

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

COGEAE

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS**

CEADE

**A RELAÇÃO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y EM UMA INSTITUIÇÃO
DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO**

DÉBORA PEREIRA DA SILVA

SÃO PAULO

2016

DÉBORA PEREIRA DA SILVA

**A RELAÇÃO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y EM UMA INSTITUIÇÃO
DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pela Professora Doutora Elisabete Adami Pereira dos Santos.

SÃO PAULO

2016

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

Dedico este trabalho, aos meus pais, que nunca mediram esforços para me ensinar o que era certo e errado, por tudo o que fizeram para garantir meus estudos, por todo amor, dedicação, ensinamentos e incentivo. Hoje, mesmo distantes se fazem presentes em todos os momentos da minha vida. Não tenho palavras para agradecer tudo o que fizeram e fazem por mim, amo vocês incondicionalmente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida, pela sabedoria, força, saúde e por todas as conquistas pessoais e profissionais.

À minha família, pelo incentivo para conclusão deste trabalho, em especial aos pais Benedita e Francisco, minha irmã Elisângela e a minha madrinha Maria Francisca, por todo apoio que me deram, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço.

Ao meu amado noivo Kleber Adriano, por todo apoio, amor e motivação, isso me deu muita força para não desistir.

À PUC-SP pela oportunidade de eu poder fazer o curso, a todo corpo docente do CEADE, em especial a minha querida orientadora Profa. Bete Adami, por toda paciência, orientação e direcionamento.

À Profa. Alexandra Geraldini, pelo apoio, conselhos e pela autorização para aplicação da pesquisa na Unidade.

Agradeço aos meus colegas da Pós-Graduação, em especial a minha baiana favorita, Marcia Regina e ao Alexandre Aguiar, que me ajudaram muito durante o curso.

Aos meus colegas e amigos de trabalho, agradeço de coração a participação na pesquisa de campo realizada na Unidade, por toda torcida e incentivo para conclusão desta monografia, em especial a Audian Oliveira, Eneida Cristina, Elvis Ranzoni, Fabiana Alcantara, Julianna Gimenez, Valéria Moraes e ao Marcos Aurélio, que me ajudou muito nos encaminhamentos junto ao Comitê de Ética.

Ao meu cardiologista, Dr. Ademir, por todo apoio e acompanhamento não apenas no período da monografia, mas também em vários momentos nos últimos 4 anos, principalmente nos momentos de medo e ansiedade.

E a todos que de forma direta ou indiretamente fizeram parte desta etapa tão importante na minha vida, minha eterna gratidão.

SUMÁRIO

| | |
|---|--------------|
| INTRODUÇÃO | |
| CAPÍTULO 1 – A EMPRESA | 14 |
| 1.1 A Instituição e sua estrutura | 14 |
| 1.2 Serviços à Comunidade | 18 |
| 1.3 Funcionários da Instituição..... | 20 |
| 1.2 A Unidade de pesquisa | 21 |
| CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO | 24 |
| 2.1 As Gerações..... | 24 |
| 2.2 O conflito entre as gerações..... | 26 |
| 2.3 Relacionamento entre as gerações..... | 27 |
| 2.4 Clima Organizacional..... | 29 |
| 2.5 Motivação para as gerações..... | 30 |
| CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA | 32 |
| 3.1 Tipo de pesquisa..... | 32 |
| 3.2 Universo e Amostra | 32 |
| 3.3 Coleta de dados..... | 33 |
| 3.4 Tratamento dos dados..... | 33 |
| 3.4 Limitação de estudo..... | 33 |
| 3.5 Apresentação e análise dos resultados..... | 33 |
| CAPÍTULO 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 63 |
| APÊNDICE A – MODELO DA PESQUISA DE CAMPO | 68 |
| APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PESQUISA..... | 71 |
| ANEXO A – ARTIGO 1ª PARTE | 72 |

| | |
|--|-----------|
| ANEXO B – ARTIGO 2ª PARTE..... | 73 |
| ANEXO C – ARTIGO 3ª PARTE | 74 |

LISTAS DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 01. Campus Perdizes | 14 |
| Figura 02. Campus Consolação | 14 |
| Figura 03. Unidade COGEAE | 15 |
| Figura 04. Campus Santana..... | 15 |
| Figura 05. Campus Ipiranga | 15 |
| Figura 06. Campus Sorocaba..... | 15 |
| Figura 07. Prédio Vila Mariana | 15 |
| Figura 08. Unidade Derdic | 16 |
| Figura 09. Hospital Santa Lucinda | 16 |

LISTAS DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1. Quadro referente ao número de alunos matriculados | 17 |
| Tabela 2. Quadro referente ao número de colaboradores | 19 |
| Tabela 4. Comportamento profissional entre as gerações | 25 |
| Tabela 5. Relacionamento: comparação entre a Geração Y e as outras gerações | 27 |

LISTAS DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Número de alunos da Instituição | 17 |
| Gráfico 2. Titulação de docentes da Instituição | 20 |

| | |
|---|----|
| Gráfico 3. Formação acadêmica dos funcionários administrativos da Instituição | 20 |
| Gráfico 4. Formação acadêmica dos colaboradores | 21 |
| Gráfico 5. Funcionários da Unidade de estudo por gênero | 22 |
| Gráfico 6. Faixa etária dos funcionários..... | 22 |
| Gráfico 7. Gerações presentes na Unidade..... | 33 |
| Gráfico 8. Tempo de empresa dos funcionários | 33 |
| Gráfico 9. Respostas da Geração Y para 1ª pergunta | 34 |
| Gráfico 10. Respostas da Geração X para 1ª pergunta | 34 |
| Gráfico 11. Respostas da Geração Baby Boomers para 1ª pergunta | 34 |
| Gráfico 12. Respostas da Geração Y para 2ª pergunta | 35 |
| Gráfico 13. Respostas da Geração X para 2ª pergunta | 35 |
| Gráfico 14. Respostas da Geração Baby Boomers para 2ª pergunta | 35 |
| Gráfico 15. Respostas da Geração Y para 3ª pergunta | 36 |
| Gráfico 16. Respostas da Geração X para 3ª pergunta | 36 |
| Gráfico 17. Respostas da Geração Baby Boomers para 3ª pergunta | 36 |
| Gráfico 18. Respostas da Geração Y para 4ª pergunta | 37 |
| Gráfico 19. Respostas da Geração X para 4ª pergunta | 37 |
| Gráfico 20. Respostas da Geração Baby Boomers para 4ª pergunta | 37 |
| Gráfico 21. Respostas da Geração Y para 5ª pergunta | 38 |
| Gráfico 22. Respostas da Geração X para 5ª pergunta | 38 |
| Gráfico 23. Respostas da Geração Baby Boomers para 5ª pergunta | 38 |
| Gráfico 24. Respostas da Geração Y para 6ª pergunta | 39 |
| Gráfico 25. Respostas da Geração X para 6ª pergunta | 39 |
| Gráfico 26. Respostas da Geração Baby Boomers para 6ª pergunta | 39 |

| | |
|---|----|
| Gráfico 27. Respostas da Geração Y para 7ª pergunta | 40 |
| Gráfico 28. Respostas da Geração X para 7ª pergunta | 40 |
| Gráfico 29. Respostas da Geração Baby Boomers para 7ª pergunta | 40 |
| Gráfico 30. Respostas da Geração Y para 8ª pergunta | 41 |
| Gráfico 31. Respostas da Geração X para 8ª pergunta | 41 |
| Gráfico 32. Respostas da Geração Baby Boomers para 8ª pergunta | 41 |
| Gráfico 33. Respostas da Geração Y para 9ª pergunta | 42 |
| Gráfico 34. Respostas da Geração X para 9ª pergunta | 42 |
| Gráfico 35. Respostas da Geração Baby Boomers para 9ª pergunta | 42 |
| Gráfico 36. Respostas da Geração Y para 10ª pergunta | 43 |
| Gráfico 37. Respostas da Geração X para 10ª pergunta | 43 |
| Gráfico 38. Respostas da Geração Baby Boomers para 10ª pergunta | 43 |
| Gráfico 39. Respostas da Geração Y para 11ª pergunta | 44 |
| Gráfico 40. Respostas da Geração X para 11ª pergunta | 44 |
| Gráfico 41. Respostas da Geração Baby Boomers para 11ª pergunta | 44 |
| Gráfico 42. Respostas da Geração Y para 12ª pergunta | 45 |
| Gráfico 43. Respostas da Geração X para 12ª pergunta | 45 |
| Gráfico 44. Respostas da Geração Baby Boomers para 12ª pergunta | 46 |
| Gráfico 45. Respostas da Geração Y para 13ª pergunta | 46 |
| Gráfico 46. Respostas da Geração X para 13ª pergunta | 47 |
| Gráfico 47. Respostas da Geração Baby Boomers para 13ª pergunta | 47 |
| Gráfico 48. Respostas da Geração Y para 14ª pergunta | 47 |
| Gráfico 49. Respostas da Geração X para 14ª pergunta | 48 |
| Gráfico 50. Respostas da Geração Baby Boomers para 14ª pergunta | 48 |

| | |
|---|----|
| Gráfico 51. Respostas da Geração Y para 15ª pergunta | 48 |
| Gráfico 52. Respostas da Geração X para 15ª pergunta | 49 |
| Gráfico 53. Respostas da Geração Baby Boomers para 15ª pergunta | 49 |
| Gráfico 54. Respostas da Geração Y para 16ª pergunta | 49 |
| Gráfico 55. Respostas da Geração X para 16ª pergunta | 50 |
| Gráfico 56. Respostas da Geração Baby Boomers para 16ª pergunta | 50 |
| Gráfico 57. Respostas da Geração Y para 17ª pergunta | 50 |
| Gráfico 58. Respostas da Geração X para 17ª pergunta | 51 |
| Gráfico 59. Respostas da Geração Baby Boomers para 17ª pergunta | 51 |
| Gráfico 60. Respostas da Geração Y para 18ª pergunta | 52 |
| Gráfico 61. Respostas da Geração X para 18ª pergunta | 52 |
| Gráfico 62. Respostas da Geração Baby Boomers para 18ª pergunta | 52 |
| Gráfico 63. Respostas da Geração Y para 19ª pergunta | 53 |
| Gráfico 64. Respostas da Geração X para 19ª pergunta | 53 |
| Gráfico 65. Respostas da Geração Baby Boomers para 19ª pergunta | 54 |
| Gráfico 66. Respostas da Geração Y para 20ª pergunta | 54 |
| Gráfico 67. Respostas da Geração X para 20ª pergunta | 55 |
| Gráfico 68. Respostas da Geração Baby Boomers para 20ª pergunta | 55 |
| Gráfico 69. Respostas da Geração Y para 21ª pergunta | 55 |
| Gráfico 70. Respostas da Geração X para 21ª pergunta | 56 |
| Gráfico 71. Respostas da Geração Baby Boomers para 21ª pergunta | 56 |
| Gráfico 72. Respostas da Geração Y para 22ª pergunta | 56 |
| Gráfico 73. Respostas da Geração X para 22ª pergunta | 57 |
| Gráfico 74. Respostas da Geração Baby Boomers para 22ª pergunta | 57 |

| | |
|---|----|
| Gráfico 75. Respostas da Geração Y para 23ª pergunta | 58 |
| Gráfico 76. Respostas da Geração X para 23ª pergunta | 58 |
| Gráfico 77. Respostas da Geração Baby Boomers para 23ª pergunta | 58 |
| Gráfico 78. Respostas da Geração Y para 24ª pergunta | 59 |
| Gráfico 79. Respostas da Geração X para 24ª pergunta | 59 |
| Gráfico 80. Respostas da Geração Baby Boomers para 24ª pergunta | 59 |
| Gráfico 81. Respostas da Geração Y para 25ª pergunta | 60 |
| Gráfico 82. Respostas da Geração X para 25ª pergunta | 60 |
| Gráfico 83. Respostas da Geração Baby Boomers para 25ª pergunta | 61 |

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal identificar e mensurar se existe competição entre duas gerações no ambiente de trabalho, eventuais dificuldades de relacionamento e presença de conflito entre as gerações.

Nesta pesquisa foi analisada uma empresa que atua no ramo educacional, uma Instituição de Ensino Superior Privado, localizada na Cidade de São Paulo. Apresenta um breve histórico sobre a empresa e sua estrutura, incluindo o número de colaboradores, Campi e unidades, formação acadêmica e faixa etária. Para melhor embasamento do trabalho, foi feita uma pesquisa bibliográfica e aplicada uma pesquisa de campo em uma de suas unidades, que, após a coleta das informações, foi possível responder se o convívio entre os membros da geração X e os integrantes da Baby Boomers é melhor do que entre os membros da X e Y, e se os conflitos entre as gerações encontrados na empresa apresentam algum impacto significativo para o ambiente organizacional.

Palavras-Chave: Geração Y, Geração X, Conflito, Relação e Gerações.

INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações estão sendo afetadas pelas constantes mudanças no mercado como: avanços tecnológicos, crescimento no mercado de trabalho, crises financeiras, diversidade de culturas e assim por diante. Nesse contexto, é de grande necessidade a adaptação das empresas, o que se torna um desafio quando envolve a presença de diferentes gerações convivendo em um mesmo ambiente de trabalho.

Essa necessidade de adaptação por parte das organizações é devido ao perfil de cada geração, considerando as diferenças de comportamento, visão, valores e hábitos sociais, que podem dificultar a convivência entre os membros.

A presença de diferentes gerações no mesmo ambiente pode ser entendida como positiva em função da diversidade, da integração e troca de experiências adquiridas, mas por outro, também pode ser a chave para criação de conflitos entre os funcionários.

Atualmente estão presentes em algumas empresas até quatro gerações no mesmo ambiente, sendo membros da geração veteranos, *Baby Boomers*, geração X, e Y, que foram os últimos inseridos no mercado de trabalho.

O presente estudo foi realizado em uma das Unidades de Instituição de Ensino Superior Privado, localizada no estado de São Paulo, na qual será possível analisar o relacionamento entre duas gerações presentes na Unidade.

O objetivo final desta pesquisa foi, através das pesquisas aplicadas na Unidade, com a participação 32 colaboradores, identificar e mensurar se existe competição entre as gerações X e Y, conflitos e eventuais dificuldades de relacionamento.

Para se chegar ao objetivo esperado, foram apresentados os seguintes objetivos específicos:

- Traçar o perfil das gerações existentes na empresa;
- Levantar eventuais dificuldades de relacionamento entre as gerações na empresa analisada;
- Identificar através das pesquisas bibliográficas o que pensam os grandes autores sobre os conflitos entre as gerações e conseqüentemente por meio da pesquisa aplicada, identificar se existe conflito entre as gerações.

As hipóteses de respostas para o problema apresentado são:

- O convívio entre os membros da geração X e os integrantes da Baby Boomers é melhor do que entre os membros da X e Y.
- Apesar dos conflitos entre as gerações X e Y ser uma realidade nas empresas, elas se complementam, pois existe uma troca constante de experiências e aprendizado.
- Os conflitos entre as gerações X e Y encontrados na empresa não apresentam impacto significativo para o ambiente organizacional.

E por fim, o problema de pesquisa que deu origem ao projeto da presente monografia: Como as gerações X e Y convivem no mesmo ambiente de trabalho diante da diversidade existente entre elas? Essas diferenças geram algum tipo de competição?

No primeiro capítulo será apresentado um breve histórico da empresa, com o perfil dos colaboradores, Campus e Unidades, Faculdades, número de alunos e apresentação da Unidade de pesquisa.

No segundo capítulo serão demonstrados os embasamentos teóricos, com temas utilizados para análise do problema de pesquisa. Serão abordados conceitos sobre as Gerações, a relação entre as gerações e o ambiente de trabalho, clima organizacional e sobre a motivação entre as gerações.

No terceiro capítulo será descrita a pesquisa realizada com os colaboradores da Unidade e a metodologia, o tipo, universo, tratamento e análise dos dados e apresentação dos resultados por meio dos gráficos.

Já no quarto capítulo, será apresentada as conclusões do estudo realizado, descrevendo e respondendo as hipóteses apresentadas e a pergunta do problema de pesquisa.

Por fim, a bibliografia utilizada para embasamento do presente trabalho, concluindo com os anexos e apêndices.

CAPÍTULO 1 – A EMPRESA

1.1 A Instituição e sua estrutura

A empresa de pesquisa é uma Instituição de ensino superior privado, que oferece cursos de graduação, pós graduação, stricto sensu e lato sensu, pesquisa e cultura, atuando nos segmentos de assistência social e filantropia.

Tem como objetivos a educação, o amparo, a inserção e transformação social através de programas e atividades específicas, localizada na cidade de São Paulo.

Fundada em 1946, atualmente tem como mantenedora a Fundação São Paulo, como presidente o Arcebispo Metropolitano de São Paulo e o Grão-Chanceler como presidente Universidade. É dirigida por uma Reitoria, com o apoio de Conselhos Superiores e cinco Pró-Reitorias (Graduação; Pós-Graduação; Educação Continuada; Cultura e Relações Comunitárias; e Planejamento, Desenvolvimento e Gestão).

A Universidade possui 05 campi e conta com 04 Unidades suplementares, conforme abaixo:

Campus Perdizes



Figura 01 - *Campus Perdizes*.

Fonte: site da Instituição

Campus Consolação



Figura 02 – *Campus Consolação*

Fonte: site da Instituição

Unidade COGEAE Consolação



Figura 03 –Unidade COGEAE

Fonte: site da Instituição

Campus Santana



Figura 04 –*Campus Santana*

Fonte: site da Instituição

Campus Ipiranga



Figura 05 –*Campus Ipiranga*

Fonte: site da Instituição

Campus Sorocaba



Figura 06 –*Campus Sorocaba*

Fonte: site da Instituição

Prédio Vila Mariana



Figura 07 – Prédio Vila Mariana

Fonte: site da Instituição

DERDIC



Figura 08 – Unidade Deric

Fonte: site da Instituição

Hospital Santa Lucinda



Figura 09 – Hospital Santa Lucinda

Fonte: site da Instituição

A Instituição tem 9 faculdades (Ciências Exatas e Tecnologia; Ciências Humanas e da Saúde; Ciências Médicas e da Saúde; Ciências Sociais; Direito; Economia; Administração, Contábeis e Atuariais; Educação; Filosofia, Comunicação, Letras e Artes; Teologia) e 45 departamentos. Conta com 31 Programas de Estudos Pós-Graduados, credenciados e aprovados pela CAPES, que estão vinculados às respectivas Faculdades de

acordo com a área do conhecimento. Os Programas são responsáveis por 28 cursos de mestrado acadêmico, 4 de mestrado profissional e 21 de doutorado, além de mais de 200 cursos de especialização, aperfeiçoamento, aprimoramento, extensão universitária e cultural. A instituição possui 237 grupos de pesquisa certificados no CNPq e no ano de 2014 foram defendidas 770 dissertações de mestrado, 27 de mestrado profissional e 351 teses de doutorado. A Universidade conta ainda com as seguintes Coordenadorias Acadêmicas:

- Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão
- Coordenadoria Geral de Estágios
- Coordenadoria de Vestibular e Concursos
- Coordenadoria de Educação a Distância
- Coordenadoria de Estudos e Desenvolvimento de Projetos Especiais
- Coordenadoria de Pesquisa
- Coordenadoria de Pastoral Universitária

Em 2014 contava com 25.970 alunos conforme descrito abaixo:

Tabela 1: Quadro referente ao número de alunos matriculados

| | |
|---|--------|
| Alunos de graduação | 14.709 |
| Alunos de pós-graduação (Stricto Sensu) | 3.927 |
| Alunos de pós-graduação (Lato Sensu) | 3.675 |
| Alunos de extensão, aperfeiçoamento e aprimoramento | 3.659 |

Fonte: Relatório de Administração da Empresa

Gráfico 1 – Número de alunos da Instituição

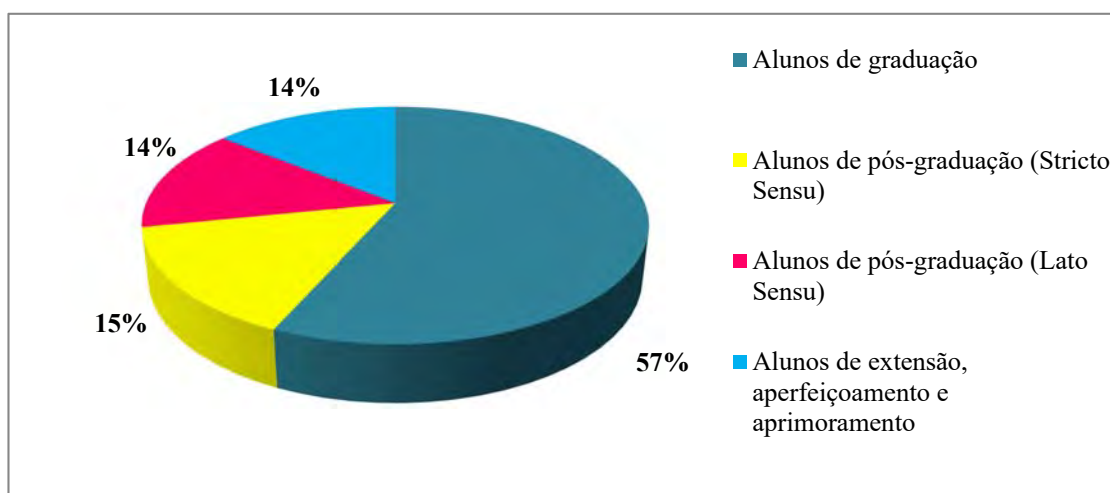
Fonte: elaborado pela autora com base no demonstrativo financeiro da Empresa

