

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
COGEAE  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
CEADE

**LIDERANÇAS DE EQUIPES COM MEMBROS DAS GERAÇÕES  
X E Y.**

CLÁUDIA MACHADO DE OLIVEIRA

**São Paulo-SP  
Outubro/2011**

**CLÁUDIA MACHADO DE OLIVEIRA**

**LIDERANÇAS DE EQUIPES COM MEMBROS DAS GERAÇÕES X E  
Y.**

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 Mestre Elisabete Adami Pereira dos Santos.

**São Paulo-SP  
Outubro/2011**

AVALIAÇÃO: .....

ASSINATURA DA ORIENTADORA: .....

## SUMÁRIO

Introdução.....	6
Capítulo 1 – Líder e Liderança.....	8
1. – Líder e Liderança .....	8
1.1. Líder .....	8
1.2. Liderança .....	9
Capítulo 2 – Conflito.....	15
2. Conflito.....	15
2.1. Tipos de Conflitos .....	16
2.2. Estágios do Conflito .....	17
Capítulo 3 – Estudo das Gerações, Conflito de Gerações e Clima Organizacional .....	18
3. Estudo das Gerações.....	18
3.1. Geração X.....	20
3.2. Geração Y .....	23
3.3. Conflito de Gerações e Clima Organizacional .....	27
3.3.1. Conflito de Gerações .....	27
3.3.2. Clima Organizacional .....	29
Capítulo 4 – Análise dos Questionários .....	30
4. Avaliação dos Questionários .....	30
4.1. Método .....	30
4.2. Universo de Pesquisa.....	31
4.3. Análise das Respostas dos Questionários .....	31
4.3.1. Questionários Geração X .....	31
4.3.2. Questionários Geração Y .....	33
4.3.3. Questionários dos Líderes .....	36
4.3.4. Análise Geral dos Questionários .....	38
Conclusão .....	40
Referências Bibliográficas .....	43
Apêndice A – Questionário Geração X.....	45
Apêndice B – Questionário Geração Y .....	47
Apêndice C – Questionário Gestores .....	49

## **Resumo**

A humanidade está dividida em diversas gerações, divisão essa baseada na época que nasceram, e por consequência na época em que viveu cada período de sua vida. Com as transformações do mundo através das décadas, cada geração teve diferentes experiências na infância, adolescência e fase adulta e também passando diferentes percepções aos seus filhos.

Assim as gerações têm comportamentos e crenças diferentes, o que causam conflitos na convivência delas, inclusive no ambiente de trabalho.

A geração Y, os jovens de hoje, começaram a entrar no mercado de trabalho, e essa geração, muito mais do que a rebeldia em música e maneira de se vestir, trouxe uma nova maneira de se trabalhar e de viver a vida.

A intimidade com a tecnologia, agilidade, a grande quantidade de informações, a auto-estima super elevada, a incapacidade frente a críticas e fracassos e o retardamento do amadurecimento e absorção de responsabilidade impactaram o ambiente empresarial. Assim como a insubordinação, a não aceitação da hierarquia e das regras, a infidelidade as e a falta de admiração e respeito pela experiência dos mais velhos estão sendo um grande desafio para os líderes.

Os líderes precisam aprender a lidar com essa nova geração e suas características e também administrar o choque geracional causado por ela junto às gerações anteriores. É necessária então uma melhor preparação por parte dos líderes para essa nova realidade.

Na pesquisa feita em campo com membros X e Y e líderes de diversas gerações foi detectado que os conflitos existem e muitos líderes estão ainda aprendendo a lidar com esses jovens, não se sentem seguros totalmente para essa nova realidade, mas que há um grande empenho por parte dos líderes para se aperfeiçoarem e absorverem da melhor maneira a geração Y. Assim como os membros das gerações mais velhas, que apesar de não aceitarem bem todas as características dos Y, os admiram e também se esforçam para receber da melhor maneira os Y e os ajudarem nessa adaptação.

**Palavras-Chaves:** Liderança, Geração, Conflito

## **Introdução**

A chegada de uma nova geração no mercado de trabalho trouxe diversos conflitos no mundo corporativo. A geração Y, nascidos entre 1979 a 1999, possui diversas características ainda difíceis de serem compreendidas e aceitas pela outras gerações.

Para os líderes dessa nova realidade fica o desafio de gerenciar esses novos integrantes do mercado de trabalho e minimizar os conflitos gerados pelo convívio de diversas gerações.

Esse trabalho busca identificar quais são as competências necessárias para um líder gerenciar nessa nova realidade, minimizando, na medida do possível, a ocorrência de conflitos e maximizando assim os resultados da sua equipe. A importância de estudar e entender profundamente as características e particularidades das duas gerações e os conflitos que surgem com sua convivência.

Esse tema se fez necessário através da dificuldade sentida por mim, quanto membro do começo da geração Y (1982) e líder de equipe com membros X, de conviver e liderar outras gerações, inclusive os Y mais novos.

Observando outros departamentos e através de diálogos com colegas de outras áreas e outras empresas pude perceber que eles enfrentam a mesma dificuldade. Acredito que o estudo e o maior entendimento do assunto vai me preparar para uma melhor capacidade de liderança e futura gerência, bem como pode ajudar líderes, gerentes e componentes dessas gerações que tenham ou terão essa mesma dificuldade. As gerações X e Y vão conviver ainda por muitas décadas o mercado de trabalho, e a boa convivência e entrosamento entre elas é essencial para o sucesso das equipes e uma boa qualidade de vida para os funcionários.

Busca através de pesquisa, enxergar as dificuldades que os líderes enfrentam com essa nova realidade e quais as ações necessárias para solucionar esses conflitos, proporcionando assim para esses líderes ferramentas para manter suas equipes unidas e com um bom clima organizacional, maximizando o aproveitamento das qualidades pertinentes a cada geração e buscando sempre melhores resultados e produtividade.

O foco do trabalho são as gerações X e Y, e a pesquisa será realizada com

funcionários de empresas de diversas áreas da cidade de São Paulo em equipes que contenham gerações X e Y trabalhando juntas.

Dessa maneira o trabalho não visa um estudo abrangente e com conclusões definitivas, mas sim, o estudo de algumas situações vividas por esses profissionais dessas empresas estudadas e um aprofundamento teórico sobre o assunto.

Seguem as hipóteses a serem consideradas como possíveis respostas ao problema de pesquisa e cujas consistências serão testadas pela pesquisa a ser aplicada com diversos gestores:

(i) Para desenvolver as competências necessárias para gerenciar conflitos de gerações X e Y em suas equipes um líder precisa primeiro entender profundamente cada geração, buscando esse conhecimento através de livros, artigos, blogs e principalmente na observação diária do comportamento, reações e sentimentos dessas gerações. Após o estudo e o entendimento das duas gerações, deve-se começar um trabalho de práticas específicas para cada geração, buscando a harmonia primeiramente entre a gerência e os subordinados, visando à adaptação da empresa e da equipe à chegada da geração Y. Para lidar com a geração Y, por exemplo, é essencial o entendimento e o direcionamento da ansiedade e do seu comportamento. Já para a geração X, que já estava no mercado de trabalho, o importante é trabalhar a aceitação às mudanças e a essa nova realidade: os membros da geração X precisam se sentir seguros. Após o trabalho específico com cada geração, começa o trabalho como grupo, que precisa se conhecer, se entender e se aceitar. Um dos elementos que deve ser trabalhado na equipe é que diferenças só trarão benefícios, e que cada grupo com suas qualidades é parte importante de um conjunto para uma equipe produtiva e eficaz. Para o líder dessa nova realidade fica um difícil desafio, unir e harmonizar gerações com pensamentos e comportamentos bem diferentes. Suas competências necessárias para superar esse desafio estão relacionadas à observação e ao entendimento das particularidades de cada geração e a uma liderança participativa.

(ii) Os conflitos entre gerações X e Y são impossíveis de serem solucionados. Um líder, mesmo que estude e entenda as características e particularidades de cada geração e aprenda a trabalhar separadamente com cada uma delas, não consegue solucionar os conflitos provenientes de sua convivência. O trabalho, resultante de uma pesquisa com este foco, não chegaria a um resultado positivo de quais as práticas que uma liderança poderia

trabalhar para a solução desses conflitos. Uma equipe com a mistura das duas gerações sempre terá conflitos, pois a geração X não entende e não aceita a geração Y, e igualmente a Y não entende e não aceita a geração X. Mesmo que um líder trabalhe a união e a harmonização no grupo, e promova a aceitação e o respeito às diferenças, no decorrer da convivência os conflitos sempre ocorrerão. Para o líder então, fica a responsabilidade de um bom relacionamento gerência X subordinado com as diversas gerações e a necessidade de estar sempre atento a sua equipe e os conflitos que nela surgirem intervindo quando necessário.

A pesquisa traz uma pequena quantidade de entrevistados, e portando não traz dados científicos e definitivos, mas abre a discussão sobre um problema que atinge hoje as empresas e precisa ser estudado, trazendo um pouco da realidade das organizações e a nova realidade das equipes e seus gestores para ser analisado.

O trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro dedicado a liderança e todos seus aspectos e as diferentes maneiras de liderar. O segundo capítulo é o estudo sobre o conflito de uma maneira geral.

Já o terceiro capítulo é um estudo sobre as diversas gerações, com subcapítulos focando as gerações X e Y. Também é estudado nesse capítulo os conflitos de gerações e o clima organizacional.

O quarto capítulo demonstra a metodologia da pesquisa e contem a análise dos questionários aplicados e seus resultados.

E por fim, no quinto capítulo, temos a conclusão e a demonstração dos resultados obtidos neste trabalho.

## **Capítulo 1 - Líder e Liderança**

---

### **1. Líder e Liderança**

#### **1.1. Líder**

Ao estudar as competências necessárias para um líder trabalhar com conflitos em suas equipes é necessário a definição de líder e um estudo sobre liderança.

“É indispensável para qualquer grupo que almeja atingir sua eficácia que possua alguém para orientá-lo na direção desejada. Este alguém é reconhecido como o líder do grupo.” (BERGAMINI, 2010, p. 123).

Para Stanford (1949) *apud* Bergamini (2010, p. 130) “o líder é aquela pessoa identificada e aceita como tal pelos seus seguidores.”

Hoje o tema liderança tem grande importância nas organizações, diversos estudos classificam os líderes em grupos de determinadas características ou tentam definir uma fórmula para o líder eficaz. Existem estudos que acreditam que a liderança é um dom e que não adianta o esforço em tentar formar líderes, outros estudos indicam que todos podem ser líderes eficazes, basta apenas serem treinados.

