



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Luiz Eduardo Fernandes Cazaleiro

**PRÁTICAS DA LIDERANÇA:  
Um contraste entre Geração X e Geração Y**

Brasília – DF

2011

Luiz Eduardo Fernandes Cazaleiro

**PRÁTICAS DA LIDERANÇA:  
Um contraste entre a Geração X e Geração Y**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Título, Débora  
Dorneles Barém

Brasília – DF

2011

Cazaleiro, Luiz Eduardo Fernandes.

Práticas da liderança: Um contraste entre Geração X e Geração Y / Luiz Eduardo Fernandes Cazaleiro. – Brasília, 2011.

70 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Débora Dornelles Barém, Departamento de Administração.

1. Geração X. 2. Geração Y. 3. Liderança. I. Título.

LUIZ EDUARDO FERNANDES CAZALEIRO

**PRÁTICAS DA LIDERANÇA:  
Um contraste entre Geração X e Geração Y**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Luiz Eduardo Fernandes Cazaleiro**

Especialista em Recurso Humanos,  
Débora Dorneles Barem  
Professor-Orientador

Mestre, Rodrigo Rezende Ferreira,  
Professor-Examinador

Brasília, 13 de Julho de 2011

Dedico este trabalho a Deus que possibilitou e me capacitou para a realização deste. Dedico também a minha família pelo amor, apoio e companheirismo dado a mim, e a meus colegas de trabalho pelo suporte na realização da pesquisa.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Débora Barém, minha orientadora, e a Juliana Alcântara pelo apoio e disposição durante a realização desta monografia.

Aos meus familiares e amigos pelo apoio e companheirismo até esta etapa de minha vida.

## RESUMO

Pela primeira vez as empresas têm em seu quadro funcional indivíduos de quatro gerações diferentes. Em especial, destacam-se duas gerações, a Geração X e a Geração Y. Sabendo que existem diferenças entre essas gerações, analisar a percepção dos colaboradores quanto a práticas de liderança exercidas por líderes de ambas as gerações se faz necessário. Para tanto esta pesquisa utilizou-se o método misto, contando com uma etapa quantitativa e outra qualitativa, com a análise de resultado de uma pesquisa de clima organizacional, com questões fechadas, e a realização de entrevistas individuais com colaboradores de ambas as gerações liderados por líderes também de ambas as gerações. Sendo que a análise tem fundamentação teórico-conceitual dos elementos necessários à investigação e dos princípios fundamentais do tema abordado. Uma vez que os líderes são responsáveis pelo equilíbrio da diferença entre as gerações no ambiente organizacional, foram buscadas as práticas de liderança indicadas para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável.

Palavras-chave: Geração X. Geração Y. Liderança.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - O que te levou a trabalhar no laboratório?.....	37
Gráfico 2 – O que te faria mudar para outra empresa?.....	38
Gráfico 3 – Seu trabalho é importante pra você? Por quê?.....	39
Gráfico 4 – Como reconhecimento pelo seu bom desempenho, o que você considera ideal?.....	39
Gráfico 5 – Você sente abertura para se aproximar de seu chefe?.....	40
Gráfico 6 – Seu líder envolve as pessoas nas decisões do dia a dia?.....	41
Gráfico 7 – Ao passar uma atividade o (a) líder pergunta se tenho sugestões?.....	42
Gráfico 8 – Seu (a) líder cobra com que frequência a realização de um bom trabalho?.....	42
Gráfico 9 – Seu(a) líder acompanha cada etapa ou apenas passa as instruções e confere o resultado ao final?.....	43
Gráfico 10 – Seu(a) líder espera o tempo necessário para a realização de alguma atividade, com paciência?.....	44
Gráfico 11 – Seu chefe compartilha seus conhecimentos com o resto da equipe, ou somente informações básicas?.....	45
Gráfico 12 – Seu(a) líder delega atividades ou prefere centralizar?.....	45
Gráfico 13 – Seu(a) líder age de acordo com o que fala?.....	46
Gráfico 14 – Como você classificaria seu relacionamento com seu(a) líder?.....	47
Gráfico 15 – Pra você, seu líder é mais autoritário ou mais democrático?.....	47
Gráfico 16 – Credibilidade 1.....	49
Gráfico 17 - Credibilidade 2.....	50
Gráfico 18 - Credibilidade 3.....	50
Gráfico 19 – Credibilidade 4.....	51
Gráfico 20 – Credibilidade 5.....	52
Gráfico 21 – Credibilidade 6.....	52
Gráfico 22 – Credibilidade 7.....	53
Gráfico 23 –Respeito 1.....	54
Gráfico 24 –Respeito 2.....	55
Gráfico 25 –Imparcialidade 1.....	56

Gráfico 26 – Orgulho 1.....	57
Gráfico 27 – Camaradagem 1.....	58
Gráfico 28 – Camaradagem 2.....	59
Gráfico 29 – Adicional.....	59

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estilos de liderança situacional:.....	21
---	----

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Definição do problema .....	12
1.3	Objetivo Geral .....	13
1.4	Objetivos Específicos .....	13
1.5	Justificativa.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
2.1	O Homem nas organizações.....	16
2.2	Liderança.....	17
2.2.1	O Desenvolvimento das teorias sobre liderança .....	18
2.2.2	O papel do líder e o apoio da organização.....	21
2.3	O estudo das gerações .....	22
2.4	Tradicionalistas .....	23
2.5	Baby Boomers.....	24
2.6	Geração X.....	24
2.7	Geração Y .....	27
2.8	As gerações no Brasil .....	29
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	31
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	31
3.2	Caracterização da organização.....	32
3.3	População e amostra .....	33
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	34
3.4.1	Entrevista.....	34
3.4.2	Pesquisa Great Place to Work 2010.....	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	37
4.1	Perfil das Gerações.....	37
4.2	Comportamento da liderança .....	40
4.3	Percepção da empresa pelas gerações.....	48
4.3.1	Credibilidade.....	49
4.3.2	Respeito.....	54
4.3.3	Imparcialidade .....	56
4.3.4	Orgulho .....	57
4.3.5	Camaradagem.....	58
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	63
	REFERÊNCIAS .....	67
	APÊNDICES.....	69
	Apêndice A – Questionário da entrevista .....	69

# 1 INTRODUÇÃO

Entre as diversas habilidades desejadas por um administrador, a que talvez tenha mais destaque é a capacidade de liderança. Porém não existe uma fórmula para se tornar líder e mesmo uma pessoa que já exerça a liderança de uma equipe, ou grupo de trabalho, não segue à risca um manual, e sim aplica, além de seus conhecimentos, muito de sua própria personalidade, valores e costumes. Dessa forma, apesar de vários líderes aplicarem as mesmas políticas da empresa em suas repartições/equipes, em cada uma delas a forma de aplicação e, por consequência, a percepção dos colaboradores sofrerá influência das características e do estilo pessoal do líder. Sendo assim, as empresas investem cada vez mais no treinamento e alinhamento de sua liderança para que as práticas de gestão permaneçam de acordo com as diretrizes da empresa independente de características pessoais de cada um.

A sociedade hoje é caracterizada por divisões de grupos e gerações com características diferentes e formas de perceber a vida e o trabalho muitas vezes antagônicas. Essas divisões são consequências da evolução da tecnologia, por exemplo, mas também de mudanças de valores da sociedade como um todo. Dentre as gerações mais conhecidas, estão a Geração X e a Geração Y, foco dessa pesquisa, sendo que não existe um senso comum quanto os anos limites de cada geração. Segundo Engelman (2009), Geração X se refere a indivíduos que nasceram entre 1964 e 1977 e Geração Y aos que nasceram entre 1978 e 1994.

Para esta pesquisa porém, a definição considerada será a apresentada por Erickson (2011), que limita a Geração X entre 1965 e 1979 e a Geração Y entre 1980 e 1995. Outras gerações como Baby Boomer e Tradicionalistas também são estudadas mas apenas serão brevemente apresentadas, não sendo foco deste estudo em particular. Indivíduos que viveram momentos diferentes na história e por consequência percebem o próprio trabalho de maneira diferente, acabam por ter dificuldade no relacionamento entre si, e por consequência a liderança fica em uma situação delicada, especialmente quando começam a surgir situações onde indivíduos da Geração Y são líderes de indivíduos da Geração X, por exemplo.

Desta forma, como as organizações podem trabalhar com os líderes para que as práticas da liderança criem um ambiente onde as pessoas trabalham satisfeitas

independente de diferenças entre as gerações? Realmente existe essa diferença de percepção do trabalho por parte de indivíduos de gerações diferentes?

## **1.1 Contextualização**

Diferenças entre pessoas de gerações diferentes sempre foram motivo de discussões e estudos, no entanto, nos últimos anos, esta tem se tornado uma preocupação cada vez maior das organizações. Isso se dá pois, pela primeira vez as empresas estão abrigoando até quatro gerações diferentes e enfrentando o desafio de alinhá-las todas com os objetivos estratégicos.

Em especial duas gerações têm sido foco dos estudos atuais, a Geração X e a Geração Y. A primeira, pois esta começando a ocupar os cargos de alta liderança, e a segunda, pois tem se mostrado diferente do padrão de colaboradores esperado pelas organizações, e especialmente, diferente da Geração X.

Assim existe um desafio estabelecido de conhecer essas duas gerações e atuar para diminuir o impacto das diferenças, potencializando os pontos fortes de cada uma.

Contudo a produção científica a respeito desse tema ainda é muito reduzida, e hoje o que se encontra a respeito da discussão desse tema são congressos e palestras realizados pontualmente por associações da área de recursos humanos, faltando um foco mais profundo de pesquisa.

## **1.2 Definição do problema**

Mediante este cenário de convívio de pessoas com valores e ideais diferentes, dentro do ambiente profissional, dividindo tarefas, objetivos e metas. O desafio é de reduzir os conflitos entre colaboradores de gerações diferentes.

Tendo o líder como peça chave nesse processo dentro das empresas, quais são as melhores práticas de liderança da Geração X e da Geração Y para a criação de um bom ambiente de trabalho segundo a percepção dos subordinados?

### **1.3 Objetivo Geral**

Esta pesquisa tem por objetivo analisar a percepção dos colaboradores de um laboratório de análises clínicas quanto à liderança da Geração X e da Geração Y apresentando ao final um grupo de práticas indicadas para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Caracterizar a percepção que colaboradores das Gerações X e Y têm do ambiente de trabalho.
- Identificar o estilo de liderança de colaboradores de cada geração.
- Caracterizar as percepções que os colaboradores têm a respeito das práticas de líderes das Gerações X e Y.
- Elencar o comportamento e práticas de liderança para o perfil de cada geração.
- Descrever práticas de liderança indicadas para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável.

### **1.5 Justificativa**

A diferença na forma de pensar e agir entre pessoas nascidas em épocas diferentes é real, perceptível desde relações familiares até as relações profissionais. Porém, nenhuma empresa pode excluir pessoas de uma ou de outra geração e, mesmo que o fizesse, estaria limitando seu próprio desenvolvimento. Assim sendo, as organizações precisam trabalhar no sentido de equilibrar as diferenças e assim reter talentos em um mercado cada vez mais competitivo.

Contudo, mesmo sendo um assunto discutido atualmente em periódicos e sites que tratam de recursos humanos, a produção científica ainda é reduzida, sendo difícil encontrar estudos que investiguem essa diferença entre a Geração X e a Geração Y. Torna-se, assim, difícil para as organizações fundamentarem suas ações em pesquisas realizadas com esse foco, e o direcionamento das empresas acaba se baseando em suposições sem nenhuma base teórica tendo seu resultado em experiências nem sempre bem sucedidas.

Esta pesquisa tem por finalidade reforçar o estudo nessa área do conhecimento, observando e levantando as práticas de cada geração quanto à liderança nas organizações, para que o líder e as organizações possam se posicionar de forma a reduzir impactos e conflitos em razão das diferenças.

Assim, esta pesquisa justifica-se pelos resultados que pode gerar para as organizações, uma vez que, trabalhando as diferenças e o ambiente organizacional a satisfação dos colaboradores aumentará, resultando em motivação, comprometimento e produtividade maiores e, também, pelo complemento às poucas publicações existentes a respeito do tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Discutir sobre as gerações pode parecer algo simples no contexto familiar, porém, as organizações percebem que precisam levar o tema a sério. Enquanto em família lidamos com as diferenças informalmente, nas empresas essas diferenças não podem ser tratadas assim, pois o ambiente empresarial possui outro estilo de hierarquia e mesmo de relacionamento entre as pessoas.

Conflitos, divergências de opinião, baixa produtividade, pouca motivação. Todos esses são problemas que a organização precisa combater para garantir o bom desempenho de suas atividades e processos. Porém, muitas vezes estes problemas surgem por questões culturais diferentes entre os indivíduos. É aqui que entra a preocupação em compreender as gerações e adaptar as práticas e políticas organizacionais ao perfil de tais gerações.

Cada geração vivenciou momentos diferentes da história, fizeram parte de acontecimentos diferentes, muitas vezes não compartilharam dos mesmos ideais e assim se tornaram adultos, ingressaram no mercado de trabalho e hoje dividem a mesma sala. Naturalmente, cada um terá opiniões e formas de agir diferentes dos demais. Sabemos que os responsáveis pelo equilíbrio dessas diferenças e pela aplicação das práticas e políticas da organização são os líderes, estes, então, são peças-chaves nesse processo.

*“Difícilmente, missão, visão e objetivos seriam alcançados sem que houvesse liderança, uma vez que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por movimentos contrários de cooperação e de conflito; logo, é preciso magnificar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade. Este é o papel da liderança. É um papel integrador, muito necessário numa época de organizações virtuais.”(VERGARA, 2000)*

Para que o líder possa atuar como um equilibrador das diferenças entre as gerações, ele precisa conhecê-las e para isso é importante que compreenda também as motivações dos indivíduos para trabalhar e como surgem os conflitos entre os indivíduos.

## 2.1 O Homem nas organizações

O primeiro passo para se discutir o papel de cada indivíduo em uma organização é compreender como ele percebe o trabalho. Para isso, surgiram diversos estudos que buscavam entender o papel do homem dentro das empresas e o que o movia a estar lá.

O resultado do primeiro desses estudos foi a definição do Homem Econômico.

Segundo Chiavenato (1987), o Homem Econômico é influenciado apenas por recompensas salariais, econômicas e materiais. Tido como um indivíduo motivado principalmente pela recompensa, pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro e que, como trabalhador, não tem ligação com outros. Além disso, o Homem Econômico é programável para atuar dentro da organização, não levando em conta valores e crenças do ambiente externo, percebendo o trabalho como adiamento da satisfação. Assim, para a administração científica, o indivíduo era visto então como preguiçoso e responsável pela baixa produtividade e desperdício das empresas (RAMOS, 1972).

Esse conceito de Homem dentro das organizações não era suficiente para descrever toda a complexidade do relacionamento do homem com seu trabalho e, por consequência, os estudos a respeito do tema continuaram, agora, buscando englobar a questão social do ser humano.

A teoria do Homem Social surgiu sem contar com este foco, mas como consequência da manipulação de variáveis sociais na conhecida experiência de Hawthorne. Onde após modificar variáveis ambientais e não perceber a alteração esperada foi identificada uma forte influência de fatores psicológicos do grupo no resultado. (RAMOS, 1972).

Surge em sequência, a teoria do Homem Reativo. Essa teoria contou com um foco mais social, pensando nas organizações como um sistema de relacionamento aberto, porém com o mesmo objetivo de despertar reações positivas para as metas da empresa e não para o crescimento do indivíduo. (RAMOS, 1972)

Ainda, por não conseguir englobar a integridade do homem no ambiente organizacional, surge a teoria do Homem Parentético. Este é visto como autônomo independente da organização, mas deve ser analisado dentro dela. O que diferencia o Homem Parentético dos outros modelos é o fato de que ele consegue ter uma

visão externa das situações, guiado por sua ética e valores. Ele possui uma consciência crítica do ambiente onde está inserido.

## **2.2 Liderança**

Sem dúvida, a liderança é uma peça chave para as organizações. Dentro de uma organização, os líderes são comunicadores e identificadores de valores coletivos. Ouvem a maior parte do tempo, pois são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho (ARRUDA. CRISÓSTOMO. RIOS. 2010). Por esse motivo, a liderança é necessária em todos os tipos de organização. Líder é aquele que sabe direcionar as pessoas, mesmo enfrentando os problemas que existem em qualquer organização. (ROBBINS, 2005)

Contudo, o tema liderança surge nas ciências sociais, em função de eventos estritamente públicos e políticos. Basta lembrar Hitler, Stalin, Mao Tse Tung, Vladimir Lenin, Francisco Franco, Juan Perón, Getúlio Vargas e Antônio Salazar (BERTERO, 2007). Analisando esta afirmação percebemos o quanto a questão emocional e carismática estava presente no surgimento dessas lideranças. Todos com um apelo tão grande que conseguiram movimentar multidões. Porém, na esfera das organizações, a liderança acontecia de forma diferente, quase oposta. Enquanto o carisma e as emoções formavam as lideranças públicas e políticas, nas empresas tudo era estritamente racional e técnico. Quem sabia mais, conhecia melhor as atividades, acabava por ascender na carreira sendo inclusive reconhecido pelos colegas como alguém merecedor. Ambas as situações acabavam por formar ou tiranos ou meros administradores muitas vezes sem nenhuma capacidade de liderança. (BERTERO, 2007).