1.2 Serviços à Comunidade

A empresa de estudo é uma Instituição Filantrópica e sem fins lucrativos, que oferece serviços à Comunidade para atender algumas das necessidades do Estado, abaixo os serviços oferecidos:

Para comunidade interna

- **Reunindo Saberes da Universidade:** estudos sobre pessoas com deficiência



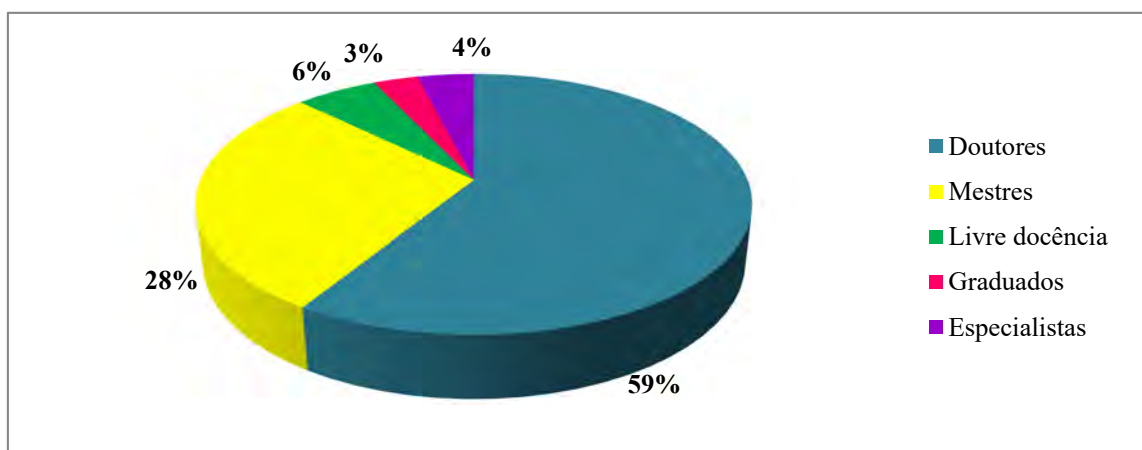
- **CEDEP:** Coordenadoria de Estudos e Desenvolvimento de Projetos Especiais
- **CEDIC:** Centro de Documentação, Memória e Pesquisa
- **PAC:** Setor de Atendimento Comunitário – equipe formada por pedagogos, assistentes sociais e psicólogos.
- **SAE:** Secretaria de Administração Escolar
- **Coordenadoria Geral de Estágios (CGE):** oportunidade de trabalhos mantém convênio com instituições que oferecem oportunidade de estágio, trainees e vagas efetivas

Para comunidade interna e externa

- **Juizado Especial Cível:** Parceria com o Tribunal de Justiça de São Paulo, atuam como conciliadores, para que antes de levar à análise do Juiz, os estagiários trabalham na tentativa de acordo entre as partes.
- **Brinquedoteca:** Núcleo de Cultura e Pesquisas do brincar, criado para estimular o ensino, a pesquisa e extensão nas áreas de infância e do brincar.
- **Centro de Ex-alunos:** portal e outros meios de comunicação para estreitar vínculos com a comunidade de alunos formados, para promover ações que tragam satisfação e benefícios a todos os envolvidos.
- **Clínica Psicológica:** Trabalhos clínicos e institucionais para a comunidade
- **Comissão da Verdade:** "Lembrar é resistir" – tem como objetivo resgatar e registrar as ações de resistências ocorridas na Universidade entre 1964 e 1988, bem como examinar e esclarecer violações de direitos humanos e demais assuntos relevantes.
- **Cuca- Coral da Universidade:** Música – formado por alunos, ex-alunos e funcionários.
- **Derdic:** oferece atendimento Clínico para pessoas com alteração de audição, voz e linguagem, educação infantil e ensino fundamental para surdos, programas de qualificação profissional e inclusão de surdos no mercado de trabalho.
- **Escritório Modelo:** Serviço de apoio jurídico à comunidade
- **Hospital Santa Lucinda:** Oferece assistência humanizada em saúde
- **IP:**Instituto de Pesquisa Linguísticas "Sedes Sapientiae" para Estudo de Português
- **Museu da Cultura:** Acervo relacionado às ciências sociais aberto à Comunidade Externa
- **NTC:** Núcleo de Trabalhos Comunitários – tem como principais tarefas alfabetizar adultos, propor atividades culturais, incentivar a leitura e etc.
- **Videoteca:** acervos de filmes e DVD para empréstimo à comunidade

* Os dados acima citados foram retirados do site da Instituição.

1.3 Funcionários da Instituição



De acordo com o demonstrativo financeiro divulgado, em 2014, a Universidade contava com o seguinte quadro de funcionários:

Tabela 2: Quadro referente ao número de colaboradores

| | |
|-----------------------------------|-------|
| Docentes* | 1.426 |
| Administrativos | 1.049 |
| Técnicos (Hospital Santa Lucinda) | 460 |

Fonte: Relatório de Administração da Empresa

Quanto à titulação do corpo docente, mais de 90% é constituído por mestres e doutores. No gráfico a seguir consta a distribuição completa.

Gráfico 2 - Titulação de docentes da Instituição

Fonte: elaborado pela autora com base no demonstrativo financeiro da Empresa

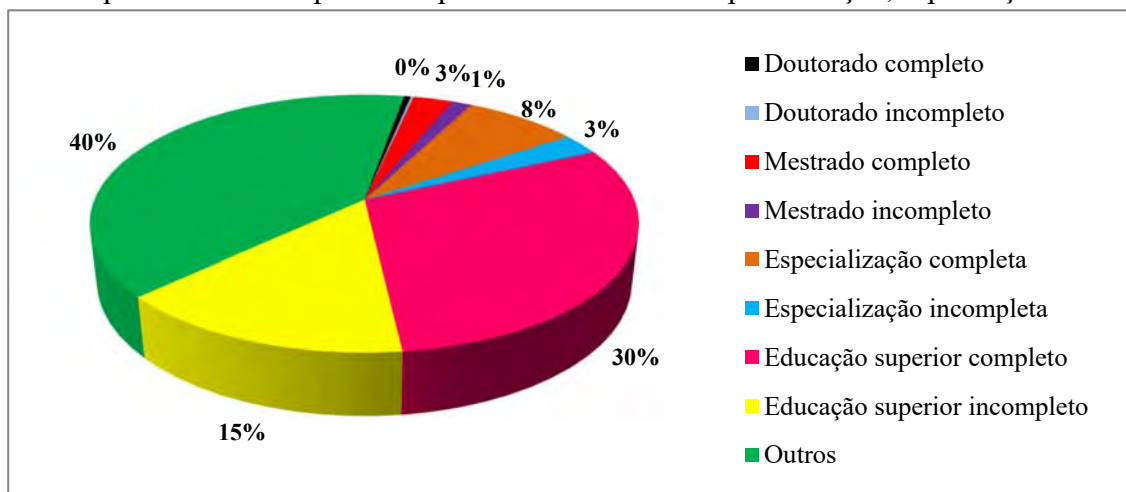
Já o número total de colaboradores técnicos e hospitalares, em dezembro de 2014, totalizava 1.509 com a seguinte formação acadêmica:

Gráfico 3 – Formação acadêmica dos funcionários administrativos da Instituição

Fonte: elaborado pela autora com base no demonstrativo financeiro da Empresa

1.2 A Unidade de pesquisa

As informações apresentadas acima são da Universidade como um todo, incluindo todas as Unidades, no entanto, o presente estudo terá como ênfase somente uma das Unidades que é o setor responsável pelas atividades de Especialização, Aperfeiçoamento, Aprimoramento e Extensão.

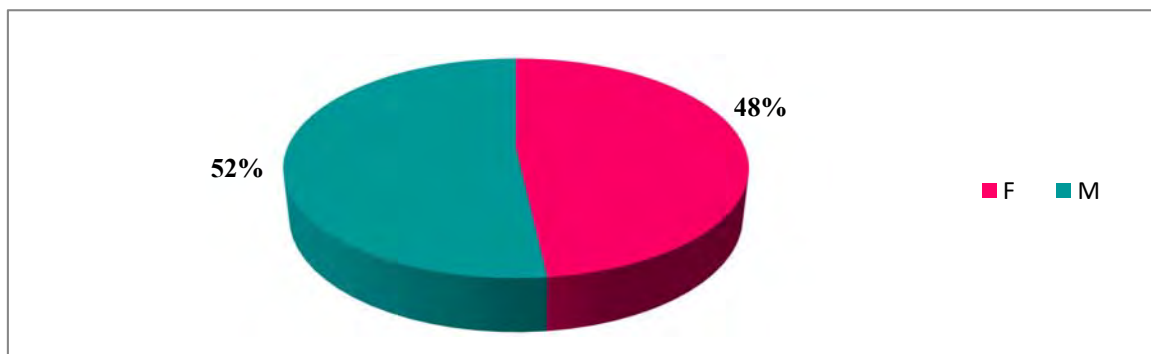


Aprimoramento e Extensão.

A Unidade de pesquisa oferece cursos para qualificar os profissionais de diversas áreas, como: Ciências Sociais, Comunicação, Direito, Educação, Exatas, Gestão, Línguas, Psicologia, Tecnologia e Teologia. Por meio de parcerias e convênios, oferece assessoria e consultoria, desenvolve pesquisas para subsidiar empresas, instituições de ensino, órgãos públicos e organizações não governamentais na área de Educação Continuada.

De acordo com os dados fornecidos pela DRH da Instituição, o número de colaboradores na Unidade é de 56, distribuídos entre as áreas de: relacionamento, acadêmico,

logística, controladoria, auditoria e registros, divulgação, avaliação, manutenção e suprimentos.



Os próximos gráficos demonstrarão o perfil dos funcionários existentes na unidade de pesquisa apresentando a formação acadêmica, faixa etária e gênero.

Gráfico 4 – Formação acadêmica dos colaboradores

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações fornecidas pela Empresa

Gráfico 5 – funcionários da Unidade de estudo por gênero

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações fornecidas pela Empresa

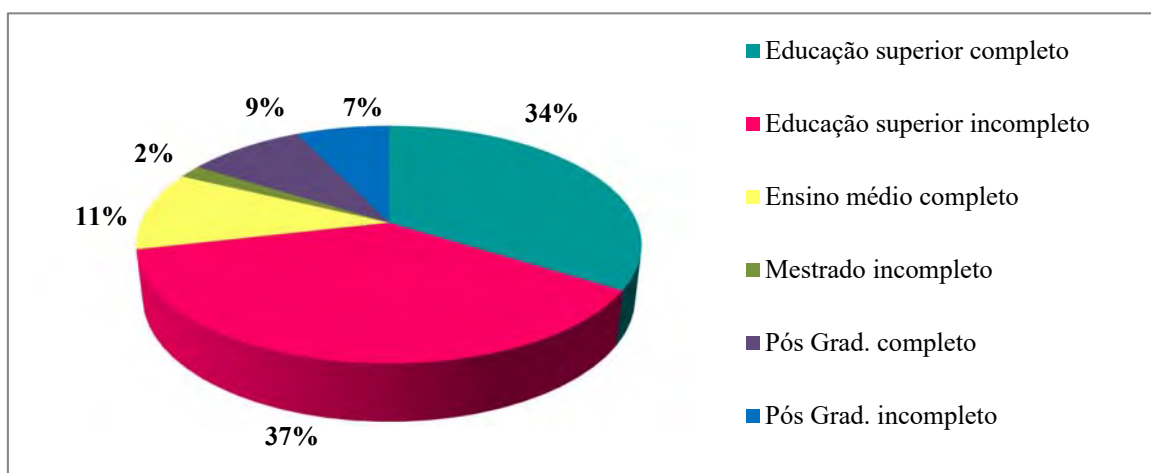
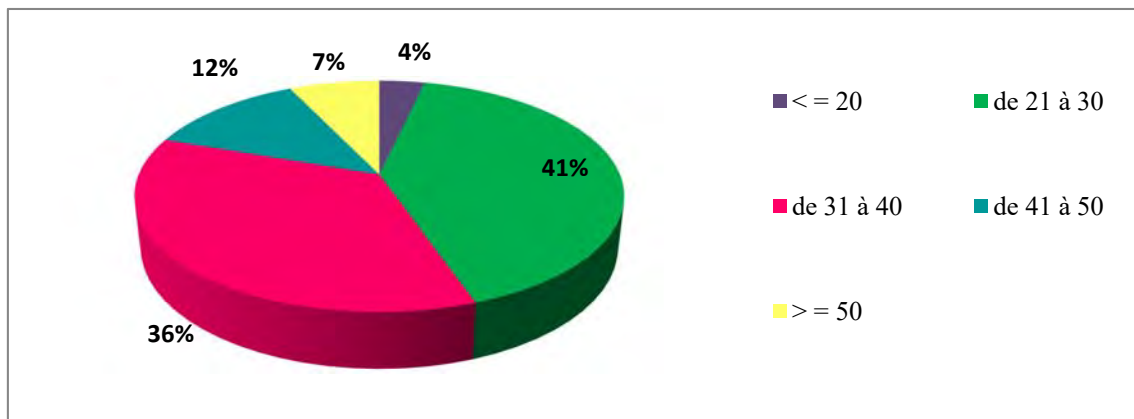


Gráfico 6 – Faixa etária dos funcionários

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações fornecidas pela Empresa



CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1As Gerações

Atualmente existem três gerações convivendo no mesmo ambiente de trabalho, considerando que os membros da geração veteranos (ou tradicionalistas), em sua maioria, já deixaram o mercado de trabalho, permanecendo os membros das gerações Baby Boomers, X e Y.

A tabela abaixo apresenta a cronologia das gerações:

| Geração: | Nascidos entre: |
|------------------|------------------------|
| Tradicionalistas | antes de 1946. |
| Baby Boomers | 1946 e 1964 |
| Geração X | 1965 e 1981 |
| Geração Y | 1982 e 2000 |

Tabela 3: Cronologia das Gerações

Fonte: Lancaster e Stillman (2011, pág. 2).

Cabe esclarecer que, mesmo com a cronologia das gerações acima, existem membros marcados por suas características comportamentais, ou seja, um membro da geração X pode ter comportamentos de um Baby Boomer.

Segundo Lancaster e Stillman (2011) todas as gerações têm metas e sonhos, só que cada geração busca a realização desse sonho de forma e perspectivas diferentes.

Lancaster e Stillman (2011) acrescentam que a geração tradicionalista foi criada num ambiente de incertezas, em que os pais eram imigrantes e estavam sempre em busca de um emprego para sustentar a família, a maioria dessa geração eram operários e se esforçavam muito no trabalho, para que os filhos pudessem ter um futuro melhor. O feedback dos chefes para os funcionários se dava de cima para baixo de acordo com a necessidade.

No caso dos *Baby Boomers*, acreditavam que fazendo um bom trabalho conseguiriam um bom cargo, concentravam-se em conquistar algo e na chance de ser melhor do que a

geração anterior. Como as empresas começaram a abrir as portas para funcionários jovens e competitivos, era nisso que a geração *Baby Boomers* se apegavam, se servissem bem e fizessem um bom trabalho, conseguiriam melhores posições hierárquicas. Uma geração competitiva e com necessidade de saber como estão se saindo em relação aos demais.

Em seguida veio a Geração X, formada durante a crise econômica em meados, foi quando as barreiras passaram a ser formadas, não tinham facilidade para encontrar emprego e quando entraram no mercado de trabalho causaram algumas agitações como: ética no trabalho, horário flexível e mudança de funções. Esta geração tende a ter foco em resultados e é caracterizada por ter certa resistência em relação a tudo que é novo, buscam um estilo de vida flexível e equilibrado no que diz respeito à vida pessoal e profissional.

Em relação aos membros da Geração Y, segundo Lancaster e Stillman (2011), citam que nasceram na era da informação e do conhecimento, época de avanços tecnológicos, sociais e etc. Uma geração com mais facilidade para aprender, mais ansiosa e impaciente, não ficam muito tempo executando a mesma tarefa, querem ocupar cargos de liderança rapidamente, falam com superiores da mesma maneira que falam com os amigos. Os membros desta geração são capazes de fazer várias coisas ao mesmo tempo, como ouvir música, navegar na internet, ler e-mails e etc.

Ainda sobre os jovens da geração Y, há desafios para se observar, seu comportamento no ambiente de trabalho, muitas vezes não é apropriado por terem sido estimulados a argumentar, “para falar o que pensam, na hora que quiser e como quiser”, esses estímulos vieram de sua criação, seus pais influenciavam seus filhos a agirem e se expressarem livremente, por isso essa geração tem uma postura, conjunto de valores e comportamentos diferentes.

No quadro apresentado a seguir, será possível visualizar algumas diferenças de preferências e comportamento entre as gerações:

| | |
|---|---|
| <p>Comportamento profissional <u>DA</u> Geração Y</p> | <p>Comportamento profissional <u>ANTES</u> da Geração Y</p> |
|---|---|

| | |
|---|--|
| A vida em primeiro lugar | O trabalho em primeiro lugar |
| Segue regras que funcionam e estabelece as próprias regras | Segue regras acima de tudo |
| Horário de trabalho indefinido | Expediente definido, exemplo das 9h às 18h |
| Talento = promoção | Tempo de serviço = promoção |
| Preferência por contato virtual | Preferência por contato pessoal |
| Veste a camisa quando necessário | Veste sempre a camisa |
| Espera que a empresa mude de acordo com suas necessidades | Muda de acordo com as necessidades da empresa |
| Respeito só quando merecido | O chefe merece respeito |
| Indistinção entre horário de trabalho e horário de lazer = integração da vida profissional com a vida pessoal | Distinção entre horário de trabalho e horário de lazer |

Tabela 4: Comportamento profissional entre as gerações

Fonte: Lancaster e Stillman (2011, pág.127)

2.2 O conflito entre as gerações

Apalavra “conflito” vem do latim “*conflictus*”, que significa desacordo, choque. Os conflitos são oposições de interesses, de sentimentos, ou idéias, que resultam em desentendimento, confusão e desordem.

Os conflitos estão presentes em toda parte na sociedade não apenas no ambiente de trabalho, pois existe uma diversidade individual de pontos de vista, interesses, necessidades e expectativas que nem sempre são compatíveis, causando assim um conflito entre as pessoas, podem ocorrer tanto no nível vertical, quanto horizontal e gerados por colaboradores do mesmo nível hierárquico ou não,além disso, pode ser negativo ou positivo

para organização, dependendo de como lidam com esse fator, principalmente quando percebem o quanto é difícil gerenciar até quatro gerações em um mesmo ambiente.

De acordo com Chiavenato (2008), as organizações são compostas por grupos de pessoas que interagem entre si, discutem sobre as discordâncias de idéias, interpretações das ocorrências ou de valores opostos. Sendo o conflito um fato que ocorre com certa frequência nas organizações e torna-se necessária a sua gestão, e a capacidade de analisar as vantagens e combater os efeitos, tendo como objetivo minimizá-los ou anulá-los.

Robbins (2010) define o conflito como a interferência ou oposição, que é resultado das diferenças não compatíveis, prejudicando o grupo por desviar os esforços para resolver as diferenças e não para atingir seus objetivos na organização. Cita que os atritos, divergências ou os conflitos no ambiente organizacional, são provocados em sua maioria, pelos relacionamentos estruturais e diferenças pessoais.

Esses são alguns dos pontos que podem causar problemas para empresa e por isso, os gestores são os responsáveis por analisar e resolver os conflitos encontrados, contribuindo para que o ambiente fique mais saudável e equilibrado.

Ressalta-se que o conflito entre as gerações são influenciados também por barreiras formadas com o tempo por outras gerações, como a Baby Boomers e a geração Y, por exemplo, os jovens têm um perfil diferente e alguns membros das outras gerações se sentem intimidados. Cabem as pessoas e não apenas as empresas perceber e aceitar que as novas gerações podem colaborar no trabalho e complementar as idéias, principalmente devido à agilidade, dinamismo e até pensamentos inovadores que esses jovens apresentam.

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), por influência na educação que receberam, os jovens da Geração Y assumem menos responsabilidades e têm expectativas menos realistas, causando um conflito no ambiente de trabalho.

2.3 Relacionamento entre as gerações

Conforme já citado neste trabalho, as empresas estão atuando com no mínimo três gerações e no máximo quatro (quando inclui os Tradicionalistas) sendo que, cada geração apresenta características diferentes, incluindo a maneira de se relacionar com as pessoas.

