção dos autores, o comprometimento e dedicação profissional é pelo fato das gerações mais experientes (em relação a idade), ter uma valorização maior pelo trabalho, serem leais a organização, respeitam suas hierarquias e com isso, tentam passar estes valores aos profissionais mais novos. Devido ao período de nascimento das gerações anteriores não ser propício a tantas rupturas em paradigmas, acabam sendo mais resistentes quanto a mudanças impostas, até mesmo pelos profissionais mais jovens que criticarem e não aceitarem facilmente modelos de referência do passado.

Tabela 15 - Número de entrevistados segundo as gerações de acordo com as formas para reconhecimento do trabalho

Formas para reconhecimento do trabalho	Gerações								TOTAL	
	<i>Baby Boomers</i>		Geração X		Geração Y		Geração Z			
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Convite para participar de projetos mais desafiadores	-	-	7	8,5	15	18,3	5	6,1	27	32,9
Receber um <i>feedback</i> positivo	2	2,4	7	8,5	11	13,4	6	7,3	26	31,7
Possuir maior flexibilidade quanto ao horário e local de trabalho	-	-	2	2,4	2	2,4	2	2,4	6	7,3
Aumento de remuneração (salário)	1	1,2	1	1,2	14	17,1	7	8,5	23	28,0
TOTAL	3	3,7	17	20,7	42	51,2	20	24,4	82	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Identifica-se na tabela 15 que, a geração *Baby Boomers* prefere a forma de reconhecimento do trabalho através de um *feedback* positivo com 2,4% de participação na pesquisa. A geração X tem maior preferência por duas formas de reconhecimento do trabalho, ou seja, recebendo um *feedback* positivo ou um convite para participar de projetos mais desafiadores, sendo que ambas as duas opções correspondem a 8,5% cada na pesquisa.

A geração Y tem maior preferência por três formas de reconhecimento do trabalho: convite para participar de projetos mais desafiadores - correspondendo a 18,3% da pesquisa, o aumento de remuneração (salário) – correspondendo a 17,1% da pesquisa e o recebimento de um *feedback* positivo - correspondendo a 13,4% da pesquisa.

A geração Z apresentou a mesma diversificação de respostas que a geração Y, porém, em ordem de preferência diferente, ou seja: o aumento de remuneração (salário) – correspondendo a 8,5% da pesquisa, o recebimento de um *feedback* positivo - correspondendo a 7,3% da pesquisa e um convite para participar de projetos mais desafiadores - correspondendo a 6,1% da pesquisa.

De modo geral, 32,9% das gerações entrevistadas preferem um convite para participar de projetos mais desafiadores, 31,7% tem preferência em receberem um

feedback positivo e 28% identificam a formas de reconhecimento do trabalho através do aumento de remuneração (salário).

Tabela 16 - Número de entrevistados segundo as gerações de acordo com os fatores essenciais para a permanência das gerações em uma empresa

Fatores essenciais para a permanência das gerações em uma empresa	Gerações								TOTAL	
	<i>Baby Boomers</i>		Geração X		Geração Y		Geração Z			
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Oportunidade de crescimento e desenvolvimento (Plano de Carreira)	1	0,4	4	1,8	32	14,1	17	7,5	54	23,8
Remuneração e benefícios	1	0,4	4	1,8	25	11,0	7	3,1	37	16,3
Maior autonomia para realização das atividades	-	-	2	0,9	13	5,7	5	2,2	20	8,8
Clima organizacional estável e motivador	-	-	7	3,1	22	9,7	10	4,4	39	17,2
Maior flexibilidade quanto ao horário e local de trabalho	-	-	1	0,4	13	5,7	6	2,6	20	8,8
Maior disponibilidade de recursos tecnológicos para execução das atividades	-	-	-	-	8	3,5	5	2,2	13	5,7
Relacionamento de confiança entre líder e liderado	1	0,4	8	3,5	25	11,0	10	4,4	44	19,4
TOTAL	3	1,3	26	11,5	138	60,8	60	26,4	227	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Verifica-se na tabela 16 que, a geração *Baby Boomers* considera três fatores essenciais para sua permanência na empresa, ou seja, a oportunidade de crescimento e desenvolvimento (Plano de Carreira), a remuneração e benefícios e o relacionamento de confiança entre líder e liderado, correspondendo cada uma destas mencionadas a 0,4% da pesquisa aplicada.