Estudos mais recentes acreditam que a liderança eficaz é muito relativa ao ambiente do trabalho e ao tipo de grupo, sendo muito importante para a eficácia não só as particularidades do líder, mas sim fatores externos e variáveis. Não há um tipo certo de liderança para todos os ambientes e grupos, um líder pode ser extremamente eficaz em um ambiente ou situação, e não ter o mesmo sucesso em outra.

O líder precisa ser sensível ao que acontece em suas equipes e conhecer sobre as pessoas do seu grupo para que assim apesar de ter seu estilo próprio de liderança, consiga o sucesso naquela situação, é considerado flexibilidade de estilo.

“As teorias que procuram descrever certos estilos típicos de lideranças parecem inverter o processo no sentido de que não é mais o comportamento do líder que determina a direção que o grupo empreende. Entende-se então que a eficácia do líder será determinada pela sua habilidade em

perceber e trabalhar a favor das necessidades de auto-realização e, conseqüentemente, de auto-estima das pessoas a quem lhe cabe dirigir. Uma consideração individualizada de cada membro do grupo parece indispensável em qualquer situação.” (BERGAMINI, 2010, p. 126).

A missão principal do líder é a habilidade de coordenar e direcionar individualmente cada membro do grupo visando à harmonia e a produtividade da equipe. Para esse desafio é muito importante a sua habilidade interpessoal.

## 1.2. Liderança

Apesar da confusão que é comumente feita entre administração e liderança, os teóricos fazem distinção entre os termos, como Kotter *apud* Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 358–359)

“(…) administração diz respeito ao gerenciamento da complexidade. A boa administração traz ordem e consistência por meio da elaboração de planos formais, do projeto de estruturas organizacionais rígidas e da monitoração dos resultados. A liderança, por sua vez, diz respeito ao gerenciamento da mudança”

No entanto, para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359), é necessária uma definição que explique liderança como ela é entendida tanto na teoria como na prática, ou seja, para os autores liderança é a “(...) capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.” Essa influência segundo os autores pode ter origem formal ou informal.

- **Influência Formal** – “(...) como a que é conferida por um cargo de direção em uma organização.”
- **Influência informal ou não sancionada** - “aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização (...)”

O fato de um indivíduo ter poderes conferidos dentro de uma organização não faz dele um líder eficaz, além disso, a influência formal não é mais importante que a não

sancionada. Para os autores, com a definição de liderança é possível afirmar que “(...) nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes.”

French e Raven *apud* Spector (2010, p. 495) descreveram em 1959 as bases do poder como a influência e o poder de uma pessoa sobre a outra que se baseiam em cinco fatores. “Esses fatores, (...), envolvem características individuais e condições organizacionais referentes ao relacionamento entre líder e seguidor ou supervisor e subordinado.” As cinco bases da influência e do poder de French e Raven (experiência, referência, legitimidade, recompensa e coerção) e suas utilizações são:

- **Poder da experiência** – “Baseado no conhecimento e na experiência que o supervisor tem.” Ou seja, sua utilização é fornecer informações já que é muito provável que os subordinados sigam os passos da pessoa que eles acreditam ter o conhecimento necessário para solucionar o problema em questão. (SPECTOR, 2010, p. 495)
- **Poder de referência** – “É a medida em que os subordinados gostam ou se identificam com o supervisor”. (SPECTOR, 2010, p. 496) Essa base é usada para “fazer com que os subordinados gostem de você”;
- **Poder legítimo** – “É o poder inerente ao título de supervisor. Ele deriva da crença dos funcionários de que o supervisor tem o direito legítimo ou a autoridade para estar no comando.” (SPECTOR, 2010, p. 496) Sua utilidade: obter alto cargo ou escalão.
- **Poder de recompensa** – “É a habilidade do supervisor de recompensar subordinados com bônus, atribuições desejadas, promoções ou aumento de salário.” É usado para “dar recompensas pela conformidade” (SPECTOR, 2010, p. 495-496)
- **Poder coercitivo** – “É a habilidade do supervisor de punir os subordinados com ações disciplinares, multas, demissão ou reduções de salário.” (SPECTOR, 2010, p. 496) Sua utilização: “punir a não-conformidade.”

As bases de poder de French e Raven fazem referência as influências que as pessoas exercem umas sobre as outras em qualquer ambiente. Já as fontes do poder político de Yukle fazem referência direta e específica ao poder nas organizações.

Segundo Yukle *apud* Spector (2010, p. 497), “a ação política é o processo pelo qual

as pessoas obtêm e protegem o seu poder dentro da organização.” Para o autor são três meios pelos quais o poder político é alcançado e mantido:

- **O controle sobre o processo decisório** – “Envolve controlar e influenciar decisões importantes na organização, como a alocação de recursos.”
- **Formar coalisões** – “Significa entrar em acordo com os outros para apoiar a sua posição e, em resposta a isso, apoiar a posição deles.”
- **Cooptação** – “Envolve tentar enfraquecer a oposição de uma facção ao permitir que os seus membros participem da decisão. Espera-se que, desta forma, seja difícil que eles continuem na oposição.”

Muitas pesquisas já foram realizadas na tentativa de identificar as características principais do líder. Essas pesquisas procuravam por traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade capazes de identificar e caracterizar os líderes além de poder diferenciá-los dos estágios iniciais dos estudos sobre liderança. Essas pesquisas obtiveram sucesso o que deu origem a várias teorias. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 360-377) as teorias de liderança estão divididas da seguinte maneira:

- **Teorias dos Traços** – “Buscam identificar as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes.” Essa teoria forneceu “(...) uma base de dados para selecionar a pessoa certa para exercer a função de liderança (...)”
- **Teorias Comportamentais** – “Propõem que comportamentos específicos diferenciam os líderes dos não líderes.” Essas teorias sugerem que “é possível treinar pessoas para serem líderes.” Em 1940, as pesquisas sobre as teorias comportamentais da Universidade Estadual de Ohio, identificaram duas categorias responsáveis por grande parte dos comportamentos de liderança: estrutura de iniciação e consideração. Estas categorias são definidas como:
  - a) **Estrutura de iniciação** – “Grau em que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e o de seus funcionários na busca do alcance dos objetivos.
  - b) **Consideração** – “Grau em que o líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua,

respeito às idéias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles."

Pesquisas com mesmo objetivo – identificar características comportamentais de líderes relacionadas com um desempenho eficaz, elaboradas pela Universidade de Michigan, também identificaram duas dimensões comportamentais, são elas:

- a) **Líder orientado para as pessoas** – “Aquele que enfatiza as relações interpessoais; demonstra interesse pessoal pelas necessidades de seus funcionários e aceita as diferenças entre os membros do grupo.”
- b) **Líder orientado para a produção** – “Aquele que enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho.”

- **Teorias Contingenciais:**

- a) **Modelo de Contingência de Fiedler** – “Teoria que sustenta que os grupos eficazes dependem da adequação entre o estilo do líder na interação com os subordinados e o grau de controle e influência que a situação lhe proporciona.” Para a identificação do estilo de liderança, Fiedler elaborou o “questionário do colega de quem menos gosto (LPC)” – “instrumento cujo propósito é avaliar se uma pessoa é orientada para os relacionamentos ou para a tarefa.” E para determinar a eficácia de liderança, Fiedler identificou três dimensões contingenciais ou situacionais:

- (i) **Relação líder-liderado** – “Grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm por seu líder.”
- (ii) **Estrutura da tarefa** – “Grau de estruturação e formalização dos procedimentos e das tarefas no trabalho.”
- (iii) **Poder da posição** – “Grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder, tais como poder de contratação, demissão, promoção e aumento salarial.”

- b) **Teoria da Liderança Situacional (TLS)** – “Teoria contingencial

que enfoca o nível de prontidão dos subordinados.”

- c) **Teoria do Caminho-meta** – “Sustenta que é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e apoio necessários para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização.” Essa teoria foi desenvolvida por Robert House como base em elementos da pesquisa sobre estrutura de iniciação e consideração, além da teoria da expectativa de motivação da Universidade de Ohio. De acordo com a teoria do caminho-meta é possível afirmar que:

- (i) “A liderança diretiva leva a uma maior satisfação quando as tarefas são ambíguas ou estressantes do que são altamente estruturadas e planejadas”;
- (ii) “A liderança apoiadora leva a um melhor desempenho e a uma maior satisfação quando os funcionários realizam tarefas estruturadas”;
- (iii) “A liderança diretiva pode ser percebida como redundante por funcionários com elevada capacidade ou com experiência considerável.”

- d) **Modelo de Participação e Liderança** – “Teoria que oferece uma seqüência de regras que devem ser seguidas para a determinação da forma e do volume de participação dos liderados no processo decisório de acordo com diferentes situações.” Ou seja, o modo como as decisões são tomadas pelo líder são tão importantes quanto o que é decidido. Esta teoria foi desenvolvida por Victor Vroom e Phillip Yetton.

- **Teoria de Troca entre Líder e Liderados (LMX)** – “Propõe que os líderes criam grupos ‘de dentro’ e ‘de fora’, e os liderados do grupo ‘de dentro’ recebem avaliações de desempenho melhores, apresentam rotatividade menor e maior satisfação com o trabalho.”
- **Teoria da Liderança Carismática** – “Teoria que defende que os seguidores atribuem capacidades heróicas ou extraordinárias a seus líderes quando observam determinados comportamentos. Essas características

atribuídas à liderança carismática foram identificadas e consideradas nos estudos de Robert House, que foi o primeiro a considerar a liderança carismática e sua relação com o comportamento organizacional. A partir de vários outros estudos sobre liderança carismática identificaram características pessoais destes líderes como: visão, disposição a correr riscos pessoais, sensibilidade quanto às necessidades dos liderados e comportamentos não convencionais. Os líderes carismáticos são extrovertidos, autoconfiantes e ambiciosos.

- **Teoria da Liderança Autêntica** – Com base nesta teoria os líderes “sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e agem conforme seus valores e crenças, de forma aberta e honesta. Na liderança autêntica a principal qualidade é a confiança, pois os líderes autênticos “compartilham informações, encorajam a comunicação aberta e são fieis a seus ideais.”
- **Teoria da Liderança Carismática Socializada** – é um conceito novo que os estudiosos estão tentando incorporar a liderança considerando as implicações éticas do tema. “conceito de liderança que estabelece que o líder deve transmitir valores centrados nos outros *versus* centrados em si mesmos e devem ser modelos de conduta ética.

