

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
COGEAE**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS – CEADE**

**PROBLEMAS DE LIDERANÇA**

**LARISSA GABRIELLA SANTOS SILVA**

**SÃO PAULO – SP**

**2018**

**LARISSA GABRIELLA SANTOS SILVA**

**PROBLEMAS DE LIDERANÇA**

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 Prof<sup>ª</sup>. Doutora Elisabete Adami Pereira dos Santos.

**SÃO PAULO - SP**

**2018**

**AVALIAÇÃO:** .....

**ASSINATURA DO ORIENTADOR:** .....

“Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos fiéis a nós  
mesmos.”

Friedrich Nietzsche

À minha família, amigos e colegas de trabalho que muito me apoiaram e incentivaram a realizá-lo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família, amigos, colegas do trabalho e aos Professores, Mestres e Doutores que me auxiliaram em grande parte do conhecimento que possuo hoje.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	Contexto e Problema .....	12
1.2	A Área CO RAN.....	16
1.3	Objetivos.....	19
1.3.1	Objetivo Geral .....	19
1.3.2	Objetivos Específicos.....	20
1.4	Justificativa .....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
2.1	Cultura Organizacional .....	23
2.2	Gerações .....	30
2.3	Motivação .....	38
2.4	Liderança .....	42
2.5	Problemas de Liderança .....	46
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>47</b>
3.1	Tipo de pesquisa .....	47
3.2	Delineamento Metodológico .....	48
3.3	Universo da Pesquisa.....	48
3.4	Instrumento Utilizado .....	49
3.5	Procedimentos de Coleta de Dados.....	49
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>49</b>
4.1	Diagnóstico da Situação .....	49
4.2	Resultado do Questionário .....	50
4.2.1	Perfil dos entrevistados .....	51
4.2.2	Tempo de Empresa .....	52
4.2.3	Avaliação das Atividades Exercidas na Área.....	56
4.2.4	Oportunidades de Criatividade, Inovação e Desafios Disponíveis.....	57
4.2.5	Trabalho estressante.....	59
4.2.6	Relacionamento com equipe .....	61
4.2.7	Apoio do gestor ao trabalho desenvolvido.....	64
4.2.8	Ambiente de trabalho e Desempenho .....	65
4.2.9	Motivação no CO RAN .....	67

4.2.10	Atuação dos Gestores do CO RAN no desenvolvimento da carreira.....	69
4.3	Dificuldades encontradas.....	71
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	71
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
7	APÊNDICE.....	84
7.1	Instrumento de Pesquisa – Questionário .....	84
7.2	Os 5 Níveis de Liderança – John C. Maxwell .....	87
	GLOSSÁRIO.....	90

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Geral para a Gestão de Pessoas (Adaptado).....	15
Figura 2 - Organograma adaptado para o CO RAN.....	17
Figura 3 – Níveis de Cultura.....	24
Figura 4 – O iceberg da cultura organizacional .....	26
Figura 5 – Conceito de Cultura .....	28
Figura 6 – Perfil por geração.....	33
Figura 7 – Gerações e Idade .....	34
Figura 8 - Distinção entre autoridade formal e liderança.....	43
Figura 9 – Contexto da Liderança (Adaptado).....	45

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Faces nos Estudos Sobre Gerações .....	35
Quadro 2 - Estudos nacionais sobre geração baseada em idade .....	37
Quadro 3 – Fatores que prejudicam a capacidade de escutar.....	63

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de Funcionários por Cargo.....	21
Gráfico 2 – Faixa etária e Geração .....	22
Gráfico 3 – Faixa Etária dos Entrevistados do CO RAN.....	51
Gráfico 4 – Tempo de Empresa dos Respondentes.....	53
Gráfico 5 – Atividades Rotineiras no CO RAN .....	56
Gráfico 6 – Atividades Rotineiras no CO RAN .....	58
Gráfico 7 – Trabalho estressante .....	59
Gráfico 8 – Relacionamento entre colegas e equipe .....	61
Gráfico 9 – Apoio do Gestor nas Atividades .....	64
Gráfico 10 – Contribuição do ambiente de trabalho para um bom desempenho.....	66
Gráfico 11 – Motivação .....	68
Gráfico 12 – Gestores no Desenvolvimento de Carreira.....	69

## **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo mostrar os problemas de liderança que afetam a área CO RAN, situada na empresa Telefônica Brasil S.A, identificando quais são as competências necessárias aos atuais gestores, de forma que os mesmos possam gerir uma equipe homogênea em gerações, além de identificar quais são os motivos de rotatividade de pessoal. Primeiramente, tem-se a descrição da organização mostrando seu tipo de negócio, divisão de cargos, gerações presentes e demais características consideráveis. Nos próximos capítulos, é possível identificar um referencial teórico de temas relevantes que envolvem a gestão de pessoas, seguido do diagnóstico de pesquisa associado ao estudo de especialistas da área a fim de coletar o resultado dos objetivos definidos. Por fim, temos as conclusões do tema, que mostrarão as ações e sugestões para que as líderes do departamento aprimorem suas competências, com a finalidade de lidar com o tema de desenvolvimento e retenção de talentos.

Palavras-Chave: 1. Cultura Organizacional. 2. Gerações. 3.Motivação. 4. Liderança. 5. Problemas de Liderança

## **ABSTRACT**

This work aims to show the leadership problems that affect the CO RAN area, located in the company Telefônica Brasil SA, identifying the competencies needed by current managers, so that they can manage a homogeneous team in generations, as well as identify what are the reasons for staff turnover. First, the description of the organization shows its type of business, division of positions, present generations and other considerable characteristics. In the next chapters, it is possible to identify a theoretical reference of relevant topics that involve the management of people, followed by the research diagnosis associated with the study of specialists in the area in order to collect the result of the defined objectives. Finally, we have the findings of the theme, which will showcase the actions and suggestions for departmental leaders to enhance their skills in order to address the issue of talent development and retention.

Keywords: Organizational Culture. 2. Generations. 3. Motivation. 4. Leadership. 5. Leadership Problems

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto e Problema

Gestão e liderança são temas continuamente pertinentes, uma vez que o momento que vivemos é de transformações dos valores da sociedade contemporânea e, em específico, das mudanças de paradigmas. As organizações, por sua vez, como consequências, também são objetos deste processo, que em última análise afetam as pessoas que as compõem.