Com a evolução dos estudos sobre liderança, deu-se início a um processo de separação entre o que efetivamente seria administração e o que seria liderança propriamente dita. Aparentemente novos conceitos e idéias surgiram, porém analisando o conteúdo percebemos que o termo administração, fazendo referência ao planejamento e seus processos, herdou o lado racional da liderança, enquanto o termo liderança ficou com o lado emocional, tratando da motivação e de um

ambiente saudável de trabalho, sendo que, para o sucesso das organizações, a razão e a emoção completam uma a outra. A administração traz toda a base técnica e teórica e a liderança, a capacidade de empreender, além de motivar e criar novas perspectivas (BERTERO, 2007).

Para Drucker (1999), hoje os líderes precisam fomentar o potencial dos colaboradores, com o intuito de reunir conhecimentos, inteligência e talentos para enfrentar as constantes mudanças. Sendo assim, é preciso conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, considerando seus relacionamentos interpessoais.

### 2.2.1 O Desenvolvimento das teorias sobre liderança

Dentre diversos estudos a respeito de liderança, surgem três conjuntos de teorias. A teorias de traços, que se preocupa em retratar traços ou características de personalidade do líder. A teoria dos estilos de liderança, focada nos diferentes estilos de cada líder e a teoria situacional de liderança, a qual analisa as circunstâncias que determinam a eficácia do líder (BERGAMINI, 1994).

Os primeiros escritos a respeito de liderança são da autoria de Maquiavel, no século XVI, analisando a questão de princípio de oportunismo para as ações de um príncipe nas cidades medievais da Itália. Já no século XX, Weber definiu três bases para a autoridade de um líder. A base Legal, a Tradicional e a Carismática. As duas definições, no entanto, veem a liderança como formada por características da pessoa do líder no ambiente onde este está inserido (SMITH.PETERSON, 1988).

Sendo denominada, então, como a primeira teoria sobre liderança, a Teoria dos Traços, baseada em uma revisão de pesquisas entre 1904-1948 levantou trinta e quatro características de personalidade presentes em indivíduos considerados bons líderes (BERGAMINI, 1994). Contudo, essa teoria se limitou muito à pessoa do líder e acabou por negligenciar, muitas vezes, o contexto e o ambiente.

Abordando a questão da liderança como resultado de traços pessoais, foram realizados diversos estudos que buscavam analisar justamente qual seria o padrão ideal de liderança. Em 1948, Stogdill afirmou que um indivíduo não se torna líder por uma simples combinação de traços e sim por uma relação relevante entre suas

características, atividades e objetivos e as de seus seguidores. (SMITH.PETERSON, 1988 apud STOGDILL,1948). Avançando ainda nas conclusões, as qualidades do líder seriam, dinamismo, inteligência, dominação, autoconfiança, impulso para realização e habilidades interpessoais. (SMITH.PETERSON, 1988 apud STOGDILL,1948).

Seguindo a linha de pensamento de Stogdill, surge a teoria de Estilos de Liderança, focando a relação com os subordinados, ou seja, como o líder se comporta para liderar. (CHIAVENATO, 1987).

Esta teoria dividia a liderança em três tipos, sendo eles:

- Autoritária
- Liberal
- Democrática

Após vários estudos, aplicando esses estilos a diversas situações diferentes, percebeu-se que o estilo democrático costumava dar mais resultado, porém, a depender do ambiente, o líder acabava por se utilizar dos outros dois estilos (CHIAVENATO, 1987)

Sendo assim, como a liderança é baseada na relação entre vários indivíduos, não podemos deixar as variáveis do ambientes de lado. Com este olhar, surgiram as teorias situacionais, visando à análise das características comportamentais dos liderados. O ambiente da organização e as características dos subordinados passam assim a fazer parte dos estudos sobre liderança (BERGAMINI, 1994). Assim, o treinamento e criação de condições favoráveis era a base para a liderança e não só características pessoais, podendo estas ser desenvolvidas pelo indivíduo que deseja ser um líder.

Esta foi justamente a afirmação feita por Lurt Lewing. Lewing defendeu que existe um conjunto de comportamentos que podem ser circunscritos como habilidades de liderança, mas não inerentes às pessoas, e sim que podem ser ensinadas de forma a criar líderes eficazes. (SMITH.PETERSON, 1988).

Pesquisadores da Ohio University concluíram, também, que a liderança poderia variar entre duas dimensões (SMITH.PETERSON, 1988):

- Consideração;
- Início da Estrutura.

Esta teoria se baseava na afirmação de que o líder deveria ser alguém que se comportasse, relativamente aos demais, com consideração, além de lhes oferecer estruturas apropriadas para permitir a realização das tarefas. Ou seja, o líder precisaria se importar com seus subordinados além de possibilitar que estes desenvolvessem suas atividades de forma correta.

O grande limitador dessas pesquisas é o fato de que a maioria dos pesquisadores tratou “liderança” como algo cuja essência poderia ser definida independente do contexto de referência, quer essa essência fosse a personalidade, o estilo do líder ou um papel organizacionalmente estruturado. (SMITH.PETERSON, 1988)

Ao considerarmos os subordinados como parte dos estudos sobre liderança, assumimos que a liderança é feita de trocas entre líder e subordinados, sendo que o desempenho destes está estritamente ligado à motivação, e o papel do líder é justamente criar as condições que ajudem a manter seus colaboradores motivados. Surgem então as teorias motivacionais, apresentando a idéia de que conhecendo as reais necessidades dos indivíduos, o líder pode tomar atitudes que os levem a permanecer motivados para o trabalho. Se o líder for capaz de oferecer fatores complementares de satisfação das necessidades, poderá, então, ser um grande agente na construção de climas organizacionais mais favoráveis de trabalho (BERGAMINI, 1994).

Nesse contexto surge a liderança situacional, sendo que os líderes adaptam seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos colaboradores.

Segundo Levek e Malschitzky (2003), a liderança situacional baseia-se em três fatores, a saber a intensidade da supervisão em relação ao colaboradores, a intensidade do apoio que o líder proporciona e a habilidade dos colaboradores para desempenhar a atividade, atingindo os objetivos.

A combinação desses fatores pode gerar quatro estilos diferentes de liderança situacional, conforme quadro a seguir:

## Estilos da liderança situacional

<b><i>Direção</i></b> <i>Muita supervisão e pouco apoio</i>	<b><i>Orientação</i></b> <i>Muita supervisão e muito apoio</i>
<b><i>Apoio</i></b> <i>Muito apoio e pouca supervisão</i>	<b><i>Delegação</i></b> <i>Pouco apoio e pouca supervisão</i>

Quadro 1 Fonte: Liderança, Gestão do Capital Humano (2003)

A o estilo de direção deve ser adotado mediante a entrada de novos colaboradores na empresa, ou ao passar uma nova atribuição ao colaborador. A orientação é indicada para o desenvolvimento e aprendizagem de tarefas, o apoio para o momento em que os colaboradores, apesar de desenvolverem as tarefas, ainda demonstram certa insegurança e a delegação quando os colaboradores já desempenham suas atividades plenamente. (LEVEK.MALSCHITZKY. 2003).

Mesquita (2010) acredita que o autoritarismo ficou no passado e que agora, o que funciona, é a colaboração, o trabalho em conjunto, em que o gestor compartilha conhecimento com seus subordinados, que contribuem com seus líderes.

### 2.2.2 O papel do líder e o apoio da organização

Analisar o papel do líder isoladamente mostrou-se insuficiente para compreender a liderança dentro das empresas, devendo a organização ser entendida, seus valores, ética e direcionamento pois o líder age de acordo com este direcionamento, por isso, esta deve ser uma preocupação de todo o alto escalão das empresas.

Levek e Malschitzky (2003) dizem que a afirmação de muitos empresários é que a liderança despreparada é o grande ponto fraco de uma organização. Todas as outras dificuldades derivam dela. É o líder que delega ou centraliza. Ainda segundo Levek e Malshitzky (2003), a liderança despreparada cria conflitos desnecessários, estimula jogos de poder e, principalmente, desmotiva a equipe. Se os líderes não

tiverem consciência de seu desafio, a empresa se transforma em um navio sem rumo.

Dessa forma, a organização deve apoiar o desenvolvimento do próprio líder, para que ele desenvolva a capacidade de promover educação com serviço de alta qualidade e dar abertura para a transmissão de informações, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, de maneira a permitir a participação dos colaboradores na tomada de decisões, atuando como educador, negociador, incentivador e coordenador (LEVEK.MALSCHITZKY. 2003).

O líder deve se enxergar com o objetivo de desenvolver seus subordinados, buscando incentivar seu autodesenvolvimento, liberando o potencial de desempenho de cada um, ouvindo e ensinando, compartilhando as responsabilidades, orientando as pessoas ainda com o desafio de reter os talentos desenvolvidos. Para desenvolver este papel, o líder deve apresentar algumas habilidades, em especial o comprometimento e a comunicação através da qual é gerada a confiança. (LEVEK.MALSCHITZKY. 2003).

### **2.3 O estudo das gerações**

Geração é definida como um grupo de pessoas que, com base na faixa etária, compartilham não só uma localização cronológica na história, mas também as experiências a ela associadas.(ERICKSON, 2011). Pela primeira vez as organizações estão abrangendo pessoas cujo espectro de idade é maior do que quarenta anos (LOMBARDÍA, 2009). Isso nos leva a pensar sobre as diferentes formas de enfrentar a vida de indivíduos de cada faixa etária. Se a liderança já é influenciada pela vivência do indivíduo, o relacionamento com o trabalho não seria influenciado também?

Assim, para compreender melhor e entender se essas diferenças realmente existem e, em existindo, auxiliar as organizações a desenvolverem políticas adequadas para cada grupo etário, foi criada a teoria das gerações, dividindo os grupos de acordo com o ano de nascimento, compreendendo assim intervalos de aproximadamente quinze a vinte anos. As gerações mais estudadas são a Geração Baby Boomer, a Geração X e a Geração Y, porém estas não são as únicas. Esses são grupos de

pessoas que podem compartilhar hoje o mesmo local de trabalho. Para as organizações, e especialmente para a liderança, o desafio é equilibrar as visões de mundo e desenvolver políticas e práticas que facilitem a convivência de pessoas tão diferentes.

Contudo, alguns estudos sugerem que a diferenciação de gerações não exerce influência tão grande sobre o ambiente de trabalho, de acordo com um estudo publicado pelo Ethics Resource Center em 2009, existe um ceticismo a respeito dessa influência.

*“While numerous researchers espouse these classifications and they seem to be consistent with most people’s experience in the workplace, there is also a growing skepticism about the real impact of generational differences in the workplace, a sense that employees of all ages are more alike than different.”(Ethics Resource Center, 2009)*

Dessa forma, ainda é necessário que se realizem mais pesquisas a respeito do tema, a fim de formar uma melhor base de análise para este cenário.

## **2.4 Tradicionalistas**

Nascidos entre 1928 e 1945, foram adolescentes no período de 1940 a 1950. Atualmente a Geração de Tradicionalistas pode ser reconhecida como pais de parte da Geração X (ERICKSON, 2011). Apesar de não serem mais numerosos no ambiente de trabalho, a estrutura das organizações ainda é muito baseada em sua forma de pensar. Tendo vivenciado o período das grandes guerras, os Tradicionalistas passaram pelos racionamentos em razão dos conflitos. Por serem adolescentes no período pós- guerra, eram patriotas, participaram de um momento de grande crescimento econômico e oportunidades. Contudo, as diferenças sociais, especialmente entre afrodescendentes e brancos, ainda eram fortes.

Criadores de grandes bases das organizações de hoje, como a hierarquia e o planejamento, os Tradicionalistas viam no reconhecimento financeiro um grande motivador, vendo um adicional ou uma compensação monetária como uma grande cortesia capaz de influir em qualquer decisão. (ERICKSON, 2011).

## **2.5 Baby Boomers**

Os Baby Boomers já são uma geração mais presente no mercado de trabalho em comparação aos Tradicionalistas, nascidos entre 1946 e 1961, tendo sua adolescência entre 1960 e 1970, os Boomers cresceram em um período de revoluções. Desde a guerra do Vietnã até o assassinato de Kenedy e de Martin Luther King Jr, grandes líderes políticos e sociais da época. Dessa forma os Boomers tomaram a postura de transformar o mundo que estava à deriva, com envolvimento pessoal. (ERICKSON, 2011).

Em relação ao desenvolvimento intelectual, os Boomers acabaram passando por escolas que ainda não conseguiam se adaptar a crescente quantidade de novos alunos, por consequência a demanda por vagas na faculdade era crescente e a oferta não atendia a todos, assim eles acabaram criando um espírito competitivo forte, que os levou a crescer dentro das organizações. Dentro delas, passaram a prezar por sistemas meritocráticos e enxergam no dinheiro e na posição um motivador quase da mesma forma que os Tradicionalistas, porém como um símbolo de vitória a invés de símbolo de pertencimento.

Hoje, com seus cinquenta, sessenta anos os Boomer recuperam seu idealismo, percebendo que, muitas vezes, não alcançaram os ideais de sua juventude.

## **2.6 Geração X**

O nascimento da Geração X, ou Geração da Crise, como é conhecida na América Latina, se dá a partir de 1965 e se estende até meados de 1979. Esta geração teve sua adolescência entre 1980 e o início dos anos 1990. Ela se distingue de outras gerações, especialmente, por seu tamanho reduzido.

Sendo este o período de real formação das opiniões e percepção, devemos observar o contexto da época. Marcado por grandes incertezas e mudanças sociais,

o período de 1980 a 1990 contou com várias situações mundialmente marcantes, entre elas:

- Economia estagnada
- Reengenharia nas organizações
- Guerra Fria e queda do muro de Berlim
- Ambiguidades em ações governamentais(Guerras sem aparente motivo)
- Desastre de Chernobyl
- Explosão do ônibus espacial Challenger
- Clonagem de uma ovelha em 1997
- Surgimento do vídeo game e do PC
- Epidemia de AIDS
- Movimento pelos direitos das mulheres
- Mães ausentes e aumento da taxa de divórcio

Vivenciar estes acontecimentos provocou na Geração X um sentimento de descrença em relação a diversas instituições sociais já estabelecidas. O ingresso das mulheres no ambiente de trabalho, por exemplo, desencadeou um desequilíbrio na estrutura familiar não conhecido anteriormente, sendo que os adolescentes da época acabavam deixados por sua conta própria, apoiando-se então em amigos, muitos na mesma situação. Esse desequilíbrio familiar acabou gerando também um aumento do número de divórcios, fragmentando ainda mais o núcleo familiar. (ERICKSON, 2011).

As guerras e desastres como Chernobyl e a explosão do ônibus espacial também contribuíram para uma descrença no estado e na política. Somados ao resultado da reestruturação nas empresas, a Geração X acabou por se tornar descrente nas organizações como um todo, sabendo que não devia esperar nada dessas instituições, mas buscar seu desenvolvimento através delas. Em uma recente pesquisa da NAS, a geração X é definida assim:

*They are cynical about the commitment between employers and employees since they watched their parents and grandparents lose their jobs after years of dedicated service. They distrust corporations and hype. They distrust government control of anything. Gen X is committed to their professions instead of to a company. (Getting to Know Generation X, 2006)*

*Due to this generation's lack of faith in the employer/employee commitment, Gen X is convinced real job security lies in their ability to develop the knowledge and skills to advance to their next job. Gen X is more inclined to stay with a company that helps them expand their knowledge and skills; therefore, continued learning and development is significant to recruiting and retaining Gen X. (Getting to Know Generation X. 2006)*

Com esse sentimento de desamparo vindo de todas as estruturas sociais conhecidas, a Geração X acabou por rejeitar a forma como seus antecessores viam o mundo. Enquanto as duas gerações anteriores possuíam muitos ideais, a Geração X, ao ver muitos desses ideias em conflito, acabou por negar qualquer tipo de ideal, o que desenvolveu um grupo de pessoas mais individualista.

*"Gen X is a very small, highly educated and widely diverse group of individuals with values that greatly differ from those of the massive Baby Boomer generation." (Getting to Know Generation X, 2006)*

A situação econômica no período de ingresso da Geração X no mercado de trabalho não era favorável, com um excesso de pessoas da geração anterior já graduadas. A disputa por um espaço tornou-se mais complicada, assim, os adolescentes cresceram pensando que a única forma de se manter no mercado é garantir o status social através do trabalho, sem apego a organização, mas com o objetivo de crescer e juntar dinheiro para garantir a estabilidade e o bem estar.

Além disso, apesar de vivenciarem o surgimento do PC e dos videogames, as pessoas de Geração X são mais conservadoras, contam com certa resistência a tecnologia e gostam de regras em sua vida profissional(RUGGIERO, 2008).