Nos dias atuais é comum o ciclo de amizade tanto no trabalho quanto fora da empresa, algumas gerações se sentem mais a vontade para trabalhar em atividades que envolvam contato com outras pessoas, outras não, pois apresentam dificuldade nesse sentido, como por exemplo, o trabalho em equipe, o que para muitas pessoas é normal trabalhar sozinho, sem depender de outras pessoas, para os jovens da geração Y especificamente, devido a sua criação ter sido diferente, preferem trabalhar em grupo.

Na tabela abaixo, as especialistas Lipkin e Perrymore (2010), compararam a forma de relacionamento da geração Y e das outras gerações:

| Geração Y | Gerações Anteriores |
|---|--|
| Começou a ter contato social antes mesmo de aprender a falar. | Ênfase na amizade fora da família não ocorre até a pré-escola. |
| Ênfase em atividades extracurriculares | Menos ênfase em atividades extracurriculares. |
| Aprendeu que é bom falar abertamente em contextos sociais. | Em contextos sociais, aprenderam que existem coisas que se falam e coisa que não. |
| Idade adulta: casamento tarde, filhos tarde, mais tempo com os amigos e cônjuge antes de ter filhos | Idade adulta: obrigações de família era prioridade |
| Os relacionamentos podem começar e dar certo sem contato pessoal via meios digitais. | Os relacionamentos começam através de contato pessoal e esses mesmo relacionamentos podem ser mantidos em conversas ao telefone e por e-mails. No entanto, raramente uma nova amizade nasce a partir de um relacionamento virtual. |
| Deixará o trabalho se suas necessidades de contato social não forem atendidas. | Difícilmente deixarão o trabalho por necessidades de contato pessoal. |

Tabela 5: Relacionamento: comparação entre a Geração Y e as outras gerações

Fonte: Lipkin e Perrymore (2010; pág. 153)

A tabela acima apresentou claramente as diferenças na forma da geração Y se relacionar com as outras gerações. Ressalta-se que todas as gerações podem contribuir para um bom relacionamento.

De acordo com Lipkin e Perrymore (2010), para os jovens da geração Y, o relacionamento com as pessoas é considerado como prioridade e trará felicidade profissional, o que não é o caso das outras gerações, cujo relacionamento não deixa de ser importante, mas o trabalho acaba ficando em primeiro lugar.

Algumas dificuldades da geração Y, segundo Lipkin e Perrymore (2010):

- Dificuldade para lidar e aprender com os erros,
- Dificuldade de assumir a responsabilidade pelos erros cometidos,
- Dificuldade para reconhecer suas limitações, entre outros.

Com relação à competição no ambiente de trabalho, Lipkin e Perrymore (2010) citam que dependendo da competição é saudável e prevê um meio para aprender a se relacionar e interagir, assim como enfrentar desafios.

2.4 Clima Organizacional

Entende-se que clima organizacional é um dos pontos que a empresa deve acompanhar de perto, pois está ligada à motivação e satisfação do funcionário no trabalho, incluindo as percepções sobre o ambiente interno e dependendo das situações as variáveis externas, também afetam de maneira positiva ou negativa a organização como um todo.

Para Luz (2003), o clima organizacional reflete o estado de ânimo ou o grau de satisfação dos empregados de uma empresa em um dado momento. Esse grau de satisfação decorre tanto da situação profissional quanto da realidade pessoal, familiar, social e econômica dos funcionários, ou seja, da realidade vivida por esses empregados fora da empresa.

Fleury e Sampaio (2002) mencionam que clima organizacional é o conjunto de satisfações e insatisfações dos colaboradores de uma organização, geralmente é identificado através de pesquisas aplicadas para mensurar a percepção e opinião dos colaboradores, formando assim convicções que influenciam diretamente no desempenho de cada um na organização.

Segundo Chiavenato (2010), o clima organizacional está relacionado ao ambiente de trabalho e com o nível de motivação das pessoas e satisfação das necessidades destes indivíduos podendo ser: saudável ou não, negativo ou positivo e satisfatório ou insatisfatório. Quando a motivação está elevada, o clima organizacional também se eleva e se traduz em relações satisfatórias, animadas, ocorrendo mais interesse e colaboração. Porém, quando a motivação está baixa, o clima organizacional tende a ser baixo também, caracterizando-se em desinteresse, insatisfação etc.

Kanaane (1999), explica que: quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades e a motivação dos funcionários para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente cria-se um clima propício para aumento da eficácia da empresa.

De acordo com Luz (2003) o gerenciamento do clima organizacional faz parte das tarefas da área de recursos humanos da empresa e de todos que exercem cargos de gestão, principalmente por se tratar de um fator estratégico.

Na unidade pesquisada, observamos que a pesquisa de clima não é aplicada há um bom tempo. É fundamental as empresa aplicarem a pesquisa de clima, para ter consciência do cenário real que o ambiente se encontra, pois se cenário o estiver muito desfavorável, a produtividade pode ser afetada, gerando resultados negativos e incertezas em determinada tomada de decisão.

2.5 Motivação para as gerações

A palavra “Motivação” vem do latim “*motivus*”, que significa deslocar-se, mover-se. A motivação é definida como conjunto de fatores que determinam a conduta de um indivíduo, que tem determinadas ações em busca da satisfação de uma determinada necessidade.

As Organizações devem ter ciência da necessidade e importância em manter seus colaboradores motivados, pois dessa forma poderão alcançar bons resultados e atingir os objetivos da empresa. No mesmo ambiente de trabalho pode se deparar com funcionários motivados e desmotivados, isso por diversas razões seja ela profissional familiar ou social.

Robbins (2010) conceitua a motivação como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar seus objetivos.

Lipkin e Perrymore (2010), afirmam que existem dois tipos de motivação, interna e a externa. Quando se tem motivação interna ou intrínseca, os colaboradores fazem as coisas por terem entusiasmo e se sentem preenchidos pelo trabalho, isso não significa que a motivação externa deixe de ser importante, mas nesse ponto, não é fundamental. Já na motivação externa ou extrínseca, ocorre quando se faz as coisas pensando no reconhecimento e recompensa, ou ainda por medo de consequência, os colaboradores buscam recompensas tangíveis, querem receber elogios e esperam feedback constante.

Lipkin e Perrymore (2010) citam que a Geração Y tem “grande necessidade de motivação externa disfarçada de uma falsa sensação de motivação interna”. Dessa forma, a motivação externa (bônus, dia de folga, promoções e dinheiro) estejam presentes, a recompensa que os jovens da geração Y mais procuram é o reconhecimento do líder.

De acordo com Lancaster e Stillman (2011), a geração Y busca nas empresas um bom ambiente de trabalho, estimulante, um salário adequado e também chefes bons. Além disso, querem ver sentido no que fazem dentro das organizações, isso porque esses jovens cresceram ouvindo de seus pais que, durante a vida teriam que trabalhar bastante e uma forma de suprir isso seria de encontrar um bom trabalho que os estimulasse a fazer aquilo.

Segundo Robbins (2010), as pessoas trabalham melhor quando recebem feedback sobre o seu progresso no trabalho, isso ajuda a perceber se estão alcançando as expectativas da empresa.

Lancaster e Stillman (2011), explicam que cada geração tem expectativas diferentes em relação ao feedback:

- Para os tradicionalistas: o feedback deveria ser aplicado seguindo a ordem de hierarquia e não haver vozes exaltadas;
- Na visão dos Baby Boomers: o feedback deveria ser aplicado formalmente, como avaliação de desempenho;
- Para a geração X: o feedback deveria ser aplicado de imediato e sem rodeios;
- Já para a geração Y: o feedback deveria ser aplicado de maneira instantânea após concluir uma tarefa mesmo que seja um feedback negativo, pois seria possível corrigir o que está sendo feito de maneira incorreta ou ainda para se sentir motivado e dar continuidade as demais tarefas.

De acordo com o artigo da Professora da PUC - Elisabete Adami, publicado em 2015 no Jornal Estadão, foi citado que todas as gerações esperam ser “recompensadas”, ou seja, que as empresas devem levar em consideração que um colaborador motivado apresentará melhores resultados, principalmente quando se trata de colaboradores que lidam com clientes, que é o caso do presente trabalho.

É importante a empresa investigar as causas da desmotivação dos funcionários e levar em consideração a existência de diferentes gerações no mesmo ambiente, entender a causa e agir de maneira eficiente para motivá-los novamente, pois quando o funcionário está motivado, a empresa só tem a ganhar, prestará um serviço melhor para os clientes, que neste caso são os professores, alunos e até mesmo os funcionários da Instituição.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1 Tipos de pesquisa

Para elaboração do presente trabalho foram utilizados os seguintes métodos:

- Pesquisa bibliográfica por meio de livros e artigos,
- Pesquisa de campo aplicada em uma das Unidades da Instituição.

3.2 Universo e Amostra

Para realização da pesquisa de campo foi utilizada uma amostra não-probabilística, seguindo o critério de acessibilidade e uma população formada 32 colaboradores, membros das gerações X, Y e *Baby Boomers*.

A pesquisa cujo título foi “O relacionamento das Gerações” teve como objetivo, traçar o perfil das gerações existentes na Unidade, identificar se há dificuldade de relacionamento e possível existência de conflito entre as gerações.

3.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de dados primários, com questionário de 25 perguntas fechadas e escalonamento *Likert*. O questionário foi aplicado em fevereiro de 2016.

3.4 Tratamento dos dados

Os dados obtidos por meio do escalonamento *Likert* passaram por um processo de quantificação, e foram confrontados com a teoria e os resultados analisados isoladamente para destacar as respostas das três gerações.

3.4 Limitações de estudo

Uma dificuldade encontrada durante a realização da pesquisa foi com relação ao pequeno número de membros pertencentes à geração *Baby Boomer*, mas como o presente trabalho teve como foco principal as gerações X e Y, a falta de membros da geração *Baby Boomer*, não atrapalhou a pesquisa, apenas limitou algumas informações.

3.5 Apresentação e análise dos resultados

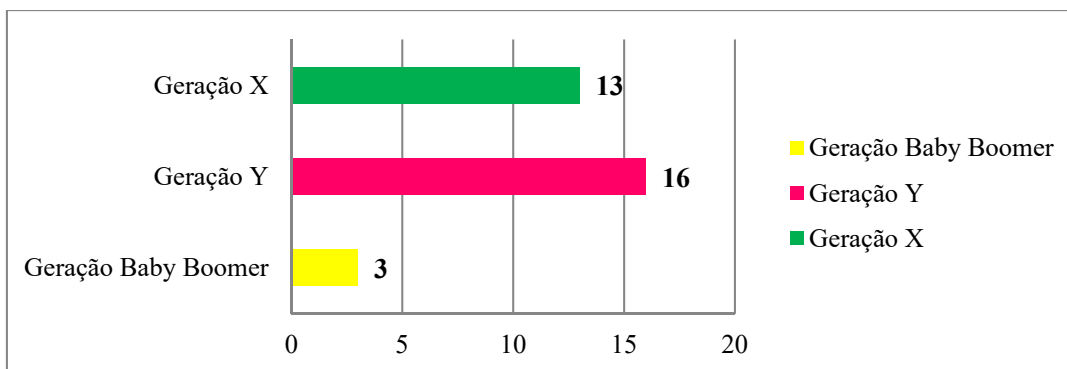
Pesquisa de Campo –O relacionamento das Gerações

Os dois primeiros gráficos representam uma amostra do perfil identificado na Unidade pesquisada, com base no questionário preenchido pelos 32 colaboradores.

Claramente observa-se que a maior população existente na Unidade atualmente, são membros da Geração Y, em seguida Geração X e o menor número Geração *Baby Boomer*.

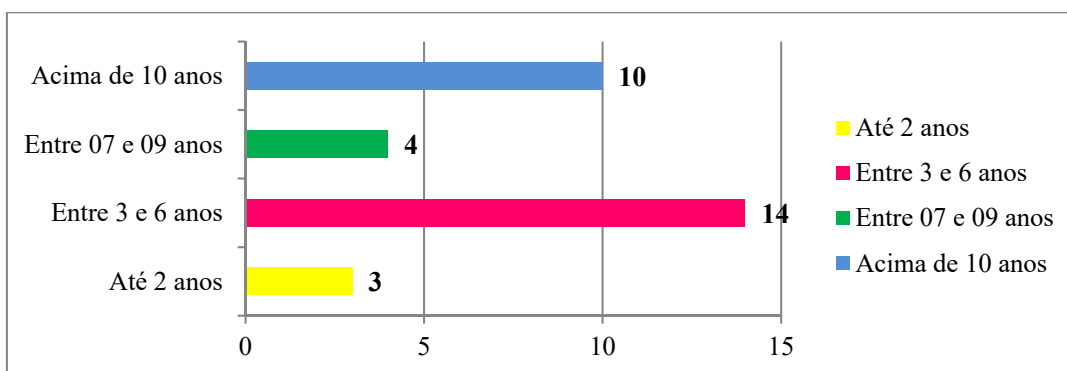
O segundo gráfico apresenta o tempo de empresa dos colaboradores que participaram da pesquisa, sendo que a maioria está na empresa entre 3 e 6 anos, seguida por funcionários que estão na Instituição há mais de 10 anos.

Gráfico 7–Gerações presentes na Unidade



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

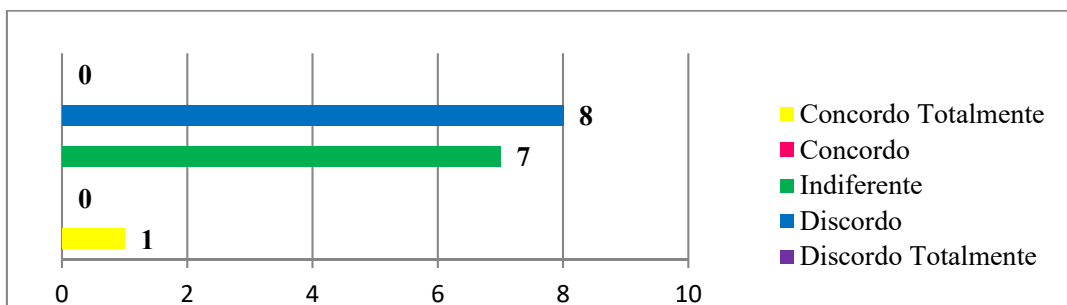
Gráfico 8 – Tempo de empresa dos funcionários



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

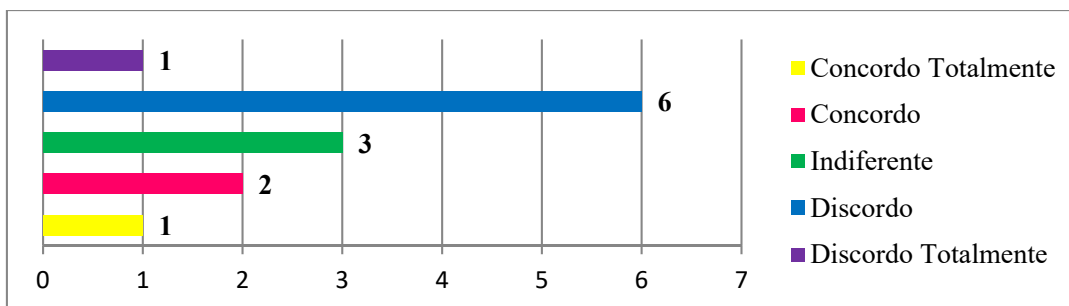
1. Os membros da geração Y são mais dedicados ao trabalho do que a geração X.

Gráfico 9 – Respostas da Geração Y para 1ª pergunta



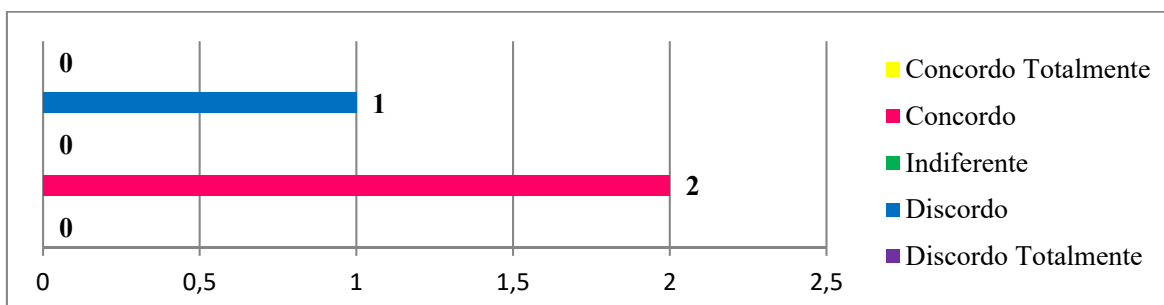
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 10 – Respostas da Geração X para 1ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 11 –Respostas da Geração Baby Boomers para 1ª pergunta

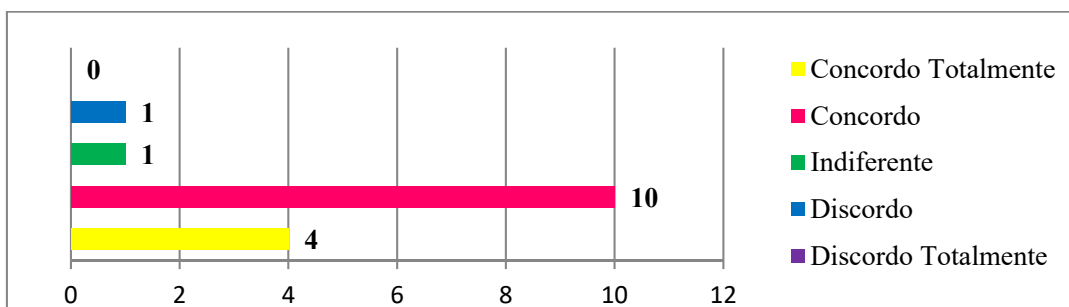


Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Nos gráficos acima, observa-se que, na Unidade de pesquisa, os membros não consideram diferença de dedicação ao trabalho, se comparadas às gerações X e Y. Já os membros da geração Baby Boomers concordaram, que os membros da geração Y são mais dedicados do que a geração X. No total de 32 colaboradores, 15 discordaram, 3 optaram por indiferente, 4 concordaram e 2 concordaram totalmente.

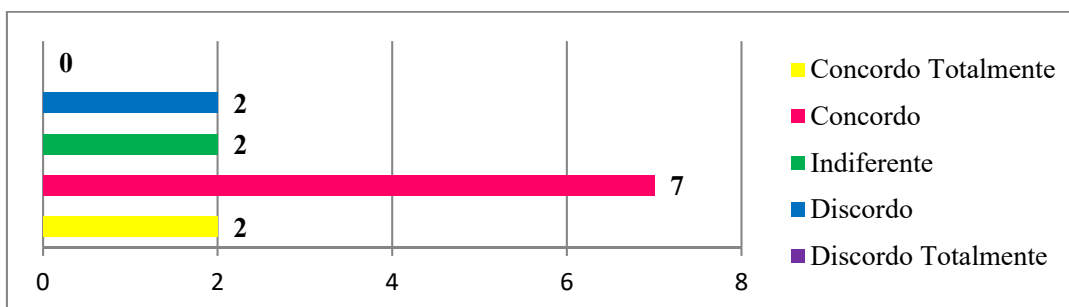
2. Os membros da geração Y existentes nesta Unidade gostam de alcançar resultados rapidamente.

Gráfico 12 –Respostas da Geração Y para 2ª pergunta



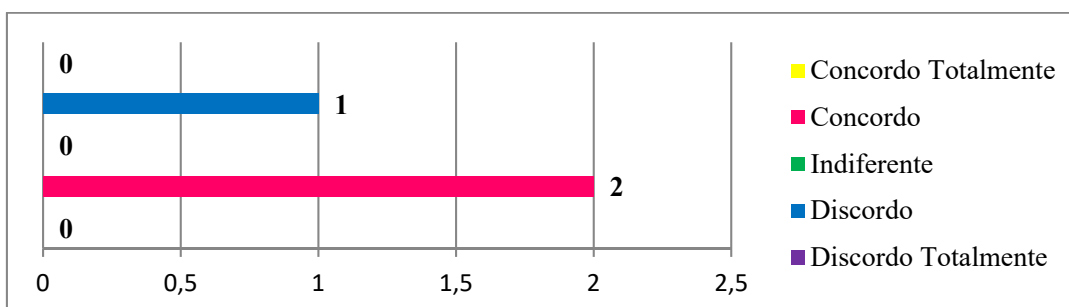
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 13 –Respostas da Geração X para 2ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 14 –Respostas da Geração Baby Boomers para 2ª pergunta

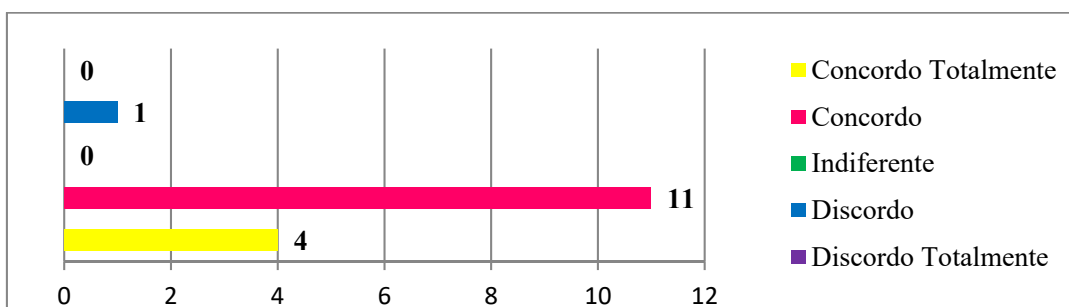


Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Os gráficos acima confirmam que os membros da geração Y presentes na Unidade de pesquisa, gostam de alcançar resultados rapidamente.