### **Liderança Transformacional x Liderança Transacional**

- **Líderes Transformacionais** – “Líderes que inspiram seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e que são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados.” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 374) Segundo Spector (2010, p. 517), os estudos sobre líder transformacional “(...) concentram-se no perfil dos líderes em relação à sua eficácia”. O que significa que os líderes transformacionais são carismáticos. Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 374) as principais características desses líderes são: (i) influência idealizada – ganha respeito e confiança; (ii) motivação inspiracional – usa símbolos para focar esforços; (iii) estímulo intelectual – “promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas”; (iv) consideração individualizada – dá atenção a cada funcionário individualmente.
- **Líderes Transacionais** – Descritos e identificados pelos estudos da

Universidade de Ohio, pelo modelo de Fiedler e pela teoria caminho-meta, são “líderes que conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas.” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 374) Suas principais características segundo os autores são: (i) recompensa contingente – negocia a troca de recompensas por esforço; (ii) administração por exceção (ativa) – procura desvios das regras e toma atitudes corretivas; (iii) administração por exceção (passiva) – só intervém se os padrões não forem alcançados; (iv) *laissez-faire* – evita tomar decisões.

### ***Mentoring***

Mentor – “funcionário sênior que patrocina e apóia um funcionário menos experiente, chamado `protegido’”. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 382)

As funções profissionais do *mentoring* segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 382) são: (i) conseguir tarefas desafiantes para o protegido junto à organização; (ii) ajudar o protegido a desenvolver suas habilidades para atingir objetivos no trabalho; (iii) dá assistência ao protegido quando o expõe a pessoas influentes; (iv) defender a reputação de seu protegido; (v) indicá-lo para possíveis contatos ou promoções e (vi) propagar idéias que o protegido hesita em compartilhar com o gestor direto.

O mentor também apresenta funções psicossociais como: (i) tentar melhorar a autoconfiança do protegido, controlando sua ansiedade e/ou incertezas; (ii) assume a postura de modelo de conduta; (iii) divide experiências pessoais com seu protegido e (iv) oferece amizade.

## **Capítulo 2 - Conflito**

### **2. Conflito**

“Processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante.” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 437) Diante da amplitude desta definição é possível incluir todos os níveis de conflito, desde os atos explícitos e violentos até as formas de desacordo mais

sutis.

O termo conflito vem do latim *conflictus* e significa lutar, combater, “designando posições antagônicas”. (MARTINS, 2005, p. 77)

### **Visão Tradicional**

A visão tradicional é a abordagem mais antiga de conflito. Ela defende a idéia de que todo conflito é ruim e deve ser evitado. Para a visão tradicional, o conflito tem conotação negativa chegando a ser comparado com expressões como violência, destruição e irracionalidade para afirmar o sentido negativo do termo conflito. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010) Para a visão tradicional que atendia a comportamentos de grupos das décadas de 1930 e 1940, “o conflito seria uma disfunção resultantes de falhas de comunicação, da falta de abertura e da desconfiança entre as pessoas, e do fracasso dos gestores em atender às necessidades e aspirações de seus funcionários.” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 437) Essa visão de conflito perdeu espaço à medida que os pesquisadores perceberam que um determinado nível de conflito seria inevitável.

### **Visão Interacionista**

A visão interacionista de conflito tem a “crença de que o conflito é não apenas uma força positiva em um grupo, mas absolutamente necessário para que seu desempenho seja eficaz.” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 437) Sua principal contribuição é o encorajamento dos líderes de grupos a manter um nível mínimo de conflito.

## **2.1. Tipos de Conflitos**

Uma pesquisa recente mostrou que muitos líderes já perceberam a importância do conflito nas empresas, pois melhoram a compreensão por parte dos colegas, assim como proporcionam soluções criativas e inovadoras, gerando resultados positivos. Nesse estudo 76% dos entrevistados disseram já terem percebido a eficácia do conflito na geração de bons resultados para a empresa, sendo que o Brasil ocupa o primeiro lugar na relação dos países pesquisados, liderando com 84% de líderes que defendem o potencial benéfico do conflito para as organizações. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 438)

De acordo com ROBBINS, JUDGE e SOBRAL (2010, p. 438), são cinco tipos de

conflitos:

- **Conflitos Funcionais** – “conflitos que contribuem para melhorar o desempenho do grupo.”
- **Conflitos Disfuncionais** – “conflito que atrapalham o desempenho do grupo.”
- **Conflito de Tarefa** – “discordâncias com relação ao conteúdo e aos objetivos do trabalho.”
- **Conflito de Relacionamento** – “incompatibilidades relações interpessoais.”
- **Conflito de Processo** – “divergências sobre como o trabalho deve ser realizado.”

## 2.2. Estágios do Conflito

O processo do conflito para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 439 - 444) é composto por cinco estágios:

- **Estágio I - Oposição Potencial ou Incompatibilidade** – “o primeiro passo do processo do conflito é o surgimento de condições que criam oportunidades para que ele se forme. Elas não precisam levar diretamente ao conflito, mas uma dessas condições precisa existir para que ele apareça.” Essas condições são divididas em três categorias gerais: (i) comunicação; (ii) estrutura e (iii) variáveis pessoais.
- **Estágio II – Cognição e Personalização**
  - **Conflito percebido** – “consciência de uma ou mais partes envolvidas da existência das condições que geram oportunidades para o surgimento de conflitos.”
  - **Conflito sentido** – “envolvimento emocional em um conflito, gerando ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade.”
- **Estágio III – Definição das Estratégias de Resolução de Conflitos** – “predisposições para agir de determinada maneira de forma a resolver um conflito.”
  - **“Competição** – estratégia na qual as partes buscam a satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto na outra parte.”
  - **“Colaboração** – estratégia em que as partes conflitantes buscam satisfazer os interesses de todos os envolvidos.”

- “**Evitamento** – estratégia em que uma das partes procura fugir de um conflito ou tenta suprimi-lo.”
- “**Acomodação** – estratégia caracterizada pela disposição de uma das partes em conflito de colocar os interesses dos outros antes dos seus.”
- “**Compromisso** – estratégia na qual as partes estão dispostas a abrir mão de alguma coisa para solucionar um conflito.”
- **Estágio IV – Comportamento** – “inclui as declarações, ações e reações das partes envolvidas no conflito, geralmente tentativas explícitas por cada uma das partes conflitantes de implementar suas estratégias.” O estágio IV é considerado um processo dinâmico de interação. É neste estágio que os conflitos se tornam visível.
- **Estágio V – Consequências** – “o jogo de ação e reação entre as partes de um conflito resulta em consequências. (...) elas podem ser funcionais, quando resultam em melhoria do desempenho do grupo ou disfuncionais, quando atrapalham seu desempenho.”

### Capítulo 3 – Estudo das Gerações, Conflito de Gerações e Clima Organizacional

#### 3. Estudo das Gerações

De acordo com algumas correntes teóricas a maioria da população, na maior parte dos países, as pessoas estão divididas em cinco gerações:

Muito se discute atualmente sobre as diferenças entre as gerações no ambiente organizacional. O perfil da geração Y está sendo muito analisado, pois se deve levar em consideração a existência de valores, costumes, forma de lidar com a própria carreira, as ambições profissionais e linguagens próprias de cada geração que influenciam a convivência no ambiente organizacional. É comum encontrar em um mesmo ambiente membros das gerações **veteranos**, **baby boomers**, **geração X** e **geração Y** o que em muitos casos cria conflitos e demanda para os líderes a decisão de como lidar com essas divergências mantendo a capacidade de produção, a satisfação e o clima favoráveis ao objetivo principal da organização.

Existem entre os autores discordâncias sobre as datas que demarcam o início e o fim de cada geração. Para este trabalho serão adotadas as seguintes datas:

**Veteranos (ou Geração Silêncio)** – constituída por pessoas nascidas entre 1925 a 1942, esta geração caracteriza-se pela vivencia em um período de guerras e crises financeiras o que a levou a passar por “dificuldades de sobrevivência, necessidade de organização e persistência, do crescimento em um mundo militarizado” o que a fez desenvolver “atitudes voltadas à disciplina e a valores conservadores”. (MACIEL e COSTA, 2011, p. 157) São os filhos de famílias que passaram pela grande depressão e pelas guerras mundiais, são os burocratas das décadas de 50, 60 e 70, que tiveram sua identidade influenciada por acontecimentos literários. Valorizam muito o emprego e a estabilidade, portanto são funcionários obedientes, além de terem um estilo de liderança autoritário. Viveram em uma época em que não existia uma perspectiva global do mundo, tudo se passava na comunidade a que pertenciam.

**Baby Boomers** – formada por pessoas nascidas entre 1943 a 1964, pós guerra mundial em um período de grande riqueza no mundo capitalista. Essas pessoas precisaram competir por cargos que não estavam disponíveis e lutar por recursos, adaptaram-se muito bem as empresas e são extremamente competitivos. Davam grande importância ao sucesso profissional e ao mundo corporativo. Foram criados na era do *rock* e da rebeldia. São socialmente mais motivados e otimistas que a geração anterior. Sua denominação está relacionada ao aumento da natalidade depois do fim da Segunda Guerra Mundial. É uma geração que também é caracterizada pela disciplina e respeito à autoridade devido ter vivido em meio a grandes conflitos a exemplo da guerra do Vietnã. Seus principais valores como busca pela realização, pelo sucesso pessoal e lealdade a sua carreira foram influenciados pelos movimentos de revolução, ou seja, de luta em defesa de seus ideais. (MACIEL e COSTA, 2011)

**Geração X** – nascida entre os anos 1965 e 1978, essa geração viveu conflitos sociais e econômicos na infância e adolescência, portanto não acredita que será fácil conseguir um bom emprego e mantê-lo para ter estabilidade durante a vida. As pessoas dessa geração buscam um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e são profundamente independentes. Preferem relações mais formais e desconfiam de hierarquia. É a primeira geração que domina verdadeiramente os computadores. “Na busca pelo equilíbrio, os membros dessa geração mostram-se menos dispostos a fazer sacrifícios pessoais pelos seus empregadores do que as gerações anteriores.” (ROBBINS, 2004, p. 18 *apud* MACIEL e COSTA, 2011, p. 158)

**Geração Y** – formada por indivíduos nascidos entre os anos 1979 e 1994.

Nasceu e cresceu em um mundo de rápido avanço tecnológico e acesso a informação. São individualistas e defendem sua opinião. A vida pessoal é prioridade em relação à vida profissional. São ansiosos e imediatistas.

**Geração Z ou Re-Generation** - são os nascidos a partir de 1995 até os dias de hoje. Tiveram sua adolescência de 2008 em diante e hoje os mais velhos têm 14 anos. No ano de 2008 o otimismo coletivo acabou em termos globais percebemos que enfrentamos problemas de múltiplas fronteiras e de difícil solução. Portanto, os membros dessa nova geração que eram ainda pré-adolescentes já cresceram com uma visão de um mundo de limites finitos e sem mágica para resolver os problemas. A crise financeira, os problemas graves e incontornáveis do meio ambiente, a falta de recursos, a recessão e as guerras vividas por essa geração no começo de suas vidas fez deles uma geração de realistas e pragmáticos.