Hoje, a Geração X se vê cercada por duas grandes gerações no ambiente de trabalho, os Boomers e os Y. Esta situação causa neles um grande desconforto, porque, além de tudo, Boomers e Y parecem se dar muito bem. Estando hoje na faixa dos trinta a cinquenta anos, a Geração X não deve enxergar a aposentadoria ou mesmo a velhice tão próxima quanto seus pais. Com o aumento da expectativa

de vida, chegar aos oitenta anos de forma ativa no mercado já se mostra como uma realidade possível. (ERICKSON, 2011)

## **2.7 Geração Y**

Após a Geração X, temos um grupo de pessoas que nasceu entre 1980 até 1995, sendo adolescentes entre 1990 e 2000. Denominada Geração Y, esses indivíduos cresceram em uma época onde a economia já estava estabilizada, o desenvolvimento tecnológico já despontava como uma grande ferramenta e atos terroristas já começavam a acontecer, de tempos em tempos, sem previsão ou lógica aparente. Somam-se a isso os casos de violência em escolas americanas como Columbine e muitas outras. Esses acontecimentos imprevisíveis acabaram por imprimir à Geração Y um sentido de mundo aleatório, onde as coisas acontecem sem muita antecipação. (ERICKSON, 2011)

Para a Geração Y, viver sem poder prever os acontecimentos gerou a necessidade de aproveitar a vida plenamente, agora, trazendo então uma das características mais marcantes dessa geração, o imediatismo.

Criados em sua maioria pelos Baby Boomers, os pais da Geração Y tentavam corrigir a ausência sentida pela Geração X, compensando sua ausência com presentes e afins, buscando estar mais envolvidos na vida de seus filhos, criando pessoas que desde pequenas tem a auto estima elevada, sabem que podem conseguir o que querem e são determinadas a alcançar seus objetivos. Além disso, a Geração Y admira seus pais e compartilha com eles muitas afinidades (LIPKIN.PERRYMORE, 2010).

Formou-se um grupo de novos trabalhadores que não tem medo de questionar autoridade, gostam de ser ouvidos e de sentirem que fazem a diferença. Para eles todos se interessam por suas opiniões, e eles se manifestam independente de hierarquia ou mesmo protocolo adequado. (ERICKSON, 2011) Sua habilidade com a tecnologia os faz serem multitarefa e quererem executar várias coisas ao mesmo tempo. Como consequência, são impacientes e não conseguem, muitas vezes, perceber a real importância de um planejamento, e querem ir direto para a ação. Questionam tudo a que são submetidos e muitas vezes aparecem com soluções

simples. A Geração Y está constantemente conectada. Suas interações são muito mais virtuais do que presenciais e tudo que compartilham gera um volume de informação monstruoso, que para as outras gerações é difícil de compreender.(ERICKSON, 2011)

Tendo vivenciado momentos de crescimento e estabilidade econômica, a Geração Y vê as oportunidades a longo prazo de maneira positiva, amparados pelos pais e por esse otimismo, eles buscam empresas em que realmente queiram trabalhar e não um simples emprego.

A Geração Y cresceu junto com a internet, a popularização dos celulares e a criação das redes sociais. Por isso, são muito abertos a dividir informações e compartilhar conhecimentos adquiridos, seja por razões profissionais ou não (LIPKIN.PERRYMORE, 2010).

Alguns autores consideram que a influência da tecnologia é tão expressiva o grupo mais jovem da Geração Y que os chama de iY, em referência a internet e a equipamentos tecnológicos como iPods entre outros. Segundo Elmore (2011) esse grupo, dentro da Geração Y, apresenta algumas características mais fortes como estilo de vida sedentário, relacionamentos instáveis e volúveis além de um narcisismo além do normal.

Contudo, ao contrário da X, a Geração Y está em busca de um ideal, ainda não definido, mas em processo. As pessoas dessa geração sentem que podem fazer a diferença no mundo, e que sua identidade não precisa ser baseada em um padrão e sim em elementos puramente pessoais. Essa noção trouxe à Geração Y um sentimento de liberdade de expressão e igualdade, colocando de lado resistências ao diferente, como acontecia em gerações anteriores.

Sua motivação para trabalhar não reside na busca de status social, pelo contrário, a Geração Y busca a realização pessoal através do trabalho. Isso os faz parecer mais volúveis, sem apego a uma empresa específica e sim determinados a fazer o que lhes proporciona uma maior satisfação. Nesse aspecto eles buscam organizações que estejam alinhadas com seus valores e que permitam o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Buscam experiências que permitam o máximo de diversão e também valorizem as relações interpessoais. (ERICKSON, 2011)

## 2.8 As gerações no Brasil

Como outras teorias, a teoria das gerações teve sua origem e foco de pesquisa centrados na sociedade americana, o que acaba exigindo uma análise mais atenta quando se busca estudar sua aplicabilidade à sociedade brasileira.

Assim, surgiram alguns estudos a respeito das gerações no Brasil, focando inclusive a questão de quão significativa é a participação da Geração Y no mercado de trabalho hoje.

Segundo Rosseto (2009), no Brasil, a Geração Y só é expressiva em algumas regiões, diferentemente do contexto americano. Rosseto(2009) afirma que na verdade, após o estabelecimento de um cenário de maior estabilidade, o Brasil começou a produzir os primeiros representantes da Geração X, focados na carreira e orientados pelo senso de oportunidade.

Ocupando cargos executivos em grandes organizações ou criando empreendimentos não se pode considerar que a principal fonte de novos executivos para a estrutura corporativa brasileira serão os jovens Y. Eles ainda são poucos quando se consideram toda a população e o potencial brasileiro (ROSSSETO,2009). Contudo não se pode menosprezar a participação dos integrantes da Geração Y, os quais chegam ao Mercado buscando o conhecimento e o reconhecimento por seu trabalho. As empresas devem buscar compreender essa geração.

Porém, Nogueira (2010) defende que a Geração Y brasileira não é semelhante à Americana pois, enquanto nos países desenvolvidos sentiam-se as ameaças da guerra fria, no Brasil vivia-se o fim ditadura, o neoliberalismo e o crescimento das telecomunicações.

Segundo ele, a Geração Y brasileira passou por um período de proliferação de tecnologias, sendo influenciada pela escassez na década de 90, quando uma linha telefônica custava milhares de reais, e pela abundância no século XXI quando já existem mais celulares do que habitantes no mundo.

Levando em conta, entre outras características, a realidade do uso da internet no Brasil, muito menor que nos Estados Unidos, Nogueira(2010) cita ainda quarto perfis de integrantes da Geração Y brasileira, identificados em uma pesquisa realizada pelo instituto Brasileiro de Mercados de Capitais em 2007 com estudantes do curso de administração de diversas instituições de ensino superior nacionais. São eles:

- Os engajados: focam na vida profissional e aceitam as condições do mercado de trabalho.
- Os preocupados: têm ambições mais modestas que os anteriores, mas também estão totalmente voltados para suas carreiras.
- Os céticos: acreditam que a competição do mercado é exagerada e nociva, por isso preferem carreiras acadêmicas ou públicas.
- Os desapegados: dão mais importância à convivência familiar que à carreira profissional, buscam lugar nas empresas públicas.

Nogueira (2010) ainda apresenta quatro perfis com uma visão considerada pessimista:

- Os Alienados: só pensam no sucesso financeiro de suas carreiras.
- Os inseguros: querem pensar só na carreira, mas não são tão alienados.
- Os realistas: sabem que o mercado é um lugar dos espertos e malandros.
- Os responsáveis: consideram a família como razão para o trabalho.

Todas essas características podem ser encontradas em integrantes do Mercado de trabalho o que levanta a questão de quão semelhantes são os integrantes da Geração Y.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

A pesquisa tem a finalidade de diagnosticar e caracterizar a percepção que colaboradores das Gerações X e Y têm do ambiente de trabalho, além de identificar o estilo de liderança de colaboradores de cada geração no laboratório de análises clínicas.

Foram levantados dados referentes à realidade do trabalho de colaboradores de cada geração e das lideranças, de forma criteriosa, para que os resultados obtidos fossem passíveis de análise confiável, servindo de base para futuros estudos.

Utilizando métodos complementares, como análise documental e entrevista, a pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, uma vez que busca expor as diferenças de cada geração.

A fonte de dados foi o resultado da pesquisa Great Place to Work, realizada em um laboratório de análises clínicas no ano de 2010, e entrevistas individuais com colaboradores de cada geração liderados por indivíduos da Geração X e Y.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Em consonância com os objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa empírica exploratória, de caráter descritivo. A pesquisa é mista, utilizando-se de uma primeira etapa qualitativa e uma segunda quantitativa fazendo um recorte temporal transversal.

Por apresentarem características contrastantes quanto à forma e ênfase, os métodos quantitativos e qualitativos não se excluem. Pode-se, ao desenvolver o estudo, utilizar os dois, usufruindo, por um lado, da vantagem de poder explicitar todos os passos da pesquisa e, por outro, da oportunidade de prevenir a interferência de sua subjetividade nas conclusões obtidas. (TERENCE. FILHO, 2006. Apud NEVES)

A primeira etapa da pesquisa foi uma série de encontros com grupos de colaboradores de cada geração, liderados por pessoas da Geração X e da Geração

Y. Com Esses grupos foi utilizada a técnica de entrevista semi-estruturada, sendo que após estes encontros foi possível atender a dois objetivos da pesquisa, a saber:

- Identificar, o estilo de liderança de colaboradores de cada geração.
- Caracterizar a percepção que os colaboradores têm a respeito das práticas de líderes da Geração X e Y.

A análise crítica dos resultados apresentados pelo laboratório sabin na pesquisa de Clima do Great Place to Work Institute, realizada em 2010, foi a segunda etapa. Sendo que as respostas foram filtradas de acordo com a faixa etária dos respondentes, dividindo respostas da Geração X e da Geração Y.

Esta segunda etapa possibilitou o alcance do primeiro objetivo específico, a saber:

- Caracterizar a percepção que colaboradores das Gerações X e Y têm do ambiente de trabalho.

Por fim, ao cruzar o resultado da análise e da entrevista, será possível elencar os comportamentos e práticas de liderança para o perfil de cada geração, e listar práticas indicadas para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável, atendendo assim aos dois últimos objetivos desta pesquisa.

### **3.2 Caracterização da organização**

O laboratório de análises clínicas é uma empresa brasileira fundada em 1984. Presente hoje em três estados da federação e no Distrito Federal, já se configura como uma empresa de expressão nacional, não só pela qualidade de suas análises como também pelas certificações e diversas premiações por seu trabalho na gestão de pessoas.

Contando com aproximadamente mil colaboradores, sua maioria está vinculada ao atendimento ao cliente, foco da empresa, considerado um de seus diferenciais.

A ideologia empresarial é baseada em oito valores chave: Credibilidade, Ética, Inovação, Ousadia, Qualidade, Respeito à Vida e Responsabilidade Socioambiental. Valores, esses, escolhidos pelos colaboradores do laboratório sendo revisados anualmente.

A missão do laboratório é:

“Prestar serviço de excelência em medicina diagnóstica e preventiva”

Objetivo que vem sendo perseguido pelos constantes treinamentos de suas equipes e também pelo alto investimento em equipamentos de última geração, como é o caso do LabCell, esteira de integração que agiliza a realização das análises.

O universo de colaboradores é formado por pessoas de diversas idades e portanto, de várias gerações, sendo que as donas da empresa pertencem à geração Baby Boomer, não sendo alvo deste estudo.

### **3.3 População e amostra**

Os colaboradores do laboratório dividem-se em três gerações, Baby Boomer, Geração X e Geração Y, sendo que quatro por cento dos colaboradores são da Geração Baby Boomer, trinta e cinco por cento da Geração X e cinquenta e seis por cento da Geração Y.

Os participantes da primeira etapa foram selecionados dentro de um universo de seis equipes, três supervisionadas por líderes da Geração X e três supervisionadas por líderes da Geração Y.

Dessas equipes foram selecionadas duas pessoas, por geração, para que a percepção da liderança não ficasse concentrada em apenas um colaborador.

Sendo assim, foram doze entrevistados, seis da Geração X e seis da Geração Y, nenhum deles com cargo de liderança.

Para a segunda etapa da pesquisa, a quantitativa, baseada na análise do resultado da pesquisa Great Place to Work, foram analisadas as respostas de todos os colaboradores do laboratório, filtrando entre as gerações.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. Os dados primários, levantados através das entrevistas realizadas em dois dias, e os dados secundários, referentes ao resultado da pesquisa de clima, em um dia.

### 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Esta pesquisa utilizou dois instrumentos de análise, primeiro instrumento utilizado como base para este trabalho, foi a realização de entrevistas individuais com colaboradores, selecionados a partir da divisão de Gerações X e Y.

A entrevista foi semi-estruturada a fim de dar liberdade para os participantes realmente externarem seus pensamentos e percepções seguindo um roteiro (em anexo) de questões direcionadoras, elaborado com base nas características indicadas no referencial teórico deste trabalho. A entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. (MANZINI, 2004 apud TRIVIÑOS, 1987)

O segundo instrumento foi o resultado da pesquisa Great Place to Work, realizada pelo Great Place To Work Institute em 2010, da qual o laboratório foi um dos participantes, terminando em terceiro lugar entre as cem melhores do país.

#### 3.4.1 Entrevista

A primeira etapa da coleta de dados foi realizada via entrevista individual, no ambiente da empresa, ao longo de dois dias. A cada participante convidado foi introduzido o tema e objetivo da pesquisa, e questionado se estava disposto a responder a um roteiro com quinze perguntas. Durante a entrevista, evitou-se qualquer intervenção verbal, a fim de não influenciar o entrevistado.

Para Manzini (2004) a entrevista difere de outros métodos pois:

“se insere em um espectro conceitual maior que é a interação propriamente dita que se dá no momento da coleta. Nesse sentido, para nós, a entrevista pode ser concebida como um processo de interação social, verbal e não verbal, que ocorre face a face, entre um pesquisador, que tem um objetivo previamente definido, e um entrevistado que, supostamente, possui a informação

que possibilita estudar o fenômeno em pauta, e cuja mediação ocorre, principalmente, por meio da linguagem.”  
(MANZINI, 2004)

As respostas obtidas nas entrevistas foram analisadas, usando a técnica de análise de conteúdo, buscando assim os temas que se repetiram ao longo das doze entrevistas realizadas.

Posteriormente, as respostas foram organizadas em quadros e classificadas de acordo com as diferenças entre as gerações, anteriormente apresentadas no referencial deste trabalho.

Para o cruzamento de dados, foram gerados gráficos no programa Excel, os quais são analisados no tópico de resultados e discussão.

### 3.4.2 Pesquisa Great Place to Work 2010

A pesquisa Great Place To Work se caracteriza por ter o foco no clima organizacional e, por consequência, focar na questão do comportamento da liderança nas organizações. Uma vez que os próprios colaboradores respondem a pesquisa de forma sigilosa, o resultado já se apresenta como uma grande base de dados, permitindo o filtro por idade.

A empresa em questão participa da pesquisa desde 2005, e seus colaboradores já estão familiarizados com o instrumento de pesquisa, uma vez que participam ao menos uma vez ao ano de uma pesquisa de clima organizacional.

Especificamente a pesquisa do Great Place to Work Institute é estruturada em cinco grupos diferentes de questões. São eles:

- Credibilidade
- Respeito
- Imparcialidade
- Orgulho
- Camaradagem

O Great Place To Work Institute acredita que esses cinco pontos formam a base da

confiança, sendo possível medir, através deles, a qualidade do relacionamento entre líderes e liderados, dos funcionários com suas atividades/empresa e o relacionamento entre os funcionários entre si. Toda a pesquisa é baseada nesses cinco pontos.

Cada um desses grupos tem entre cinco a quinze questões relacionadas ao que se quer medir em cada um deles. As respostas são baseadas em escala do tipo *Likert* sendo avaliadas em um intervalo que varia entre discordo totalmente (0) e concordo totalmente (10). O resultado é tabulado e disponibilizado pelo Great Place to Work Institute em formato planilha, não dando acesso a forma do cálculo. Não foi possível identificar se o questionário aplicado possui alguma validação psicométrica.

A planilha do resultado vem com diversas segmentações e classificações, sendo que o foco desta pesquisa é a divisão por idade dos respondentes, considerando nota média de cada grupo etário por questão da pesquisa.

A divisão fornecida pelo Great Place to Work Institute apresenta a Geração Y dividida em dois grupos (entre vinte e vinte e cinco anos e acima de vinte e seis anos), já a Geração X é apresentada como um grupo único.

A coleta dos dados para a etapa quantitativa foi realizada em 2010 pelo Great Place to Work Institute, resultando em uma planilha de cálculo analisada através de gráficos, com base nas definições de cada geração apresentadas no referencial teórico.

Tanto o resultado da entrevista como da pesquisa de clima estão apresentados em formato de gráficos, sendo complementares para a análise do tema.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico foram descritos e discutidos os resultados da análise das respostas ao questionário da Great Place to Work e do resultado das entrevistas individuais.

Os resultados serão apresentados através de gráficos e discutidos mediante a relação entre a teoria apresentada, definindo as características da Geração X e da Geração Y, e as respostas obtidas na pesquisa.

### 4.1 Perfil das Gerações

Primeiramente são apresentados os resultados referentes a averiguação do perfil das gerações, baseados nas quatro primeiras perguntas do questionário aplicado.