Neste sentido, Kanaane (2017) expressa que o indivíduo, geralmente, quando ingressa na organização está repleto de esperanças, ideias, criatividade e grandes expectativas em contribuir da melhor forma para o desenvolvimento da organização. Porém, a realidade vem mostrar que ele não poderá atender estas expectativas e aplicar suas ideias no decorrer de sua carreira, pois os comportamentos inovadores são punidos pela realidade dos procedimentos rotineiros da organização.

O que se observa é que até então pouca importância se tem dado aos aspectos das relações do homem com o próprio homem. Somente agora se percebe a verdadeira importância de compreendê-las em profundidade, o que também advém do enfoque renovador de nossos dias. Particularmente, muitas das interações existentes no contexto deste relacionamento estão vinculadas ao cotidiano da vida nas organizações, pois estas se integram ao ambiente como transformadoras do mesmo e como vítimas desta transformação. O contexto organizacional é indissociável do social contemporâneo.

Não se é capaz de contrariar que o homem dentro da organização, anteriormente encarado apenas como “ferramenta” de trabalho, está passando a uma condição diferente. A empresa atual deve reconhecer que está nascendo uma nova realidade, onde muito do cotidiano organizacional advém do contexto do comportamento humano, a começar pela inegável influência da personalidade humana no estilo administrativo das empresas. As orientações e ações decorrem igualmente dos desejos, das convicções, dos gostos e dos interesses pessoais, além das forças e valores intrapsíquicos e profundos.

Kanaane (2017) complementa que a sociedade está sob a proposição de uma nova

dinâmica organizacional. Os aspectos da natureza humana – como emoções, desejos, fantasias, frustrações - passam a ser encarados como fatores determinantes dos resultados globais então ocultos, relegados a um plano inferior, e vem trazer novos subsídios para a compreensão da maneira como deverão se portar as organizações.

Segundo a percepção de Mintzberg (2010) *apud* Hales, que descreve a Gestão hoje e ontem "Apesar de todo o modismo da liderança, é a gestão fora de moda que está sendo praticada e suas características fundamentais não mudaram". Os gestores lidam com diversas questões diferentes com o passar do tempo, mas não com diferenças de gestão. O trabalho não muda. Se compra combustível novo o tempo inteiro e camisas novas de tempos em tempos, mas isso não significa que os motores e botões estejam mudando. Apesar do “escarcéu” que se fazem por causa das mudanças, a verdade é que aspectos básicos do comportamento humano (e o que poderia ser mais básico do que gerenciamento e liderança?) continuam relativamente estáveis como a antiga liderança praticada.

A transformação da administração de pessoal em gerência de recursos humanos é facilmente demarcada. A incorporação de conhecimentos técnicos, afora incursões teóricas, do campo da administração trouxe profissionais de administração, não importando a sua formação, mas abrindo caminhos para administradores, essencialmente, psicólogos, assistentes sociais e, naturalmente, advogados ou mesmo os bacharéis de direito que, em bom momento, resolveram buscar especializações num campo que eles conheciam muito pouco.

O cenário apresentado sustenta o objetivo nesse estudo de analisar a produção acadêmica sobre Gerações no campo da Gestão de Pessoas. Espera-se com isso, contribuir para o interesse em realizar estudos geracionais nas organizações e na academia de modo a explorar esse campo de pesquisa.

No entanto, explicam Araujo e Garcia (2010), que a passagem da administração de recursos humanos para a gestão de pessoas continua não estando muito clara, nem bem definida, embora seja nosso entendimento a inevitabilidade dessa passagem, pois, caso contrário, teremos grandes dificuldades na manutenção de uma estrutura social que corresponda às exigências do mundo moderno. Isso fortaleceu a gestão de pessoas, embora

não se tenha abandonado a administração de recursos humanos, pelo motivo que não se teve completa transição para a gestão de pessoas.

Em 1973, Mintzberg ficou surpreso em ver que os comportamentos observados eram provavelmente indistinguíveis dos de gestores de épocas anteriores. Muitas das informações que estes precisavam eram diferentes, mas eles buscavam da mesma maneira: falando diretamente com pessoas. Suas decisões podiam ter a ver com a última tecnologia, mas os procedimentos para tomar tais decisões utilizavam pouquíssimo dela. Alguma parte disso mudou hoje? O autor gostaria de pensar que sim, mas as evidências sugerem o contrário. Se a gestão fosse uma ciência, ou mesmo uma profissão, ela mudaria. Por exemplo, a prática médica muda constantemente. Mas a gestão não é nenhuma das duas. Assim, com exceção dos modismos que vêm e que passam, muitos deles disfuncionais, a gestão segue em frente. Mesmo as novas tecnologias da informação podem na verdade estar reforçando características tradicionais do trabalho gerencial.

Bohlander e Snell (2010) defendem o motivo de estudar GRH e associam a percepção do interessado no assunto, do quanto a gestão de recursos humanos está relacionada com os seus interesses e aspirações de carreira. A resposta à pergunta “Por que estudar GRH?” é praticamente a mesma, quer o interessado esteja ou não planejando trabalhar em um departamento de Recursos Humanos. O preenchimento de cargos na empresa, o projeto de cargos e equipes, a promoção da qualificação dos funcionários, a identificação de abordagens para aprimorar o desempenho e recompensar os sucessos dos funcionários – tipicamente atribuídos à GRH – são questões tão relevantes para os gestores de linha quanto para os gestores do departamento de RH. Para trabalhar efetivamente com pessoas, é necessário entender o comportamento humano e precisa-se conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada. Ao mesmo tempo, para atingir as metas da empresa, temos de estar cientes das questões econômicas, tecnológicas, sociais e jurídicas que facilitam ou restringem os esforços para atingir as metas organizacionais.

Ainda em concordância com os autores, as habilidades, o conhecimento e as capacidades do funcionário são os recursos mais distintivos e renováveis nos quais uma empresa pode se basear, por isso, seu gerenciamento estratégico é mais importante do que

nunca. Thomas J. Watson, fundador da IBM, diz: “Pode-se obter capital e construir edifícios, mas é preciso ter pessoas para se montar uma empresa”. Embora “competir por meio de pessoas” possa ser um tema em gestão de recursos humanos, a ideia permanece apenas como um suporte para ação. No dia a dia, os gestores concentram-se nos desafios e nas questões específicas da área de recursos humanos.