Até mesmo na lúdica televisão eles tiveram exemplos muito mais reais: invés de seriados e desenhos da *Disney* cresceram assistindo a *reality shows*, vendo gente de verdade sofrendo de verdade atrás de uma promessa de se tornar um milionário. Segundo Erickson (2011, p. 50), “verdade, limites finitos, conservação, dilemas, equilíbrio – tenho pra mim que esses serão os temas da nossa mais nova geração.” Outro ponto importante dessa geração é o fato deles serem nativos digitais, nasceram em um mundo extremamente conectado e que funciona naturalmente através de meios digitais. O Z se refere a Zapear, ou seja, “zapeando”, um pouco no celular, um pouco no *MSN*, um pouco na TV. É a geração da informação rápida e constante, tudo se torna obsoleto rapidamente, pois em segundos já são bombardeados com infinitas informações novamente através de diversos meios. “Repensar, renovar e regenerar são os desafios a serem enfrentados por essa geração. (ERICKSON, 2011, p. 50)

### **3.1. Geração X**

A Geração X representa os indivíduos como irmãos mais novos dos *baby boomers* e pais dos Y e Z. São pessoas nascidas entre 1965 e 1978. Os X eram adolescentes nas décadas de 1980 e 1990, época de incertezas e grande transformação social. Essa geração viveu intensamente essas duas décadas e um pouco da sociedade *hippie* de paz e amor. Essas décadas foram marcadas por grandes acontecimentos históricos, políticos e sociais. A geração X cresceu em um cenário de mudanças e sem estabilidade, não tendo assim as

perspectivas utópicas das gerações passadas, tiveram um padrão de vida mais realista.

Passaram a adolescência com diversas ameaças indeterminadas, como a guerra fria, a constante ameaça de holocausto nuclear, epidemia da AIDS, inúmeros divórcios, um crescimento de mulheres no mercado de trabalho e conseqüentemente fora dos lares. Testemunharam um aumento significativo do desemprego entre adultos devido a um momento de reengenharia e reestruturação. Os contratos psicológicos de empregos vitalícios que se firmaram em 1960 e 1970 foram eliminados e houve dispensas em grande escala de funcionários que em tese teriam seus empregos garantidos até a aposentadoria. Por essa realidade vivida na adolescência, os X desconfiam da responsabilidade das empresas e não confiam seu futuro a nenhuma delas. Por isso os membros dessa geração são descrentes nas instituições e valorizam muito a auto-dependência. Desenvolveram grande capacidade de sobrevivência e uma incrível resistência. Lidam de forma positiva aos obstáculos que vem a frente.

Apesar de terem crescido com promessas de um futuro de oportunidades, principalmente para aqueles que cursassem faculdade, muitos já estiveram ou estão em subempregos, mesmo os graduados. Assim, não acreditam nas instituições e em destino, acreditam que fazem seu próprio destino, e por isso lutam pela independência e autonomia. É uma geração que leva muito a sério suas obrigações, seu desenvolvimento pessoal e sua empregabilidade.

Mesmo com o perfil individualista, apreciam o trabalho em equipe e almejam locais de trabalhos que lembrem comunidades. Não acreditam em estabilidade e, portanto perderam a lealdade às empresas e desenvolvem suas habilidades com o objetivo de melhorar sua empregabilidade. É uma geração que já supervaloriza o que uma empresa pode oferecer para seu crescimento e aprendizagem.

Diferente dos tradicionalistas e *baby boomers*, que buscavam segurança no trabalho conquistado, ou seja, na empresa que atuavam os X buscam segurança na carreira e na vida, se preocupam em estarem sempre aptos para o mercado de trabalho e não em passar a vida servindo a uma única empresa. Desejam ter opções e maior controle do destino, uma grande parte dessa geração deixou o universo empresarial para ser autônomo, ou sonham em realizar esse projeto. O Desejo de autodependencia dessa geração é muito forte, ela sempre vence.

Apesar de ser rotulado que os X não dão importância ao dinheiro, isso não é uma verdade. Pois os X dão muita importância ao dinheiro e a tudo que ele pode proporcionar, mas ao contrário das gerações anteriores, não acreditam que apenas o dinheiro traz felicidade e realização, e não estão dispostos a abrir mão de tudo e fazer sacrifícios para apenas ter mais dinheiro. Acreditam que para alcançar a felicidade precisam estar também completos em relação à família, amigos e vida social. Também valorizam a satisfação de trabalharem com o que gostam e de um trabalho bem feito.

A tecnologia ao longo da vida dos X teve um desenvolvimento progressivo e simultâneo a eles, eram crianças quando a Microsoft foi criada e adolescentes quando se criou o primeiro computador pessoal de produção em escala. Os X se adaptaram muito bem as novas tecnologias e a internet, essa que apareceu na sua infância, mas cresceu rapidamente no decorrer de sua adolescência e começo da vida adulta. Antes de o computador chegar às casas e escolas, os X já jogavam há algum tempo os videogames. Inclusive certos comportamentos dos X adultos pode ter vindo dessa prática de jogos em videogames, “quando as coisas saíam erradas, a única solução era dar um *reboot*, recomeçar.” (ERICKSON, 2011, p. 10).

Apesar de terem tecnologia à disposição a partir de uma fase da infância, para os X, os anos mais memoráveis e felizes foram aqueles antes da chegada da tecnologia, uma fase da infância que eles atribuem grande parte de uma criatividade e conquista de verdadeiros amigos.

É importante sinalizar que é a primeira geração que domina o computador, são extremamente individualistas e apesar dessa valorização do dinheiro e o sucesso profissional, buscam um real equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Muitos indivíduos dessa geração são filhos de pais separados e de uma realidade de pai e mãe trabalhando fora, por isso não acreditam nos padrões sociais antigos e não têm medo de quebrar esses padrões. Buscam a liberdade de escolha e às vezes relacionamentos superficiais.

Quando os X optam por formar uma família, ela é levada muito a sério e está no topo da lista de prioridades dessa geração. Os X não estão dispostos a ter um bom emprego se esse não lhe der tempo para sua família. Eles “se dizem menos interessados em alcançar o topo da hierarquia corporativa caso isso signifique abrir mão do tempo com a família.”

(ERICKSON, 2011, p. 60)

É uma geração empenhada em ser bons pais, querem proporcionar uma experiência diferente para seus filhos, dando grande importância ao tempo, atenção, estrutura e proteção dadas a eles. Os *boomers* se empenhavam em ter filhos bem sucedidos, já os X se preocupam em serem pais bem sucedidos, e essa regra vale para os homens e mulheres, tanto para as mães, quanto para os pais. As mulheres dessa geração tendem a dar uma pausa na carreira para ter os filhos e cuidar deles nos primeiros anos de vida. A família, o lar e os filhos são a parte mais importante da vida dos X que optam por uma vida familiar.

A descrença na autoridade até mesmo dentro de casa e a referência dos pais desiludidos e desconfiados da política fez esses jovens não se identificarem com os movimentos políticos e revolucionários, a geração X prefere se manifestar através da música e arte. Além da música, a televisão teve grande importância para essa geração, principalmente na paixão por programas superficiais e de baixa relevância crítica.

A televisão, além da música e dos clips, trouxe para os lares canais de notícias e eventos televisionados que deram para essa geração uma visão mais global do mundo, foi a primeira geração a desenvolver uma perspectiva de empatia global e a se envolver com problemas não só do seu país, mas do mundo todo. É também a primeira geração que melhor trabalhou bem com as diversidades, sejam elas raciais, de gênero ou de orientação sexual. Foi uma geração que cresceu vendo mulheres no desempenho de importantes cargos de liderança.

“Graças a sua preferência pelas experiências “alternativas” e a precocidade em fazer as coisas do seu próprio jeito, vocês desenvolveram um pendor para a inovação. Vocês tendem a buscar uma abordagem diferente.” (ERICKSON, 2011, p. 5)

Essa geração já traz importantes quebras de valores, tanto no campo profissional, como no pessoal. É muito mais realista e focada em realizar desejos pessoais e individuais, não importando para ela os valores antigos de família, emprego e política.

### **3.2. Geração Y**

Nascidos entre 1979 e 1999, os membros da geração Y são os filhos dos *baby boomers* e irmãos mais novos dos X. Foram criados com uma grande base de auto-estima,

ouvindo que podiam fazer o que quisessem. Também foram criados para o agora e o futuro próximo, aprendendo línguas ainda na infância, sendo cobrados por esportes e arte, preocupados em serem os melhores sempre em todas as atividades, em escolher a profissão aos 15, fazer um cursinho aos 16, entrar na faculdade aos 17 e aos 21 estar formado e pronto para o sucesso profissional. Essa infância e adolescência explicam a ansiedade dessa geração por tudo, inclusive no campo profissional por promoções em apenas alguns meses. A vida para eles é agora, e é rápida.

Foram filhos muito esperados e desejados, foi a primeira geração que em seus primeiros anos de vida andavam em SUVs com adesivos “bebê a bordo”, foram criados como vencedores e eram elogiados apenas pela sua existência e presença, independente de suas atitudes e conquistas. Essa super adoração e super proteção dos pais em relação à geração Y vem da realidade vivida por esses pais na vida adulta, ameaça constante de terrorismo e balas perdidas, violência e aquecimento global. Essa realidade fez com que esses pais repensassem o que realmente é importante na vida.

Portanto os pais dos Y procuram ter um bom relacionamento com seus filhos, dando apoio incondicional. Deram a eles desde pequenos o direito a se expressar livremente e apóiam seu crescimento e sucesso.

Dessa forma, a geração Y foi criada com uma grande base de auto-estima, cresceram ouvindo que podiam ser o que quisessem e que seriam sempre vencedores. Os pais, na maioria *Baby Boomers*, e alguns X, os criaram assim na tentativa de apoiar um desenvolvimento adequado de auto-estima. No entanto, ao incentivar a auto-estima pura e simplesmente, esses pais esqueceram-se de levar em conta a experiência de vida, a recompensa por acertos e vitórias e a capacidade de aprender com os erros e fracassos. Assim os Y desenvolveram uma auto-estima desequilibrada e irreal.

Chamamos esse movimento de auto-inflação, ou seja, o que na realidade aconteceu foi que para que seus filhos tivessem uma auto-estima elevada, os pais e as escolas elogiavam e premiavam até mesmo quando o desempenho dos Y era insuficiente, a culpa pelos fracassos nunca eram deles, era sempre dos pais, professores ou colegas, em competições criaram-se tantos lugares fossem necessários para todos serem premiados, para que ninguém se sentisse derrotado, enfim, todos estavam certos sempre e eram sempre vencedores.