A fim de permitir a comparação, os resultados das entrevistas foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, tabulados e classificados em características das Gerações X ou Y.

O que te levou a trabalhar no laboratório?

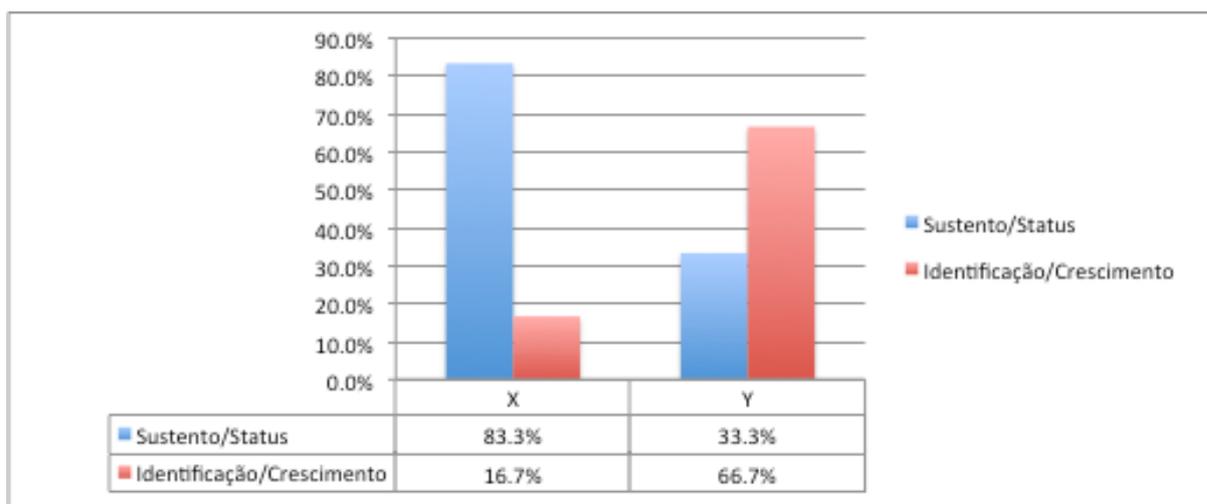


Gráfico 1

Verificou-se que, ao serem questionados a respeito da motivação para trabalhar na empresa, integrantes da Geração X se posicionaram em relação a salário e sustento

da família, sendo 83.3% das respostas, enquanto apenas 33,3% dos integrantes da Geração Y consideraram o pagamento e o sustento. 66,7% julgaram mais importantes a identificação com os valores e com o trabalho realizado, além da oportunidade de crescimento pessoal.

De acordo com o defendido por Ruggiero, (2008) a Geração X tende a buscar o crescimento e juntar dinheiro para garantir a estabilidade e o bem estar. Já a Geração Y tende ao outro extremo de considerar mais os valores e a satisfação que o retorno financeiro.

O que te faria mudar para outra empresa?

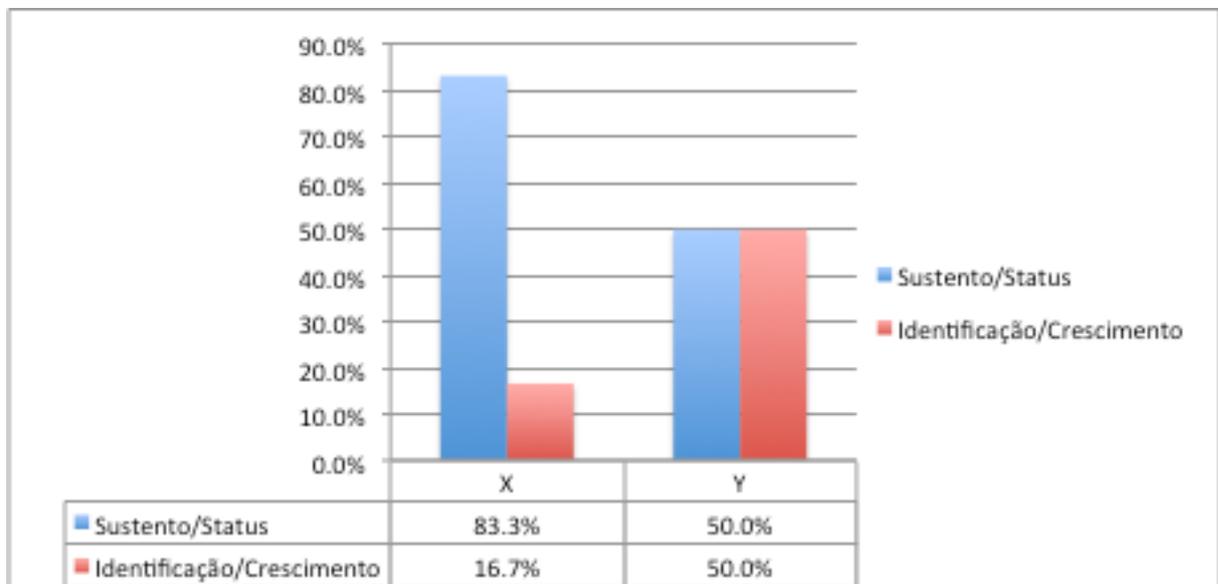


Gráfico 2

Pensando em qual seriam as motivações para deixar a empresa por outra, novamente a Geração X destacou maiores salários, mantendo a mesma proporção da pergunta anterior, confirmando o definido pela teoria. Já a Geração Y, considerou o salário tão importante quanto a realização pessoal com o trabalho, demonstrando um desvio em frente ao esperado, porém sem valorizar mais o salário que a identificação com o trabalho.

Seu trabalho é importante pra você? Por que?

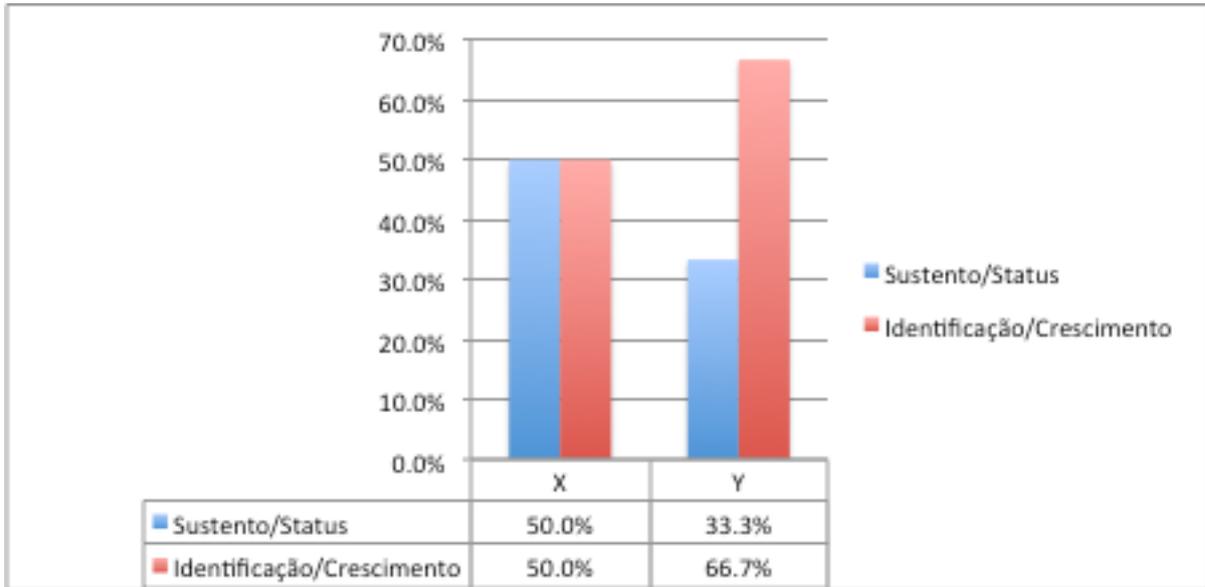


Gráfico 3

Focando no papel que o trabalho tem em sua vida, os respondentes da Geração X equilibraram a importância do sustento pessoal com a satisfação pessoal e até mesmo com o papel social do trabalho, A Geração Y contudo continuou com o posicionamento de valorizar mais a realização pessoal e o desenvolvimento, seguindo o dito por Erickson (2011), voltando ao mesmo patamar das respostas da pergunta 1.

Como reconhecimento pelo seu bom desempenho, o que você considera ideal?

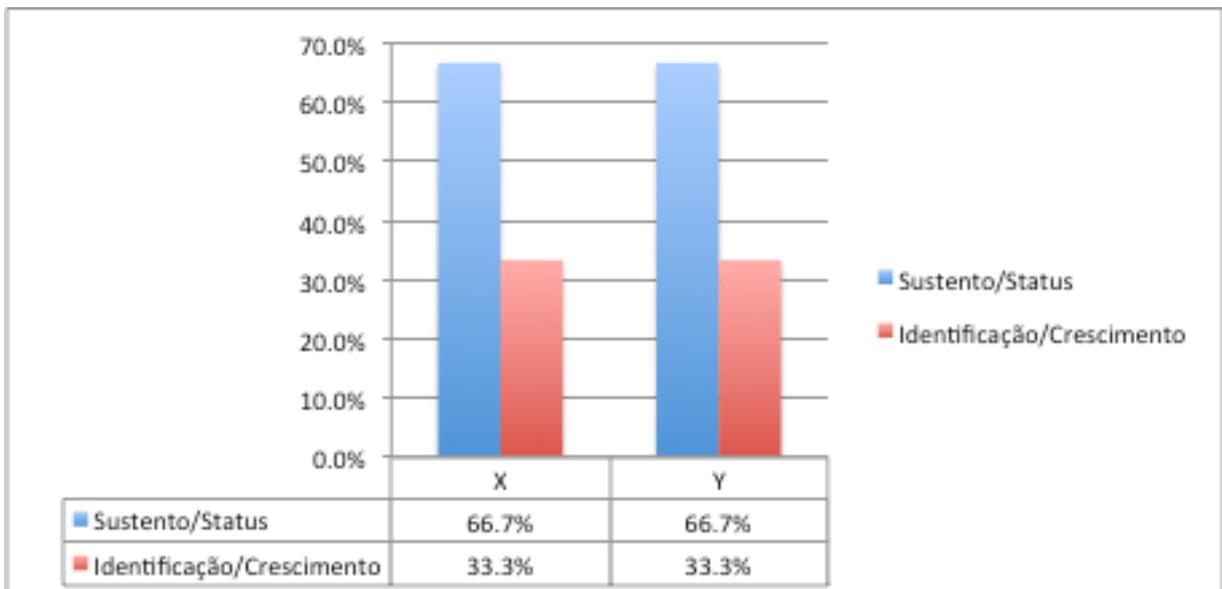


Gráfico 4

Finalizando o mapeamento de perfil realizado pelas entrevistas, o resultado confirmou a característica da Geração X, de preferir um retorno financeiro, porém apresentou um resultado diferente da teoria para a Geração Y, que valorizou mais o retorno financeiro, seguindo o mesmo padrão da Geração X.

Conclui-se então que mesmo os indivíduos pertencendo a uma geração específica, eles podem vir a manifestar características de outras gerações, sendo possível, porém, detectar a influência dos principais valores definidos da geração a qual o indivíduo pertence.

## 4.2 Comportamento da liderança

A segunda parte da entrevista, questão cinco em diante, verificou a visão dos colaboradores quanto ao comportamento da liderança. Onze perguntas foram realizadas, pensando em líderes da Geração X e Líderes da Geração Y.

Para cada líder foi entrevistado um colaborador da Geração X e um da Geração Y a fim de detectar a percepção de indivíduos das duas gerações.

Você sente abertura para se aproximar de seu chefe?

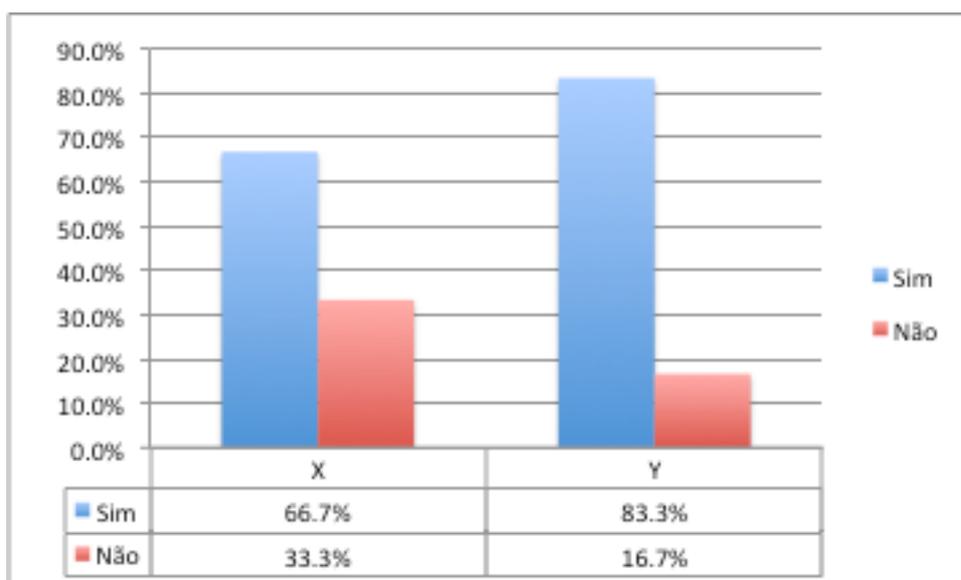


Gráfico 5

Seu líder envolve as pessoas nas decisões do dia a dia?

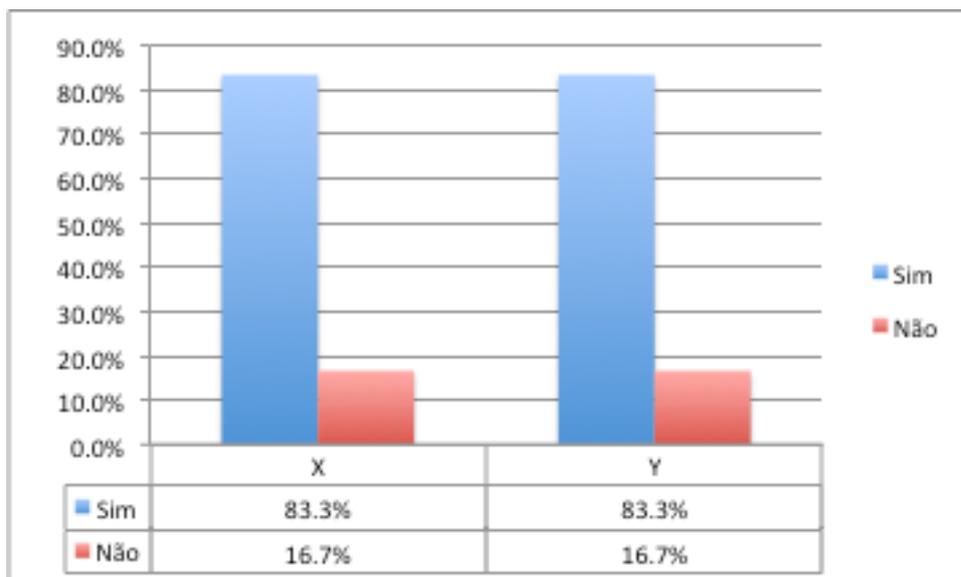


Gráfico 6

Os líderes da Geração Y foram apontados, em um primeiro momento, como mais abertos para diálogo, o que se confirmou em relação ao envolvimento dos subordinados nas decisões do dia a dia. Como definido no referencial deste trabalho, a Geração Y gosta de compartilhar o conhecimento e, portanto, gosta da participação de outros indivíduos, de acordo com Lipkin e Perrymore (2010), eles são muito abertos a dividir informações e compartilhar conhecimentos adquiridos, seja por razões profissionais ou não. A Geração X, apesar de ser apontada como mais fechada, envolve os subordinados nas decisões com mesma proporção que a Geração Y. Isso pode ser a indicação de que mesmo sendo mais individualista no que diz respeito ao crescimento e até vida pessoal, a Geração X percebe a importância do compartilhamento nas decisões organizacionais.

Ao passar uma atividade o(a) líder pergunta se tenho sugestões?