A Figura 1 apresenta uma estrutura geral para a gestão de recursos humanos. Nela, podemos ver que a GRH deve ajudar a mesclar vários aspectos do gerenciamento que simplesmente classificam-se como “desafios competitivos” ou como “preocupações com os funcionários”. Ao equilibrar demandas às vezes concorrentes, a GRH desempenha um papel importante na obtenção do melhor dos funcionários, propiciando um ambiente de trabalho que atenda às suas necessidades de curto e de longo prazos. Usaremos essa estrutura como base para nossa discussão no restante deste capítulo.

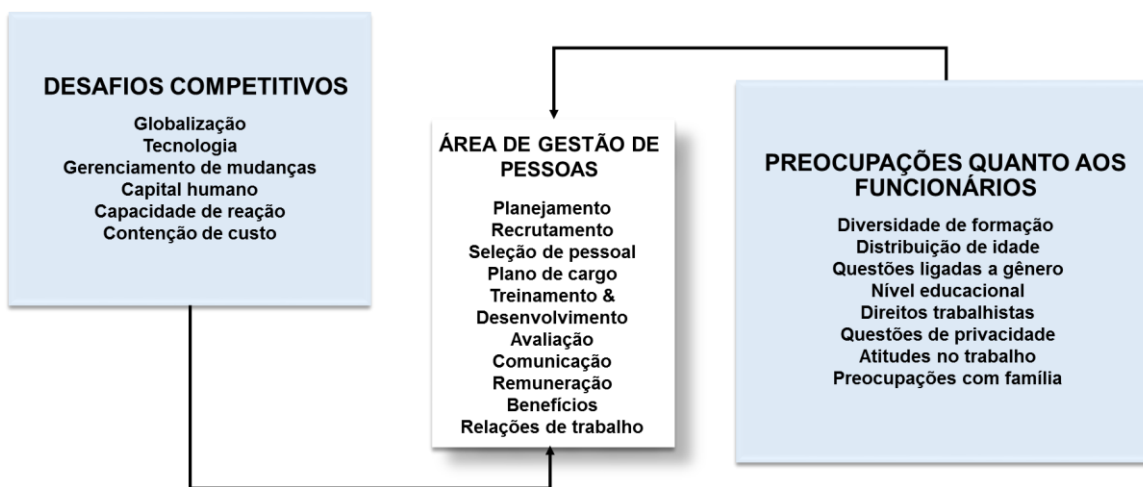


Figura 1 - Estrutura Geral para a Gestão de Pessoas (Adaptado)

Fonte: Bohlander et al., Administração de Recursos Humanos, 2010.

Maxwell (2016) descreve que a maioria das pessoas que deseja sucesso foca quase que inteiramente em si, não nos outros, quando começa a trilhar a jornada. Geralmente, elas pensam naquilo que podem conseguir — posição, poder, prestígio, dinheiro e benefícios. Mas esse não é o jeito de se tornar verdadeiramente uma pessoa de sucesso. Para isso, você tem que se dar aos outros.

“Nós existimos temporariamente pelo que tomamos, mas vivemos para sempre pelo que damos”. E por isso que é tão essencial focar no desenvolvimento dos outros em direção a um nível mais alto. E podemos fazer isso com pessoas de todas as áreas da nossa vida — no trabalho e em casa, na igreja e no clube.” (Maxwell, 2016).

Kanaane (2017) explica que deve-se criar espaço para trazer à tona o homem como ele realmente é, estimulando o surgimento de sua realidade interna. É necessário se trabalhar esse lado afetivo, espiritual/cósmico como forma de alcançar um equilíbrio, que hoje não existe. A tecnologia, ou melhor, a maneira como nossa sociedade a instrumentalizou, escraviza o ser humano no sentido de que lhe impõe novos esforços, novas cobranças e ritmo, sem lhe deixar condições de dedicar-se a si mesmo, sem lhe permitir aquele tempo livre para engrandecimento interior. Os formalismos das regras institucionais devem ser deixados de lado, como forma de flexibilizar as organizações e os elementos que delas fazem parte. Não se trata de pregação do anarquismo. Trata-se, sim, de encarar uma realidade que mostra o quanto é importante conhecer o lado oculto das pessoas, das empresas, pois de fato, lá é que estão as respostas às muitas de nossas perguntas e, dentro desse universo, muito pouco há de maneira mais intensa a intuição, a emoção.

## **1.2 A Área CO RAN**

A área CO RAN (Centro Operacional RAN “Radio Access Network” ou Centro de Operações da Rede de Acesso Móvel) é uma área situada dentro da empresa Telefônica Brasil SA, que hierarquicamente responde à Vice-presidência de Engenharia e Serviços ao Cliente, que por sua vez tem como objetivo interligar áreas que são responsáveis pelo estudo, planejamento, engenharia, projeto, implantação, otimização, operação e manutenção das redes existentes dentro da empresa e certificar que as mesmas resultarão na satisfação do cliente final em uma gama de serviços oferecidos pela operadora Vivo. Nesta VP há diferentes diretorias especializadas em segmentos que totalizam na entrega do serviço final. A área CO RAN está posicionada nesta VP, na Diretoria de Serviços ao Cliente Centralizado.