O resultado desse movimento é uma geração que não pode errar, pois simplesmente não sabe assumir, lidar e aprender com seus erros.

Em contrapartida esse movimento também gerou uma geração otimista e com a certeza de que nada é impossível para eles, uma geração corajosa, que juntando sua falta de experiência com sua autoconfiança elevada fez deles uma geração com um diferencial positivo em relações as outras gerações no mercado de trabalho.

E é essa autoconfiança que traz nessa geração a ansiedade por mais responsabilidade e a certeza que mesmo sem experiência e conhecimento estão aptos a promoções rápidas e cargos de gerência logo no começo da vida profissional.

“Quando um funcionário da Geração Y entra em uma empresa, espera uma promoção rápida e, muitas vezes, pouco realista. Embora possa incomodar todos à sua volta, esse anseio serve como força propulsora para o sucesso e a dedicação.” (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p. 19)

A falta de sentimento de hierarquia que caracteriza essa geração também vem da sua infância, foi a primeira geração de crianças que cresceu com suas opiniões sendo ouvidas e tendo importância tanto em casa em meio aos adultos como na escola. Aprenderam que sua opinião é importante e faz a diferença, por isso eles não têm receio de expor suas idéias e seus pontos de vistas para quem for, pois tem certeza que serão ouvidos e contribuirão. Por isso em muitos casos essa geração passa por cima das regras de hierarquia das empresas e falam diretamente para o presidente sua opinião.

A geração Y funciona na base da motivação externa, precisam ouvir constantemente elogios e feedbacks positivos imediatos, sentem a necessidade de constante reconhecimento de seus supervisores. Em contrapartida não estão preparados para receber feedbacks negativos e críticas, não sabendo como lidar com situações que contrariem o fato de serem sempre muito bons, estarem sempre certos, não errarem e serem sempre vencedores. Essa característica é com certeza um dos maiores desafios dos gestores com essa nova geração e torna muito difícil a adaptação dessa geração no mercado de trabalho.

Considerando ainda a infância e a relação com a família, essa é a geração que mais valoriza o relacionamento de amizade com seus pais, são para eles que essa geração recorre para tudo, adversidades e conquistas, inclusive para problemas no trabalho. É uma geração

que tende a demorar muito mais que as anteriores para sair da casa dos pais, moram com eles até bem depois de formados, retardando assim assumir responsabilidades.

Esses pais, como vimos, são extremamente super-protetores, são chamados de pais helicópteros, pois vivem sobrevoando a vida dos filhos, e assim não deixam eles crescerem, amadurecerem e criar responsabilidade.

E são apoiados por essa superproteção que os Y se livram das responsabilidades da vida adulta e tem a oportunidade de ir trocando de emprego atrás do seu futuro ideal. Ou seja, os Y não ficam em um emprego caso ele não sinta que é perfeito para ele, que ele está crescendo, que ele vai ter chances rápidas de crescimento e tenha um ambiente bom sem adversidades.

“Os jovens da geração Y precisam adquirir capacidade de resistência, enfrentando momentos de aperto.” (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p. 54)

A geração Y, também é uma geração que costuma trabalhar bem em equipe e se esforçam para encontrar soluções consensuais. Tem uma tendência a se preocuparem com que os outros membros da equipe pensam, e isso é uma ótima base para a harmonia no trabalho em grupo.

Enfim, são jovens que adoram trabalhar em grupo, mas são extremamente individualistas e competitivos quando o assunto são metas, não gostam de regras e desprezam hierarquias, são considerados arrogantes e precisam de regras claras. É uma geração super estimulada e multitalentosa, mas são poucos dispostos a enfrentar obstáculos, e não são práticos e realistas. Atraí-los é fácil, são facilmente seduzidos pelas novidades, difícil é desenvolvê-los e manter o interesse. “A Geração Y funciona na base da motivação externa, ou seja, tem necessidade constante de elogios, recompensas tangíveis, *feedback* imediato e reconhecimento de seus supervisores da empresa.” (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p. 77)

Essa geração também nasceu e cresceu em meio à tecnologia e seus rápidos avanços, mais do que entender de tecnologia, ela está totalmente ligada à vida deles desde a infância, a tecnologia é parte deles. São também chamados, em virtude da relação estreita com a tecnologia, de nativos digitais. Por isso são considerados multitarefa, pois conseguem administrar e fazer bem várias tarefas ao mesmo tempo. “A geração Y é a

geração do imediatismo no que se refere à comunicação e informação.” (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p. 104)

A comunicação digital é a linguagem nativa da geração Y, enquanto para as outras gerações, mesmo que adaptadas a tecnologia, será sempre a segunda língua. A forma de comunicação e linguagem dessa geração é diferente, assim como a visão das regras em geral, e é essa diferença que causa desentendimentos entre as gerações. É uma geração que cresceu na era “*Google*” de informação rápida e de multi tecnologias para comunicação, por isso são impacientes por natureza. Utilizam com perfeição essas tecnologias para tudo e simultaneamente, tendo assim um enorme diferencial em relação às outras gerações quando o assunto é informação e agilidade.

Precisam de liberdade para trabalhar do seu jeito, produzirem mais e serem mais criativos. As empresas ainda não estão preparadas para essa geração, internet bloqueada e inflexibilidade são os pontos mais críticos.

Os Y precisam e exigem flexibilidade de dias e horários, menos rigidez em relação a vestimentas, menos formalidade, acesso as mídias digitais, trabalho com melhores relacionamentos e a possibilidade de integração entre a vida pessoal e profissional.

A vida pessoal é mais importante que a profissional e valoriza o tempo livre e a comunicação. “Os jovens Y não vêem o tempo de trabalho e o tempo pessoal como entidades separadas. Ao contrário, vêem o trabalho como algo que deve integrar-se à vida, não englobar tudo. Essa geração é a primeira a rejeitar o termo *workaholic*.” (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p. 130) É uma geração que sabe o que quer e quando quer, eles querem tudo e agora!

Para Garçon (2010, p. 19), as principais características que ela chamou de raio X da geração Y são: (i) desapego à hierarquia; (ii) impaciência em relação a resultados; (iii) capacidade de enxergar pela ótica da responsabilidade social; (iv) habilidade para trabalho em equipe, inclusive remotamente; (v) individualismo nas metas; (vi) adesão ao uso de informática avançada em todas as áreas.

### **3.3. Conflito de Gerações e Clima Organizacional**

#### **3.3.1. Conflito de Gerações**

“Não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, e sim as que respondem à mudança.” (CHARLES ROBERT DARWIN *apud* ORTIGARA, 2008, p. 111)

Após a descrição e entendimento das gerações estudadas acima, podemos compreender os conflitos que a junção das duas gerações (X e Y) no mesmo ambiente pode causar. A chegada de uma geração nova e sem experiência, mas extremamente confiante, com elevada auto-estima, e sem os valores antigos de hierarquia, causa incomodo e assusta os membros das gerações anteriores. Os Y têm características que para os líderes e companheiros de equipe de outras gerações, principalmente a geração X, são difíceis de entender, conviver e gerenciar.

Segundo Garçon (2010, p. 21) existem algumas atitudes que podem ser adotadas pelos membros de outras gerações para estabelecer um bom convívio com a geração Y, como por exemplo: (i) dar *feedback* constante; (ii) fazer avaliações objetivas; (iii) dizer o que devem fazer para crescer na carreira; (iv) envolvê-los em projetos relevantes; (v) deixá-los opinar e levar em conta suas idéias; (vi) oferecer flexibilidade de horário; (vii) permitir que acessem suas redes sociais via *internet* e (viii) entender que a fidelidade existe, mas não é cega.

Os gestores, portanto, devem estar atentos não só aos membros da geração Y, mas também, com o entrosamento e clima da equipe, incluindo a motivação das outras gerações em meio a esses conflitos.

“Os patrões, em minha opinião, têm duas opções. Podem se recusar a se adaptar à Geração *Internet*, manter as velhas hierarquias e reforçar o muro geracional que separa os gerentes dos subordinados recém-contratados. Mas, se fizerem isso, acho que perderão a oportunidade de aprender com a Geração *Internet* – absorver tanto sua mentalidade quanto suas ferramentas de colaboração.” (TAPSCOTT, 2010, p.182)

Para Maciel e Costa (2011, p. 159) “conhecer e analisar os valores de cada geração de profissionais pode ser o diferencial competitivo de uma organização interessada em desenvolver uma gestão estratégica de pessoas.”

Cada geração tem seus próprios valores, sua linguagem e suas expectativas, sendo que a empresa através de seus líderes tem papel decisivo nesse sentido, com a responsabilidade de manter seus funcionários motivados para o trabalho e conduzindo os conflitos gerados pelo choque de valores das gerações que dividem o ambiente organizacional.

Erickson (2011, p.22) se dirige a geração X dizendo: “e agora a geração Y que está no seu encaixe, no trabalho. Alguns acham os Y ameaçadores; muitos os acham irritantes. Nas nossas conversas, alguns X demonstraram inquietude com a maior sofisticação técnica dos Y e com seu pleno vigor juvenil.”

### **3.3.2. Clima Organizacional**

O termo *clima* surgiu a partir do estudo elaborado por Lewin, Lippitt e White (1939) com o objetivo de descrever atitudes, sentimentos e processos sociais que ocorriam entre garotos em acampamentos de verão americanos (ASHKANASY, WILDEROM e PETERSON, 2000, p. 3).

Para Aragão (2011, p. 18) “clima organizacional é o conjunto de percepções admitidas como verdadeiras por um grupo da organização. Significa a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o comportamento deles.”

Ainda segundo Aragão (2011, p.17) clima organizacional “é um agregado de variáveis exógenas aos colaboradores de uma organização e dos elementos cognitivos deles que geram influência, de modo direto ou indireto, sobre o comportamento e a motivação” Apesar de serem externas, as variáveis estão confinadas ao ambiente de trabalho e com ele diretamente relacionadas.

O estudo das competências necessárias para um líder gerenciar os conflitos de gerações visa principalmente uma boa gestão de pessoas e de suas equipes e um bom clima organizacional. Com a chegada da geração Y nas empresas e os conflitos gerados por ela, parece haver uma ameaça ao clima organizacional das organizações. Um bom clima organizacional é essencial para o bem estar e motivação dos funcionários e sucesso da empresa.

Aragão (2011, p. 64) considera um bom ambiente de trabalho, “(...) um local de menos *stress*, intrigas, com harmonia necessária para que haja produtividade.”

## **Capítulo 4 – Avaliação dos Questionários**

---

### **4. Avaliação dos Questionários**

#### **4.1. Método**

O método de avaliação escolhido para o levantamento empírico de dados foi a pesquisa qualitativa. A pesquisa de campo foi realizada com a aplicação de questionários a líderes e membros das gerações X e Y. Como dito na introdução deste trabalho, foi feita uma pesquisa uma pesquisa não probabilística, por acessibilidade, com entrevista semi-estruturada. Além da pesquisa de campo foi feita uma pesquisa bibliográfica para obtenção do referencial teórico.