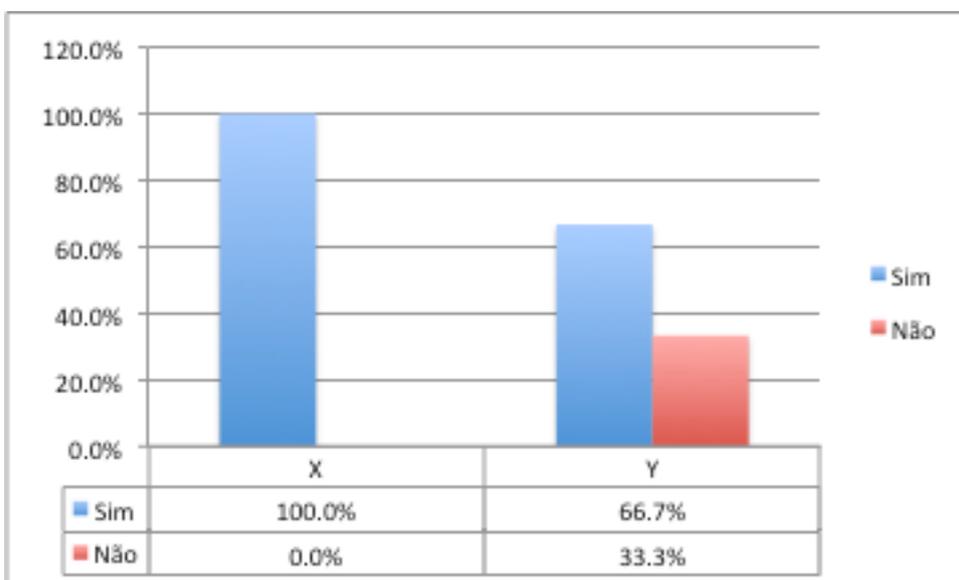


Gráfico 7

Em relação a abertura para sugestões a Geração X foi considerada como completamente aberta a sugestões para as atividades, enquanto a Geração Y, da qual, por ser definida como uma geração que gosta de questionar e compartilhar seus conhecimentos foi considerada como menos aberta a sugestões.

Seu(a) líder cobra com que frequência a realização de um bom trabalho?

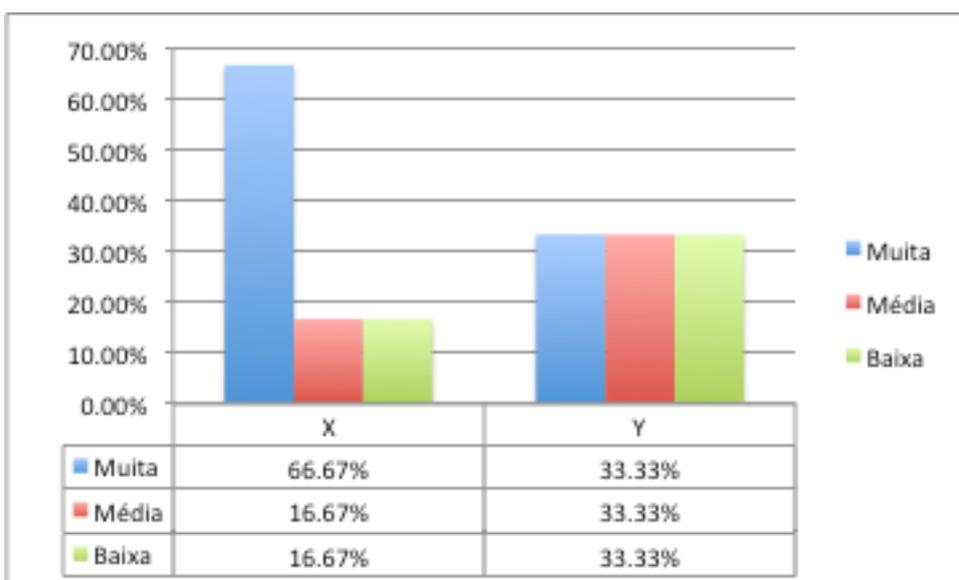


Gráfico 8

Quanto à cobrança pela realização do trabalho, a Geração X foi definida como exigente, uma vez que cobra com muita frequência, indicando a preocupação da Geração X com o desempenho, enquanto a Geração Y é mais equilibrada, variando de acordo com o período enfrentado pela equipe, contrariando o imediatismo definido como característica dessa geração segundo Erickson (2011).

Seu(a) líder acompanha cada etapa ou apenas passa as instruções e confere o resultado ao final?

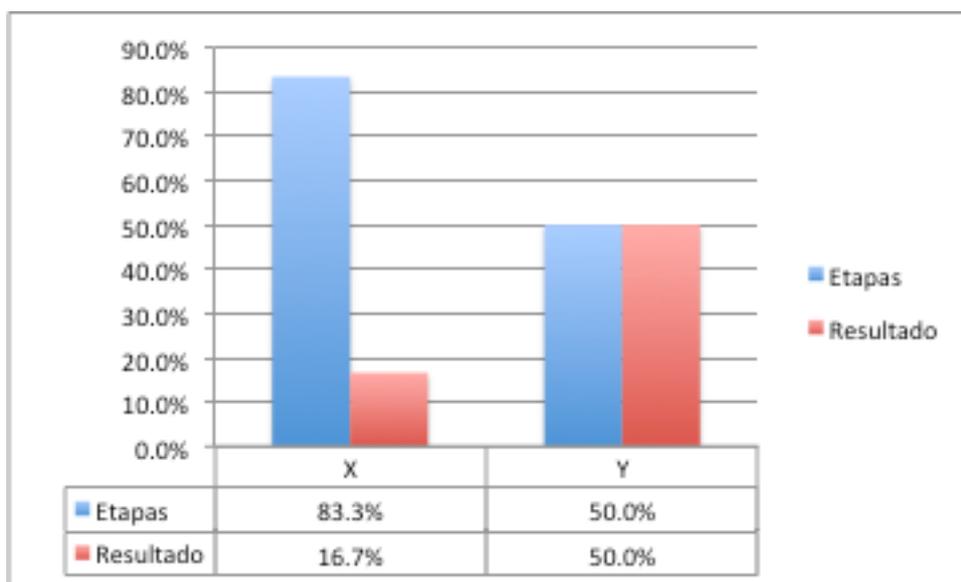


Gráfico 9

Pensando no acompanhamento das atividades realizadas pela equipe, os líderes da Geração X foram apontados como mais preocupados com as etapas, indicando uma influência da percepção que os indivíduos da Geração X possuem a respeito das regras e planejamento, enquanto os líderes da Geração Y não foram definidos como focados nas etapas ou no resultado ficando a incerteza quanto ao foco nos dois.

Seu(a) líder espera o tempo necessário para a realização de alguma atividade, com paciência?

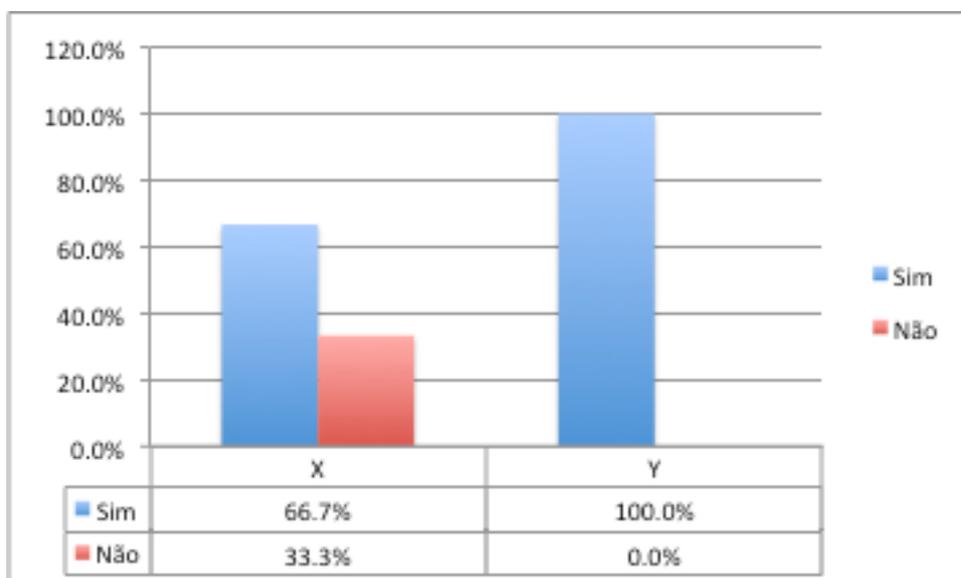


Gráfico 10

A paciência para esperar pela realização das atividades foi apontada como uma característica dos líderes Y, apesar de os indivíduos Y serem apontados pela teoria como imediatistas, confirmando o anteriormente apresentado pela pergunta oito.

Já os líderes X esperam com paciência, mas, dependendo da situação, cobram antes do prazo necessário, indicando o foco na produtividade, novamente confirmando as respostas à pergunta oito.

Seu chefe compartilha seus conhecimentos com o resto da equipe, ou somente informações básicas?

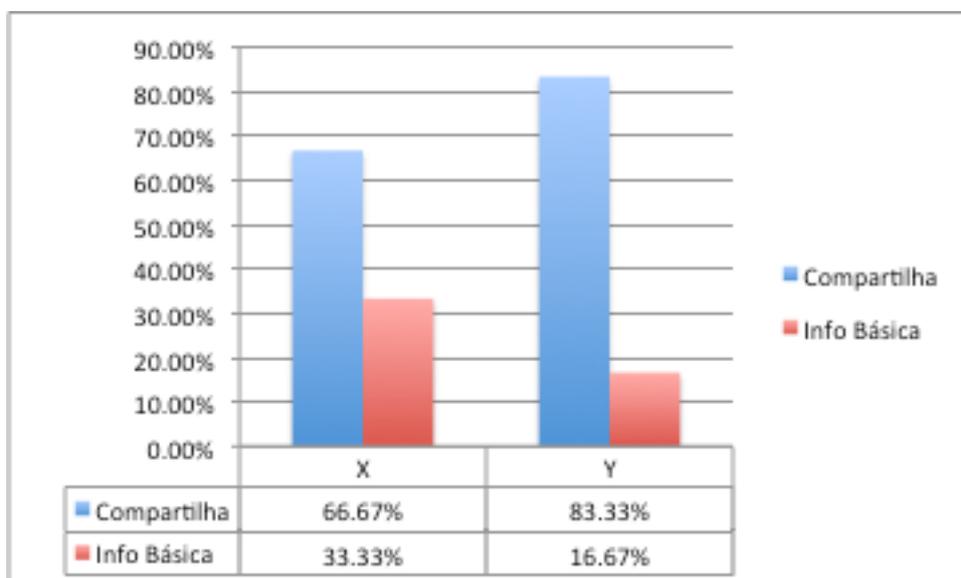


Gráfico 11

Confirmando o esperado pela teoria, os indivíduos Y compartilham mais seus conhecimentos que os indivíduos X, porém estes também compartilham seus conhecimentos com a equipe.

Seu(a) líder delega atividades ou prefere centralizar?

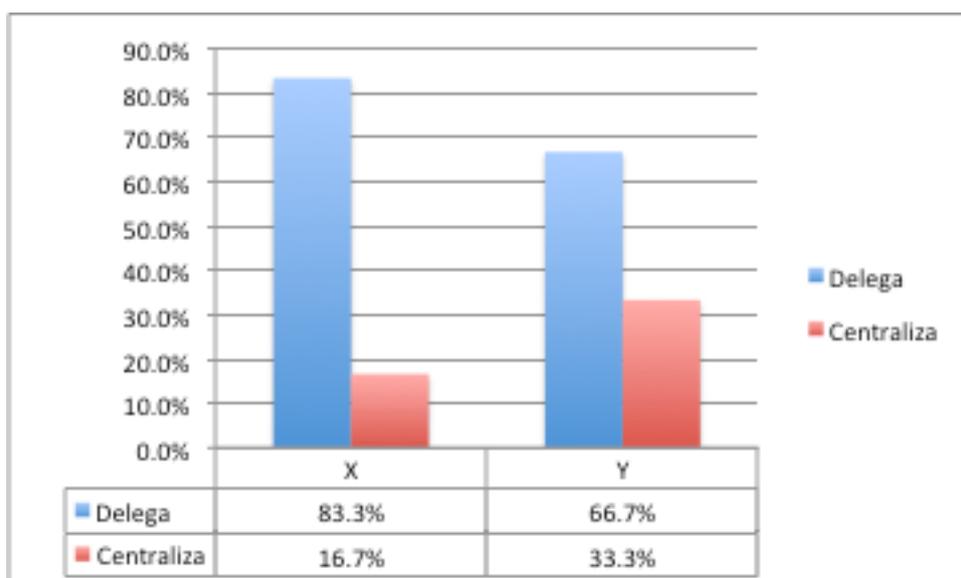


Gráfico 12

A centralização foi apontada como mais presente nos líderes da Geração Y do que na Geração X, e estes por sua vez foram considerados como líderes que delegam as atividades. Apesar de serem definidos como indivíduos que gostam de trabalhar em grupo, os líderes Y centralizam mais as atividades, talvez com o objetivo de controlar mais e diminuir as incertezas, porém sacrificando o aprendizado dos outros membros da equipe. Já os líderes X delegam as atividades, demonstrando que confiam na capacidade da equipe em desenvolver o trabalho.

Seu(a) líder age de acordo com o que fala?

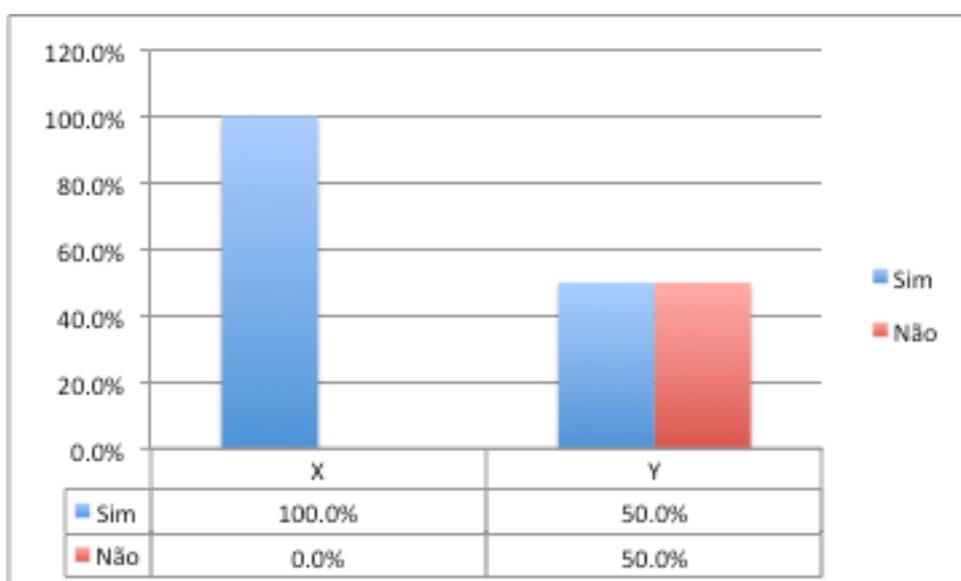


Gráfico 13

Quanto ao agir de acordo com o que se fala, os líderes Y foram apontados como falhos, indicando uma possível reação a característica de não se prender a regras, porém os líderes X foram considerados fiéis à palavra, confirmando a característica apresentada por Ruggiero (2008) ao afirmar que a Geração X gosta de regras em sua vida profissional.

Como você classificaria seu relacionamento com seu(a) líder?

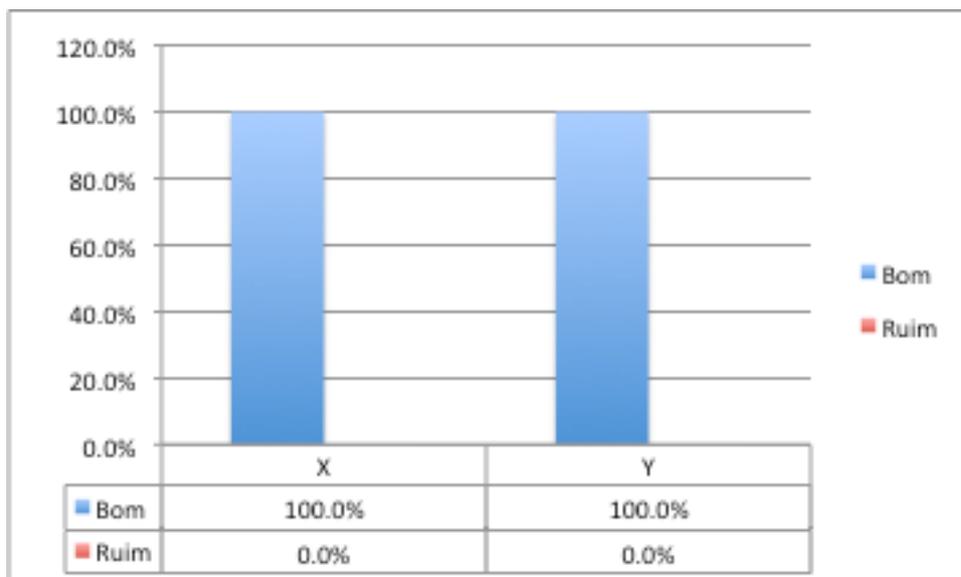


Gráfico 14

Sem variações, todos os respondentes classificaram seu relacionamento com o líder como bom, amigável, deixando de lado as possíveis diferenças entre as gerações. Esta pergunta reduz a incerteza quando a influência nas respostas em razão de problemas de relacionamento pessoais com o líder.

Pra você, seu líder é mais autoritário ou mais democrático?