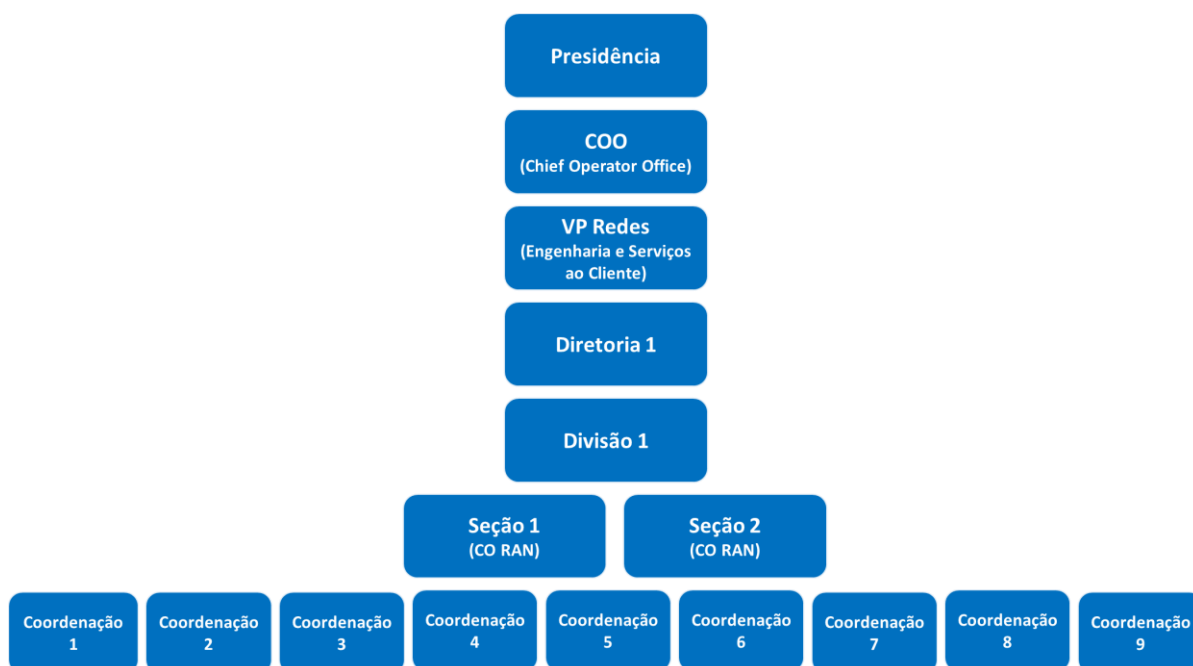


Figura 2 - Organograma adaptado para o CO RAN

Fonte: Elaborado pela autora.

Em sumo, a missão da área CO RAN, de um ponto de vista técnico, é manter a disponibilidade e otimizar a qualidade da rede móvel nas tecnologias hoje existentes 2G, 3G e 4G, que provém os serviços de dados e voz que são utilizados nos dispositivos eletrônicos, tais como, celulares, Tablets, PCs, Smart TVs, etc..

A área atua em âmbito nacional e internacional (américa latina). Possui cerca de 100 profissionais, que estão distribuídos em 2 gerências (1- Gerência de Acesso Móvel Nacional RF e 2- Gerência de Acesso Móvel TX), onde há 9 coordenações somando ambas gerências, são elas:

- 1) Clientes
- 2) Operação RF
- 3) Operação TX
- 4) Suporte RF
- 5) Suporte TX
- 6) Aceite RF e TX
- 7) Gestão de Eventos
- 8) Controle Operacional

## 9) Qualidade

Basicamente as duas áreas se distinguem em dois aspectos:

- Tecnologia:

A primeira Gerência, de Acesso Móvel Nacional RF, se responsabiliza pela parte de Radiofrequência (RF), que é a faixa de frequência que abrange aproximadamente de 3 kHz a 300 GHz e que corresponde a frequência das ondas de rádio. Sendo assim, existem equipamentos de RF que são de propriedade da operadora Vivo que são configuradas, operadas e supervisionadas pelos funcionários da área CO RAN, com o objetivo de transmitir o sinal da rede móvel aos usuários que são clientes da operadora.

A segunda Gerência, de Acesso Móvel Nacional TX, fica incumbida pela tecnologia de rede Transmissão (TX), que sobretudo são sistemas que utilizam meios para o envio das informações, estes meios podem ser de dois tipos: meios físicos, por exemplo, cabo coaxial e fibra óptica, e meios não-físicos, o espaço livre. Pode-se conceituar meio de transmissão como todo suporte que transporta as informações entre os terminais telefônicos, desde a origem (central telefônica na origem da chamada) até o destino (central telefônica no destino da chamada) e vice-versa. Como suporte à transmissão temos: telefone, linha de assinante, percurso interno nas centrais telefônicas, linhas físicas, multiplex, rádio, atmosfera e vácuo. Observando que essa tecnologia é dividida por meios, como citado, e que possuem hierarquias, por ser vasta. Posto isto, a parte conduzida e controlada pela área CO RAN responde a um dos meios, denominado Metro Baixa, onde se opera a rede através de plataformas de gerencia, garantindo o seu perfeito funcionamento.

- Online e Offline

A expressão em linha caracteriza um dispositivo conectado a uma rede ou a um sistema de comunicações. Opostamente, fora de linha representa a indisponibilidade de acesso, a desconexão a uma determinada rede. Mas na estrutura

do CO RAN, classifica as atividades de forma que uma das gerencias deve atuar continuamente online, ou seja, estar numa escala 24x7 atuando nos eventos de falhas que possam vir a ocorrer na rede, e uma gerencia offline, que atua em melhorias, qualidade, demonstração de indicadores e processos que irão beneficiar nos serviços online.

Gerência de Acesso Móvel Nacional RF: Online

Gerência de Acesso Móvel Nacional TX: Offline

Dadas as características das gerencias que compõe o CO RAN, e a quantidade alta de funcionários que são geridos por 2 gerentes com o apoio de 9 coordenadores, é possível identificar inúmeros perfis de pessoas, com diferentes idades, objetivos contrários aos dos outros, capacitações distintas, experiências e expectativas desiguais. E através disso, foi possível notar que embora a área seja designada a um papel tão importante dentro da Telefônica e que tenha inúmeros desafios diários decorrentes aos problemas que a afetam, a mesma sofre uma deficiência principal de retenção de talentos que possivelmente, a partir do estudo realizado neste trabalho, estão atrelados aos problemas de liderança da área.

Para esta questão, a Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos é um modo de direcionar o comportamento humano no trabalho a partir de atividades e processos institucionalizados que uma organização adota para interferir nas relações organizacionais (Cordeiro *et al.* (2013) LEGGE). Ela pode ser caracterizada em três diferentes níveis (Cordeiro *et al.* (2013) LEPAK; MARRONE; TAKEUCHI): sistema, políticas e práticas.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar as competências necessárias de gestão de pessoas que suportem a atual estrutura da área CO RAN, bem como apontar os principais motivos de rotatividade dos profissionais e deficiência dos líderes hoje existentes.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Mapear as possíveis ações à serem implementadas para redução da rotatividade.
- Levantar ações que fortaleçam os conhecimentos de gestão dos líderes destes profissionais para retenção e desenvolvimento de talentos, a fim de beneficiar a área.