Essa técnica foi adotada tendo em vista que o tema é novo e o resultado esperado da pesquisa de campo está nas descrições dos gestores entrevistados sobre o ato de gerenciar esse conflito de gerações, testes de práticas já realizadas, reações, sensações e experiência pessoal de cada entrevistado nesse novo desafio em liderar equipes compostas pelas gerações X e Y.

Os dados foram coletados por meio de análise qualitativa. As entrevistas foram analisadas e demonstram uma percepção do que já tem sido feito para solucionar o conflito de gerações, o que não deu certo, o que está dando certo, e em quais pontos os gestores ainda não encontraram o caminho.

A pesquisa traz uma pequena quantidade de entrevistados, e portando não traz dados científicos e definitivos, mas abre a discussão sobre um problema que atinge hoje as empresas e precisa ser estudado, trazendo um pouco da realidade das organizações e a nova realidade das equipes e seus gestores para ser analisado.

Quanto ao método utilizado para avaliação dos questionários, primeiro serão analisadas individualmente as respostas, dando origem a uma análise que corresponde a cada tipo de questionário, depois será feita uma análise geral sobre os membros das gerações X e Y e gestores que têm em suas equipes indivíduos das duas gerações.

## **4.2. Universo de Pesquisa**

A população desse estudo foi formada por gerentes de diversas áreas que trabalham com equipes mistas de gerações X e Y na cidade de São Paulo, além de representantes das gerações X e Y. Foram aplicados três tipos de questionários: (i) um questionário com 21 (vinte e uma) questões para representantes da geração X; (ii) outro com 23 (vinte e três) questões para a geração Y; e (iii) um terceiro questionário com 21 (vinte e uma) questões para gestores. Todos contêm questões abertas e seus respectivos modelos estão nos apêndices A, B e C. Os questionários foram aplicados junto a 52 (cinquenta e duas) pessoas, sendo 17 (dezesete) membros da geração X, 15 (quinze) representantes da geração Y e 20 (vinte) gestores. Desse conjunto de questionários foram invalidados cinco da geração Y e não foram respondidos dez questionários de gestores e sete da geração X. A idade dos gestores pesquisados variou de 28 a 42 anos. Da geração X, responderam ao questionário sete mulheres e três homens; da geração Y, seis mulheres e quatro homens; e dos gestores, seis mulheres e quatro homens participaram da pesquisa.

## **4.3. Análise das Respostas dos Questionários**

### **4.3.1. Questionários Geração X**

Quando perguntados sobre seu conhecimento sobre os estudos das gerações, 30% dos X afirmam que desconhecem o assunto e 70% dizem conhecer superficialmente, apenas tendo contato com o tema através de aulas e matérias lidas em revistas e internet.

A respeito da geração Y, 60% têm uma visão positiva sobre essa nova geração, mencionando qualidades como agilidade, facilidade com meios digitais, e por ser uma geração inovadora, empreendedora, cheia de idéias, antenada e sempre possuidora de muitas informações. 30% vêem, além dessas qualidades, alguns defeitos, como a falta de limite, a dificuldade de trabalho em equipe, arrogância, postura mimada e carente, dificuldade de receber “não” como resposta e prepotência.

Quando perguntados se eles têm dificuldade de lidar com essa geração, 50% afirmaram que não, muitos por se identificarem com esses jovens e gostarem da pluralidade no ambiente de trabalho. Os outros 50% que responderam que tem dificuldades, mencionaram a fase de adaptação dos dois lados a uma nova realidade, a dificuldade de fazer os Y entenderem que precisam ainda adquirir mais conhecimento e

experiência, o fato dos Y não receberem bem feedbacks negativos, por serem sempre muito competitivos e a falta de educação.

Sobre as qualidades da geração Y os X responderam em sua maioria a velocidade e o alto grau de conhecimento da tecnologia. Também foram apontados a segurança e a auto-estima, por serem audaciosos e corajosos, espontâneos e a facilidade de fazer tarefas múltiplas. Quanto aos defeitos, a característica mais citada foi a teimosia. Também foi citada a insubordinação, a dificuldade para lidar com hierarquias, o fato de não gostarem de ser contrariados e não se adaptarem as regras antigas, a ansiedade, o individualismo e a competitividade.

Quando perguntados sobre se precisaram mudar algo na sua maneira de agir com a chegada dessa geração, 40% afirmou que não foi preciso mudar nada, já os 60% que afirmam que foram necessárias mudanças, geralmente indicam que foram mudanças positivas no sentido de acompanhar a agilidade e facilidade com a tecnologia junto a nova geração.

Perguntados sobre o impacto da chegada dessa geração no mercado de trabalho, os X vêem como um impacto positivo, desafiador, novas idéias e novas maneiras de ver a vida, uma renovação no ambiente de trabalho e uma oportunidade de conhecer e fazer coisas novas.

Sobre as diferenças entre X e Y, o ponto mais citado foi que a geração X é mais pé no chão, esforçada e resignada, os Y são mais corajosos e descompromissados.

Os X reagem em geral com as atitudes e comportamentos dos Y a principio com receio, são inicialmente resistentes e ficam apreensivos com a ansiedade por mudanças e crescimento dos Y, mas ao mesmo tempo dizem ter uma vontade enorme de aprender com essa nova geração e crescer junto com eles.

50% dos X entrevistados dizem não haver conflitos de gerações em suas equipes. Dos 50% que afirmam existir conflitos, relatam que geralmente estão relacionados às maneiras diferentes de ver, fazer e resolver as coisas. Também foram citados o comportamento diferenciado, a falta de comprometimento e a teimosia dos Y.

Quanto ao clima na equipe e no trabalho coletivo, 60% acreditam que a vinda dos Y trouxe um impacto positivo, pois eles somam a grupo e trazem agilidade e novas idéias. 10% classificam o impacto como negativo.

50% dos X não tiveram nenhuma situação de conflito geracional vivida. Dos 50% que relataram casos, aparecem problemas de diferentes maneiras de fazer ou resolver algo, o problema dos Y com feedbacks negativos e de se adequarem as normas e regras das empresas e a postura mimada dos Y.

Quanto às competências necessárias para um líder se adequar a essa nova realidade, as competências mais citadas foram a flexibilidade, a absorção do novo, a atualização constante e a paciência. Também foi citada visão ampla e globalizada, uma boa comunicação, firmeza, desapego do ego, confiança e experiência.

#### **4.3.2. Questionários Geração Y**

Quanto ao conhecimento dos jovens da geração Y a respeito do estudo das diversas gerações, vimos que 70% deles têm um pequeno conhecimento adquirido através de aulas e matérias lidas sobre o assunto, mas não se aprofundaram. 30% desconhecem totalmente o assunto.

Quando perguntados sobre sua opinião sobre os membros da geração X, os Y os enxergam como uma geração que tem como prioridade a família e a estabilidade no trabalho, acima da realização pessoal. Acreditam que eles são conservadores e resistentes a mudanças. Outro ponto observado por eles é que é uma geração que trabalha bastante, mas tem medo de riscos e novos desafios. Percebem nitidamente a diferença da educação que tiveram na infância e a intimidade com a tecnologia em relação a sua geração. Alguns Y também mencionaram que os X têm mais experiência, vivência no trabalho e tiveram uma educação superior.

Ao serem perguntados sobre a visão deles sobre sua própria geração, os Y responderam em sua maioria sobre a vivência e intimidade com a tecnologia, sua característica multitarefa, sua ansiedade e seu desejo por tudo rápido e na hora. Em alguns casos eles fazem uma autocrítica em relação à dificuldade do convívio fora do ambiente virtual, a de ser uma geração preguiçosa e por características dadas a eles como

egocentrismo, impaciência e imediatistas. Eles são conscientes de sua falta de experiência, mas orgulham-se de ser uma geração curiosa e destemida, com autoconfiança.

Ao serem perguntados sobre a dificuldade que encontram em lidar com a geração X, todos os Y foram firmes ao afirmar que não, explicando que eles se adaptam muito bem a ambientes e pessoas diferentes. Alguns até mencionaram que para eles é muito bom o convívio com outras gerações mais experientes, e que tudo é uma questão de jeito e de se adaptar as diferentes situações e pessoas.

Quanto aos defeitos dos X, os Y apontam a teimosia, falam que eles são cabeça dura e donos da verdade. Outro defeito levantado foi a falta de intimidade com a tecnologia e a falta de capacidade de resolver problemas rapidamente. Ter relação duradoura com as empresas, vestir a camisa do trabalho e ter medo de perder o emprego foi colocado por alguns como qualidade e para outros como defeito. Entre as qualidades estão a maturidade, o conhecimento aprofundado e a inteligência.

Quando perguntados se precisaram mudar algo na sua maneira de trabalhar para uma maior harmonia com a equipe no ambiente de trabalho, 60% disseram que não, que eram eles mesmos. 40% dizem que sim, são necessárias algumas adaptações, como exemplos foram utilizados a redução do tempo “desperdiçado” em redes sociais e internet ao trabalhar diretamente com gestores e colegas de gerações mais velhas, ou terem menos pressa nas palavras e atitudes, ou seja, pequenas mudanças para uma melhor harmonia.

Apenas 63% enxerga nas empresas um esforço para se adaptar a entrada dessa nova geração, não vem nenhuma política ou plano para essa integração e harmonização.

Apenas um dos entrevistados citou que na sua empresa o Rh tem um projeto para uma melhor inclusão e adaptação da geração Y, buscando um intercâmbio das informações e qualidades entre as gerações.

Quanto ao impacto sentido pelas equipes e empresas com a chegada da geração Y no mercado de trabalho, apenas 20% não teve nenhuma percepção de mudanças ou necessidade de adaptação. 50% enxergam de uma maneira muito otimista, acreditam que trouxeram para as empresas novas idéias, pensamentos mais práticos e soluções mais ágeis, e que os membros das gerações anteriores os receberam bem e os admiram por essas qualidades e por ser uma geração cheia de vida. Já 30% sentiram resistência ao propor

mudanças no método de trabalho, sentiam que eram observados com desconfiança e que os mais velhos viam neles certo grau de irresponsabilidade e um problema de superficialidade de conhecimentos.

Quando questionados sobre as principais diferenças entre as gerações X e Y, os Y tenderam a indicar as qualidades dos Y que não pertencem à geração X, como agilidade, rapidez, inovação, coragem, quebra de hierarquia, foco nos objetivos, adaptabilidade e intimidade com meios digitais.