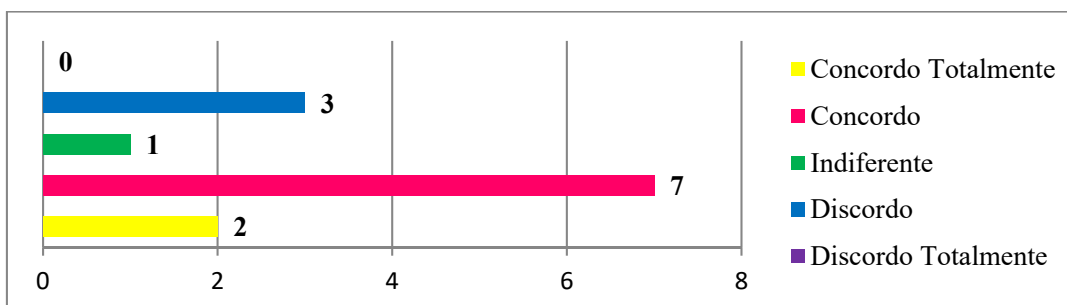
3. Os jovens da geração Y almejam crescer rapidamente

Gráfico 15 –Respostas da Geração Y para 3ª pergunta



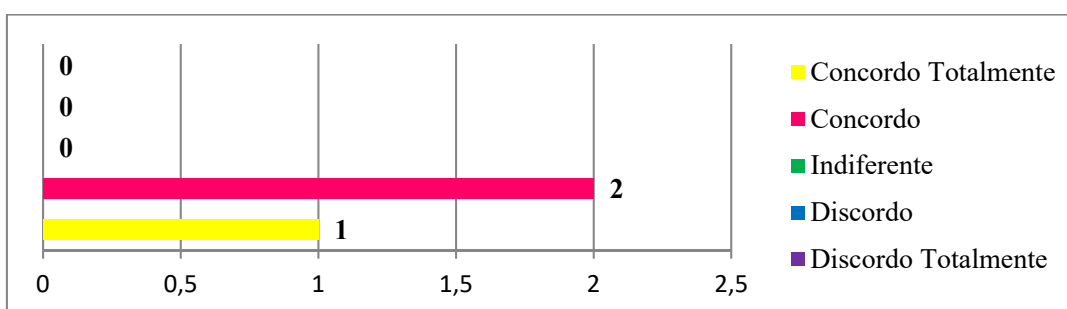
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 16 –Respostas da Geração X para 3ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 17 –Respostas da Geração Baby Boomers para 3ª pergunta



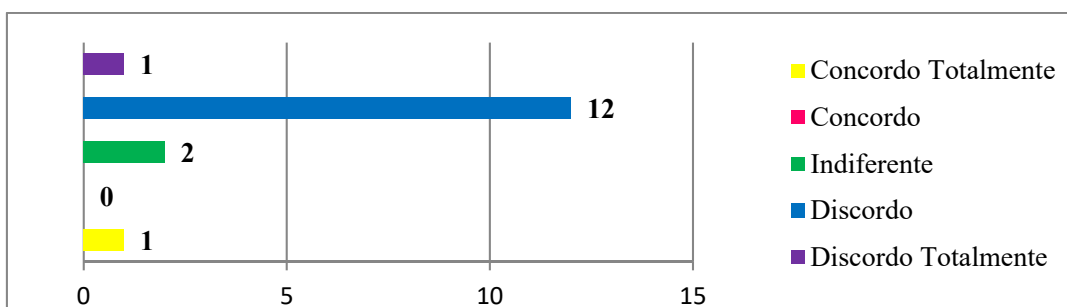
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Dos 32 colaboradores que participaram da pesquisa, 20 concordaram que os membros da geração Y almejam crescer rapidamente, confirmando a seguinte teoria:

“(…) não ficam muito tempo executando a mesma tarefa e querem ocupar cargos de liderança rapidamente” (LANCASTER & STILLMAN, 2011)

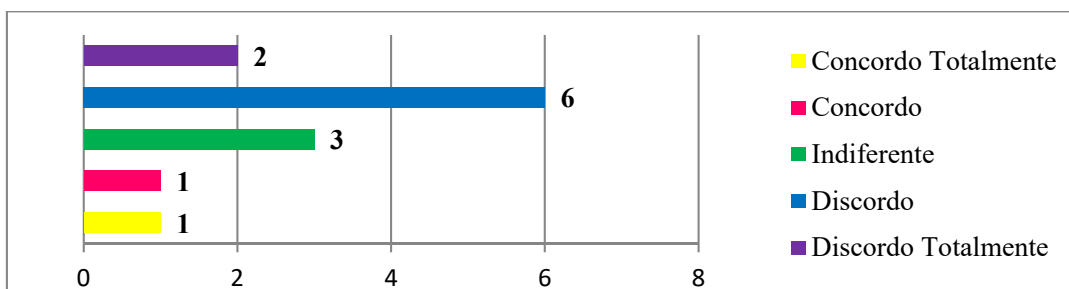
4. Eu acredito que o conflito entre as gerações está presente na Unidade em que trabalho.

Gráfico 18 –Respostas da Geração Y para 4ª pergunta



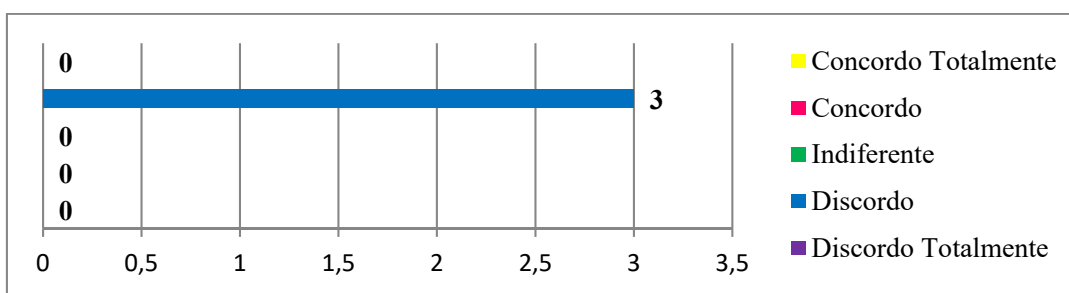
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 19 –Respostas da Geração X para 4ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 20 –Respostas da Geração Baby Boomers para 4ª pergunta

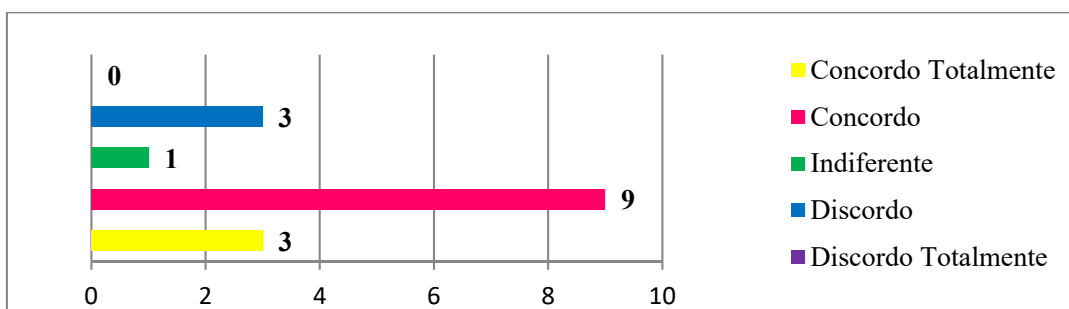


Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Os dados acima confirmam que o conflito entre as gerações está presente na Unidade de pesquisa, ou seja, existem conflitos entre os membros e a maioria dos funcionários tem clareza sobre isso, inclusive, dos membros que confirmaram a existência de conflitos, a maioria pertencem à geração Y.

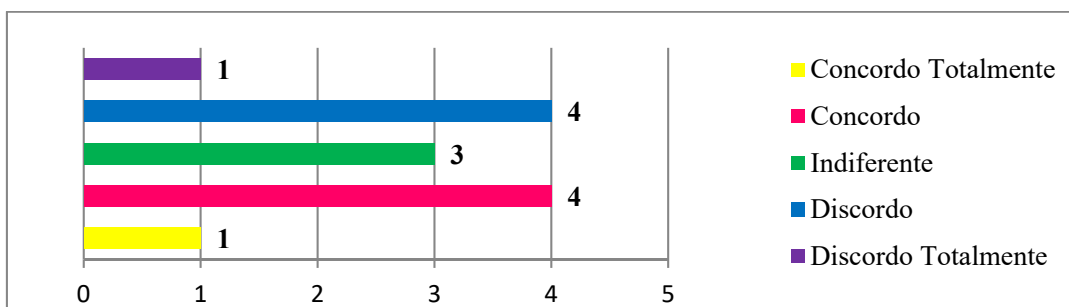
5. Os gestores estão preparados para gerenciar diferentes gerações nesse ambiente.

Gráfico 21 –Respostas da Geração Y para 5ª pergunta



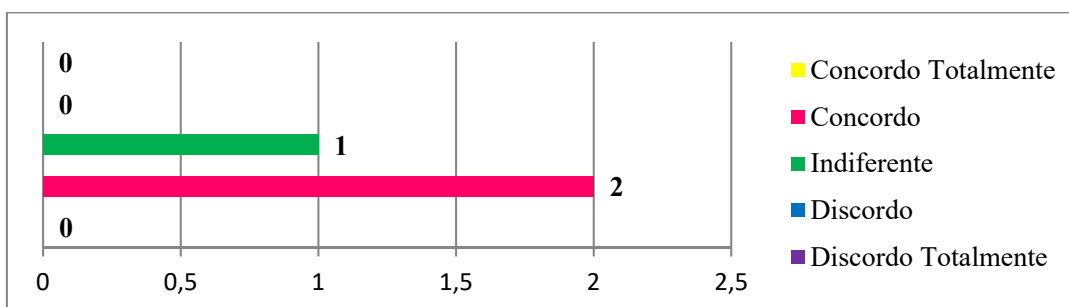
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 22 –Respostas da Geração X para 5ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 23 –Respostas da Geração Baby Boomers para 5ª pergunta

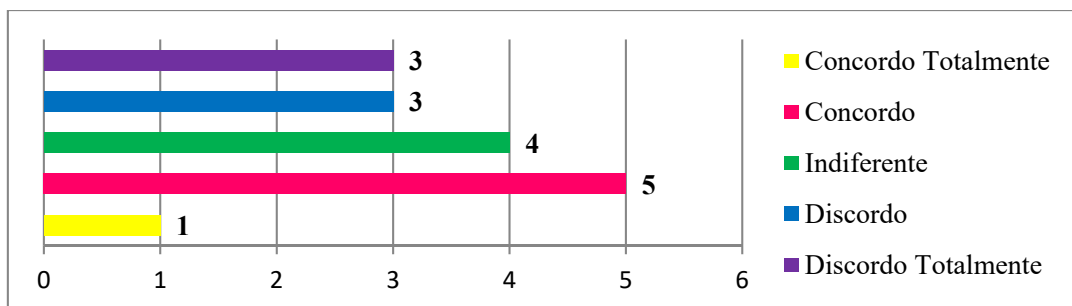


Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Dos 32 participantes da pesquisa, 15 confirmaram que os gestores estão preparados para gerenciar diferentes gerações no mesmo ambiente, 7 discordaram, 5 indicaram como indiferente, 1 discordou totalmente e 4 concordaram totalmente, desta forma, entende-se que para grande maioria, os gestores estão preparados para lidar com diferentes gerações no mesmo ambiente.

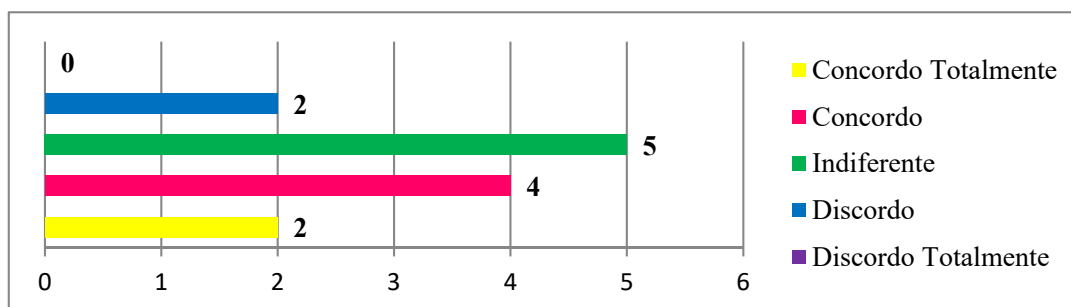
6. Os conflitos entre as gerações são prejudiciais ao ambiente organizacional

Gráfico 24 –Respostas da Geração Y para 6ª pergunta



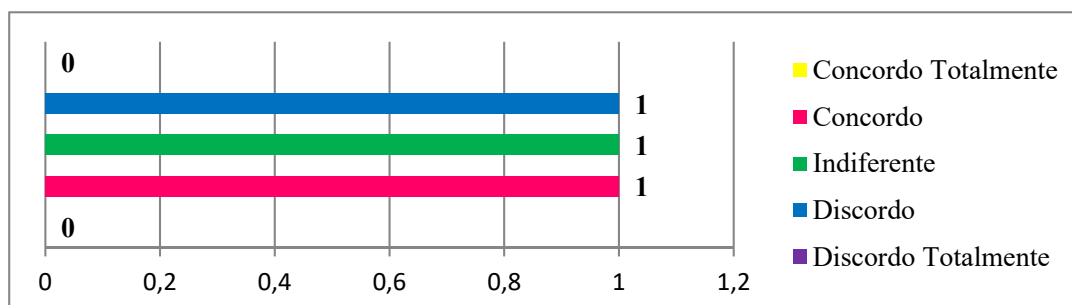
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 25 – Respostas da Geração X para 6ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 26 – Respostas da Geração Baby Boomers para 6ª pergunta

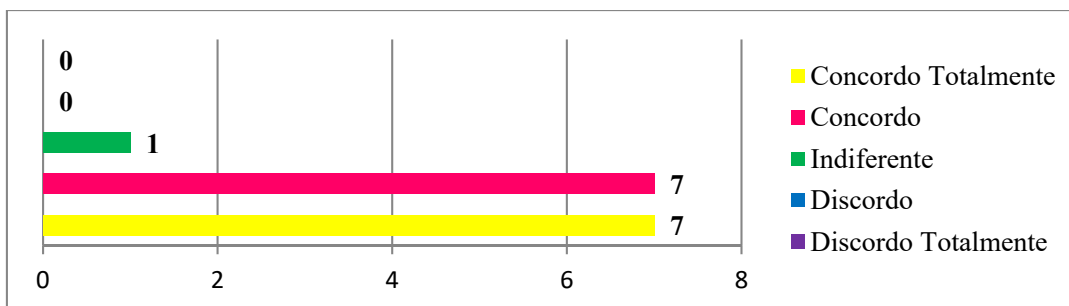


Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

No caso da pergunta acima, 10 colaboradores concordaram que o conflito existente prejudica o ambiente de trabalho, 3 concordaram totalmente, 10 indicaram como indiferente, que nem concordam e nem discordam, 6 discordaram e 3 discordaram totalmente.

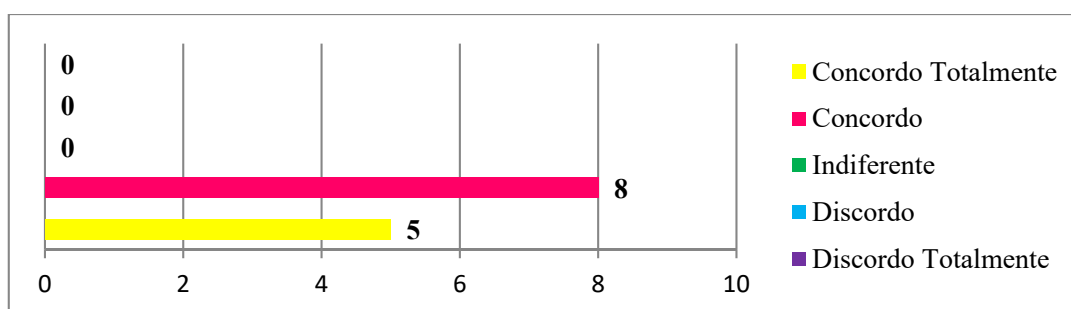
7. A convivência entre as diferentes gerações no mesmo ambiente é saudável.

Gráfico 27 – Respostas da Geração Y para 7ª pergunta



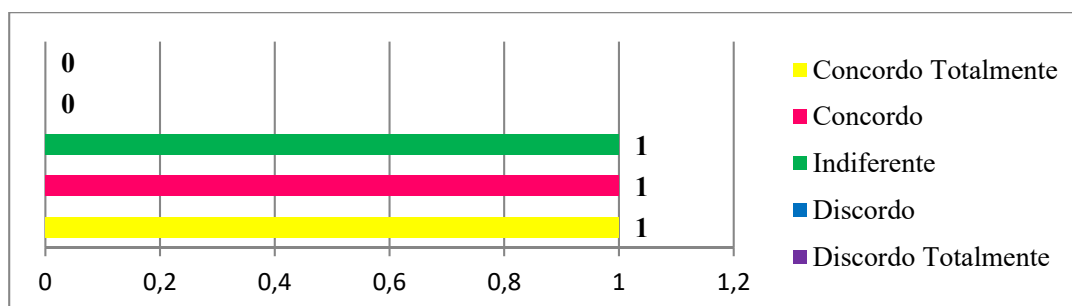
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 28 – Respostas da Geração X para 7ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 29 – Respostas da Geração Baby Boomers para 7ª pergunta

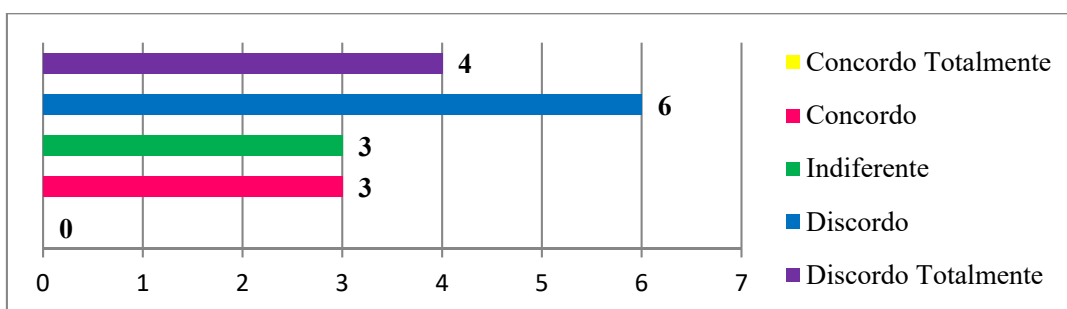


Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Nos gráficos acima é possível verificar que 90% dos colaboradores confirmaram/confirmaram totalmente que a convivência entre as gerações é saudável, apesar dos conflitos existentes na Unidade.

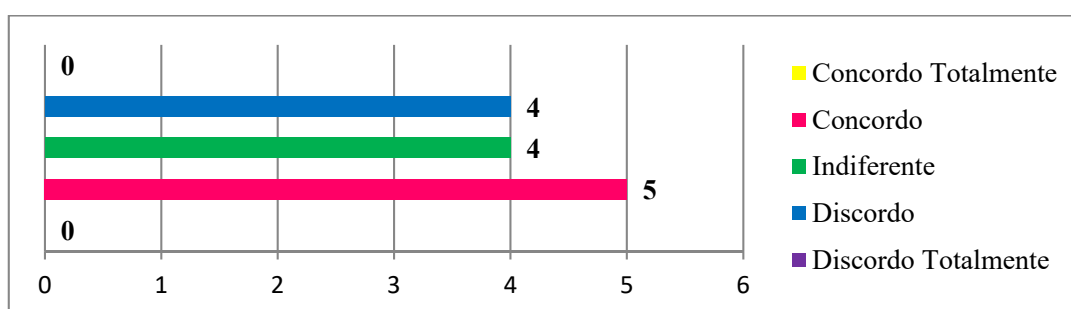
8. Na minha opinião os jovens da geração Y têm dificuldade em aceitar críticas construtivas e feedback.