### 1.4 Justificativa

A liderança é hoje um dos principais aspectos de relevância e vantagem competitiva em uma estratégia organizacional. As mudanças impostas pelo ambiente macroeconômico, pelo desenvolvimento da tecnologia da informação e pela própria concorrência proporcionam grandes transformações e desafios que afetam diretamente os perfis dos líderes nas organizações.

Bergamini e Beraldo (2007) descrevem que geralmente as pessoas buscam seu próprio centro. Perseguindo nesse sentido um estado de plenitude, de realização profunda, de felicidade. O processo que conduz a esse crescimento envolve, de um lado, a interação com os outros e, de outro, uma corajosa introspecção que caracteriza o genuíno encontro do indivíduo consigo mesmo. Os autores afirmam que isso significa contar com a impressão, o julgamento e o feedback das outras pessoas e do próprio indivíduo consigo mesmo. Significando falar de avaliação da própria realidade individual e falar da realidade daqueles com os quais se convive, como um fenômeno natural, muito embora nem sempre seja pacífico. Remete falar de algo que está presente no dia-a-dia de cada um. Que nos traz alegrias, mas também tristezas. Que coloca os indivíduos em situações embaraçosas, mas que também abre amplas perspectivas. Que pode causar dor, mas que ajuda a cicatrizar feridas. Significa falar de como cada um se percebe a si mesmo e ao outro. Significa examinar a possibilidade mais rica e precisa de como se pode chegar a conhecer o próprio mundo e o do outro.

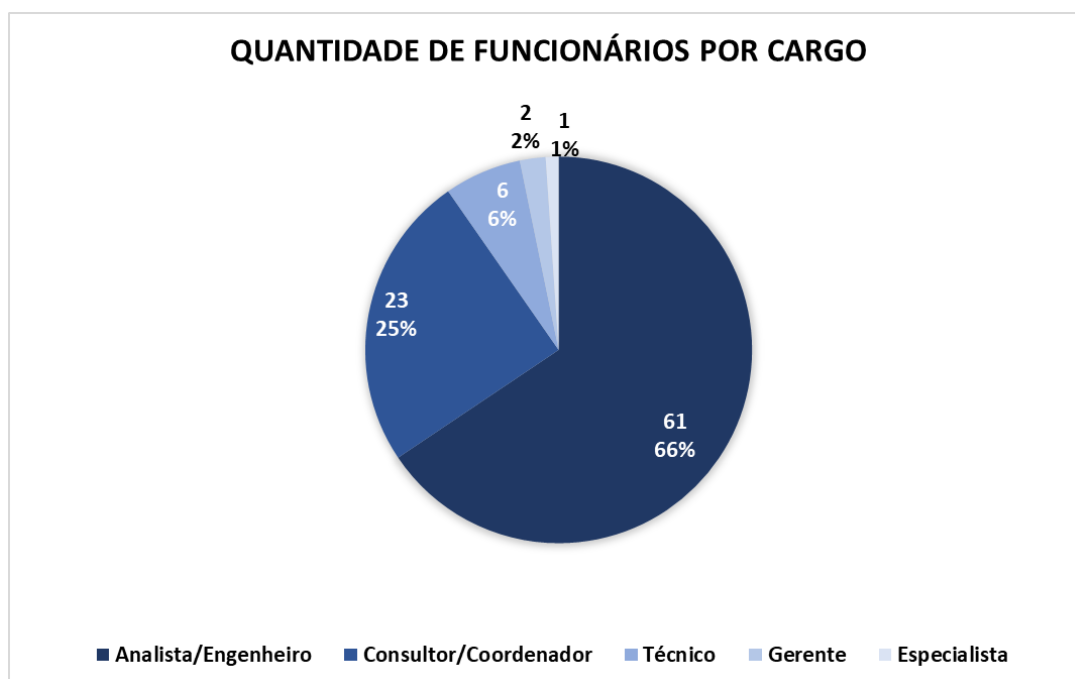
A partir do embasamento dos autores, complemento que o que gerou a abordagem do tema, foi observar que durante a minha permanência na área CO RAN, aproximadamente 2,7 anos, muitos profissionais qualificados em diferentes expertises buscaram ou ainda

buscam novos desafios dentro da empresa (em outras áreas) ou fora dela, tendo em vista iniciar uma nova experiência profissional, sendo que o CO RAN é uma importante área dentro da Diretoria de Serviços ao Cliente Centralizado da empresa Telefônica Brasil e possibilitaria a esses profissionais, dadas as muitas frentes existentes nela, mantê-los satisfeitos, garantindo-os desenvolvimento das habilidades e os direcionando a novos desafios continuamente dentro da área.

Sendo assim, quais os motivos levaram ou ainda levam os bons profissionais a saírem da área CO RAN na empresa Telefônica Brasil?

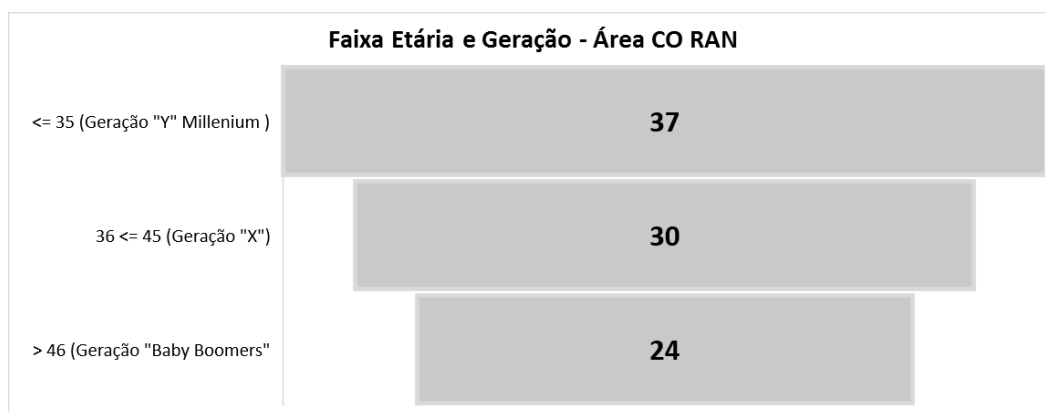
A seguir, temos dois gráficos que ilustram o perfil da área, tal como a representação da área dividida por cargos (Gráfico 1), e a faixa etária dos profissionais, associado a geração pertencente (Gráfico 2):

Gráfico 1 – Quantidade de Funcionários por Cargo



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 2 – Faixa etária e Geração



Fonte: Elaborado pela autora.