A geração X tem percepções diversificadas, ficando seu maior percentual no fator referente ao relacionamento de confiança entre líder e liderado, correspondendo a 3,5% dos entrevistados e o clima organizacional estável e motivador, correspondendo a 3,1% dos entrevistados.

A geração Y também possui percepções diversificadas, resultando em 14,1% no fator referente a oportunidade de crescimento e desenvolvimento (Plano de Carreira), 11% tanto para o fator direcionado a remuneração e benefícios, quanto para relacionamento de confiança entre líder e liderado.

A geração Z apresentou como fator mais relevante para sua permanência na empresa, a oportunidade de crescimento e desenvolvimento (Plano de Carreira) correspondendo a 7,5% da pesquisa. Outros fatores relevantes para esta geração é o clima organizacional estável e motivador – correspondendo a 4,4%, o relacionamento de confiança entre líder e liderado – correspondendo a 4,4%, maior autonomia para realização das atividades - correspondendo a 2,1% e a maior flexibilidade quanto ao horário e local de trabalho - correspondendo a 2,6%.

De modo geral, 23,8% das gerações entrevistadas consideram a oportunidade de crescimento e desenvolvimento (Plano de Carreira) essencial para sua permanência na empresa, seguido relacionamento de confiança entre líder e liderado que corresponde a 19,4% do total desta pesquisa, o clima organizacional estável e motivador com 17,2% de preferência e a questão da remuneração e benefícios com 16,3% do percentual total da pesquisa.

Tabela 17 - Número de entrevistados segundo as gerações de acordo com as competências consideradas fundamentais para a liderança

Competências fundamentais para liderança	Gerações								TOTAL	
	<i>Baby Boomers</i>		Geração X		Geração Y		Geração Z			
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Maturidade profissional e emocional	1	0,3	12	3,8	23	7,2	15	4,7	51	16,0
Flexibilidade	1	0,3	1	0,3	8	2,5	10	3,1	20	6,3
Promover momentos de conversas com a equipe para passar e receber <i>Feedback</i>	1	0,3	7	2,2	22	6,9	10	3,1	40	12,5
Reconhecer o desenvolvimento individual de cada colaborador	2	0,6	6	1,9	27	8,5	11	3,4	46	14,4
Comunicação ágil e transparente	2	0,6	5	1,6	25	7,8	9	2,8	41	12,9
Disponibilizar total autonomia para que os liderados realizem suas atividades	-	-	2	0,6	6	1,9	5	1,6	13	4,1
Disponibilizar recursos e suporte para que os liderados realizem suas atividades	1	0,3	6	1,9	20	6,3	7	2,2	34	10,7
Exigir que os colaboradores cumpram as tarefas e procedimentos	1	0,3	-	-	4	1,3	1	0,3	6	1,9
Promover a participação da equipe com sugestões e ideias	2	0,6	4	1,3	20	6,3	10	3,1	36	11,3
Possuir visão sistêmica sobre a empresa e sua cadeia de valor (pessoas, acionistas, parceiros e fornecedores)	1	0,3	6	1,9	18	5,6	7	2,2	32	10,0
TOTAL	12	3,8	49	15,4	173	54,2	85	26,6	319	100,0

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Constata-se na tabela 17 que, a geração *Baby Boomers* considera três competências mais relevantes (dentre as citadas na pesquisa) para uma liderança, sendo elas a competência de reconhecer o desenvolvimento individual de cada

colaborador – correspondendo a 0,6%, a comunicação ágil e transparente – correspondendo a 0,6% e a questão de promover a participação da equipe com sugestões e ideias - correspondendo a 0,6%.

Para a geração X, a maturidade profissional e pessoal é a competência mais relevante para uma liderança, correspondendo a 3,8% das respostas. Outras competências que tiveram o percentual próximo de respostas foram 2,2% competência direcionada em promover momentos de conversas com a equipe para passar e receber *Feedback*, 1,9% no reconhecimento do desenvolvimento individual de cada colaborador, 1,9% na disponibilização de recursos e suporte para que os liderados realizem suas atividades e 1,9% na visão sistêmica que a liderança precisa ter sobre a empresa e sua cadeia de valor (pessoas, acionistas, parceiros e fornecedores).