Gráfico 30 – Respostas da Geração Y para 8ª pergunta



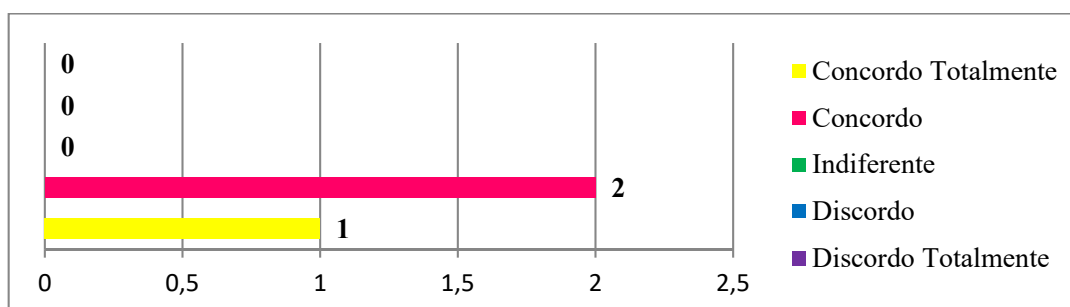
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 31 – Respostas da Geração X para 8ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 32 – Respostas da Geração Baby Boomers para 8ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Neste caso, iremos citar vários pontos: as gerações X e Baby Boomers concordaram que os membros da geração Y têm dificuldade em aceitar críticas construtivas, já para os jovens da geração Y, houve discordância e discordância total, afirmando não terem problemas em aceitar críticas. No geral, 10 colaboradores discordaram, 10 concordaram, 1 concordou totalmente, 7 apresentaram como indiferente e 4 discordaram totalmente.

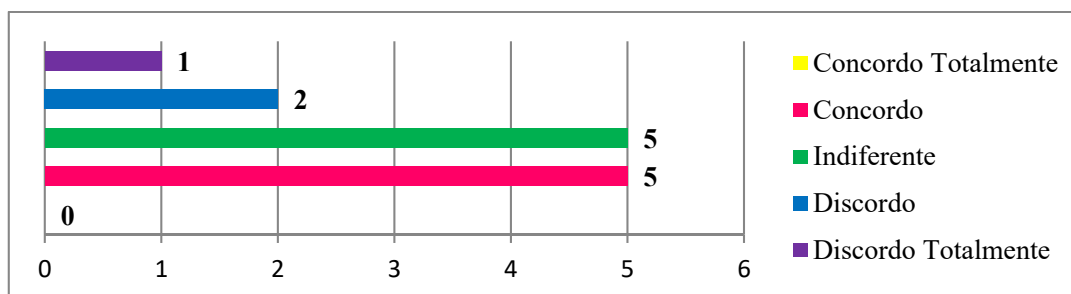
9. Na minha opinião os Baby Boomers trabalham bem em equipe com a geração Y.

Gráfico 33 – Respostas da Geração Y para 9ª pergunta



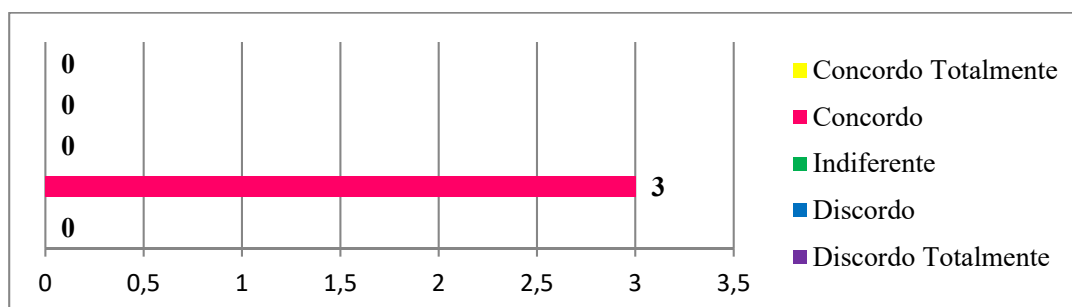
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 34 - Respostas da Geração X para 9ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 35 - Respostas da Geração Baby Boomers para 9ª pergunta

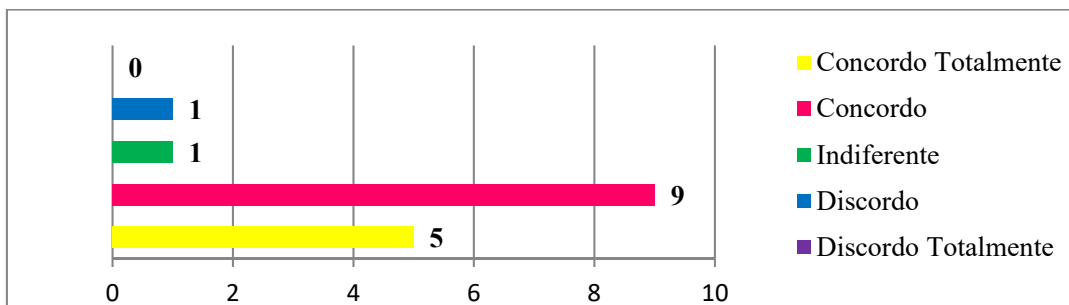


Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Na situação acima, os membros das três gerações confirmam que os membros Baby Boomers trabalham bem com a geração Y. Ressalta-se que existem poucos Baby Boomers na Unidade. Alguns apresentaram como indiferente, 5 colaboradores discordaram e 1 discordou totalmente.

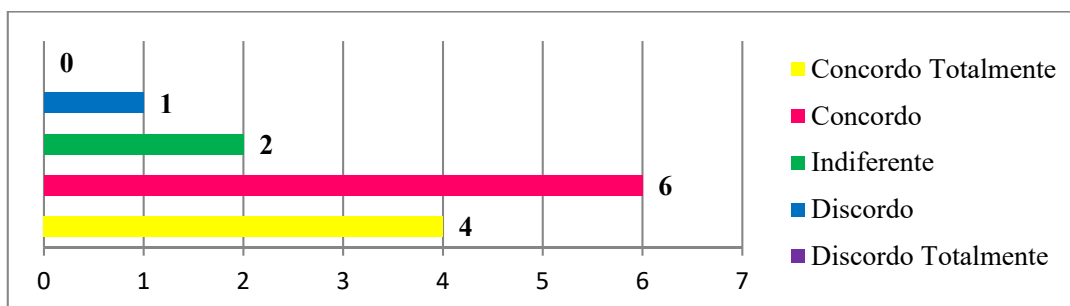
10. Eu gosto de alcançar resultados rapidamente.

Gráfico 36 - Respostas da Geração Y para 10ª pergunta



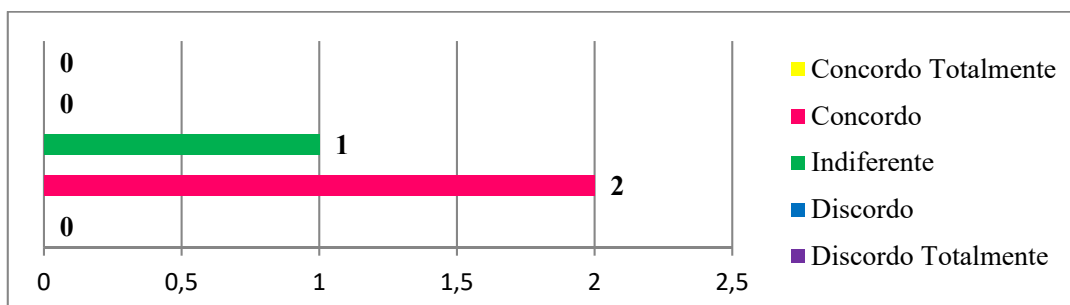
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 37 - Respostas da Geração X para 10ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 38 - Respostas da Geração Baby Boomers para 10ª pergunta

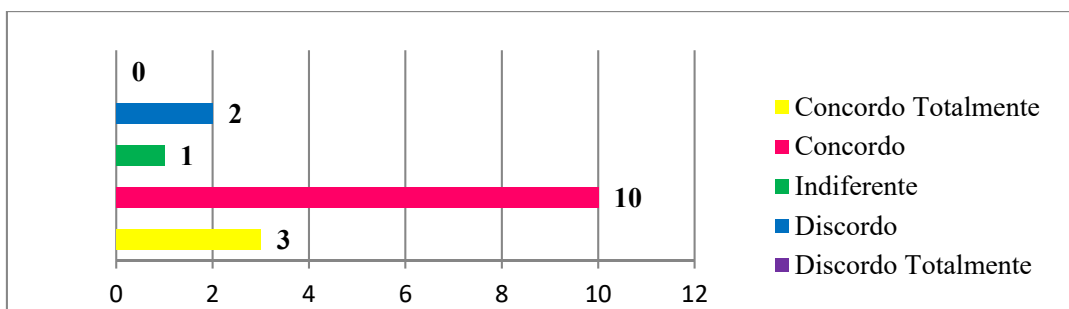


Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Observa-se que no caso dessa pergunta, todos os membros apresentaram gostar de alcançar resultados rapidamente, mais de 80% confirmaram ou confirmaram totalmente gostar de alcançar resultados rapidamente e não apenas a geração Y.

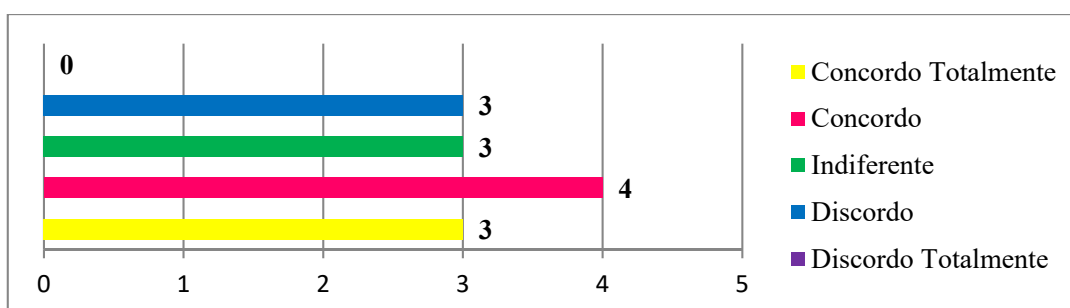
11. Eu consigo fazer várias coisas ao mesmo tempo.

Gráfico 39 – Respostas da Geração Y para 11ª pergunta



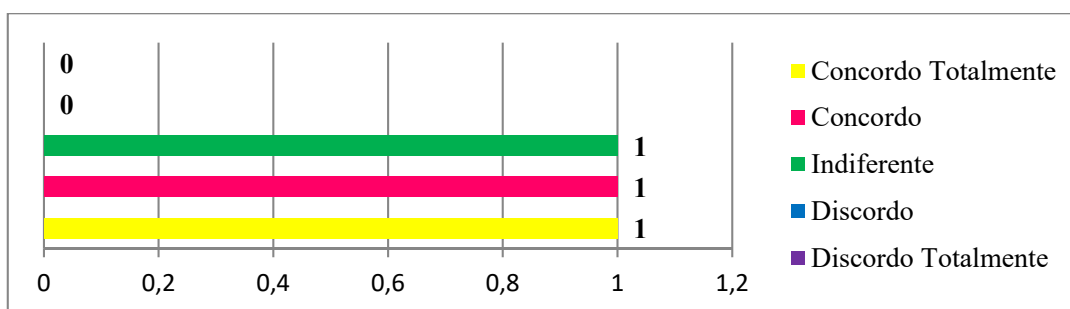
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 40 – Respostas da Geração X para 11ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 41 – Respostas da Geração Baby Boomers para 11ª pergunta



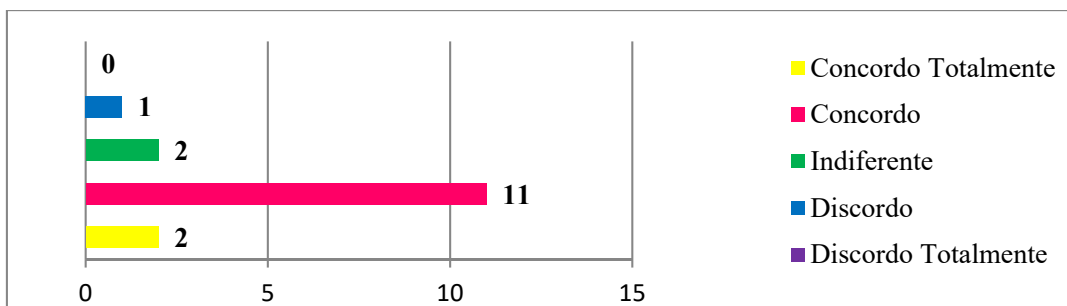
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Nos gráficos acima, podemos mensurar a diferença de perfis entre as gerações e ao mesmo tempo, perceber que a geração Y é líder quando a referência é fazer várias coisas ao mesmo tempo. De 16 jovens da geração Y, 10 concordaram e 3 concordaram totalmente, 1 citou como indiferente e 2 discordaram. Já para os membros da geração X, 4 também concordaram conseguir fazer várias coisas ao mesmo tempo, 3 concordaram totalmente, 3

apresentaram como indiferente e 3 discordaram. Com relação aos Baby Boomers cada colaborador citou uma resposta, indiferente, concordo e concordo totalmente.

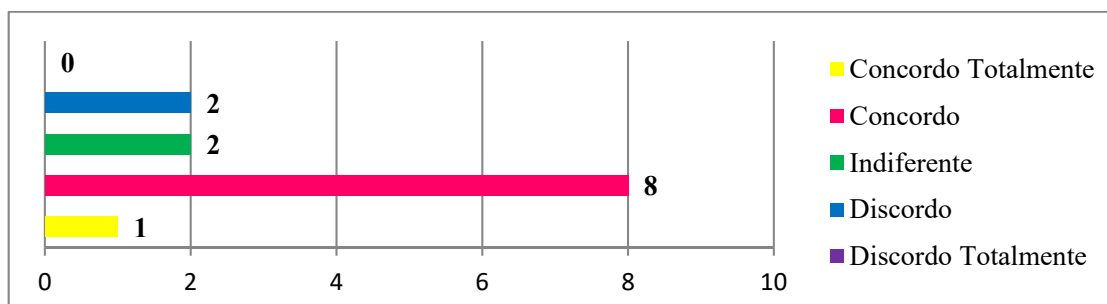
12. Eu acredito que os jovens da geração Y estão sempre em busca de reconhecimento.

Gráfico 42 – Respostas da Geração Y para 12ª pergunta



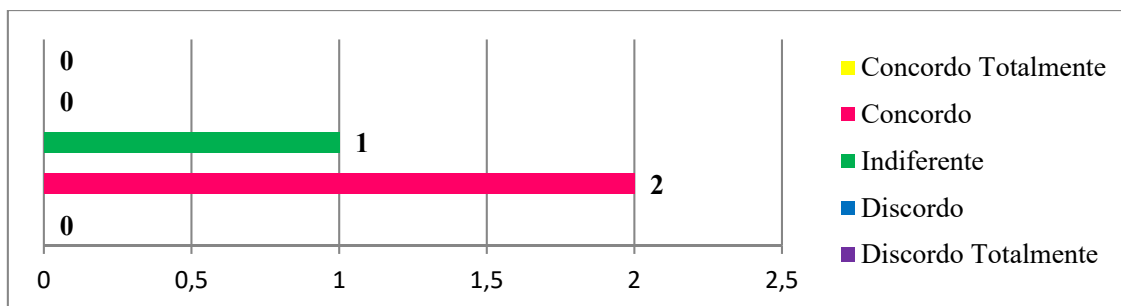
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 43 – Respostas da Geração X para 12ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 44 – Respostas da Geração Baby Boomers para 12ª pergunta



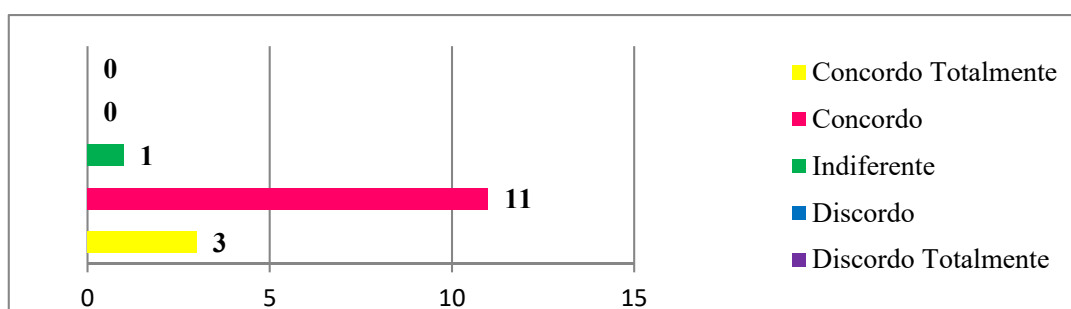
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Nos dados acima, 24 colaboradores concordaram/concordaram totalmente que os jovens da geração Y estão sempre em busca de reconhecimento, sendo a maioria pertencente à própria geração Y.

Lipkin e Perrymore (2010) citam que a Geração Y tem “grande necessidade de motivação externa disfarçada de uma falsa sensação de motivação interna”. Dessa forma, embora a motivação externa como bônus, dia de folga, promoções e dinheiro estejam presentes, a recompensa que os jovens da geração Y mais procuram é o reconhecimento do líder.

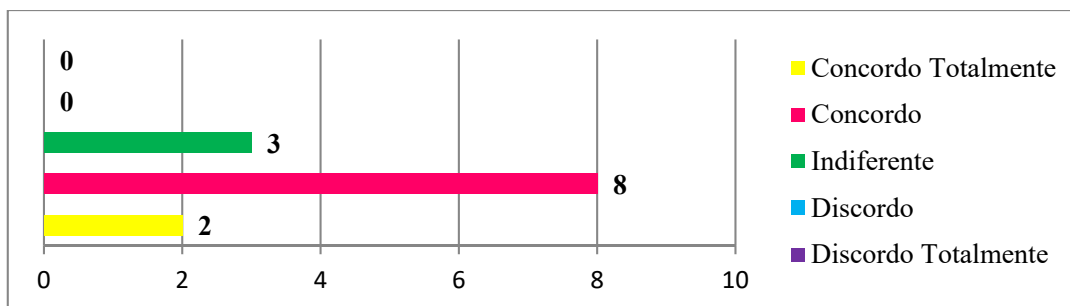
13. Acredito que existe uma troca constante de experiência e aprendizado entre as gerações nesta Unidade.

Gráfico 45 – Respostas da Geração Y para 13ª pergunta



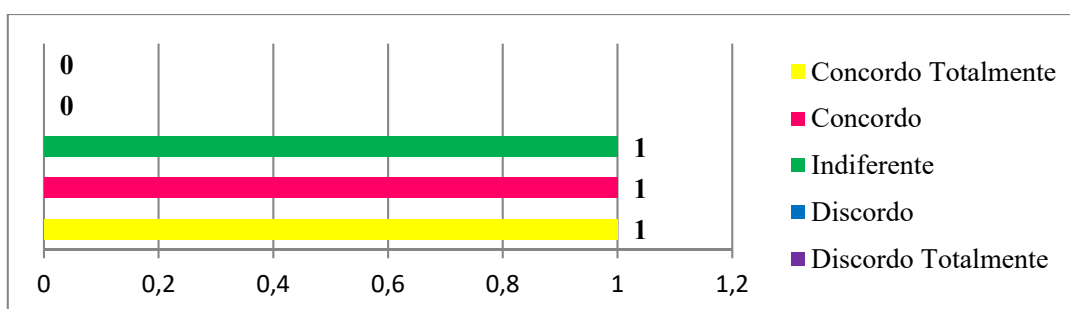
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 46 – Respostas da Geração X para 13ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 47 – Respostas da Geração Baby Boomers para 13ª pergunta

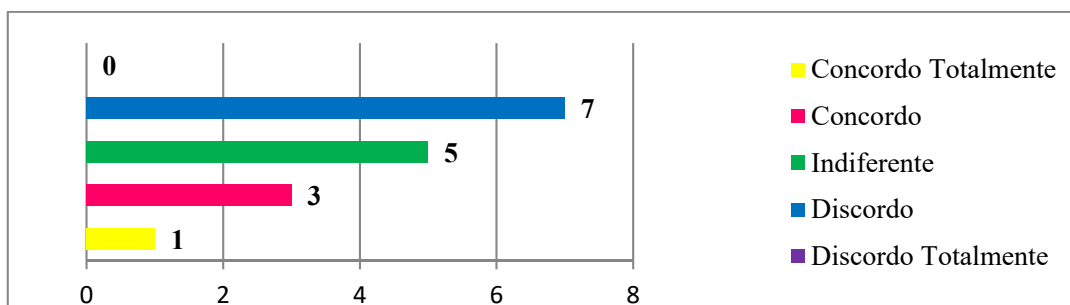


Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

No caso da pergunta nº13, 84% dos colaboradores concordam/concordam totalmente que existe uma troca constante de experiência e aprendizado entre as gerações existentes na Unidade, os demais citaram como indiferente.