O estudo da percepção humana em seu estágio inicial, complementam os mesmos autores, valorizou o mundo exterior ao indivíduo como foco do processo perceptivo. Dessa forma, foram o espaço, a cor e a forma dos objetos entendidos como responsáveis diretos pelo tipo de percepção do indivíduo. O conhecimento do mundo seria então produto da apreensão direta da realidade externa através da recepção dos estímulos pelos órgãos sensoriais e sua condução ao sistema nervoso central pelas vias nervosas.

A relevância do tema proposto pode ser atribuída à importância do tema "liderança" tanto para fins acadêmicos quanto para fins organizacionais. Neste caso, o conhecimento dos traços comportamentais dos líderes e das relações de influência destes com seus liderados são valiosos para os resultados da organização. Concluiu-se pelos estudos realizados que pela valorização do indivíduo que percebe, no que diz respeito à influência do seu repertório psicológico, ou seja, suas experiências vividas, suas emoções, suas condições intelectuais e sua motivação sobre a sua percepção do mundo. A vista disso, o processo de percepção do homem tem um cunho eminentemente individual, apesar de algumas de suas características serem passíveis de generalização para todo ser humano.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é fornecer informações na forma de conceitos, dados e fatos sobre o tema do trabalho. De acordo com Ferreira (2001), a construção do referencial teórico implica a articulação entre a questão proposta - o enunciado do problema e o estágio

do desenvolvimento científico produzido numa determinada área de conhecimento. Pressupõe uma grande quantidade de informações a serem avaliadas, criticadas, confrontadas, para que se possa fazer as opções que melhor se adequem ao problema da investigação.

## **2.1 Cultura Organizacional**

Schein (2009) define cultura organizacional como o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento de seus membros. Associando o papel do líder como gestor da cultura organizacional para criá-la, modificá-la e até mesmo destruí-la. Em seguida afirma que cultura e liderança são "dois lados da mesma moeda", e que nenhuma das duas pode ser entendida por si só. O autor alerta para os erros comuns na "super-simplificação" do uso do conceito de "cultura organizacional", e afirma ser este um conceito complexo. Schein ainda reforça a ideia de que a cultura é difícil de entender, mas que o esforço vale a pena para o entendimento das organizações. Assim sendo, define cultura como o produto do aprendizado pela experiência comum de um grupo, abrindo a perspectiva de poderem haver várias "culturas" diferentes em uma organização.

Seguindo o raciocínio do mesmo autor, pode se afirmar que o problema em cultura organizacional é distinguir as particularidades daquele grupo social, dentro de uma cultura mais ampla. Schein defende que cultura é aprendida e que se desenvolve com a experiência. Sendo assim, segundo ele, a definição para cultura fica sendo: um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, a medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros, como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Schein (2009) alerta ainda que o comportamento pode ser um reflexo da cultura ou também ser causado por contingências. O autor define diferentes níveis de cultura: (1) artefatos e criações, relativos ao ambiente físico e social, em geral visíveis, mas não facilmente decifráveis; (2) valores, em um nível mais alto de consciência; e (3) pressupostos

básicos, que são pré-concebidos, invisíveis emitidos como certos, conforme ilustra a figura 3.

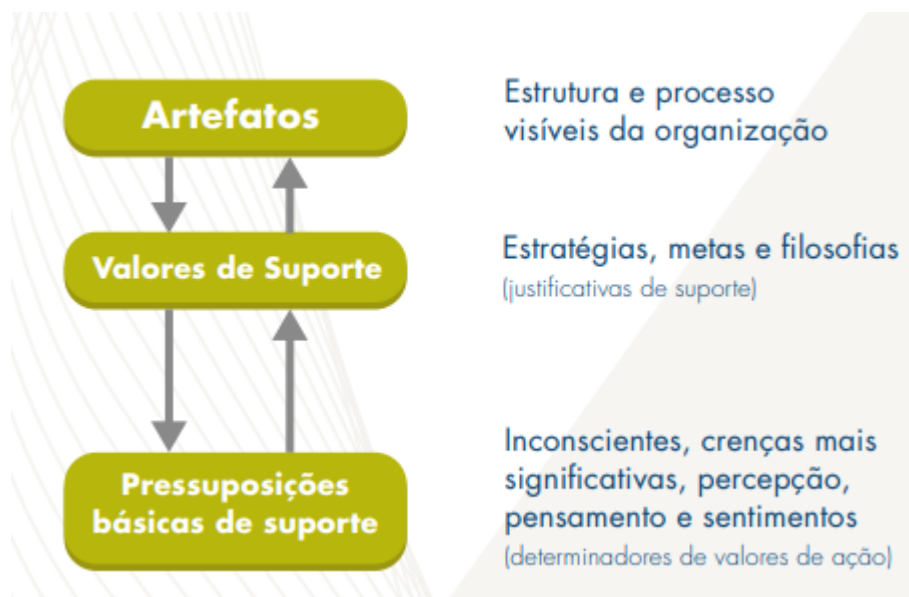


Figura 3 – Níveis de Cultura

Fonte: Schein, Cultura Organizacional e Liderança, 2009.

Concluindo o raciocínio, Schein (2009) define os níveis da cultura:

- **Artefatos:** é o nível mais superficial, porém, o mais visível e perceptível nas organizações. São constituídos por produtos, serviços, padrões de comportamento, organização do trabalho, ambiente físico. Além da missão, slogan, design, rituais, recompensas, tradições, entre outros. Os artefatos podem ser divididos em manifestações físicas, comportamentais e verbais.
- **Valores compartilhados:** o segundo nível do modelo são as estratégias e os objetivos da organização, além das razões pelas quais as pessoas trabalham na empresa. Podem ser definidos como a justificativa que sustenta a forma de agir e atuar dos membros da instituição.
- **Pressuposições básicas:** é o nível mais profundo da cultura de uma organização. São as crenças inconscientes, as percepções e os sentimentos que predominam no ambiente, dificilmente identificados nas interações. São

altamente influenciadoras na forma de pensar e agir dos membros de uma cultura. As pressuposições não são escritas e, muitas vezes, nem faladas, porém, prescrevem a forma de realizar as atividades da organização.

Para Barney (1986), a Cultura Organizacional é um conjunto de valores, crenças, pressupostos e símbolos que define o modo através do qual a empresa conduz os seus negócios. É composta por valores, normas e comportamentos que a caracterizam e ao seu ambiente de trabalho. Modo institucionalizado de pensar e agir dentro da organização.