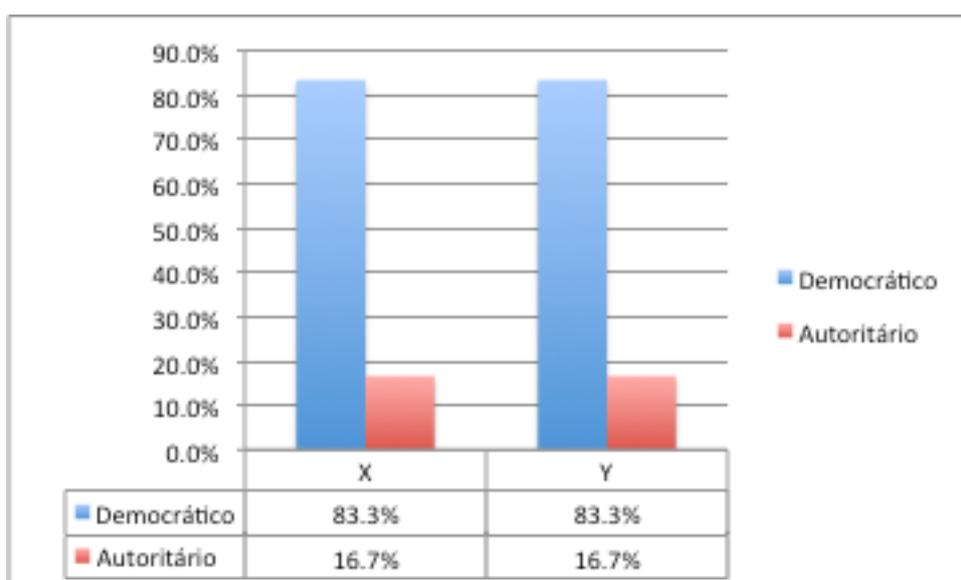


Gráfico 15

Finalizando a análise das entrevistas, os líderes da Geração X e da Geração Y foram considerados em sua maioria democráticos, havendo alguns com características mais autoritárias. Este resultado corrobora os resultados apresentados nas questões seis e sete.

### **4.3 Percepção da empresa pelas gerações**

A análise do questionário da Great Place to Work permite concluir quais pontos são mais críticos para cada geração, uma vez que, submetidos as mesmas políticas da empresa, os grupos possuem percepções diferentes.

A pesquisa é dividida em cinco pontos, e os resultados são apresentados dividindo a geração Y em dois grupos, o primeiro entre vinte e vinte e cinco anos, e o segundo a cima de vinte e seis anos.

É importante notar que, por fazer parte do ranking das dez melhores empresas pra se trabalhar no Brasil, as notas são muito elevadas, devendo a análise ser baseada na diferença das avaliações entre as gerações e não no score obtido pela empresa.

### 4.3.1 Credibilidade

#### Credibilidade 1

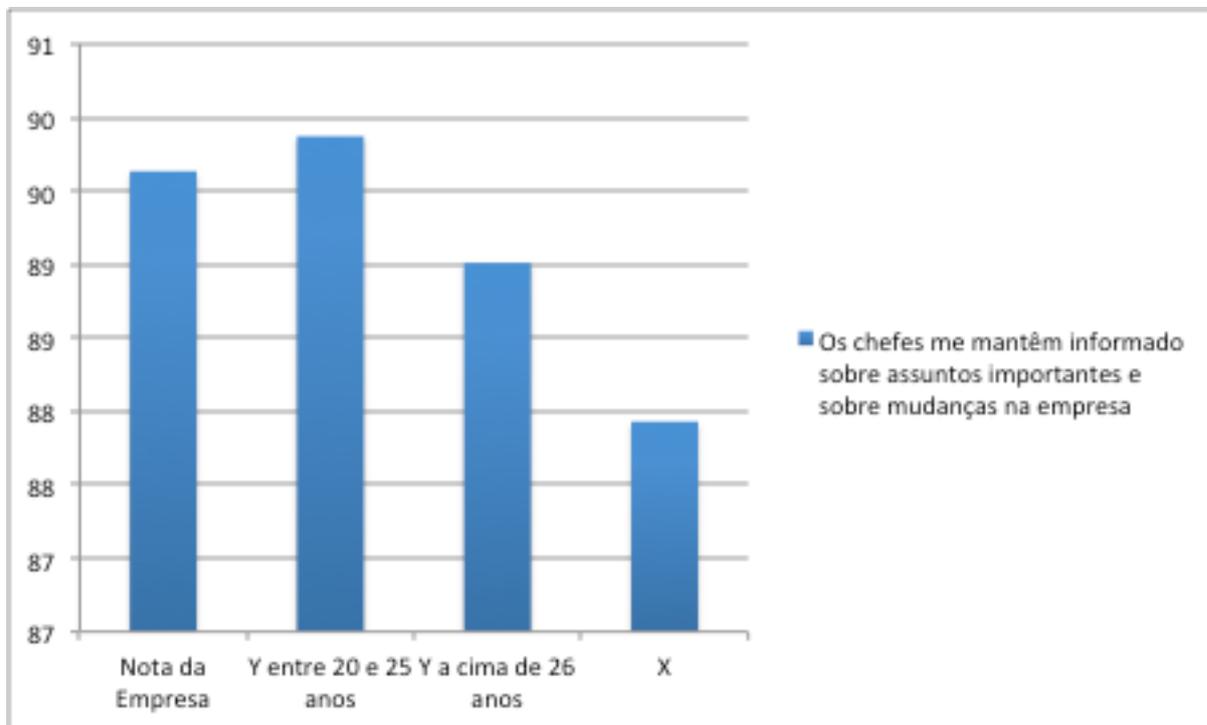


Gráfico 16

Os colaboradores da Geração Y avaliaram a empresa com notas 91 e 89 considerando que seus chefes os informam a respeito das mudanças na empresa, o que é apresentado como importante para esta geração. Já a Geração X, avaliou como 88. Erickson (2011) afirma que uma característica de indivíduos da Geração Y é gostarem de ser ouvidos e de sentirem que fazem a diferença.

## Credibilidade 2

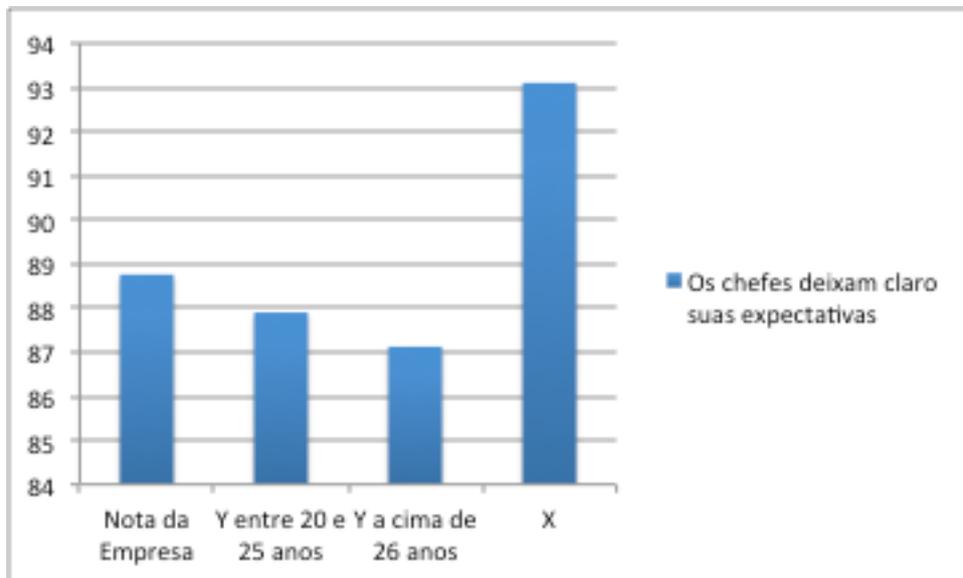


Gráfico 17

Os colaboradores X já consideram a comunicação com a liderança como clara, uma vez que as expectativas são entendidas. Em relação à Geração Y, percebe-se a possível existência de uma barreira nessa comunicação, sabendo que a diferença de avaliação entre as gerações foi de até seis pontos.

## Credibilidade 3

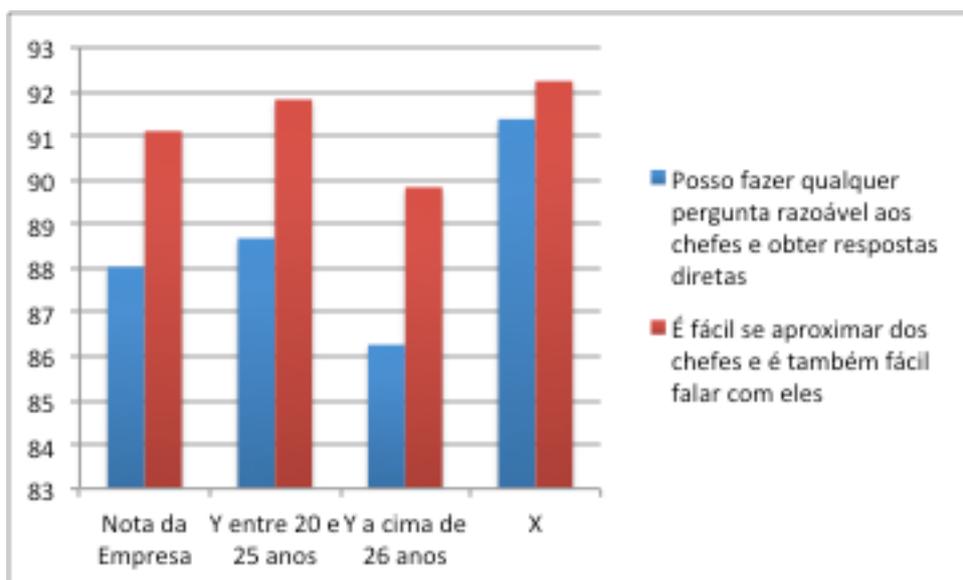


Gráfico 18

Quanto a abertura com os líderes, as respostas da Geração X foram mais coerentes, enquanto os dois grupos da Geração Y apontaram uma grande diferença entre a facilidade de se aproximar dos chefes e a obtenção de respostas diretas, novamente indicando uma dificuldade de comunicação.

Enquanto para a Geração X a possibilidade de fazer perguntas e a facilidade de se aproximar tiveram notas 91 e 92, para a Geração Y as notas foram 89 e 92 entre os indivíduos de 20 a 25 anos, e 86 e 90 entre os acima de 26 anos.

Este resultado difere do encontrado na entrevista, pois nos resultados da entrevista a Geração Y foi considerada a mais aberta, fácil de se aproximar.

#### Credibilidade 4

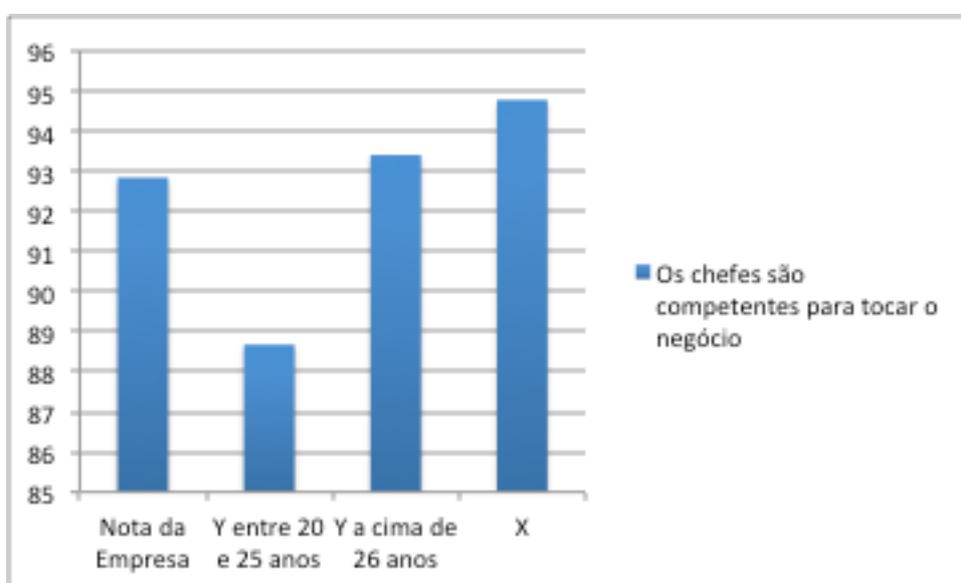


Gráfico 19

## Credibilidade 5

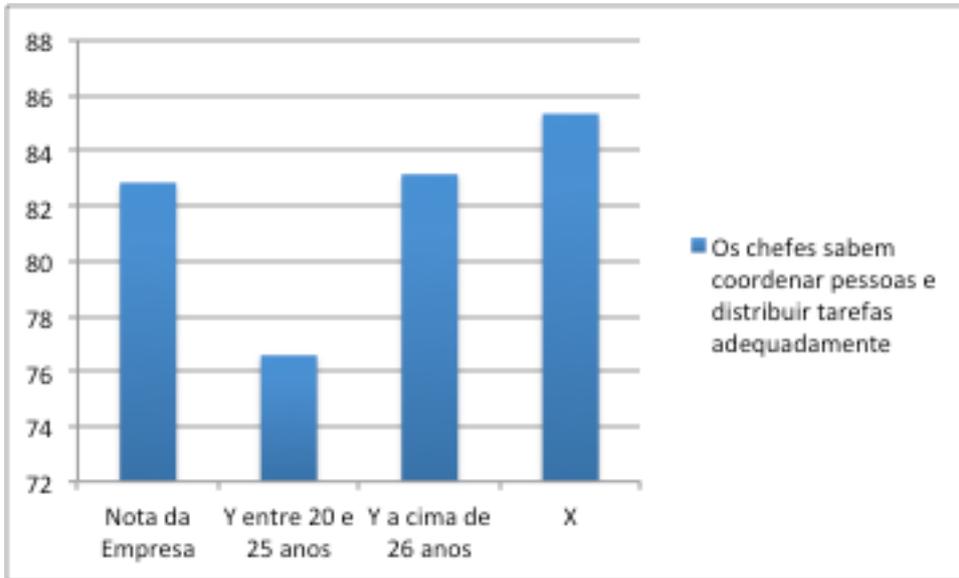


Gráfico 20

Nestes gráficos, percebemos a discrepância entre a avaliação do grupo mais novo da Geração Y e a avaliação dos outros dois grupos, indicando um comportamento crítico por parte dos mais jovens, o que é uma característica indicada por Erickson (2011) ao indicar que os indivíduos Y não têm medo de questionar autoridade e que, para eles, todos se interessam por suas opiniões que são manifestas independente de hierarquia ou mesmo protocolo adequado.

## Credibilidade 6

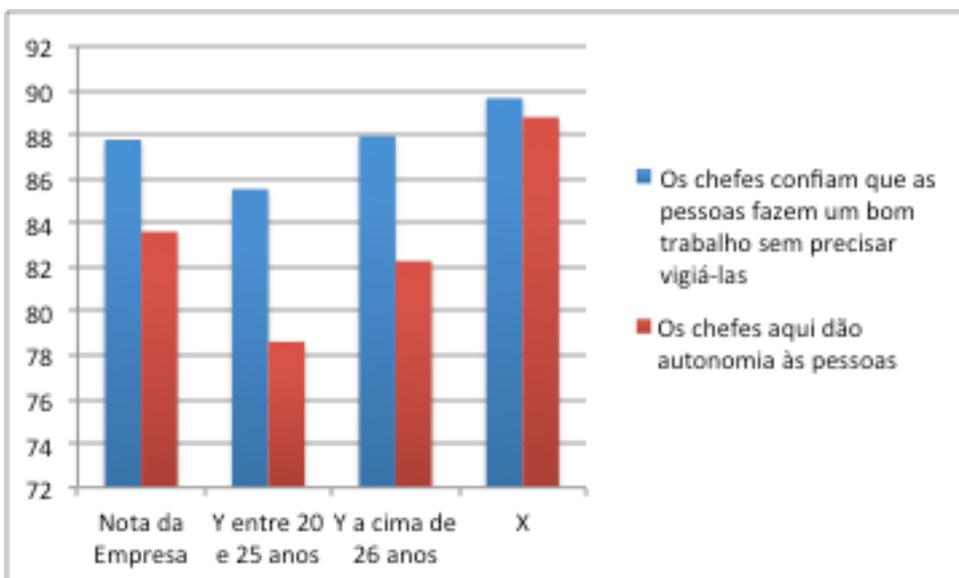


Gráfico 21

Apesar de sentir que os chefes confiam na realização de um bom trabalho, a Geração Y sente falta de autonomia. Já a Geração X sente-se mais autônoma e com a confiança dos líderes.

Apresentada como uma geração que busca um crescimento rápido da carreira, pode ser considerado natural o fato de a Geração Y não compreender que a autonomia para a tomada de algumas decisões é adquirida com a experiência, por consequência eles tem a sensação de que os líderes não confiam.

Porém, de acordo com o resultado da entrevista, apresentado anteriormente, são justamente os líderes Y que centralizam mais as atividades, demonstrando essa possível desconfiança.