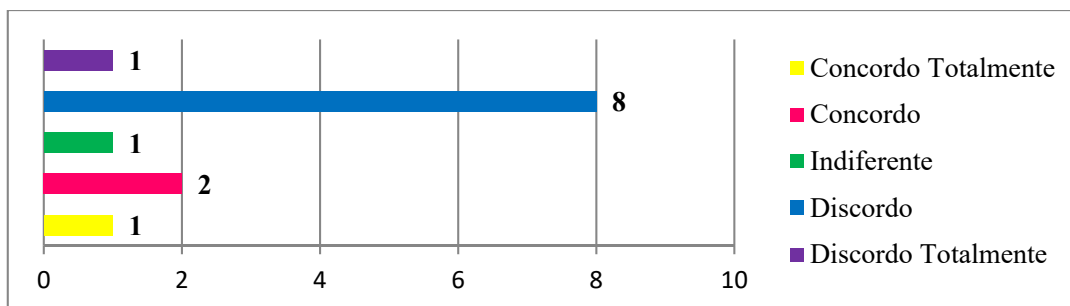
14. Eu acredito que a geração Y tem mais iniciativa que as demais gerações.

Gráfico 48 – Respostas da Geração Y para 14ª pergunta



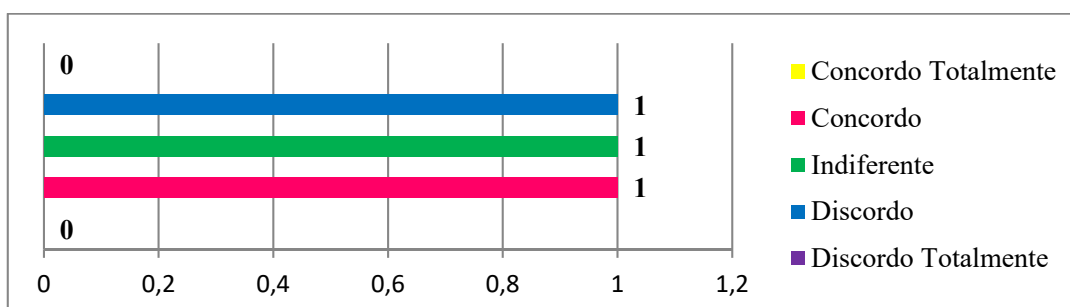
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 49 – Respostas da Geração X para 14ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 50 – Respostas da Geração Baby Boomers para 14ª pergunta

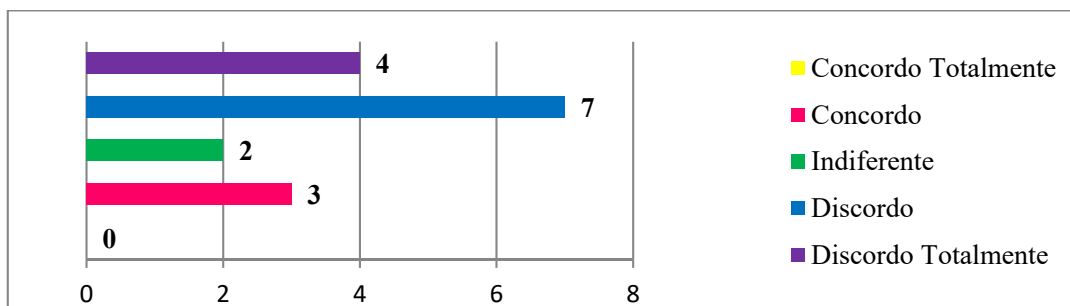


Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

De acordo com os dados acima, 50% dos participantes da pesquisa, discordaram que os jovens da geração Y têm mais iniciativa que as demais gerações. 19% concordaram, 22% optaram por indiferente, 6% concordaram totalmente e 3% discordaram totalmente.

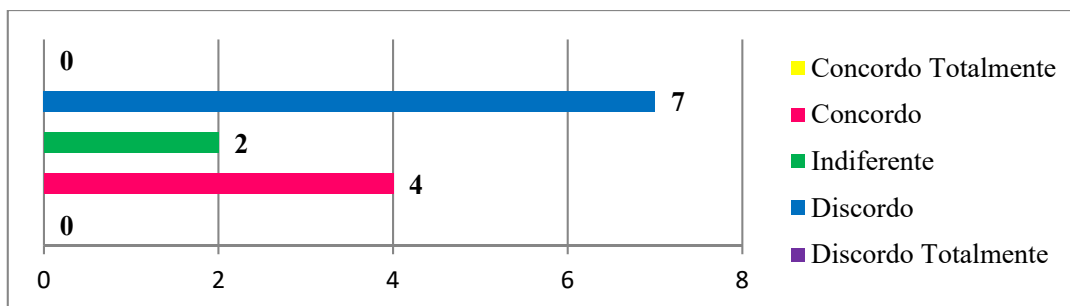
15. Considero que existe uma grande dificuldade de relacionamento entre os membros da geração Baby Boomers com os jovens da geração Y.

Gráfico 51 – Respostas da Geração Y para 15ª pergunta



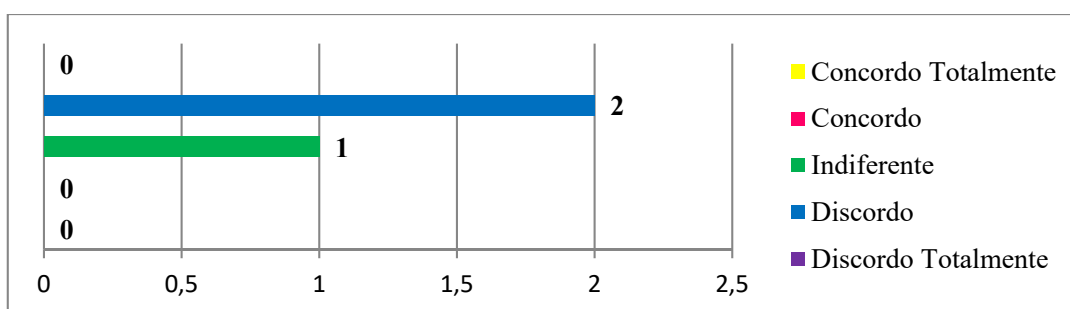
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 52 – Respostas da Geração X para 15ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 53 – Respostas da Geração Baby Boomers para 15ª pergunta

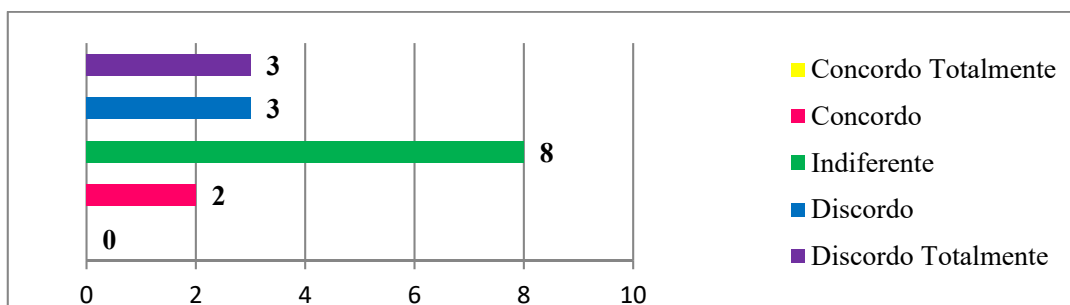


Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

De acordo com as respostas acima, na Unidade pesquisada os colaboradores não consideram dificuldade de relacionamento entre os membros da geração Baby Boomers com os jovens da geração Y.

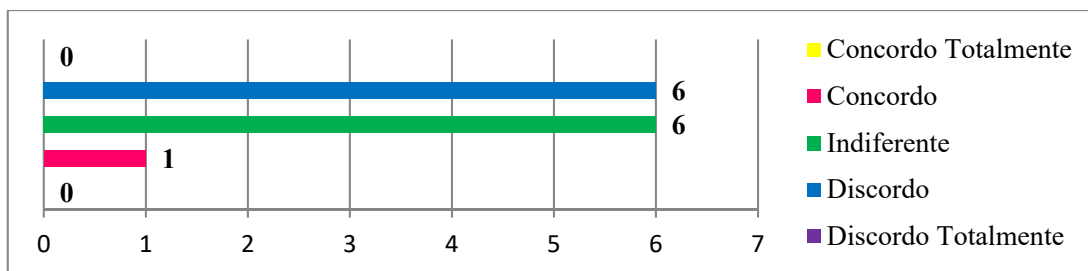
16. Os membros da geração Y gostam de trabalhar em ambiente com hierarquia.

Gráfico 54 – Respostas da Geração Y para 16ª pergunta



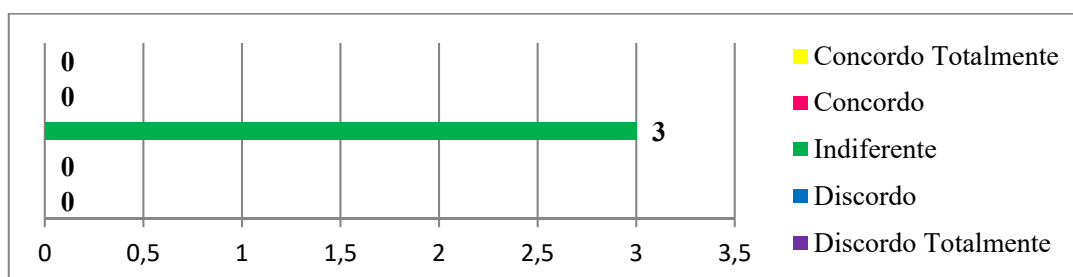
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 55 – Respostas da Geração X para 16ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 56 – Respostas da Geração Baby Boomers para 16ª pergunta

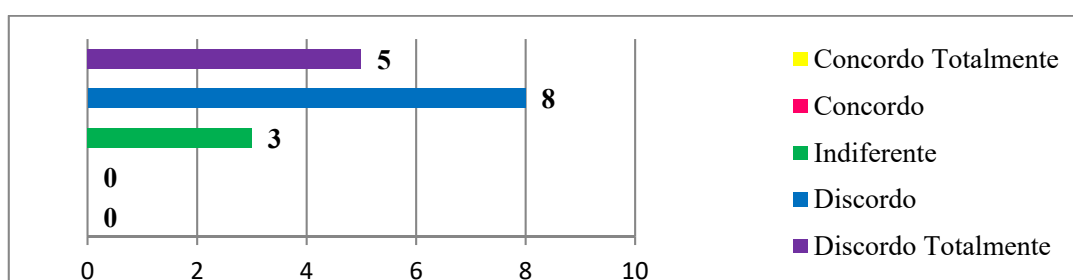


Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Dos 32 colaboradores que participaram da pesquisa, 17 indicaram ser indiferente para geração Y trabalhar com nível de hierarquia, especificamente para os jovens dessa geração, 3 discordaram, 3 discordaram totalmente, 2 concordaram e 8 responderam ser indiferente, ou seja, para esses jovens, podemos concluir que não haveria dificuldades para trabalhar em ambiente com hierarquia.

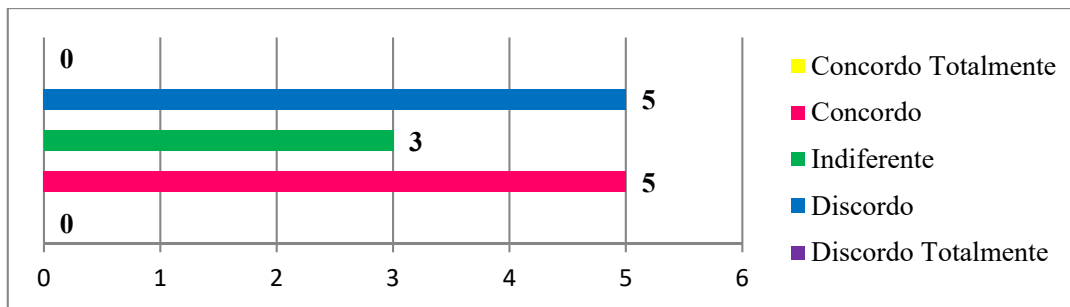
17. Acredito que os jovens da geração Y têm dificuldade em se relacionar com as outras gerações.

Gráfico 57 – Respostas da Geração Y para 17ª pergunta



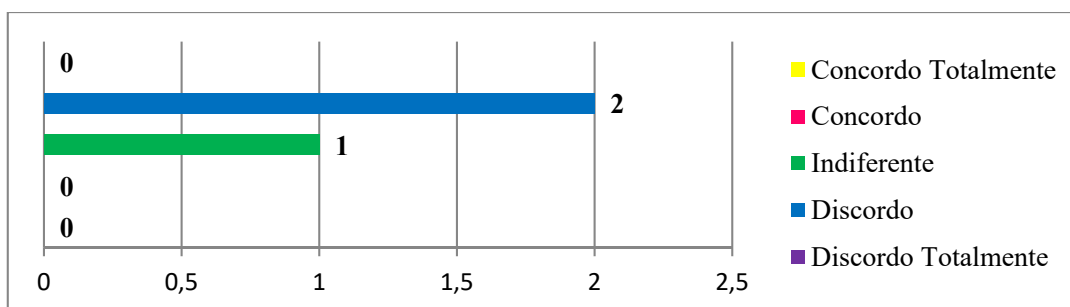
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 58 – Respostas da Geração X para 17ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 59 – Respostas da Geração Baby Boomers para 17ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

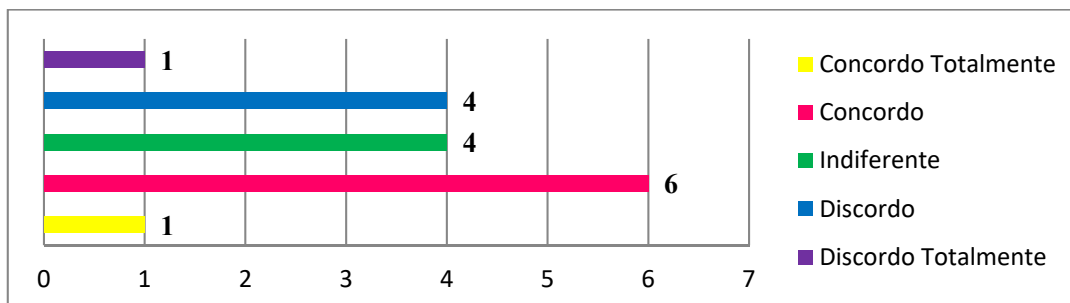
No caso da questão acima, apresentaremos de acordo com cada geração:

- Geração Y: 8 jovens discordaram, que não tem dificuldade em se relacionar com outras as gerações, 5 discordaram totalmente e 3 apresentaram como indiferente.
- Geração X: 5 membros dessa geração concordaram, 5 discordaram e 3 indicaram como indiferente
- Geração Baby Boomers: 2 discordaram e 1 apresentou como indiferente.

Percebe-se que há diferença de percepção entre as gerações, mas a maioria dos colaboradores discordou, não há dificuldade de relacionamento entre as gerações.

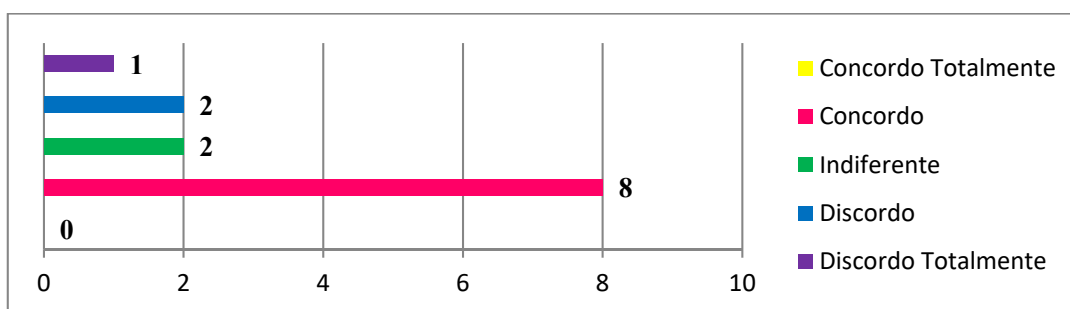
18. Acredito que os Baby Boomers aceitariam um líder geração Y na Unidade em que trabalho.

Gráfico 60 – Respostas da Geração Y para 18ª pergunta



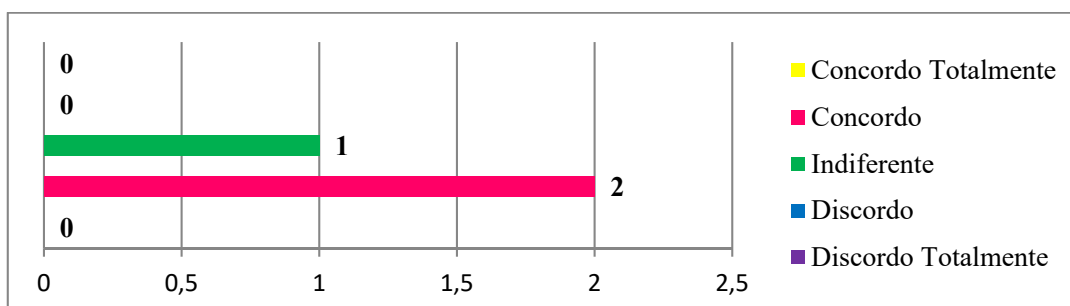
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 61 – Respostas da Geração X para 18ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 62 – Respostas da Geração Baby Boomers para 18ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Para essa questão, apresentaremos da mesma maneira que a questão anterior, de acordo com cada geração, mas de modo geral a maioria respondeu que a geração Baby Boomers aceitaria um líder da geração Y.

- Geração Y: 6 jovens concordaram, 1 concordou totalmente, 4 indicaram como indiferente, 4 discordaram, acreditam que a geração Baby Boomers não aceitaria e 1 discordou totalmente.

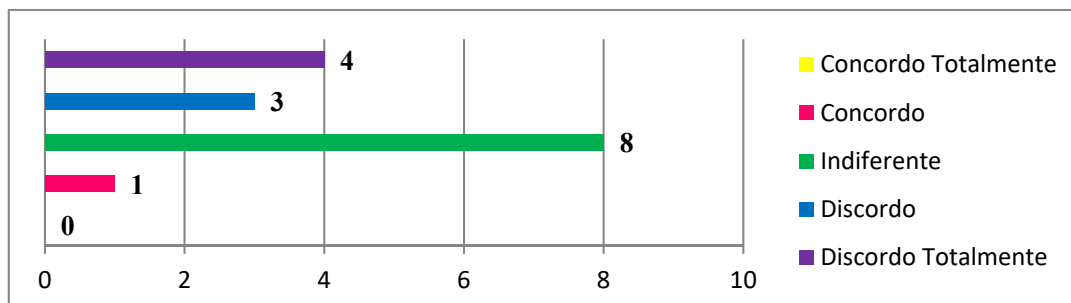
- Geração X: 8 membros dessa geração concordaram, 2 discordaram, 2 indicaram como indiferente e 1 discordou totalmente.

- Geração Baby Boomers: 2 concordaram e 1 apresentou como indiferente.

No total, 8 discordaram/discordaram totalmente e 7 indicaram ser indiferente.

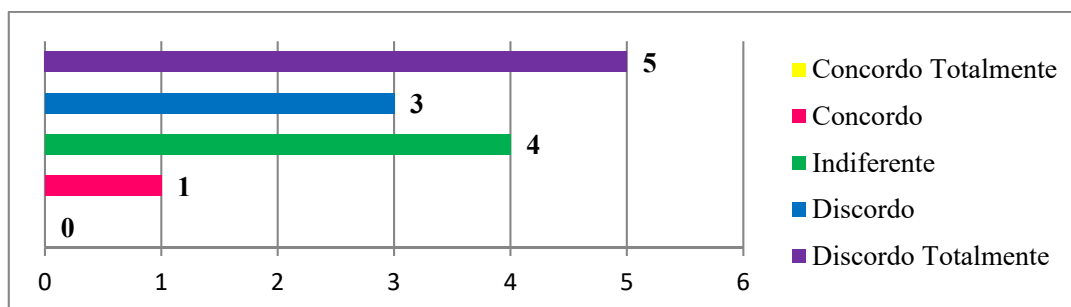
19. Eu, sendo outra geração, me sinto ameaçado com a presença da geração Y no mesmo ambiente de trabalho.