A geração Y teve percentuais bem diversificados nesta questão onde, o reconhecimento do desenvolvimento individual de cada colaborador corresponde a 8,5% das respostas, seguido da competência voltada para a comunicação ágil e transparente com o mesmo percentual em 7,8%. A maturidade profissional e emocional da liderança correspondendo a 7,2%, assim como, a promoção de momentos de conversa com a equipe para passar e receber *Feedback* correspondendo a 6,9% também são competências que, no ponto de vista da geração Y são fundamentais na liderança

As competências voltadas para a disponibilização de recursos e suporte para que os liderados realizem suas atividades, promover a participação da equipe com sugestão e ideias corresponde cada uma delas a 6,3% das respostas apresentadas pela geração Y.

A geração Z teve percentual de participação em todas as questões, com exceção da questão que mencionava o líder exigir que os colaboradores cumpram as tarefas e procedimentos. A competência que é mais relevante para esta geração é a questão da maturidade profissional e emocional do líder, correspondendo a 4,7% das respostas.

De modo geral, ambas as gerações acreditam que a maturidade profissional e emocional é uma competência fundamental aos cargos de liderança, correspondendo a 16% desta pesquisa. Os autores também mencionam que esta competência é um dos pontos importantes para amenizar conflitos e instabilidade no clima organizacional.

O reconhecimento pelo desenvolvimento individual de cada colaborador também foi apresentado como competência relevante para os participantes da pesquisa, correspondendo a 14,4% das respostas. Promover momentos de conversas com a equipe para passar e receber *Feedback*, que corresponde a 12,5% das respostas, também é mencionado pelos autores como fator fundamental para análise dos pontos fortes e fracos da equipe, e o desenvolvimento em conjunto de um plano de ação para aprimoramento do grupo.

A comunicação ágil e transparente também aparece entre as respostas com um percentual de participação em 12,9%. Para as gerações, a liderança também precisa promover a participação da equipe com sugestões e ideias, representando 11,3% das respostas, assim como possuir visão sistêmica sobre a empresa e sua cadeia de valor (pessoas, acionistas, parceiros e fornecedores) representando 10% das respostas obtidas nesta pesquisa.

A líder entrevistada comenta que, cada liderança desenvolve suas competências de forma diferente. Trouxe como exemplo uma capacitação que realizou durante um ano meio, em formato de uma pós-graduação para líderes, onde foram apresentados todos os pilares importantes para este cargo, visando até mesmo a forma adequada de dar um *Feedback* ao liderado.

A mesma comenta que, o “sensômetro” que o líder precisa ter para sentir o clima da equipe e as particularidades de cada indivíduo, está de alguma forma fundamentada na estrutura hierárquica da empresa, não é tangível, mas é perceptível pelo exemplo repassado de liderança para liderança.

Em continuidade ao seu comentário dá o seguinte exemplo: eu sou líder de equipe, mas também sou liderada por alguém, ou seja, essa liderança superior estão sempre fazendo projeções e enxergando os resultados da minha competência de líder educadora, sendo a competência na qual eu sou mais avaliada e basicamente o resultado da forma como atuo como líder, repercute nos resultados dos meus liderados.

A empresa Química em estudo, disponibiliza em seu sistema interno organizacional o caderno de competências de cultura e um exemplar do mesmo para cada líder da organização. Neste material, são especificadas todas as competências que são necessárias para as lideranças atuarem frente as suas equipes, em diferentes graus hierárquico. Abaixo, serão desdobradas as competências direcionadas aos líderes de equipe da organização:

- a) **Domínio do Negócio:** o líder atua como dono do negócio visando alcançar os resultados pactuados em seu PA (Programa de Ação) e os da equipe, focando na superação das expectativas dos clientes/usuários e no crescimento da empresa. Entrega resultados e busca superação dos mesmos, decide e resolve problemas, implementa mudanças organizacionais e funcionais. Pratica, compreende e dissemina as concepções filosóficas da organização, procedimentos, responsabilidades sociais e código de conduta, ética, cidadania, garantindo o alinhamento dos liderados.
- b) **Delegação Planejada:** pratica o ciclo de PA, exercendo a delegação planejada e garantindo alcance do resultado pactuado e a superação das expectativas dos clientes/usuários. Planeja, pactua, acompanha, avalia e julga o que foi alinhado em seu PA.
- c) **Espírito de Equipe:** constrói com a equipe um ambiente de trabalho dedicado ao servir, que possa prevalecer a confiança, o respeito mútuo e a prática da cultura organizacional. O líder deve agir com espírito e servir, influenciar e ser influenciado, expandir o relacionamento da área e atuar como facilitador.
- d) **Comunicação:** Comunicar-se de forma clara, aberta, transparente por meio do diálogo pessoal e direto. O líder precisa ser objetivo e claro em seus diálogos, compartilhando conhecimento e informações relevantes, afim de construir um sistema de comunicação e informação eficaz.
- e) **Liderança Educadora:** Atuar como líder educador, identificando, desenvolvendo, avaliando e integrando Pessoas. Transmite as concepções filosóficas da empresa às equipes e/ou aos Líderes de equipe técnica, orientando-os e capacitando-os para que façam o mesmo. O líder precisa dialogar constantemente de forma franca e objetiva, integrando e desenvolvendo seus liderados, assim como, identificando potenciais nos integrantes e servindo como exemplo para os mesmos.

6 SUGESTÕES

Como contribuição para análise dos dados qualitativos, a entrevistada fez menção a um ponto relevante quando questionada sobre, a forma como a área de gestão de pessoas da empresa Química atua no dia a dia com os seus líderes. Comenta que, esta é uma área que tenta acompanhar ao máximo as mudanças que são perceptíveis atualmente e que, inclusive a proposta de valor da organização já está em fase de mudança.

A entrevistada afirma que percebe uma certa timidez por parte da área de gestão de pessoas, quando se faz necessário dar algum *feedback* para a liderança, sendo que, existem ferramentas da própria área disponíveis para entender se o líder está ou não atendendo aos propósitos da organização, onde na prática acaba não sendo muito realizado. Se posiciona dizendo que, esta área precisa ser mais atuante quando percebe que uma liderança está se destoando de alguns conceitos, visto que, dentro da competência de liderança educadora, um dos requisitos é servir de exemplo para os liderados.

A estrutura de recursos humanos acaba deixando uma lacuna para que fatores como este mencionado pela entrevistada acabem ocorrendo, pois, o RH não interfere diretamente na forma como o líder trabalha, entendendo que, a liderança desta liderança vai realizar seu papel de líder educador. Como sugestão pela entrevistada, seria necessário realinhar estes conceitos, nivelando todas as lideranças para atuarem da mesma forma, pois é perceptível que algumas lideranças atuam de forma diferente por serem de áreas diferentes, sendo que, o a cultura de valores e o propósito da empresa é igual para todos.

Na entrevista, a participante ainda contribui com um exemplo: se analisarmos a área de manutenção da empresa, identificaremos diversos tipos de líderes: líderes veteranos que ainda não se conceituaram das novas tendências, líderes mais novos extremamente motivados que compreendem as novas tendências e líderes muito técnicos que são bem distantes do propósito da empresa. É neste ponto que a área de gestão de pessoas deve entrar, enxergando onde os líderes estão atuando de forma diferente do propósito organizacional e nivelando os mesmos.

Conforme mencionado pelos autores, um líder para ser eficaz precisa buscar constantemente o desenvolvimento e aprendizagem, afim de ampliar sua visão e

suas ações, para aperfeiçoar o relacionamento com as pessoas, que devem serem vistas como potencial para obter os resultados da organização.

Como sugestão do acadêmico baseado no diagnóstico e análise dos dados quantitativos deste trabalho, segue abaixo as competências sugeridas a serem desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas pelas lideranças, afim de gerenciarem grupos multigeracionais:

- a) **Flexibilidade:** de acordo com os dados obtidos através da pesquisa, é possível identificar que as gerações priorizam carreiras que permitam a integração de suas necessidades pessoais, familiares e do trabalho. Nesta competência, o líder precisa identificar e compreender quais são as necessidades individuais dos seus liderados, sendo este um dos fatores que interfere na motivação individual e da equipe como um todo.

No contexto das novas tendências, é possível que os colaboradores realizem seu trabalho em casa ou até mesmo em lugares específicos que não são o ambiente de trabalho, termo conhecido como *Flex Working* pelas organizações, visando atender alguma facilidade de deslocamento, qualidade de vida no trabalho ou apoio a alguma situação pessoal do colaborador.