Foi possível identificar que 60% dos Y acreditam que os mais velhos os enxergam com reprovação, discordância ou descrédito. Acreditam que os membros das outras gerações estranham a maneira dos Y de ver o mundo e viver a vida, não entendem e não conseguem acompanhar a velocidade que eles vivem, assim eles ficam com aversão a essas mudanças bruscas e por não serem capazes de absorver as mesmas idéias acabam em confronto.

Em relação aos conflitos, 80% dos Y dizem não ter conflitos de gerações em suas equipes, já os 20% que relataram que esses confrontos existem, dizem que esses conflitos são bons e promovem o crescimento de todos.

As respostas apontam que 60% dos Y não acreditam que os gestores de suas empresas estão preparados para lidar com a entrada dessa nova geração. Enxergam resistência e despreparo por parte das empresas e profissionais.

Os que nunca passaram por situação de conflito de gerações e os que não responderam a essa pergunta totalizam 70%. Dos que viveram, sinalizaram problemas para mudar a forma como se fazia algo e a resistência do X à mudança, a sensação de imposição dos X e a resistência inicial ao Y propor um jeito tecnológico para resolver algo, até a adaptação do X.

Entre as qualidades de um gestor para se adequar a essa nova geração destacam-se a paciência, a flexibilidade, o reconhecimento e a boa comunicação. Estar atento e aberto as mudanças, o respeito às diferenças, dinamismo e raciocínio rápido também foram levantados.

Quanto às principais dificuldades encontradas por eles ao entrar no mercado de trabalho, muitos citam a dificuldade em si de se entrar no mercado por causa da falta de experiência, mas isso é pertinente ao início de carreira de todas as gerações.

As regras impostas nas empresas, a maneira verticalizada de trabalhar e a internet e meios digitais controlados são algumas dificuldades encontradas na adaptação. Os Y também relatam a dificuldade de se alcançar cargos de confiança e alta remuneração rapidamente. Também sofrem ao perceberem que precisam provar que apesar de ser uma geração diferente, a geração Y tem muitas qualidades e pode contribuir e crescer junto com a empresa, e assim após ganhar a confiança dos mais velhos, eles podem colocar suas idéias e melhorar os processos.

#### **4.3.3. Questionários dos Líderes**

Quando perguntados sobre seu conhecimento nos estudos das diversas gerações, 100% dos líderes tem conhecimento seja adquirido através de matérias, livros ou aulas. Eles se interessam pelo assunto, pois sentem necessidade desse conhecimento para liderar suas equipes.

Ao serem perguntados sobre a geração Y, os líderes em geral descreveram muitas características, agilidade e tecnologia foram as que mais se repetiram, assim como teimosia e prepotência. Também foram citados curiosidade, capacidade de dar novas idéias e soluções, ambiciosa e vontade de crescer. Foram também levantados pontos negativos como arrogância, pretensão, conhecimento superficial, individualista, ansiosos, insubordinados e impacientes.

Dos líderes, 50% afirmam que não tem dificuldade de gerenciar esses jovens, pois se adaptaram bem a essa nova geração ou fazem parte dela. Dos 50% que afirmam ter dificuldade, muitos citam o problema de essa geração querer mudar tudo mesmo sem experiência, a se enquadrarem nas normas da empresa, a ansiedade extrema, por não saberem lidar com críticas e frustrações, mantê-los interessados no trabalho e mantê-los na empresa e problemas com hierarquia.

Perguntados sobre as principais características dos Y, os pontos mais citados foi o domínio da tecnologia e de informação, a agilidade, o fato de serem multitarefa e saberem

se colocar e expor suas idéias. Também foram citados o talento, a ambição, a coragem, a independência e desenvoltura e a flexibilidade.

As respostas mostram que 30% dos líderes afirmam que não precisaram alterar sua maneira de gerenciar com a chegada dessa nova geração. Os 70% que precisaram mudar afirmam que foi imprescindível mudar a maneira de se comunicar com eles. Também é importante dar abertura para suas opiniões e sugestões e ter um acompanhamento mais de perto.

Outro ponto que precisa ser trabalhado é a ansiedade, que encontra grandes barreiras nos processos burocráticos das empresas. O fato de não aceitarem bem críticas também é algo que os gestores tentam lidar e melhorar. É uma geração que gosta de desafios e precisa ser sempre motivada.

Quando perguntados sobre o impacto da chegada dessa nova geração nas equipes, 70% dos líderes afirmam que teve um impacto positivo, pois trouxeram renovação e novas idéias. 30% afirmam que tiveram impactos negativos, como novas experiências com funcionários insubordinados, problemas de comportamento, prepotência e reação dos mais velhos perante a essas mudanças.

Sobre as diferenças entre X e Y, os líderes citaram principalmente a maneira de fazer as coisas e enxergar hierarquia e crescimento. Os X têm conhecimento mais profundo, prudência, formalidade, respeitam e valorizam os mais experientes, respeitam hierarquias, são mais humildes e responsáveis. Os Y acham quem sabem tudo, são arrogantes e querem mudar tudo para seu jeito, não valorizam as experiências dos mais velhos, não acreditam em hierarquia, tem conhecimentos mais superficiais e querem tudo muito rápido.

Para os líderes, a maioria dos X reagem negativamente aos Y, se sentem ameaçados com a postura agressiva e prepotente dessa nova geração, apesar de admirar seus talentos e sua maneira de enxergar o mundo. Os Y precisam provar para os X que são capazes e responsáveis, e entenderem que lhes faltam experiência ainda, e precisam respeitar as outras gerações.

Quanto a conflitos geracionais, 50% dos líderes afirmam não ter esse tipo de situação em suas equipes, dos 50% que afirmam existir, cita que os conflitos são

decorrentes de maneiras diferentes de se trabalhar, os questionamentos constantes dos Y, os feedbacks negativos mal aceitos pelos Y e em geral sobre as diversas diferenças comportamentais e de ver as coisas.

As respostas dadas aos questionários identificam que 60% dos líderes se sentem completamente preparados para lidar com essa nova geração, 40% afirmam que estão se preparando e em constante aprendizado, pois é necessário aprender mais sempre.

Dos líderes entrevistados 60% não tem ou não citou algum caso de conflito vivido, dos casos mencionados pelos outros 40% que dizem deixar os Y “brigarem” com os mais velhos por suas opiniões até eles mesmos perceberem que faltam opiniões, já outros mudaram a maneira de criticar e se comunicar com esses jovens.

Quando perguntados sobre as características necessárias para liderar equipes com a geração Y, foram citados principalmente a flexibilidade, a paciência, a liderança, a observação e a abertura a mudanças. Também foram citados, conhecimento, adaptabilidade, gostar do novo, gostar de lidar com pessoas, iniciativa, criatividade, domínio de novas tecnologias e sensibilidade.

#### **4.3.4. Análise Geral dos Questionários**

Até mesmo na aplicação dos questionários foi possível perceber características marcantes das duas gerações. Os Y em geral responderam os questionários rapidamente e com respostas de pouca profundidade. Já os X, demoraram a dar a resposta, mas responderam de uma maneira mais profunda e coerente.

Ficaram claros alguns pontos:

- Os X e os Y têm pouco conhecimento sobre o assunto e os líderes conhecem e estudam o assunto e se preocupam em entender, pois sentem a necessidade.
- Os líderes e os X enxergam a geração Y com muitas qualidades, mas acreditam que a postura dela a falta de experiência e a prepotência dessa geração atrapalha o bom andamento do trabalho, cria conflitos e causa resistência dos membros mais velhos a chegada dessa geração.

- Já os Y e os líderes enxergam os X com qualidades relativas como experiência e conhecimento com profundidade, mas também citam o problema de resistência a mudanças e o medo de novos desafios.
- Quanto à flexibilidade para se adequar a nova realidade, vimos que a maioria dos líderes, 70%, estão fazendo mudanças para essa adaptação. 60% dos X estão dispostos a se adaptar e apenas 40% dos Y tem essa disposição.
- Os três grupos acreditam que os Y são recebidos pelos X primeiramente com desconfiança e resistência, apesar de admirarem certos aspectos dessa nova geração.
- Nos três grupos existe uma divisão quando o assunto é a capacidade dos líderes frente essa nova realidade. Ficam praticamente divididas as respostas, mas fica claro que as empresas ainda não estão preparadas para receber essa nova geração. Os líderes que não se consideram completamente prontos sinalizaram que estão trabalhando e estudando para isso.
- Os três grupos acreditam que flexibilidade, abertura para o novo e paciência são as principais características para um líder ter sucesso com a entrada dessa nova geração.

Apesar da maioria dos questionários não apontarem conflitos e impactos, através das outras questões respondidas percebemos que ainda a geração Y está em uma fase de adaptação, principalmente ao estudar os questionários dos líderes percebemos a dificuldade que muitos têm em equilibrar e motivar sua equipe, e que eles se preocupam em aprender lidar cada dia melhor com essa nova realidade.

Os Y incomodam com algumas características mal compreendidas pelos mais velhos, mas ao mesmo tempo são admirados e os X consideram a entrada deles em geral positiva, pois trazem renovação.

## **Conclusão**

---

Este trabalho se propôs a analisar a entrada da geração Y no mercado de trabalho e as competências necessárias para um líder ter sucesso nessa nova realidade e os conflitos que acontecem nela.

Foram estudadas as diversas gerações que convivem hoje no ambiente de trabalho, e mais profundamente as gerações X e Y, analisando não só suas características, como também os fatos e acontecimentos que as tornaram assim.

Foi percebido primeiramente que a geração Y tem como principal diferencial serem nativos digitais, serem multitarefas e terem uma enorme agilidade e quantidade de informação. Mas as características que mais causam conflitos com os membros mais velhos e gestores são o fato de eles serem considerados mimados, possuírem comportamento informal, serem insubordinado, não estarem preparados para o fracasso e não aceitarem críticas.

Foi visto também que os X enxergam os Y com desconfiança, pois acreditam que é uma geração irresponsável e infantil. Os X também sofrem com o fato dos Y terem outra maneira de pensar e fazer as coisas, querendo sempre questionar e dar novas idéias, alterando os processos já estabelecidos.

Nos questionários respondidos por membros das gerações X e Y fica evidente que os conflitos existem, mas que dos dois lados há um esforço para um bom convívio, apesar das dificuldades de choque de gerações, eles tentam compreender e entender a maneira do outro.

Os X em geral admiram muito essa nova geração recém-chegada, não só por suas facilidades e coragem no ambiente de trabalho, mas também pela maneira mais leve que vivem a vida e enxergam o mundo. Já os Y não se incomodam tanto com os membros mais velhos, e sim, com as políticas empresariais existentes hoje nas empresas e suas regras, como internet bloqueada, horários fixos e rígidos e formalidade exigida para se vestir e agir.