Gráfico 63 – Respostas da Geração Y para 19ª pergunta



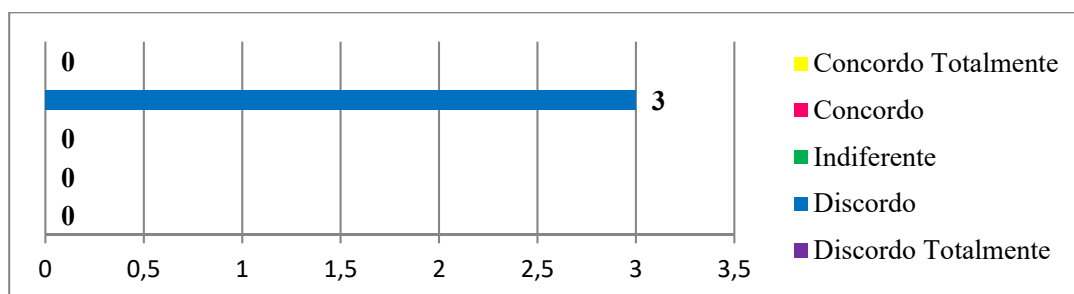
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 64 – Respostas da Geração X para 19ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 65 – Respostas da Geração Baby Boomers para 19ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Nos gráficos acima, referente à pergunta 19, teremos que apresentar os dados isoladamente, já que a pergunta é referente à geração Y e a resposta dessa geração pode influenciar de maneira incorreta a interpretação dos dados.

Geração Y: optaram pelas respostas: indiferente, discordo e discordo totalmente, ou seja, acreditam que as outras gerações não se sentem ameaçadas com a presença da geração Y.

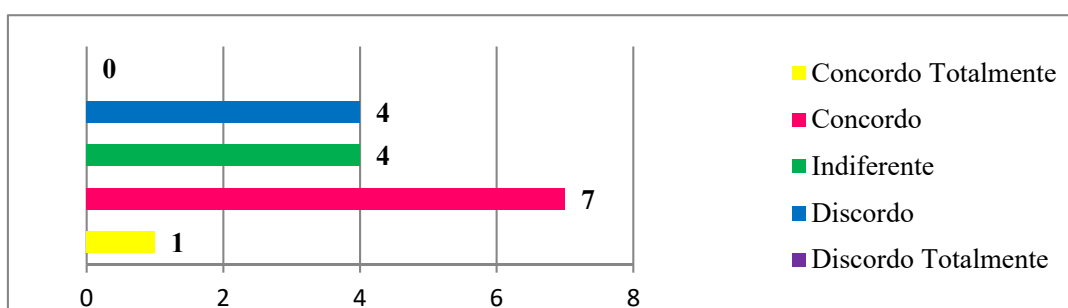
Geração X: A linha de respostas dessa geração seguiu da mesma maneira que a geração Y, não se sente ameaçados.

Geração Baby Boomers: Os três membros da geração Baby Boomers discordaram, também não se sentem ameaçados.

No total, 9 discordaram, 9 discordaram totalmente, 12 indicaram como indiferente e apenas 2 concordaram.

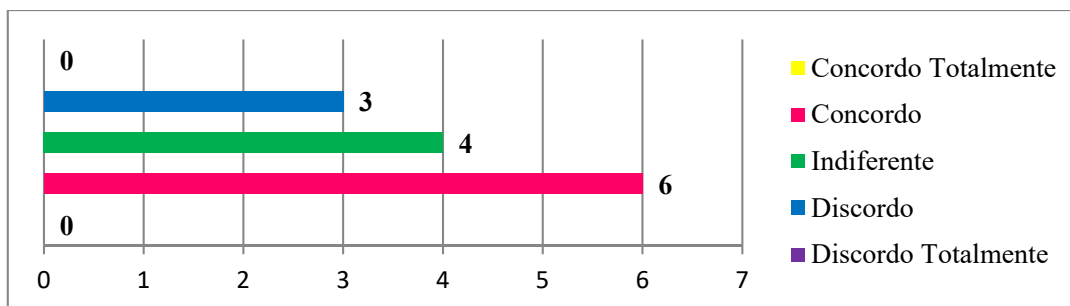
20. Acredito que os jovens da geração Y estão sempre almejando sucesso, poder etc.

Gráfico 66 – Respostas da Geração Y para 20ª pergunta



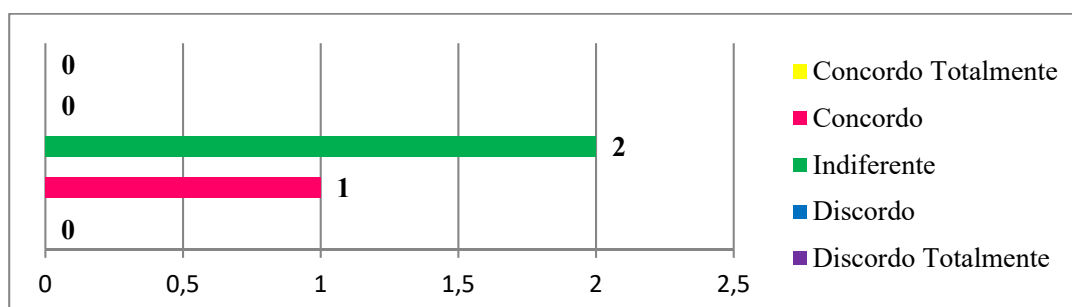
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 67 – Respostas da Geração X para 20ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 68 – Respostas da Geração Baby Boomers para 20ª pergunta

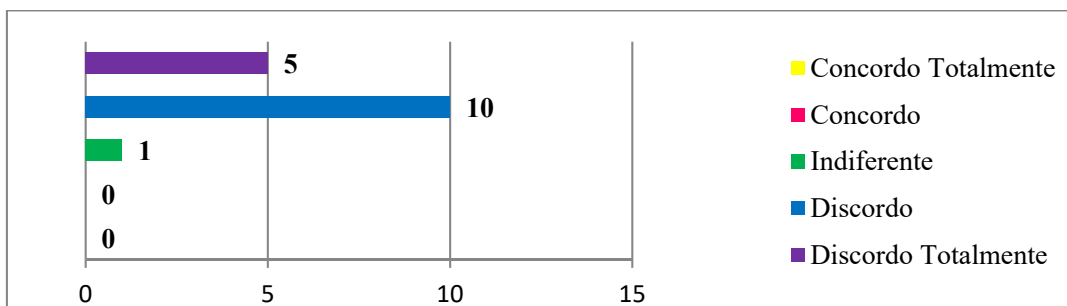


Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Para a 20ª pergunta, 14 colaboradores concordaram, que os jovens da geração Y estão sempre almejando sucesso e poder, 10 indicaram ser indiferente, 7 discordaram e 1 concordou totalmente.

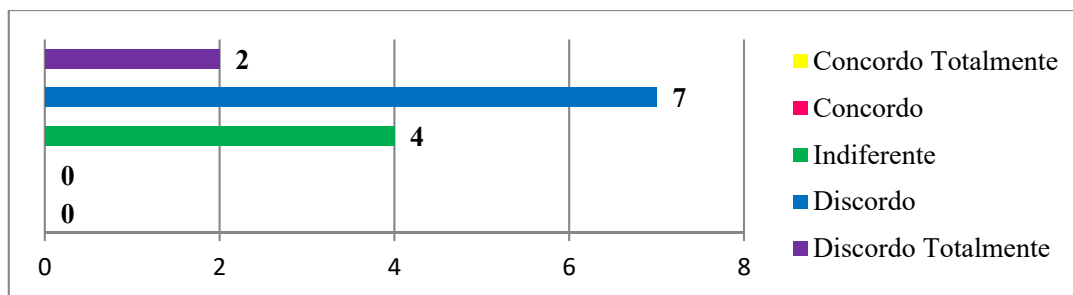
21. Eu considero os membros da geração Y pessoas difíceis para se trabalhar em equipe.

Gráfico 69 – Respostas da Geração Y para 21ª pergunta



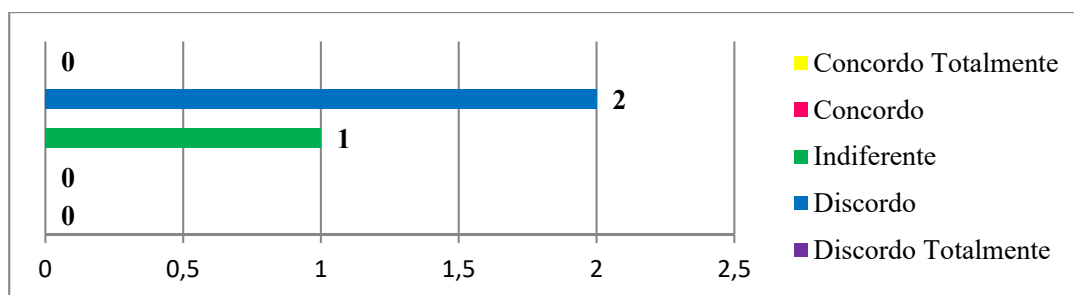
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 70 – Respostas da Geração X para 21ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 71 – Respostas da Geração Baby Boomers para 21ª pergunta

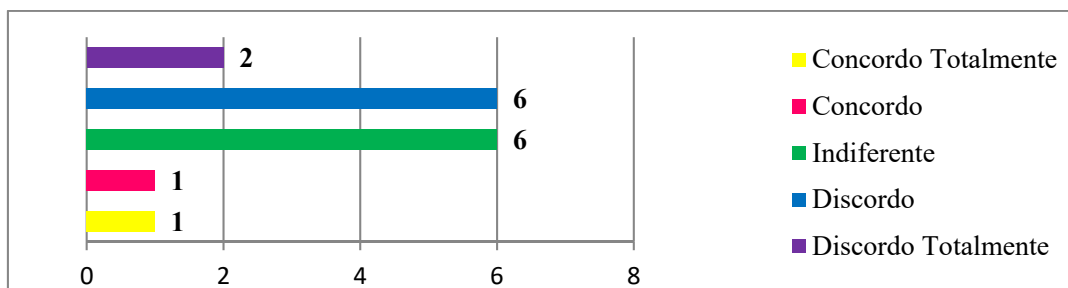


Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Os membros das gerações Baby Boomers e X discordaram da afirmação apresentada, e, concluíram que os jovens da geração Y não são pessoas difíceis para se trabalhar em equipe. No total entre as gerações mencionadas, 9 discordaram, 5 apresentaram ser indiferente e 2 discordaram totalmente. Para os jovens da própria geração Y 5 discordaram totalmente, 10 discordaram e 1 indicou como indiferente.

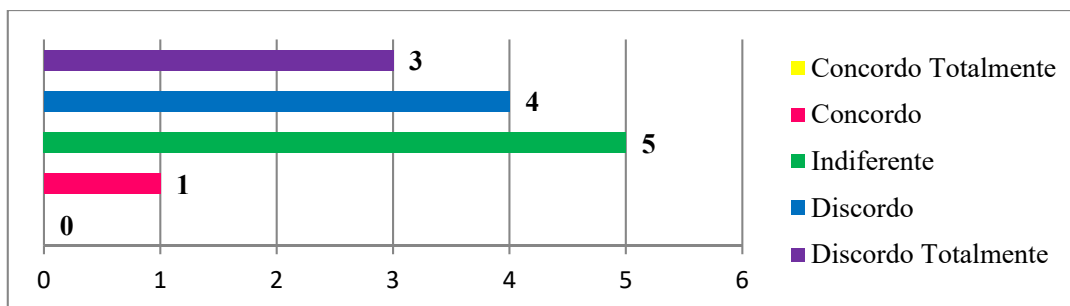
22. Acredito que os jovens da geração Y trabalham melhor em equipe do que os membros da geração X.

Gráfico 72 – Respostas da Geração Y para 22ª pergunta



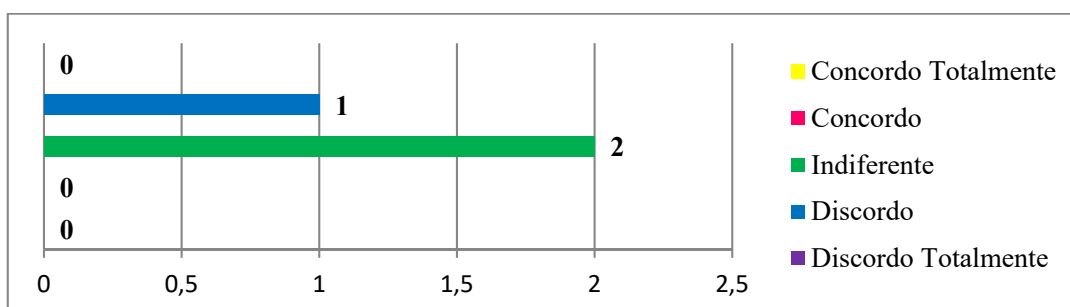
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 73 – Respostas da Geração X para 22ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 74 – Respostas da Geração Baby Boomers para 22ª pergunta



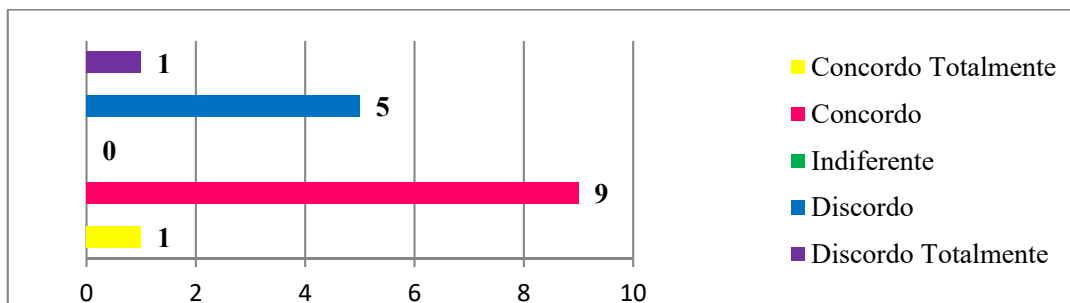
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Dos 32 participantes da pesquisa, 5 discordaram totalmente, 11 discordaram, 13 indicaram ser indiferente, 2 concordaram e 1 concordou totalmente. Se levarmos em consideração as respostas isoladas, as respostas estão bem diversificadas, vejamos as respostas isoladas:

- Geração Y: 6 discordaram, 2 discordaram totalmente, 6 indicaram ser indiferente, 1 concordou e 1 concordou totalmente.
- Geração X: 3 discordaram totalmente, 4 discordaram, 5 optaram por indiferente e 1 concordou.
- Geração Baby Boomers: 2 indicaram ser indiferente e 1 discordou.

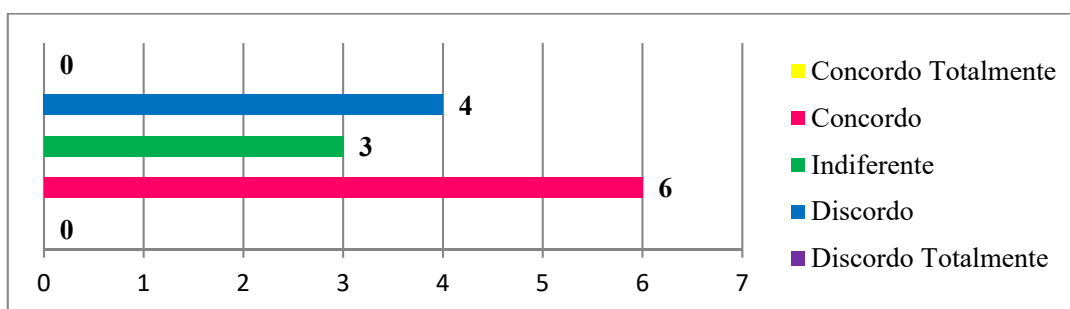
23. Os jovens da geração Y são mais intolerantes e impacientes que as outras gerações.

Gráfico 75 – Respostas da Geração Y para 23ª pergunta



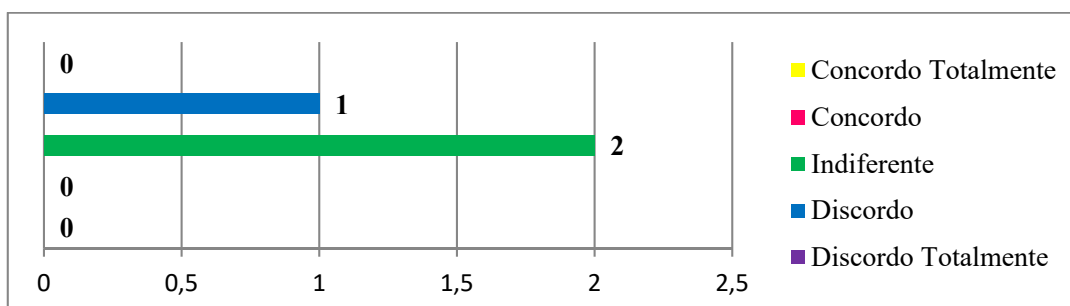
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 76 – Respostas da Geração X para 23ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 77 – Respostas da Geração Baby Boomers para 23ª pergunta



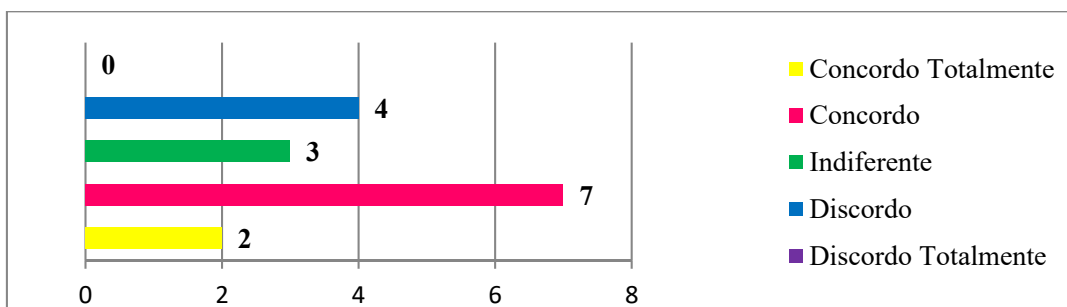
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Conforme apresentado acima, a própria geração Y admite ser mais impaciente e intolerante, 9 concordaram e 1 concordou totalmente, 5 discordaram e 1 discordou

totalmente. Para geração X, 6 discordaram, 3 optaram por indiferente, 4 discordaram. Já para geração Baby Boomers, 1 discordou e 2 indicaram ser indiferente.

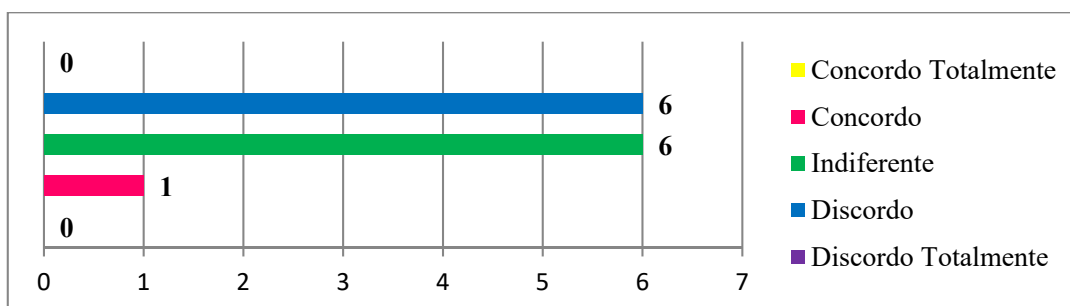
24. Os jovens da geração Y gostam de assumir responsabilidade por seus atos.

Gráfico 78 - Respostas da Geração Y para 24ª pergunta



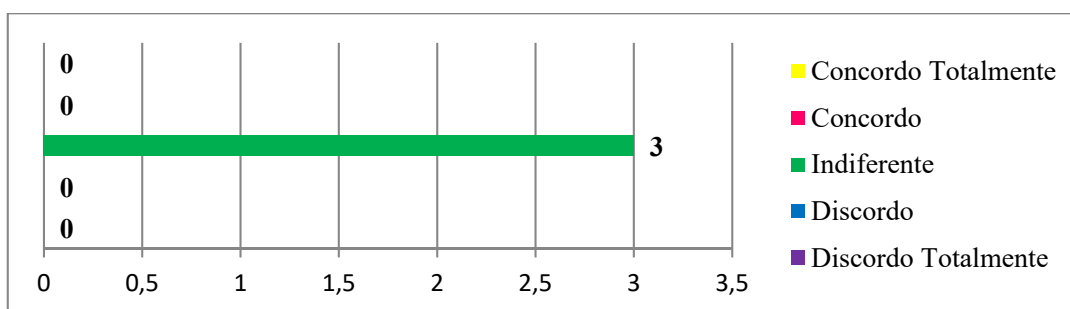
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 79 – Respostas da Geração X para 24ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 80 – Respostas da Geração Baby Boomers para 24ª pergunta



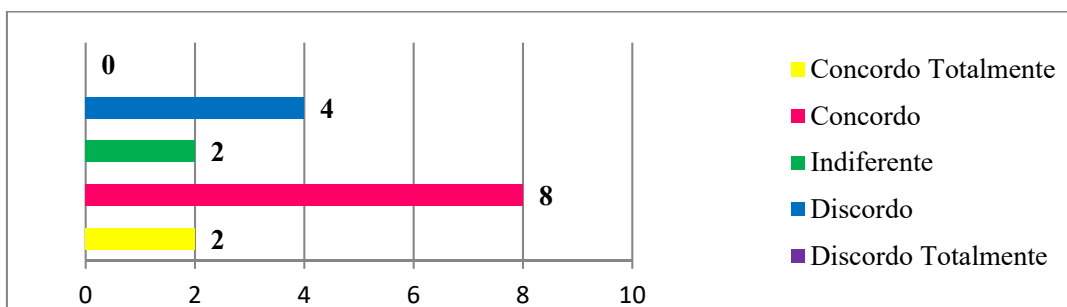
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

No caso dessa questão, não é possível analisar de maneira geral, por isso, seguem as informações separadas por geração:

- Geração Y: Para os jovens dessa geração, 9 concordaram/concordaram totalmente, mais de 50%, 3 acreditam ser indiferente e 4 discordaram.
- Geração X: 6 indicaram como indiferente, 6 discordaram e 1 concordou.
- Geração Baby Boomers: 3 optaram por indiferente.