Um dos pontos também observado principalmente nas gerações mais novas, é a questão da autonomia e independência em poderem realizar seu trabalho com total liberdade em definir horários, procedimentos e tarefas, por isso, se faz necessário dentre as competências de um líder, ter flexibilidade em compreender e se posicionar frente a solicitações como esta.

- b) **Participação em projetos sociais:** ambas as gerações se sentem realizadas ao contribuírem para o bem-estar da sociedade ou que seus talentos sejam utilizados a serviços dos outros, por isso, é necessário que o líder esteja a frente de projetos sociais, que oportunize a participação dos seus liderados nesses meios e que demonstre valor para movimentos voltados a dedicação de uma causa.
- c) **Competência técnica e administrativa:** as gerações mais antigas almejam integrar e gerenciar o trabalho dos outros (cargos de liderança), enquanto as gerações mais novas buscam se especializar em determinadas áreas

para servirem como especialistas na organização. Por isso, é necessário que as lideranças possuam habilidade técnicas para desenvolver colaboradores que buscam por uma especialização em determinada área, assim como, habilidade administrativa para desenvolver colaboradores que buscam alcançar cargos de lideranças, de modo venham a gerenciar uma equipe de forma eficaz.

- d) **Projetos desafiadores e inovadores:** visto que as gerações preferem oportunidades de trabalho que desafiem fortemente suas habilidades de solucionar problemas e principalmente a geração mais nova possui extrema facilidade com meios tecnológicos, é necessário que as lideranças proporcionem atividades desafiadoras e estejam bem alinhadas com os avanços tecnológicos da nova era digital. Sendo o imediatismo e ansiedade uma das características perceptível principalmente da geração mais nova, colocá-los a frente de projetos que obtenham resultados em curto prazo, pode ser uma forma de desenvolver este perfil e também mantê-los motivados.
- e) **Liderança educadora:** os resultados da pesquisa apontam que as gerações consideram importante o fato do líder reconhecer individualmente seus liderados, principalmente através de um *feedback* positivo ou convite para participar de projetos mais desafiadores. O reconhecimento também é relevante através do aumento de remuneração (salário), mas não primordial. Por isso, é de extrema importância que o líder educador saiba identificar o perfil das diferentes gerações de pessoas que compõe sua equipe, para da melhor forma desenvolvê-los e integra-los na organização.

Nesta competência, também, entra o diálogo como um fator que promove a relação de confiança entre o líder e seu colaborador, através da transparência e agilidade na comunicação. Um líder para educar precisa servir de exemplo, estar atualizado com as novas tendências e principalmente compreender fatores comportamentais dos seus liderados, que podem de alguma forma podem alavancar ou minimizar os resultados esperados.

De acordo com os resultados da pesquisa, as gerações de pessoas não priorizam o rápido crescimento profissional, mas precisam identificar através do plano de carreira que possuem oportunidade de crescimento e desenvolvimento na

organização. Acreditam ser fundamental na liderança a maturidade profissional e pessoa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de curso teve como finalidade, estudar as competências que os líderes precisarão desenvolver para gerenciarem diferentes grupos multigeracionais no mesmo ambiente de trabalho, respondendo a proposta do objetivo geral que foi plenamente atendido, quando apresentado a percepção dos entrevistados referente as competências que acreditam serem fundamentais aos cargos de liderança e através da análise do caderno competências de cultura da empresa Química.

Foi possível cruzar estas informações, juntamente com as principais características da geração *Baby Boomers*, da X, da Y e da Z, obtidas através da pesquisa, para análise e sugestão das competências que são necessárias serem desenvolvidas ou aperfeiçoadas pelos líderes, atendendo aos objetivos específicos deste trabalho

Encontrou-se oportunidades de a empresa reavaliar a forma como se posiciona e passa *feedback* aos líderes da organização, trazendo-os para um patamar mais nivelados e/ou alinhados com as competências já direcionadas ao seu cargo. Este um ponto relevante para a empresa Química reter seus talentos na organização, quando líderes apresentam alinhamento com as propostas da organização e são atualizados com os novos conceitos e tendências, sendo capazes de identificar nos colaboradores potencial para contribuir e alavancarem os resultados esperados.