Após um breve estudo sobre liderança, conflitos e clima organizacional, somado aos estudos das gerações e os conflitos geracionais, se fez necessário também um estudo

através de pesquisa sobre como hoje esses líderes lidam com essa nova realidade e quais os problemas e soluções reais para o sucesso na liderança.

Dos líderes que responderam a pesquisa, a grande maioria vê a entrada dos Y no mercado de trabalho de uma maneira positiva. Mesmo com essa visão positiva, metade deles afirma ter problemas para liderar e reter esses jovens e que existem conflitos geracionais em suas equipes. Os conflitos e problemas são em sua maioria decorrente das maneiras diferentes de se trabalhar das diversas gerações, os questionamentos constantes e feed back mal recebidos dos Y e as diferenças comportamentais.

Ficou claro também que todos os líderes buscam entender mais sobre o assunto e estão empenhados em se preparar cada dia mais para liderar essas novas equipes, já que quase metade acredita ainda não estar completamente preparado para esse desafio. Essa preocupação mostra a dificuldade que os líderes encontram no dia a dia e a real necessidade que eles sentem de trabalhar novas competências.

Com esse estudo e as observações dos membros e líderes que responderam à pesquisa, chegamos a algumas competências essenciais para o líder de hoje.

A flexibilidade é a mais importante delas, apesar de sempre ter sido uma competência importante para cargos de liderança, hoje, com uma geração tão diferente e com tantas coisas para ensinar chegando ao mercado, é imprescindível ter flexibilidade para rever conceitos e regras, alterar processos e estar sempre pronto para absorver o novo.

A outra competência extremamente necessária é a paciência, os Y são em sua essência um tanto quanto mimados, arrogantes, imaturos e pouco experientes. Cabe ao líder ter paciência de lidar e trabalhar essas características no dia a dia, bem como saber trabalhar a frustração e rebeldia de uma geração que não sabe errar e não aceita críticas.

Também fica claro que o líder precisa observar sua equipe, ter conhecimento sobre liderança e pessoas, entender de pessoas, gostar de pessoas, assim como precisa gostar do novo e de aprender sempre.

Outro ponto essencial é a familiarização e absorção dos meios digitais e de uma nova maneira de se comunicar.

Esse estudo levanta alguns pontos observados por profissionais que vivenciam essa nova realidade em suas vidas profissionais, as competências levantadas respondem à pergunta do trabalho, mas não pode ser considerada uma verdade absoluta ao problema já que a pesquisa teve uma abrangência pequena e foi restrita a cidade de São Paulo.

De qualquer maneira, foi apresentado um estudo e um resultado sobre essa nova realidade, seus conflitos e o papel do líder. Chegamos a conclusão de quais competências seriam imprescindíveis para o líder ter sucesso com suas novas equipes nesse universo pesquisado. Flexibilidade, paciência, observação, gostar e entender pessoas, gostar do novo e de aprender sempre, absorver meios digitais e as novas formas de se comunicar.

Ficou claro que a geração Y tem características que incomodam de certa maneira os líderes e colegas, mas que é uma geração que tem muito para agregar e ensinar no ambiente empresarial, e cabe aos líderes estarem preparados para lidar com essa nova geração e conseguir absorver para suas equipes todas as muitas qualidades que a geração Y possui.

## Referências Bibliográficas

ARAGÃO, Neila Cardoso Couto de. *Sistema de Carreira Fechada da Organização Bradesco – Aspectos Positivos e Negativos na Bradesco Saúde*. Monografia (Especialização em Administração de Empresas). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011, *mimeo*.

ASHKANASY, Neal M.; WILDEROM, Celeste; PETERSON, Mark F. (Editors). *Handbook of organizational culture and climate*. California: Sage Publications, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker, *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas*. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ERICKSON, Tâmara J. *E agora Geração X?*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2011.

GARÇON, Juliana. *Geração Y – Junte-se a eles*. Coleção Você RH, Gestão de Talentos. São Paulo: Vol. 3, 2010, p. 11 – 23.

LIPKIN, Nicole e APRIL, Perrymore, *A Geração Y no trabalho*. 1<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

MACIEL, Natália Bertuol; COSTA, Silvia Generali da. *Geração Y: o desafio na retenção de talentos*. In: COSTA, Silvia Generali da. (Coord.); et al. *Psicologia Aplicada à Administração*. São Paulo: Elsevier, 2011, p. 153 – 168.

MARTINS, Sérgio Pinto. *Direito Processual do Trabalho: doutrina e prática forense*. 24<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 2005.

ORTIGARA, Anacleto Ângelo. *A cabeça do empreendedor: o pensamento do fundador de uma empresa de sucesso*. Florianópolis: Insular, 2008.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: comportamento e prática no contexto brasileiro*. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas Organizações*. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TAPSCOTT, Don. *A hora da geração digital*. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

## Apêndice A - Questionário Geração X

A pesquisa abaixo que será usada como sustentação das hipóteses de monografia sobre o estudo de liderança em equipes compostas por gerações X e Y. O estudo dos dados e respostas será geral e assumo compromisso com o total sigilo quanto ao nome e empresa dos entrevistados.

Desde já, agradeço a sua atenção e generosidade em contribuir com esse projeto pessoal.

1. Nome:
2. Idade:
3. Sexo:
4. Escolaridade:
5. Empresa:
6. Área em que atua:
7. Tempo de experiência:
8. Qual a quantidade de funcionários da equipe que você trabalha atualmente?
9. Qual a quantidade de membros da geração Y e Geração X?
10. Qual o seu conhecimento sobre as diversas gerações? Você já estudou sobre elas?
11. O que você acha da geração Y?
12. Você tem dificuldade de conviver com esses jovens? Se sim, liste as principais dificuldades.
13. Quais as principais qualidades e defeitos dessa geração?
14. Tendo em vista as novas expectativas e maneira de ver o mundo desses jovens, você já precisou mudar algo na sua maneira de trabalhar para absorver e conviver com essa nova realidade? Se sim, liste as mudanças.
15. Qual foi o impacto sentido por você como profissional com a chegada da geração Y na sua equipe?
16. Quais as principais diferenças que você vê entre a sua geração e a geração Y?
17. Como reagem os membros da geração X, incluindo você, e outras gerações mais antigas às novas atitudes e comportamento dessa nova geração?
18. Existem conflitos de gerações na sua equipe? E como esses conflitos atrapalham o sucesso da equipe e a eficácia do trabalho?

19. Qual o impacto dessa nova geração no trabalho em grupo e no clima organizacional da equipe?
20. Conte algumas situações vividas por você em casos de conflitos com a geração Y e como foi resolvido.
21. Quais competências você acredita que sejam essenciais para um gestor se adequar a entrada dessa nova geração?

## Apêndice B - Questionário Geração Y

A pesquisa abaixo que será usada como sustentação das hipóteses de monografia sobre o estudo de liderança em equipes compostas por gerações X e Y. O estudo dos dados e respostas será geral e assumo compromisso com o total sigilo quanto ao nome e empresa dos entrevistados.

Desde já, agradeço a sua atenção e generosidade em contribuir com esse projeto pessoal.

1. Nome:
2. Idade:
3. Sexo:
4. Escolaridade:
5. Empresa:
6. Área em que atua:
7. Tempo de experiência:
8. Qual a quantidade de funcionários da equipe que você trabalha atualmente?
9. Qual a quantidade de membros da geração Y e Geração X?
10. Qual o seu conhecimento sobre as diversas gerações? Você já estudou sobre elas?
11. O que você acha da geração X?
12. O que você acha da geração Y?
13. Você tem dificuldade de conviver com as pessoas de outras gerações? Se sim, liste as principais dificuldades.
14. Quais as principais qualidades e os principais defeitos da geração X?
15. Tendo em vista as novas expectativas e maneira de ver o mundo da sua geração, você já precisou mudar algo em você e na sua maneira de trabalhar para se adequar à empresa e aos funcionários mais antigos? Você enxerga na equipe mudanças para absorver a geração Y? Se sim, liste as mudanças.
16. Qual foi o impacto sentido por você com a chegada da sua geração na sua equipe? Como você acredita que os outros membros da equipe enxergam sua geração?
17. Quais as principais diferenças que você vê entre a sua geração e a geração X?
18. Como reagem os membros da geração X e outras gerações mais antigas às novas atitudes e comportamento dessa nova geração?

19. Existem conflitos de gerações na sua equipe? E como esses conflitos atrapalham o sucesso e a eficácia do trabalho?
20. Você acredita que a empresa e os gestores estão preparados para a sua geração?
21. Conte algumas situações vividas por você em casos de conflitos com a geração X e como foi resolvido.
22. Quais competências você acredita que sejam essenciais para um gestor se adequar à entrada dessa nova geração?
23. Quais as principais dificuldades que a sua geração encontra ao entrar no mercado de trabalho?

## Apêndice C - Questionário Gestores

A pesquisa abaixo que será usada como sustentação das hipóteses de monografia sobre o estudo de liderança em equipes compostas por gerações X e Y. O estudo dos dados e respostas será geral e assumo compromisso com o total sigilo quanto ao nome e empresa dos entrevistados.

Desde já, agradeço a sua atenção e generosidade em contribuir com esse projeto pessoal.

1. Nome:
2. Idade:
3. Sexo:
4. Escolaridade:
5. Empresa:
6. Área em que atua:
7. Tempo de experiência em cargo de liderança:
8. Qual a quantidade de funcionários de sua equipe atual?
9. Qual a quantidade de membros da geração Y e Geração X?
10. Qual o seu conhecimento sobre as diversas gerações? Você já estudou sobre elas?
11. O que você acha da geração Y?
12. Você tem dificuldade de gerenciar esses jovens? Se sim, liste as principais dificuldades.
13. Quais as principais qualidades dessa geração?
14. Tendo em vista as novas expectativas e maneira de ver o mundo desses jovens, você já precisou mudar algo na sua maneira de gerir para atender essa nova realidade? Se sim, liste as mudanças.
15. Qual foi o impacto sentido por você como gestor com a chegada da geração Y na sua equipe?
16. Quais as principais diferenças que você vê entre as gerações X e Y?
17. Como reagem os membros da geração X e outras gerações mais antigas às novas atitudes e comportamento dessa nova geração?
18. Existem conflitos de gerações na sua equipe? E como esses conflitos atrapalham o sucesso da equipe e a eficácia do trabalho?
19. Você se sente preparado para lidar com essa nova geração e os conflitos gerados?

20. Conte algumas medidas tomadas por você em casos de gerações de conflitos na sua equipe que tiveram sucesso e outras que não resolveram o problema.
21. Quais competências você acredita que sejam essenciais para um gestor se adequar a entrada dessa nova geração?