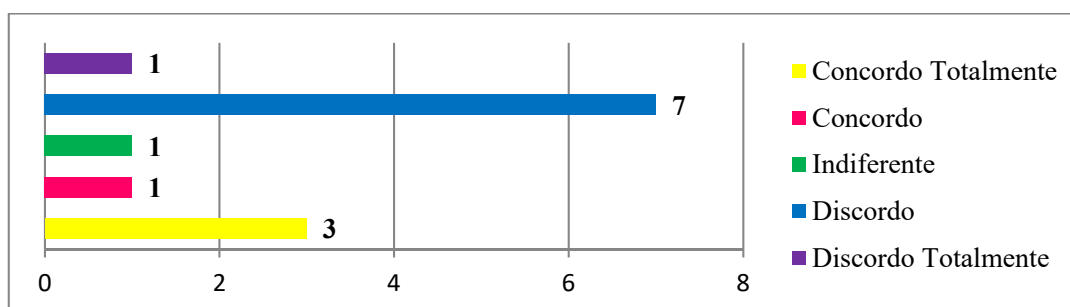
25. Acredito que os jovens da geração Y são mais rápidos do que as outras gerações.

Gráfico 81 – Respostas da Geração Y para 25ª pergunta



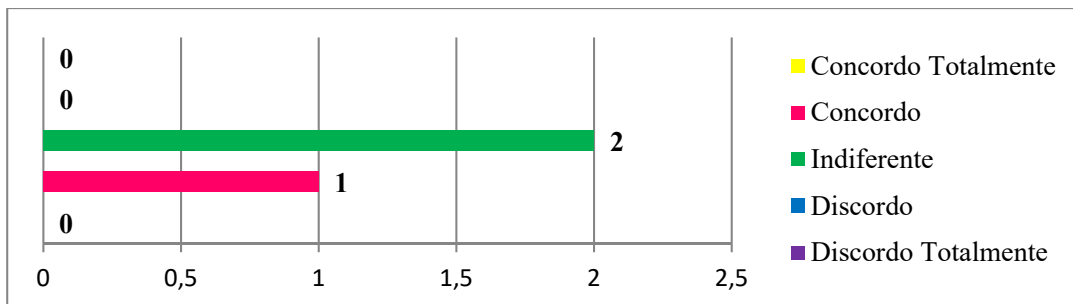
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 82 – Respostas da Geração X para 25ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

Gráfico 83 – Respostas da Geração Baby Boomers para 25ª pergunta



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo aplicada na Unidade

- Geração Y: 8 concordaram, 2 concordaram totalmente, para 2 acreditam ser indiferente, 4 discordaram. Para essa geração, acreditam ser mais rápido que as outras gerações.
- Geração X: 7 discordaram, 1 discordou totalmente, 3 concordaram e 1 concordou totalmente. Para essa geração, praticamente 80% discordaram, não acreditam que os jovens da geração Y sejam mais rápidos.
- Geração Baby Boomers: 2 indicaram como indiferente e 1 concordou.

CAPÍTULO 4– CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o estudo realizado, foi possível identificar a presença de três gerações convivendo no mesmo ambiente da Unidade pesquisada, sendo, uma grande concentração de membros da geração Y, seguida por membros da geração X e um pequeno número de colaboradores pertencentes à geração Baby Boomers.

Observou-se a existência de conflitos entre os membros, o que é comum quando as organizações são compostas por grupos de pessoas, sendo que a unidade conta com 56 colaboradores. Como visto neste trabalho, o conflito pode ocorrer por diversos fatores: devido à divergência de opiniões, diferentes personalidades, interesses e etc. Embora existam conflitos entre as três gerações na empresa analisada, os colaboradores afirmam que a convivência é saudável, mas que em alguns momentos prejudica o ambiente organizacional.

As empresas tendem a encontrar desafios para gerenciar várias gerações no mesmo ambiente, considerando que os comportamentos se diferenciam principalmente quando comparamos a geração Y com as gerações que já estavam presentes no mercado de trabalho, uma vez que, as prioridades são diferentes, bem como a forma de se relacionar com as pessoas, as atitudes e até mesmo a motivação.

Os colaboradores que participaram da pesquisa não consideram que haja dificuldade de relacionamento entre as gerações, e acreditam que os gestores estão preparados para lidar com essa diversidade.

Podemos destacar algumas características das gerações presentes na Unidade: Jovens da geração Y - têm dificuldade em aceitar críticas construtivas; gostam de alcançar resultados rapidamente, incluindo o crescimento na empresa; confirmam que são mais intolerantes e impacientes que as outras gerações e conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo. Já a geração X - nem todos os membros conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo; gostam de alcançar resultados rapidamente da mesma maneira que a geração Y; não se sentem ameaçados com a presença da geração Y no mesmo ambiente e não consideram os jovens da geração Y pessoas difíceis para se trabalhar. Para a geração Baby Boormes - trabalham bem com os jovens da geração Y; não consideram dificuldade de relacionamento com a geração Y e concordam que a geração Y é mais dedicada ao trabalho.

Com relação ao clima organizacional da empresa, atualmente não é aplicada uma pesquisa de clima, não apenas na Unidade de pesquisa, mas sim em todas as demais. Para tanto, cabe uma ação que deve ser tomada o mais rápido possível pela área responsável, na aplicação de um instrumento que determine o clima, pois além de ser um fator estratégico, a empresa acaba não tendo uma consciência do cenário real e, se ele estiver muito desfavorável, pode ocorrer desinteresse, insatisfação e baixa motivação por parte dos colaboradores, prejudicando os resultados da empresa.

Concluimos que cada geração possui seus pontos fortes e pontos fracos, apesar dos conflitos e diversidade presentes na empresa, identifica-se que elas se complementam, e que existe uma troca constante de experiência e aprendizado, tornando-se um fator fundamental para um bom relacionamento entre as gerações. Cabe aos gestores identificar as diferenças e aproveitar o melhor que cada geração tem a oferecer.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). As pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

KANAANE, Roberto. Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI 2ª ed. São Paulo. Atlas, 1999.

LANCASTER, Lancaster. C.; STILLMAN, David. O Y da Questão – Como a Geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIPKIN, Nicole. A., PERRYMORE, April. J. A Geração Y no Trabalho - Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LUZ, Ricardo. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

MARION, José Carlos., DIAS, Reinaldo., TRALDI, Maria Cristina. Monografia para os Cursos de Administração, Contabilidade e Economia. São Paulo: Atlas, 2002.

ORTIZ KUHN, Maria de Lurdes. Rotatividade de Pessoal e Engajamento Organizacional. Monografia (Especialização em Administração de Empresas). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira - Cultura Organizacional. São Paulo: CEADE-COGAE-PUC-SP, 2013, Apostila.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira. Estadão, São Paulo, 02 mai. 2006, Mitos e Estereótipos sobre a Geração Y, parte 3. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/blogs/radar-do-emprego/?s=Mitos+e+estere%C3%B3tipos+sobre+a+Gera%C3%A7%C3%A3o+Y><acesso em 09/12/2015>

SANTOS, Elisabete Adami Pereira. Estadão, São Paulo, 11 abr. 2015, Mitos e Estereótipos sobre a Geração Y, parte 2. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/blogs/radar-do-emprego/?s=Mitos+e+estere%C3%B3tipos+sobre+a+Gera%C3%A7%C3%A3o+Y><acesso em 09/12/2015>

SANTOS, Elisabete Adami Pereira. Estadão, São Paulo, 28 fev. 2015, Mitos e Estereótipos sobre a Geração Y, parte 1. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/blogs/radar-do-emprego/?s=Mitos+e+estere%C3%B3tipos+sobre+a+Gera%C3%A7%C3%A3o+Y><acesso em 09/12/2015>

SANTOS, Renato; GOMES, Silmara; AMORIM, Maria Cristina. Percepção moral entre gerações nas organizações privadas: considerações sobre ensaios. Revista Pensamento & Realidade. São Paulo, v. 29, nº 3, p. 3-18, 2014.

SCHEIN, Edgar Henry. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

TAPSCOTT, Don. A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

www.administradores.com.br/artigos/carreira/geracao-x-e-y/64388/<acesso em 29/03/2015>

www.pucsp.br/pos-graduacao/especializacao-e-mba<acesso em 21/06/2015>

www.pucsp.br/universidade/sobre-a-universidade<acesso em 21/06/2015>

www.pucsp.br/estagios/entendendo-geracoes-veteranos-boomers-x-e-y<acesso em 29/03/2015>

www.pucsp.br/fundasp/downloads/demonstrativo_financeiro_2014.pdf<acesso em 27/06/2015>

<http://www.pucsp.br/universidade/servicos-a-comunidade><acesso em 10/01/2016>

www.pucsp.br/fundasp/estatuto/estatuto_fundasp.pdf<acesso em 27/06/2015>

<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/viewFile/17822/16131><acesso em 20/07/2015>

APÊNDICE A – MODELO DA PESQUISA DE CAMPO

O RELACIONAMENTO DAS GERAÇÕES

Primeiramente agradeço a sua colaboração em responder o questionário abaixo, que será utilizado somente para fins de trabalho acadêmico.

Antes de iniciar, indique a sua geração:

Geração Baby Boomer (nascidos entre 1946 a 1964)

Geração X (nascidos entre 1965 a 1981)

Geração Y (nascidos entre 1982 e 2000)

Tempo de empresa:

Até 02 anos

Entre 03 e 06 anos

Entre 07 e 09 anos

Acima de 10 anos

Atenção: Todas as questões foram elaboradas para a Unidade em que você trabalha, portanto, assinale com X a alternativa de acordo com a sua percepção e legenda abaixo:

5 = Concordo totalmente;

4 = Concordo;

3 = Indiferente;

2 = Discordo;

1 = Discordo totalmente.

Vale ressaltar que todos os dados são confidenciais e somente a pessoa responsável pela elaboração e aplicação da pesquisa terá acesso aos questionários preenchidos.

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Os membros da geração Y são mais dedicados ao trabalho do que a geração X. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. Os membros da geração Y existentes nesta Unidade gostam de alcançar resultados rapidamente. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. Os jovens da geração Y almejam crescer rapidamente | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 4. Eu acredito que o conflito entre as gerações está presente na Unidade em que trabalho. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. Os gestores estão preparados para gerenciar diferentes gerações nesse ambiente. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. Os conflitos entre as gerações são prejudiciais ao ambiente organizacional | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. A convivência entre as diferentes gerações no mesmo ambiente é saudável. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. Na minha opinião os jovens da geração Y têm dificuldade em aceitar críticas construtivas e feedback. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. Na minha opinião os Baby Boomers trabalham bem em equipe com a geração Y. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. Eu gosto de alcançar resultados rapidamente. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. Eu consigo fazer várias coisas ao mesmo tempo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. Eu acredito que os jovens da geração Y estão sempre em busca de reconhecimento. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. Acredito que existe uma troca constante de experiência e aprendizado entre as gerações nesta Unidade. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14. Eu acredito que a geração Y têm mais iniciativa que as demais gerações. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15. Considero que existe uma grande dificuldade de relacionamento entre os membros da geração Baby Boomers com os jovens da geração Y. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16. Os membros da geração Y gostam de trabalhar em ambiente com hierarquia. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17. Acredito que os jovens da geração Y têm dificuldade em se relacionar com as outras gerações. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 18. Acredito que os Baby Boomers aceitariam um líder geração Y na Unidade em que trabalho. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19. Eu, sendo outra geração, me sinto ameaçado com a presença da geração Y no mesmo ambiente de trabalho. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20. Acredito que os jovens da geração Y estão sempre almejando sucesso, poder etc. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21. Eu considero os membros da geração Y pessoas difíceis para se trabalhar em equipe. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22. Acredito que os jovens da geração Y trabalham melhor em equipe do que os membros da geração X. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23. Os jovens da geração Y são mais intolerantes e impacientes que as outras gerações. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 24. Os jovens da geração Y gostam de assumir responsabilidade por seus atos. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25. Acredito que os jovens da geração Y são mais rápidos do que as outras gerações. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PESQUISATERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa “**O relacionamento das Gerações**” sob a responsabilidade da pesquisadora **Débora Pereira da Silva**, a qual pretende: traçar o perfil de gerações, levantar eventuais dificuldades de relacionamento e identificar se há conflitos entre as gerações na Unidade a ser pesquisada.

Sua participação é voluntária e se dará por meio do preenchimento de um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha.

Se você aceitar participar, estará contribuindo para o trabalho de conclusão do curso de Especialização em Administração de Empresas da pesquisadora.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa.

O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no telefone 11 96879-1186 ou poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – Sede Campus Monte Alegre - Edifício Reitor Bandeira de Mello - Rua Ministro Godói, 969 – Perdizes – São Paulo – SP- Tel.: (11) 3670-8466 – e-mail:cometica@pucsp.br

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: ___ / ___ / _____

Assinatura do participante

Assinatura do Pesquisador Responsável

ANEXO A – ARTIGO 1ª PARTE

09/12/2015

Mitos e estereótipos que envolvem a geração Y – 1ª parte



Mitos e estereótipos que envolvem a geração Y – 1ª parte

EDILAINÉ PEREIRA
28 Janeiro 2015 | 18:00

Por Elisabete Adami Pereira dos Santos, professora da PUC

Imaginava que havia encerrado a série de artigos sobre pesquisas que têm a geração Y, ou os milennials, como foco. Porém, novas pesquisas de institutos ou empresas com grande relevância internacional estão sendo divulgadas. Nos últimos dias tive acesso a duas: uma feita pela IEM e outra, em seis séries, da Universam Global, organização cujas investigações anteriores já vimos em outros artigos nesta coluna.

Apresento, agora, alguns dos principais resultados de pesquisa elaborada pela IBM, e o restante em próximo artigo. A apresentação dos dados da investigação da Universam ficará para artigos posteriores, pois tem muitas variáveis abrangendo uma multiplicidade de dimensões.

Tanto quanto a pesquisa que se viu aqui no meu último artigo, da PwC, esta da IEM também se preocupou em tratar dos mitos e dos estereótipos que moldam a geração Y.

O título do estudo – Mitos, exageros, e verdades incômodas: a verdadeira história sobre a geração Y no trabalho – já diz a que veio. A investigação foi feita em 2014, em 12 países, com 1.784 funcionários de empresa, em seis indústrias, e teve como objetivo declarar e comparar as preferências e padrões de comportamento da geração Y com as duas gerações que lhe antecedem: X e baby boomers.

O 1º mito a ser derrubado: os objetivos de carreira dos milennials e suas expectativas são diferentes daqueles das gerações mais velhas. O que ficou claro no estudo é que os milennials colocam quase o mesmo peso em muitos dos mesmos objetivos de carreira dos funcionários mais velhos. Um exemplo é o tão discutido gerenciamento do equilíbrio entre vida e trabalho, que apareceu por aqui em artigos sobre outras pesquisas. Nesta pesquisa da IBM, o resultado é meio desconcertante: 18% dos milennials, 22% da geração X e 21% dos baby boomers consideram esse equilíbrio como meta de carreira.

Outro resultado inesperado diz respeito ao segundo mito: a geração Y quer adaptação constante e acha que todos na equipe devem receber um prêmio. Quanto a esta questão, dentre todas as afirmações, uma merece destaque: 64% dos membros da geração X acham que se uma equipe for bem-sucedida todos seus membros devem ser recompensados, contra 55% dos milennials e 44% dos baby boomers.

O desvendamento de mais três mitos e a apresentação de três verdades desconfortáveis serão apresentadas no próximo artigo... aguardem.

ANEXO B – ARTIGO 2ª PARTE

09/12/2015

Mitos e estereótipos sobre a Geração Y – 2ª parte



Mitos e estereótipos sobre a Geração Y – 2ª parte

RELATÓRIO
11 abril 2015 | 15:00

Em continuidade à apresentação dos resultados da pesquisa realizada pela IBM, volto retomando o desenvolvimento de mais três mitos, que apareceram nessa investigação.

Recapitulando os dois primeiros mitos evidenciados no artigo anterior: 1º) não há diferença entre as expectativas de carreira para os membros milennials (Geração Y) e outras gerações mais velhas, e 2º) não é só a geração Y que quer atualização constante pela sua rotina, pois uma grande parte das outras gerações também desejam isso.

O 3º mito descartado: os milennials são viciados digitais, que querem fazer - e compartilhar - tudo online, a despeito dos limites pessoais ou profissionais. Os resultados evidenciam que, de fato, eles se sentem confortáveis com os ambientes virtuais, mas apenas um pouco mais do que seus companheiros mais velhos (35% contra 33% dos membros da geração X e 30% dos baby boomers).

Quando se trata de adquirir novos conhecimentos e competências relacionados com o trabalho, por exemplo, eles preferem o contato face a face, na maior parte das circunstâncias.

Quando se pergunta aos milennials o quanto que eles separam as esferas pessoal e profissional no uso das redes sociais no ambiente de trabalho, 27% dizem que nunca o fazem. Para a geração X representa 24%. A grande diferença está nos boomers: 7% não o fazem.

Porém, o uso das redes sociais para se comunicar com os parceiros de negócios é maior para os membros da geração X (50%), do que para os milennials (35%) ou os boomers (41%).

Relativamente ao 4º mito, de que a geração Y só considera tomar uma decisão quando recebe informações confiáveis dos funcionários mais velhos, a investigação evidenciou que um pouco mais de 50% dos milennials tem essa necessidade, porém, mais de 2/3 da geração X, também...Mais de 50% dos milennials assim como os membros da geração X consideram que seus líderes são mais qualificados para tomar decisões.

O último mito rejeitado diz respeito à propensão dos milennials a abandonar o bico* se o emprego não lhe trouxer prazer. Os resultados da pesquisa demonstram que não há diferenças significativas entre eles e os membros das outras gerações, e, 75% deles não mudaram de emprego por três anos ou mais. Esse mito representa a acusação mais forte do estereótipo criado para a geração Y.

Elisabete Adami Pessim dos Santos, professora da FUC

ANEXO C – ARTIGO 3ª PARTE

09/12/2015

Mitos e estereótipos sobre a Geração Y – 3ª parte



Mitos e estereótipos sobre a Geração Y – 3ª parte

EDUARDO FOLEX
02 maio 2015 | 16:35



FOTO: GETTY IMAGES

Por Elisabete Adami Pereira dos Santos, professora da PUC

Nos últimos artigos discorri sobre os cinco mitos que rondam a geração Y, apresentados na pesquisa da IEM. Para relembrar, o estudo mostrou que não há muita diferença entre o que pensam e como se comportam os membros das três gerações pesquisadas: gerações Y, X e baby boomers. A pesquisa se encerra com três 'verdades desconfortáveis' e cinco recomendações.

A 1ª verdade desconfortável é que mais da metade dos pesquisados não compreendem bem quais são os elementos-chave das estratégias do negócio, o que se espera deles, enquanto funcionários, quais são as demandas dos clientes, e o que representa a marca da organização. Isso tudo leva à mais da metade considerar que os líderes não sabem comunicar claramente sua visão para o negócio ou o que esperam de seus funcionários. Os únicos um pouco mais confortáveis com essas questões são os membros da geração X e acabam por superestimar sua capacidade de liderança: boa parte dos líderes da geração X se acham o máximo. E, quando seus liderados são inquiridos sobre essa 'liderança maravilhosa', os resultados são completamente diferentes.

Lidar bem com as necessidades e experiências do cliente representa a essência da 2ª verdade desconfortável: a maioria dos funcionários, de todas as gerações, têm críticas quanto à capacidade da organização para tratar eficazmente a experiência do cliente.

A 3ª verdade desconfortável tem a ver, também, com a eliminação de um mito: a maior parte dos funcionários, independentemente a que geração pertence, considera de extrema relevância a tecnologia, principalmente porque ela ajuda a melhorar a experiência do cliente. Porém, a maior parte considera que seus líderes não estão preparados para a "revolução tecnológica".

Levando-se em consideração tudo que foi apresentado pela pesquisa, que recomendações a IBM traria?

Elas são cinco: olhar os funcionários como indivíduos e não como estereótipos geracionais; promover cultura colaborativa e encorajar novas ideias; tornar prioridade a experiência do cliente; a liderança deve fazer autoanálise e detectar os pontos fracos e fortes; conseguir que todos 'estejam à bordo', assim, a força de trabalho será mais engajada e melhor a experiência com o cliente.