No parecer do acadêmico, este trabalho possibilitou um estudo mais aprofundado da área de gestão de pessoas, a qual o mesmo pretende se especializar com a pós graduação. Trouxe um embasamento de conhecimento ainda, maior para sua formação acadêmica, sendo a questão comportamental das pessoas e análise de perfil/característica, um dos fatores que mais entusiasma e desperta interesse para o acadêmico aprofundar seu conhecimento nesta área.

Após atingir os objetivos traçados neste trabalho, conclui-se que a organização estudada tem uma área de gestão de pessoas bem estruturada no quesito de ferramentas voltadas para a avaliação da performance de lideranças e desenvolvimento dos colaboradores. Porém, possui ponto de melhoria que pode ser superado através da aproximação da área de P&O (Pessoas e Organizações) com seus líderes e aplicação parametrizada das ferramentas disponíveis nesta área da organização.

Como contribuição deste trabalho, também foram sugeridas as competências que serão necessárias para as lideranças atuarem com grupos multigeracionais, que poderão ser reavaliadas e confrontadas com o caderno de competências de cultura já existente, visto que, as novas tendências sociais e, principalmente, a geração Z trouxeram rupturas nos paradigmas existentes e possivelmente, impactarão de alguma forma as equipes mais veteranas da organização.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Nonata Silva. **Conflito nas Organizações**. Site Administradores. Maio, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/conflitos-nas-organizacoes/23111/>>. Acesso em: 20 de Maio de 2018 – 11h49min.

BARBOSA, Suria. **4 comportamentos típicos de líderes bem sucedidos**. Site Exame. Abril, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/4-comportamentos-tipicos-de-lideres-bem-sucedidos/>>. Acesso em: 04 de Maio de 2018 – 19h58min.

BASSO, Carlos. **Os principais desafios na gestão de pessoas atualmente?**. Site Administradores. Novembro, 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/quais-os-principais-desafios-na-gestao-de-pessoas-atualmente/98338/>>. Acesso em: 15 de março de 2018 – 21h47min.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Cengage, 2015

BRASKEM. **O Setor Petroquímico**. Disponível em: <<http://www.braskem-ri.com.br/o-setor-petroquimico>> - Acesso em: 11/06/2018 às 14h19min.

BRASKEM. **Perfil**. Disponível em: <<https://www.braskem.com.br/perfil>> - Acesso em: 06/04/2018 às 09h30min.

BRASKEM. **Relatório Anual**, 2016. Disponível em: <https://www.braskem.com.br/relatorioanual2016?utm_source=Site&utm_medium=box-pt&utm_campaign=RelatorioAnual2016-Brasil>. Acesso em: 06/04/2018 as 09h28min.

CABRAL, Dom. **A importância da gestão de conflitos para o sucesso de um negócio**. Site FDC. Junho, 2017. Disponível em: <<http://blogespecializacao.fdc.org.br/a-importancia-da-gestao-de-conflitos-para-o-sucesso-de-um-negocio/>>. Acesso em: 10 de Abril de 2018 – 18h16min.

CALLIARI, Marcos; MOTA, Alfredo. **Código Y: decifrando a geração que está mudando o país**. São Paulo: Évora, 2012.

CARVALHO, Anderson. **As Gerações Baby Boomer, X, Y e Z**. Site Coisa & Tale. Abril, 2012. Disponível em: <<http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>>. Acesso em: 17 de Maio de 2018 – 15h27min.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Manole, 2014.

GAGO, Viviane. **Gerações: Veteranos, Baby Boomers, X, Y e Z.** Site Viviane Gago. Janeiro, 2017. Disponível em: <<https://www.vivianegago.com.br/single-post/2017/01/28/Geração-dos-Veteranos-ou-Belle-Époque>>. Acesso em: 17 de Maio de 2018 – 17h00min.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HALF, Robert. Teste âncoras de carreira. Site RH Robert Half. Dezembro, 2015. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/carreira/teste-ancoras-de-carreira>> Acesso em: 16 de Outubro de 2018 – 21h39min.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, Renata. **Liderança, suas influências e um novo modelo mental.** Site Administradores. Abril, 2018. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lideranca-suas-influencias-e-um-novo-modelo-mental/110317/>>. Acesso em: 07 de Maio de 2018 – 21h07min.