#### Credibilidade 7

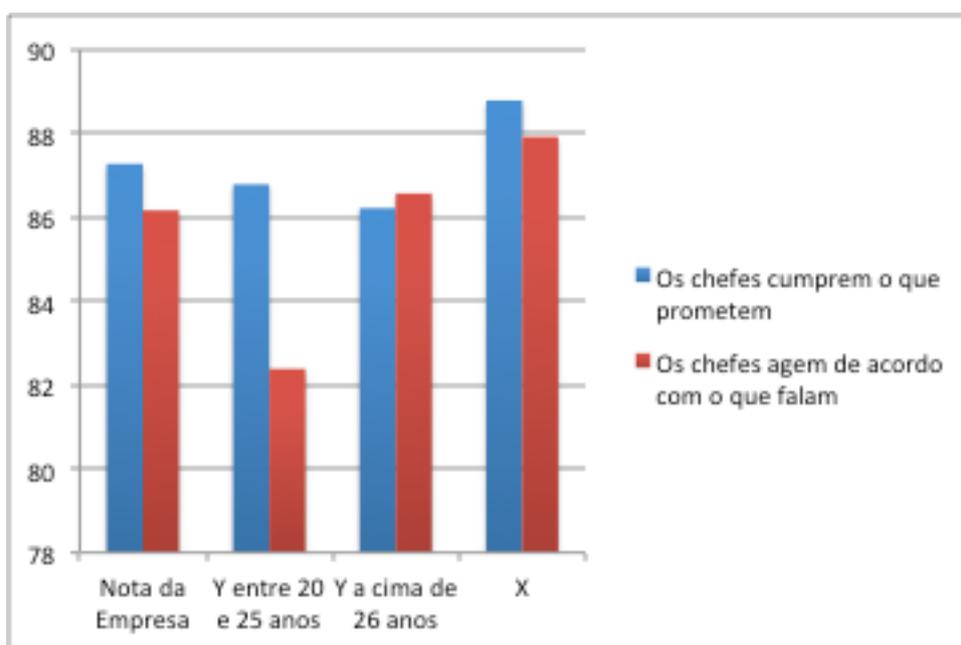


Gráfico 22

Apesar de ser indicada como a geração em que os líderes não agem muito de acordo com o que falam a Geração Y, em especial os mais novos, também são os mais críticos quando se trata desse tema, novamente apresentando a característica crítica dessa geração.

### 4.3.2 Respeito

#### Respeito 1

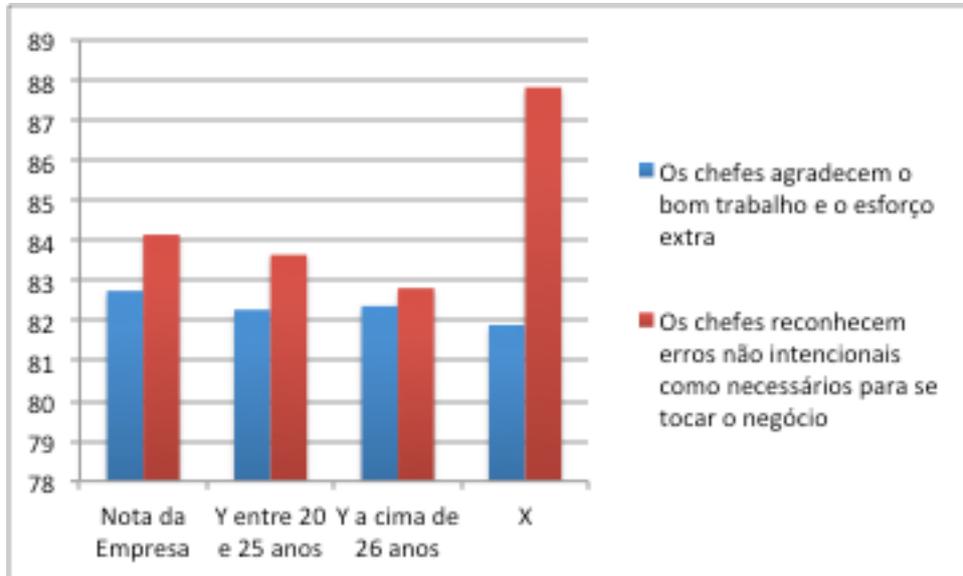


Gráfico 23

Enquanto a Geração X compreende que os líderes entendem a ocorrência de erros não intencionais, as duas gerações se aproximam quando o tema é a necessidade de elogios. Contudo, especialmente a Geração Y é definida pelos teóricos como uma geração movida pelo reconhecimento público, que gosta de ser notada e por isso depende de elogios.

Semelhantemente ao tema reconhecimento, as duas gerações se aproximam, mostrando que tanto o reconhecimento financeiro quanto o pessoal, através de elogios e outras ações públicas, são considerados igualmente importantes.

## Respeito 2

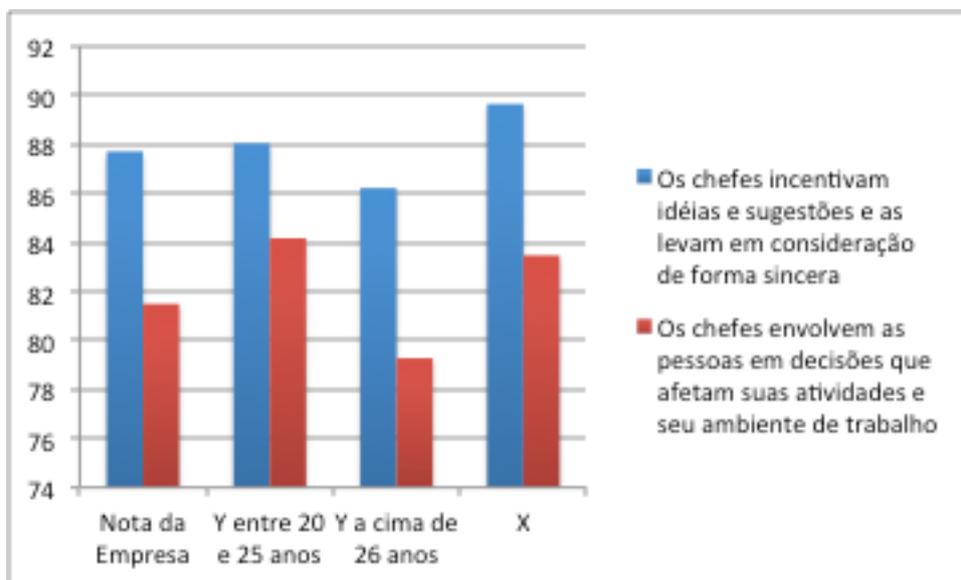


Gráfico 24

A Geração X acredita ser mais ouvida do que a Geração Y, um sinal da valorização que a Geração Y dá para essa característica, tornando-a mais exigente nesse critério. Contudo o grupo mais novo da Geração Y é a que se considera mais envolvido nas decisões do ambiente de trabalho.

Nota-se, no entanto a proximidade do score entre o grupo mais jovem da Geração Y e a Geração X. Avaliando com, respectivamente, 84 e 83, repete-se a proximidade encontrada na entrevista, onde as duas gerações igualaram sua percepção.

### 4.3.3 Imparcialidade

#### Imparcialidade 1

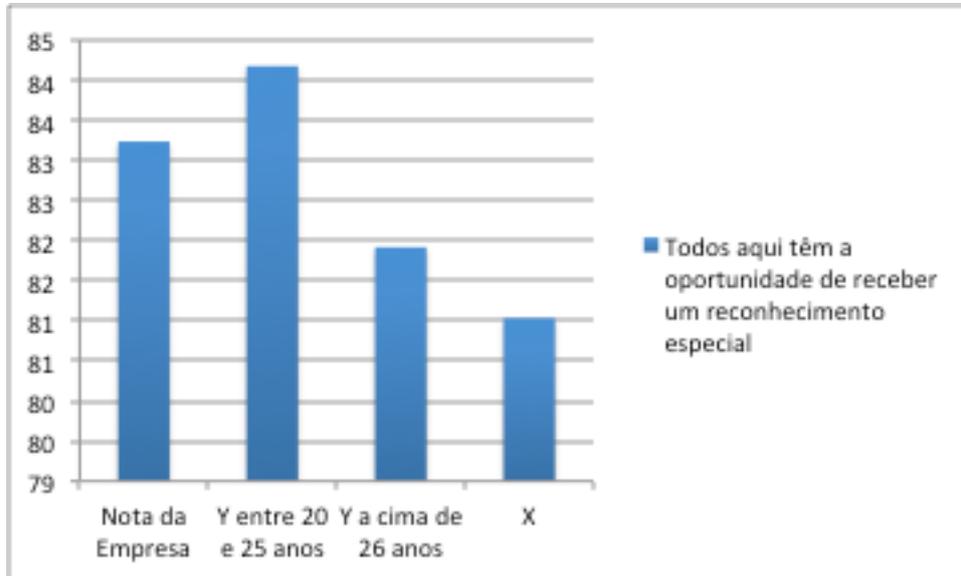


Gráfico 25

Pensando na imparcialidade da liderança, a Geração X considera que existem tratamentos diferentes, enquanto o grupo mais novo Geração Y, considera o tratamento mais imparcial.

Formada por indivíduos caracterizados como individualistas, talvez a crítica da Geração X esteja na comparação entre os diversos profissionais integrantes da empresa.

#### 4.3.4 Orgulho

##### Orgulho 1

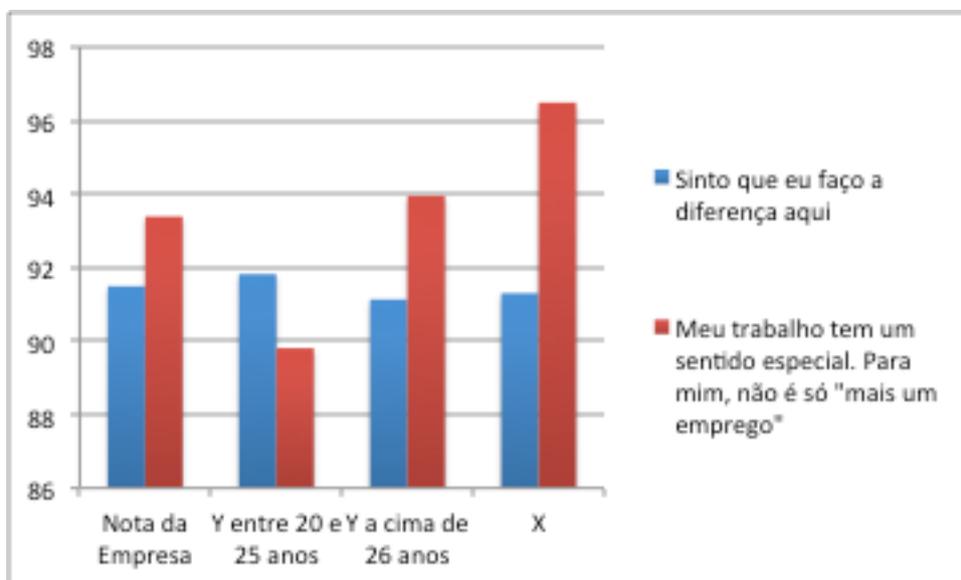


Gráfico 26

A Geração X considerou seu trabalho como tendo um sentido especial, acima da Geração Y. Porém quando se fala em fazer a diferença, as gerações avaliaram de forma semelhante. Segundo a teoria, as duas gerações não se apegam às organizações, sabendo porém que a empresa em questão investe muito em benefícios e na qualidade de vida dos colaboradores, justifica-se a nota elevada apresentada pela Geração X, que busca exatamente o sustento de sua família e status, segundo Ruggiero (2008) a Geração X não se apega a organização, mas tem o objetivo de crescer e juntar dinheiro para garantir a estabilidade e o bem estar. Já a camada mais jovem da Geração Y ainda não formou família, e por isso não considera tão importante a questão dos benefícios, voltados muitas vezes para a família dos colaboradores. Sendo assim, ela não valoriza essas políticas como a Geração X o mesmo os mais velhos da Geração Y fazem.

### 4.3.5 Camaradagem

#### Camaradagem 1

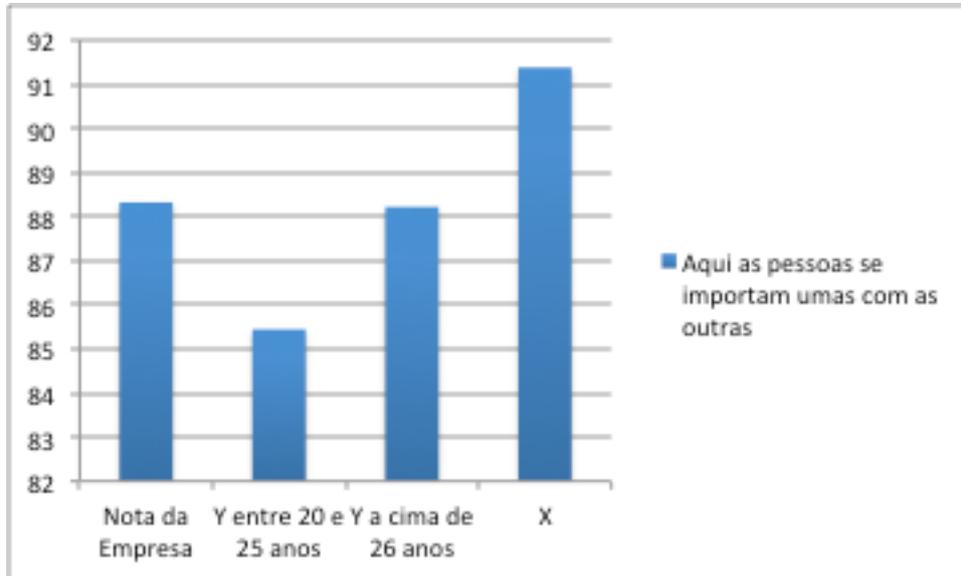


Gráfico 27

Ao tratar do relacionamento em grupo, trazendo a questão da camaradagem entre colegas, contrariando as definições, a Geração X, apesar de não ser apontada como geração que gosta de trabalhar em equipe, sente o espírito de camaradagem mais do que a Geração Y, que é apontada como geração que compartilha e gosta de trabalhar em grupos.

## Camaradagem 2

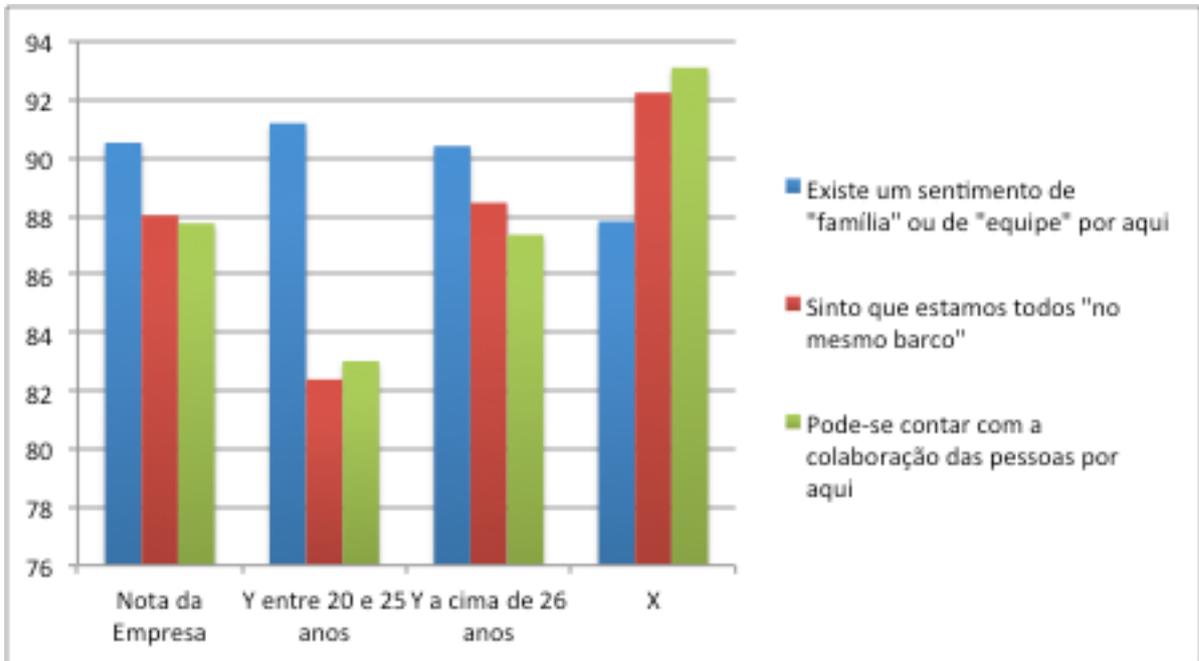


Gráfico 28

Contudo, a Geração Y classifica sua relação com os colegas como um sentimento de família, mas quando se trata de todos terem os mesmos propósitos e colaborar uns com os outros, a situação se inverte, contrariando o esperado.

Por sua vez, a Geração X não sente tanto uma família, mas percebe todos atrás de um objetivo podendo contar uns com os outros.