Chiavenato (2009) *apud* Lawrence e Lorsch descreve que organização pode ser definido como a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. Chiavenato explica ainda que este princípio adota o conceito tradicional criado pelos autores anteriormente mencionados de divisão de trabalho ao se referirem às diferentes atividades e à coordenação existente na organização, e quando se referem às pessoas como contribuindo para as organizações, em vez de estarem elas próprias totalmente nas organizações.

Ainda segundo Chiavenato (2009), cada organização tem a sua cultura organizacional ou cultura corporativa. A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Desta forma, não é algo palpável, que possa tocar. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas através dos seus efeitos e consequências. O autor cita lembrar um iceberg, como ilustramos na figura 4.

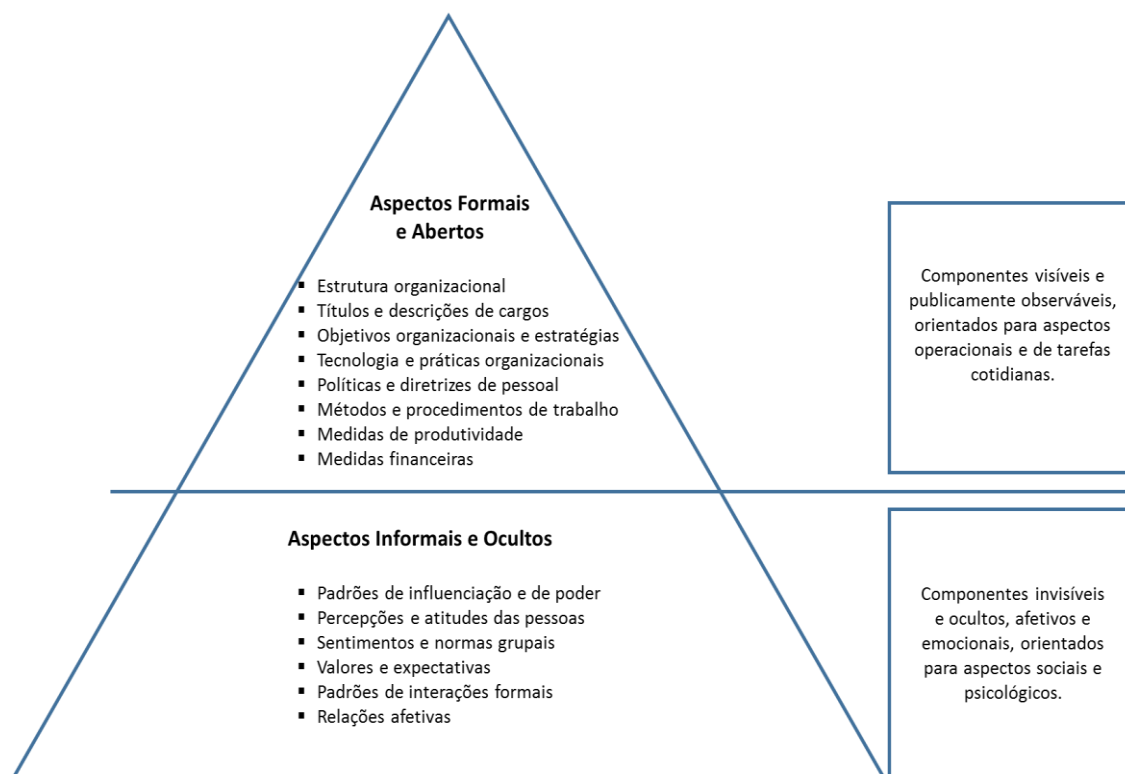


Figura 4 – O iceberg da cultura organizacional

Fonte: Chiavenato, Recursos Humanos – O capital humano das organizações, 2009.

Na figura 4 é possível identificar que a parte superior do triângulo é a parte que está acima do nível da água, onde estão os aspectos visíveis e superficiais que são observados nas organizações e eu são decorrência da sua cultura. Na parte submersa estão os aspectos invisíveis e profundos, cuja observação ou percepção é mais difícil. Nesta parte (submersa) estão as decorrências e os aspectos psicológicos e sociológicos da cultura. Assim sendo, a comparação com um iceberg tem uma razão evidente: a cultura organizacional apresenta diversas camadas com diferentes níveis de profundidade e enraizamento. Quanto mais profunda a camada, tanto maior a dificuldade de mudar ou transformar a cultura. A primeira camada, por exemplo, representa os artefatos que caracterizam fisicamente a organização, é a mais fácil de mudar, pois é constituída por aspectos físicos e concretos, por instalações, móveis e coisas que podem ser mudados sem maiores problemas.

Bergamini (2006) descreve que em termos do comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamental propõem, por exemplo, que a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório. Por isso, esses estudos advertem que se deva evitar

ao máximo a utilização das consequências negativas. A base teórica concebida pelas teorias comportamentalistas como motivação deve ser mais corretamente entendida como uma forma de condicionamento.

Se tratando do ponto de vista intrínseco, tal forma de estudar a motivação parecia vital dentro do campo do organizacional, pois seria de grande interesse conhecer aqueles fatores que deveriam ser considerados como os principais determinantes dos mais diferentes níveis de satisfação no trabalho. Procurando conhecer os objetivos perseguidos pelos trabalhadores, a técnica utilizada deveria ser, então, a de “estimular” ou “provocar” a motivação por meio da utilização das “recompensas” que estivessem disponíveis no meio ambiente. Acreditou-se, assim, que aqueles fatores fossem os principais responsáveis pela maior ou menor ligação entre a produtividade atingida e o esforço despendido pelo trabalhador. Quanto mais se recompensasse o esforço, maior seria a satisfação de cada um, o que deveria levar necessariamente a níveis maiores de produtividade.

Segundo Lucchetti (2017), a cultura tem como características:

- Conter a personalidade da organização
- Ser baseado na história da empresa, coletivamente acreditada.
- A cultura simplesmente existe. Não pode ser avaliada como certa ou errada; boa ou ruim.
- Definir os valores corporativos que deverão ser praticados e compartilhados para que ela atinja a sua visão e missão.