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

LOUREIRO, Michele. **A diferença entre chefes e verdadeiros líderes.** Revista VOCÊ/AS. Fevereiro, 2018, p.22.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELO, Luísa. **Empresas perdem produtividade em conflitos de gerações.** Site Exame. Março, 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/empresas-perdem-produtividade-em-conflitos-de-geracoes/>>. Acesso em: 10 de Abril de 2018 – 17h16min.

OLIVEIRA, Sidnei. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações.** São Paulo: Integrare Editora, 2012.

PATI, Camila. **Sem estas virtudes você pode ser até chefe, mas não um líder.** Site Exame. Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/sem-estas-virtudes-voce-pode-ser-ate-chefe-mas-nao-um-lider/>>. Acesso em: 07 de Maio de 2018 – 20h38min.

SAMPIERE, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María Del Pilar Baptista. **Metodología de Pesquisa.** 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Vanice; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para pesquisa e normas técnicas.** Porto Alegre: AGE, 2006.

SILVA, Sandra Regina; BUENO, Luiz Alberto Franco. **O recrutamento é cada vez mais tech.** Revista HSM Management. Setembro-Outubro, 2017.

SNELL, Scott A.; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage, 2013.

STADLER, Adriano; SCHMIDT, Maria do Carmo; RODERMEL, Pedro Monir. **Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade.** Curitiba: InterSaberes, 2012. v.3.

APÊNDICE A**QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO – ESTRUTURADO****(GOOGLE FORMS)****1. Gênero**

Masculino
Feminino

2. Estado civil

Solteiro(a)
Casado(a)
Divorciado(a)
Viúvo(a)

3. Período de nascimento

1950 - 1959
1960 - 1979
1980 - 1999
A partir de 2000

4. Formação

Ensino Médio Incompleto
Ensino Médio Completo
Ensino Superior Incompleto
Ensino Superior Completo
Pós-graduação / MBA
Mestrado / Doutorado

5. Renda Bruta Mensal

Até R\$1.500,00
R\$1.500,01 a R\$3.000,00
R\$3.000,01 a R\$5.000,00
R\$5.000,01 a R\$10.000,00
R\$10.000,01 a R\$20.000,00
Acima de R\$20.000,01

6. Tempo de empresa

Até 2 anos
De 2 anos a 5 anos
De 5 anos a 10 anos
De 10 anos a 20 anos
De 20 anos a 30 anos

Acima de 30 anos

7. Possui filhos?

Sim

Não

8. Moradia

Resido sozinho(a)

Resido com pais ou responsáveis

Resido com família (esposo/esposa, filhos)

Resido com amigos

Outro

9. Para as afirmativas abaixo, utilize as colunas ao lado para classificar cada um dos itens:

OPÇÕES	DT	DP	ND E NC	CP	CT
Me sinto mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o trabalho dos outros.					
Para mim, poder fazer um trabalho do meu jeito, livre de regras e restrições, é mais importante do que segurança/estabilidade profissional.					
Me sinto mais realizado quando sou capaz de construir alguma coisa que seja inteiramente resultado de minhas ideias e esforços.					
Me tornar um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que me tornar um gerente geral em alguma organização.					
Sonho com uma carreira que permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.					
Segurança profissional e estabilidade financeira são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.					
Me sinto mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.					
Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.					
Sentirei sucesso na minha carreira se sentir que contribuí verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.					
Prefiro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.					
Sonho em ser tão bom no que eu faço que minha opinião de especialista seja sempre solicitada.					
Me sinto mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.					

LEGENDA:

DT = Discordo totalmente
DP = Discordo parcialmente
NC E ND = Não concordo, nem discordo
CP = Concordo parcialmente
CT = Concordo totalmente

10. Das opções abaixo, qual expectativa profissional é mais importante para você?

- Empregos com uma ótima remuneração e benefícios
- Constante desafios e participação em projetos de inovação
- Flexibilidade e autonomia no trabalho
- Rápido crescimento profissional
- Reconhecimento/valorização por minhas competências
- Carreira segura e estável
- Qualidade de vida profissional e pessoal
- Construção de carreira sem fronteiras organizacionais

11. Dentre as características abaixo, qual você evidencia em seus colegas de trabalho mais novos (em relação a idade)?

- Manifestam próprios conceitos sem levar em consideração referências passadas
- Executam várias tarefas simultaneamente (multifuncionais)
- Falta de comprometimento e/ou dispersos
- Facilidades com os avanços tecnológicos
- Imediatismo / Ansiedade
- Não percebe nenhuma diferença

12. Dentre as características abaixo, qual você evidencia em seus colegas de trabalho mais experientes (em relação a idade)?