## Adicional

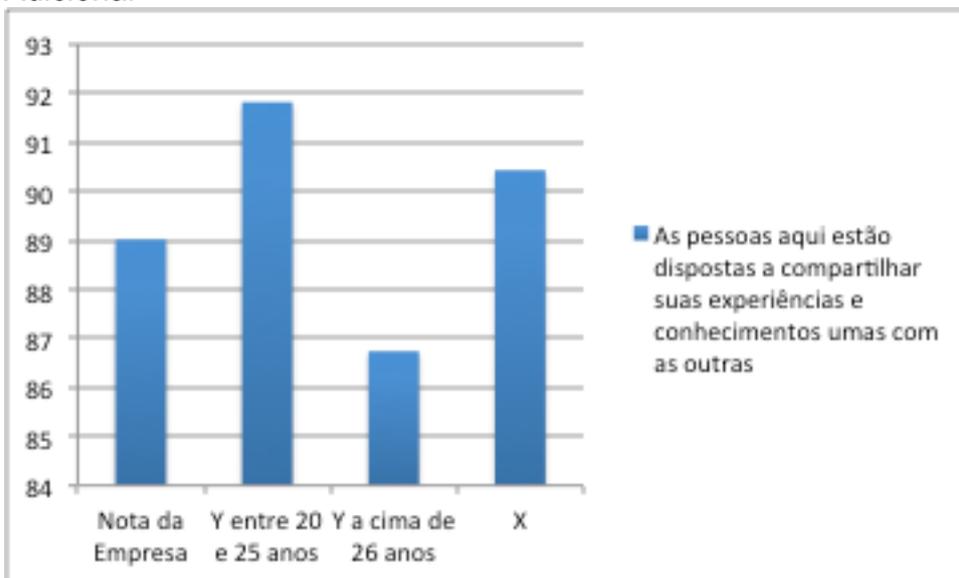


Gráfico 29

A parte mais jovem da Geração Y considera que as pessoas estão abertas a compartilhar seus conhecimentos, porém os mais velhos já não sentem a mesma disposição, diferente também da Geração X.

Inesperadamente a maior e a menor notas foram dadas por membros da Geração Y, que valoriza e gosta de compartilhar suas vivências, conforme apresentado anteriormente.

Interpreta-se da leitura e interpretação dos gráficos que os indivíduos acabam por seguir o padrão comportamental de sua geração semelhante ao apresentado na teoria das gerações. Porém o padrão de comportamento não é soberano, sendo influenciável pelo ambiente no qual o indivíduo está inserido.

Em relação a esta pesquisa, conclui-se que:

Os colaboradores das duas gerações estão satisfeitos com o ambiente de trabalho da organização, contudo deve-se dar especial atenção para a questão da comunicação e do desenvolvimento dos indivíduos da Geração Y, e para o reconhecimento pelo desempenho, em especial para a Geração X

Quanto ao estilo de liderança, percebe-se que apesar de, na etapa da entrevista, os líderes X e Y serem caracterizados como mais democráticos que autoritários, percebe-se que, neste caso, os líderes X tendem a uma gestão mais participativa, pois delegam mais e envolvem mais os colaboradores no processo de decisão. Já os líderes Y centralizam mais e dão menos autonomia, porém compartilham mais as informações e são mais abertos para aproximação por parte da equipe.

Em relação as práticas de liderança, analisando os resultados, conclui-se que a Geração X valoriza mais ações de reconhecimento pelo desempenho e a comunicação, sendo os dois pontos onde as respostas dessa geração tiveram notas mais baixas na comparação com a Geração Y.

Já a Geração Y valoriza o compartilhamento do conhecimento e informações, a comunicação clara, a participação no processo decisório e a autonomia.

Percebe-se que a Geração Y é mais exigente que a Geração X, o que configura um grande desafio para os gestores das organizações.

Como guia para que as empresas consigam atender a essas demandas, uma vez que conhecem seu perfil de colaboradores, sugere-se, para colaboradores da Geração X o líder deve:

- Trabalhar o reconhecimento com elogios e também bônus financeiro, ou de folga quando aplicável;
- Esclarecer os procedimentos de promoção e de reconhecimento.
- Comunicar formalmente os acontecimentos da empresa, certificando-se que todos receberam e compreenderam.

Para colaboradores da Geração Y, o líder deve:

- Comunicar-se sempre, buscando retorno da equipe quanto a dúvidas e sugestões;
- Ensinar aos liderados o que se sabe, buscando desenvolvê-los para as atividades, a fim de aumentar o grau de autonomia na realização das tarefas;
- Envolver os colaboradores com as questões do trabalho, dando autonomia para a criação de soluções, envolvendo-os assim nas decisões da equipe.

Por fim, com a finalidade de manter um ambiente de trabalho saudável, em equipes formadas por indivíduos de diversas gerações, as práticas indicadas são:

- Ouvir o que os subordinados têm a dizer, sejam sugestões ou críticas;
- Ser exemplo do comportamento esperado;
- Equilibrar as ações de reconhecimento, buscando atender ao perfil da equipe;
- Comunicar-se de forma clara e objetiva;
- Delegar tarefas e dar autonomia para os realizadores;
- Desenvolver os liderados ensinando a eles o que se sabe;
- Demonstrar interesse pelo crescimento dos liderados
- Agradecer o esforço para atingimento dos resultados;
- Trabalhar com acordo de metas de desempenho;
- Tratar a todos com justiça, ser imparcial tanto no momento do elogio quanto da crítica ao mau desempenho.

Desta maneira, acredita-se na manutenção de um ambiente saudável, sabendo que a teoria das gerações nos serve como base para o conhecimento básico a respeito

dos indivíduos , mas que o contexto da organização define a profundidade com que as características de cada geração se manifestarão no ambiente de trabalho.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo apresentou as percepções dos colaboradores das Gerações X e Y de um laboratório de análises clínicas frente à questão das diferenças entre cada geração e qual seu real efeito nas práticas da liderança a partir de uma pesquisa realizada na organização em questão. Foram analisados os aspectos de cada geração, as características, e as práticas de liderança que afetam a todos os colaboradores da empresa. Além disso, foi possível propor as práticas de liderança mais indicadas para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável, focando os pontos mais criticados pelos indivíduos das duas gerações.

A relação entre os resultados encontrados possibilitou comparar as amostras envolvidas com o intuito de observar qual a diferença de percepção de indivíduos da Geração X e da Geração Y em relação ao tema proposto. Dessa forma, foi possível verificar quais os pontos fortes para cada grupo.

Para isso, foram realizadas entrevistas individuais, com a mesma quantidade de colaboradores da Geração X e da Geração Y, para, dessa forma, atingir os objetivos de verificar a percepção deles e realizar estudo empírico com os atores envolvidos.

A pesquisa realizada contribui para o maior conhecimento a respeito da teoria das gerações, contribuindo especificamente com os estudos na área de gestão de pessoas

Para a organização onde foi realizado o estudo, foi contributivo ao diagnosticar os pontos de melhoria na percepção de cada geração além das diferenças entre as respostas dos indivíduos.

O trabalho realizado representou uma situação específica, ou seja, realizado em uma única organização pode ter sido influenciado por características específicas dessa. Recomenda-se a realização de estudos, que reavaliem as variáveis pesquisadas, em outras organizações para possibilitar uma comparação entre os resultados obtidos em contextos distintos. O questionário da pesquisa de clima também não permitiu separar as respostas de líderes, sendo eles considerados dentro do universo das gerações, não foi obtido acesso a forma do cálculo e também não foi possível identificar se o questionário aplicado possui alguma validação psicométrica, o que limita a análise da pesquisa de clima.

Em relação ao referencial teórico, pode-se dizer que ele foi limitado, uma vez que o

estudo das gerações é considerado relativamente novo, não havendo um grande volume de produções a esse respeito. A escassez de produção nacional acerca do tema também é uma grande barreira pois a produção internacional é muito voltada para a realidade norte americana.

Analisando os resultados da entrevista e do questionário da Great Place to Work, com o objetivo de caracterizar a percepção que colaboradores das Gerações X e Y e Identificar o estilo de liderança de colaboradores de cada geração e suas práticas verificou-se que a Geração X valoriza as ações de reconhecimento e a comunicação da empresa. Um razão possível para este foco é a questão da busca pelos status social através do trabalho, característica da Geração X.

As respostas dessa geração, ao questionário da Great Place to Work, foram as mais baixas quando a questão levantada era o reconhecimento e agradecimento além também da comunicação a respeito das mudanças na empresa.

Portanto, recomenda-se para essa geração o desenvolvimento de práticas de reconhecimento tanto por elogios como por bônus financeiros ou não. Além da transparência nos processos de promoção e mudanças na organização.

Por sua vez, a Geração Y, mais crítica, valoriza além da comunicação, o compartilhamento de conhecimento, a participação no processo decisório e a autonomia para realização das atividades. Um claro reforço ao apresentado pela teoria, em relação a esta geração.

A Geração Y avaliou com as notas mais baixas as questões relacionadas a autonomia, sentimento de que se pode contar com as pessoas além da comunicação dos líderes quanto a suas expectativas.

Como prática indicada para essa geração sugere-se o envolvimento nas decisões do dia a dia, delegando atividades e dando autonomia para a realização, especificando claramente o resultado esperado, porém, deixando detalhes da execução por conta do indivíduo. Como dito anteriormente, a Geração Y valoriza muito o compartilhamento de conhecimento, então a realização de treinamentos mais profundos, que trabalham os detalhes das atividades e sua razão de ser são mais indicados frente a treinamentos básicos e superficiais a respeito das atividades realizadas.

A comunicação foi indicada como ponto fraco pelas duas gerações e, por isso merece atenção por parte dos líderes. Como, Segundo Arruda, Crisóstomo e Rios (2010), os líderes são comunicadores e identificadores de valores coletivos além de

modeladores e defensores de culturas. Seu papel no alinhamento dos colaboradores com os objetivos da empresa é de extrema importância. Talvez, trabalhando esse déficit na comunicação, a organização conseguirá aumentar o sentimento de pertencimento e de importância do indivíduo para os resultados da empresa.

Por isso, segure-se que sejam realizadas pesquisas relacionando a comunicação interna das organizações com a percepção gerada nos indivíduos de gerações diferentes, pois se supõe que quanto melhor a comunicação, acontecerão menos falhas de interpretação das políticas e práticas adotadas pela liderança aproximando o resultado da avaliação de ambas as gerações.

Seguindo com o objetivo de diminuir os conflitos gerados pelas diferenças entre as gerações, foram apresentadas práticas indicadas para que o líder mantenha um ambiente saudável no trabalho. Entre essas práticas destacam-se a comunicação com toda a equipe, a questão de ser o exemplo de desempenho e cumprimento das regras da organização, a disposição para transmitir os conhecimentos para os liderados e também para ouvir deles as sugestões de mudança e o trabalho com a delegação e a autonomia dos colaboradores para a realização das atividades, uma vez estabelecido o resultado esperado.

Um ponto chave para este processo é a gestão participativa. Recomenda-se que o líder adote um estilo mais democrático, sempre que a situação permitir, realmente envolvendo os colaboradores nas decisões que afetem seu trabalho dando a eles a percepção de que colaboram para o atingimento dos objetivos organizacionais.

As diferenças entre as gerações são reais e se manifestam nas mais diversas situações. Porém, quando se trata do ambiente de trabalho, as organizações devem estar sempre atentas ao perfil de seus colaboradores para não agir de forma que contrarie suas expectativas e valores mas que os direcione para a obtenção dos objetivos organizacionais.

Contudo, antes de um posicionamento da empresa, se faz necessária uma avaliação do contexto organizacional pois, apesar de reais, as diferenças entre as gerações não são exatas, podendo variar de acordo com o ambiente aproximando ou distanciando os indivíduos.

Logo, a pesquisa buscou analisar a percepção dos colaboradores de uma organização específica, tendo em vista o impacto que o tema exerce no ambiente de trabalho dos atores envolvidos no estudo.

Em suma, este trabalho serve como insumo para que ações possam ser tomadas, como trabalhar a comunicação interna da empresa, gerando, conseqüentemente, um maior alinhamento a respeito das políticas da empresa. Por fim, as destaca-se a necessidade de desenvolvimento de pesquisas na área de estudo das gerações, tendo em vista o crescimento e aproximação do momento em que, além de a Geração Y começar a ocupar cargos de liderança em nossas organizações, a geração subsequente, chamada de Geração Z, começará a adentrar o mercado de trabalho, trazendo muitos outros desafios para a administração de empresas.

## REFERÊNCIAS

- ARRUDA, A. M. F.; CRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. **A importância da liderança nas organizações**. 2010. Disponível em:  
[http://www.fate.edu.br/revistacontabeis/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5&Itemid=5](http://www.fate.edu.br/revistacontabeis/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=5) Acesso em
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: A administração do sentido**. 1994. Disponível em:  
<[http://www.4shared.com/document/inFwz4Fe/RAE\\_BERGAMINI\\_CW\\_Lideranca\\_-\\_A.html](http://www.4shared.com/document/inFwz4Fe/RAE_BERGAMINI_CW_Lideranca_-_A.html)>
- BERTERO, C. O. **Especial Liderança: O Administrador-líder**. 2007. Disponível em: <[rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4723.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4723.pdf)>
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração. Abordagens Prescritivas e Normativas da Administração**. 5ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.
- ENGELMANN, D. C. **Como lidamos com a Geração Y?** 2009 Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>>
- ERICKSON, T. **E agora Geração X? Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ETHICS RESOURCE CENTER. **Millennials, Gen X and Baby Boomers: Who's Working at Your Company and What Do They Think About Ethics?** 2010 Arlington USA
- LEVEK, A. R. H. C. MALSCHITZKY, N. **Liderança. Gestão do Capital Humano**. 2003. FAE Business School, Gazeta do Povo. Disponível em:  
[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap\\_humano/3.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/3.pdf)
- LIPKIN, N. PERRYMORE, A. **A Geração Y no Trabalho**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.
- LOMBARDÍA, P. G. **Quem é a Geração Y?** HSM, 2009. Disponível em <<http://www.hsm.com.br/artigos/quem-e-geracao-y>>

MANZINI, E. J. **Entrevista Semi-estruturada: Análise dos objetivos e roteiros**. 2004 Marília: Programa de Pós Graduação em Educação, UNESP.

MESQUITA, M. **A geração Y e a nossa Futura liderança**. 2010 Disponível em :  
<<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/2010/03/19/a-geracao-y-e-a-nossa-futura-lideranca/>>

NAS Insights. **Getting To Know Generation X**. 2006 USA. Disponível em:  
<[http://www.nasrecruitment.com/docs/white\\_papers/Getting-to-Know-Generation-X.pdf](http://www.nasrecruitment.com/docs/white_papers/Getting-to-Know-Generation-X.pdf)>

NOGUEIRA, T. **A Geração Y brasileira** 2010 Disponível em:  
<<http://www.webdialogos.com/2010/cibercultura/a-geracao-y-brasileira/>>

RAMOS, A. G. **Modelos de homem e teoria administrativa**: trad. : Francisco G. Heidemann. 1972. Disponível em:  
<[http://www.facape.br/controladoria/1/Modelo\\_de\\_homem\\_e\\_de\\_administracao.doc](http://www.facape.br/controladoria/1/Modelo_de_homem_e_de_administracao.doc)>

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROSSETO, F. **Brasil: nem X, nem Y. Geração XY**. 2009. HSM Online Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/brasil-nem-x-nem-y-geracao-xy>

RUGGIERO, A. P. **Geração Y: Junte-se a eles!** 2008. Disponível em  
<[http://www.rh.com.br/Portal/Geral/Blog\\_Alberto\\_Ruggiero/5395/geracao-y-junte-se-a-eles.html](http://www.rh.com.br/Portal/Geral/Blog_Alberto_Ruggiero/5395/geracao-y-junte-se-a-eles.html)>

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, Organizações e Cultura**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1988.

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais**. 2006 São Paulo UNESP/USP Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR540368\\_8017.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR540368_8017.pdf)>

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2000

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário da entrevista

Prezado,

Esta entrevista faz parte de um trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração de Empresas da UNB e visa contribuir para o conhecimento maior a respeito das diferenças e semelhanças entre a Geração X e a Geração Y.

Por favor, responda da forma sincera.

Todas as informações serão tratadas de forma sigilosa a fim de não identificar os respondentes e seus líderes. Muito obrigado!

Ano de Nascimento: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

Geração do(a) líder: \_\_\_\_\_

Unidade: \_\_\_\_\_

Questões:

- 1) O que te levou a trabalhar no laboratório?
- 2) O que te faria mudar para outra empresa?
- 3) Seu trabalho é importante pra você? Por que?
- 4) Como reconhecimento pelo seu bom desempenho, o que você considera o ideal?
- 5) Você sente abertura para se aproximar de seu chefe?
- 6) Seu líder envolve as pessoas nas decisões do dia a dia?
- 7) Ao passar uma atividade o(a) líder pergunta se tenho sugestões?
- 8) Seu(a) líder cobra com que frequência a realização de um bom trabalho?
- 9) Seu(a) líder acompanha cada etapa ou apenas passa as instruções e confere o resultado ao final?
- 10) Seu(a) líder espera o tempo necessário para a realização de alguma atividade, com paciência?
- 11) Seu chefe compartilha seus conhecimentos com o resto da equipe,

ou somente informações básicas?

- 12) Seu(a) líder delega atividades ou prefere centralizar?
- 13) Seu(a) líder age de acordo com o que fala?
- 14) Como você classificaria seu relacionamento com seu(a) líder?
- 15) Pra você, seu líder é mais autoritário ou mais democrático?