- Retenção de conhecimento
- Comprometimento e dedicação profissional
- Resistência a mudanças
- Necessidade de autonomia/individualidade para execução das tarefas
- Dificuldade em acompanhar os avanços tecnológicos
- Não percebe nenhuma diferença

13. Na sua opinião, qual é a melhor forma do seu trabalho ser reconhecido?

- Convite para participar de projetos mais desafiadores
- Receber um *feedback* positivo
- Possuir maior flexibilidade quanto ao horário e local de trabalho
- Aumento de remuneração (salário)

14. Dos fatores abaixo, quais são essenciais para sua permanência em uma empresa?

- Oportunidades de crescimento e desenvolvimento (Plano de Carreira)
- Remuneração e benefícios

- () Maior autonomia para realização das atividades
- () Clima organizacional estável e motivador
- () Maior flexibilidade quanto ao horário e local de trabalho
- () Maior disponibilidade de recursos tecnológicos para execução das atividades
- () Relacionamento de confiança entre líder e liderado

15. Das competências abaixo, quais você acredita ser fundamental em um líder?

- () Maturidade profissional e emocional
- () Flexibilidade
- () Promover momentos de conversas com a equipe para passar e receber *Feedback*
- () Reconhecer o desenvolvimento individual de cada colaborador
- () Comunicação ágil e transparente
- () Disponibilizar total autonomia para os liderados realizarem suas atividades
- () Disponibilizar recursos e suporte para que os liderados realizarem suas atividades
- () Exigir que os colaboradores cumpram as tarefas e procedimentos
- () Promover a participação da equipe com sugestões e ideias
- () Possuir visão sistêmica sobre a empresa e sua cadeia de valor (pessoas, acionistas, parceiros, fornecedores)

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO QUALITATIVO – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

- 1) Com base na sua experiência como líder, qual é o maior desafio de uma liderança ao gerenciar uma equipe?
- 2) Quais são as competências estabelecidas para o seu cargo de líder? Dentre estas, quais você julga ser fundamental estar em constante aperfeiçoamento?
- 3) Pelo tempo que já trabalha com a equipe, já consegue ver uma forma individual de comunicação com cada um? Já consegue ter esta percepção?
- 4) A diferença de idade dos colaboradores que compõe sua equipe é um fator que pode gerar conflitos?
- 5) Quais as principais características que você observa nas diferentes gerações presente na sua equipe?
- 6) Das pesquisas quantitativas que já foram aplicadas, a maioria dos colaboradores escolheram dentre as opções referente a melhor forma do trabalho ser reconhecido, receber um *feedback* positivo ou convite para participar de projetos mais desafiadores, o que acaba sendo um ponto de vista diferente do que é presenciado nas demais empresas. Como você percebe isso na sua equipe?
- 7) Esse senso que você precisa ter com a equipe, para saber em qual momento cada colaborador esta, cada um na sua particularidade e a equipe como um todo, de que forma isso vem a partir de treinamentos? A empresa disponibiliza algum tipo de treinamento para os líderes estarem aperfeiçoando este senso ou até mesmo indicação de livros, literaturas que de um suporte para estarem em desenvolvimento nesta questão?

- 8)** Qual é a sua percepção sobre a forma como a liderança precisará atuar para atender as novas tendências organizacionais?
- 9)** A área de gestão de pessoas tem passado por algumas mudanças e evoluções gradativas durante esses últimos anos. De que forma esta área da empresa atua no dia a dia com os líderes?
- 10)** Tem uma geração mais nova que está entrando no mercado de trabalho agora, sendo os jovens de 16 a 18 anos, normalmente menor aprendiz. O que o estudo vem mostrando, é que o comportamento deles hoje em dia na sociedade apresenta algumas características bem diferentes do que estamos acostumados dentro da empresa. Acabam sendo bem mais críticos, ansioso, imediatistas ou até mesmo sem paciência, devido ao contexto que vivem atualmente, com os avanços tecnológicos, mudanças culturais, etc. Os líderes (do futuro) que vão pegar essa geração nas suas equipes, vão precisar de uma pegada diferente? Como nivelar eles com uma equipe que já é madura dentro da empresa?