Treff (2017), ilustra na Figura 5 o conceito de cultura através vários aspectos que compartilham seus valores no cotidiano, discernindo o que se é importante em relação ao reflexo das necessidades, e das crenças, a partir do que se contextualiza e o que se é cultural, correlacionando com as suposições que são encaradas como verdades.



Figura 5 – Conceito de Cultura

Fonte: Treff, Cultura Organizacional – PUC-SP, 2017.

Sobre cultura organizacional, Bohlander *et al* defendem:

“Além das questões econômicas do comércio mundial, o ambiente cultural (comunicações, religião, valores e ideologias, educação e estrutura social) tem influência importante nas decisões no cenário internacional (...). Ambientes culturais diferentes exigem abordagens diferenciadas de gestão de recursos humanos, Estratégias, estruturas e estilos gerenciais que são adequados em um ambiente cultural podem levar ao fracasso em outro.”. (Bohlander et al., 2003).

Para Araujo e Garcia (2010) a cultura é compreendida como um conjunto de características humanas que não são natas e que se criam e se preservam ou aprimoram por intermédio da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade. Destacando as palavras-chave:

- Características natas: são peculiaridades individuais que nascem com as pessoas; são chamadas de dons. Portanto, em se tratando de cultura são consideradas as características inatas, ou seja, aquelas que o indivíduo adquire por meio do seu convívio em sociedade.

- Criar: Para a ideia de cultura, significa criar algo novo, fruto da inter-relação das pessoas possuidoras de características natas.
- Preservar: Após cria-la, é fundamental que as ideias centrais sejam resguardadas, a fim de que a essência da organização não se perca, acabando com toda a credibilidade.
- Aprimorar: Não basta criar e preservar; é preciso aprimorar também. Para facilitar o entendimento, basta refletirmos em que mundo nós vivemos, no qual o que vale é o hoje, o agora. Sendo assim, até mesmo para que se preservem as características humanas natas é essencial que estas estejam de acordo com a realidade, na qual estão inseridas, o que vai requerer aperfeiçoamento e adaptações.
- Indivíduos em sociedade: Nesta expressão, o termo fundamental é “em”. O “em” completa a ideia da cultura, mostrando que a criação, a preservação e o aprimoramento das características humanas natas, produto da cooperação e comunicação entre indivíduos, são feitos dentro dos limites de uma sociedade. Indo mais além, podemos concluir que o indivíduo sozinho não é capaz de estabelecer uma cultura, mas, ao estar participando de forma ativa de um segmento da sociedade, passa a ser capaz de influenciar o nascimento de uma determinada cultura.

Os pilares do núcleo de identidade organizacional destacado pelos autores se referem aos valores, crenças e padrões de comportamento. Estes três pilares estão interligados e permanente aperfeiçoamento, como segue a ideia de cultura e, no caso organizacional, por exemplo, trata-se da estrutura de um prédio que pode sofrer reformas, mas os pilares centrais pouco serão modificados. Do contrário, a crença das pessoas da organização, por exemplo, poderia cair por terra, gerando uma instabilidade na estrutura como um todo.

Como o ambiente em que vivemos é um ambiente de constantes transformações, outro ponto não pode deixar de ser apresentado, tal ponto consiste na relação da cultura organizacional com a adaptação externa e integração interna, apresentada por Schein:

“Um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (Schein, 2009).

Hofstede (1991) complementa que por mais que inúmeros autores critiquem a utilização da expressão “cultura organizacional”, não se pode ignorar que ela tem o seu valor e sentido na vida das organizações, as quais nada mais são que sociedades formalmente constituídas por pessoas. Aliás, em se tratando de sociedade, não se pode esquecer neste momento das culturas nacionais que certamente influenciam a realidade das organizações por meio dos fatores políticos, sociológicos e psicológicos.

## 2.2 Gerações

Uma geração é composta por indivíduos que vivenciaram eventos ou fatos históricos de grande relevância durante seu processo de socialização. Essa experiência comum gerou a oportunidade desses indivíduos processarem esses acontecimentos de formas semelhantes, moldando seus valores e forma de pensar ao longo da vida (Cordeiro *et al.* (2013) *apud* MANNHEIM). As experiências comuns de indivíduos de idades semelhantes podem atuar como lentes através das quais esses eventos são interpretados por esses indivíduos. O tom da lente diferente entre gerações produzindo diferentes respostas aos estímulos de seus ambientes atuais (Cordeiro *et al.* (2013) *apud* DENCKER, JOSHI, MARTOCCHIO).

Cordeiro (2012) explica que o conceito de geração refere-se a pessoas nascidas em um determinado período cronológico que vivenciam os mesmos acontecimentos e processam experiências semelhantes. Weller (2010) define que cada geração possui uma identidade geracional que se evidencia em comportamentos e atitudes, do mesmo modo em

que cada geração mantém conexão com as anteriores e as seguintes. Compreende-se que há um elo entre as gerações e, deste modo, entrelaçam-se os modelos comportamentais e observa-se que o modo da educação familiar também influencia e tem sua relevância com esta percepção, evitando-se as generalizações. Cordeiro *et al.* (2013) *apud* MANNHEIM em seu artigo seminal de 1952 define geração como parte do processo histórico que indivíduos da mesma idade-classe compartilham. A data de nascimento é potencial para isso, mas não define a geração. Existem dois elementos centrais para a constituição de uma geração: presença de eventos que quebram a continuidade histórica e a vivência desse momento por membros de um grupo etário durante seu processo de socialização (adolescência e início da idade adulta), predispondo-os a certos modos de pensar e experiências.

A geração, por ser um atributo demográfico, pode ser usada para categorizar os indivíduos e tem importância nas decisões, comportamentos e ações das pessoas porque elas as utilizam como base de comparação social (Cordeiro *et al.* (2013) *apud* LAWRENCE, TOLBERT). Diferenças demográficas entre supervisores e subordinados, por exemplo, influenciam atitudes, comportamentos e desempenho no trabalho e quando essas características são diferentes dos padrões podem emergir problemas organizacionais (Cordeiro *et al.* (2013) *apud* COLLINS; HAIR; ROCCO)

A demografia brasileira caminha para um aumento da população de jovens ingressando no mercado de trabalho e para um grande número de pessoas avançando para a idade de aposentadoria (IBGE, 2018). Essas mudanças demográficas geram desafios para a área de gestão de pessoas no que tange, principalmente, a revisão de políticas, processos e práticas de gestão que visem à convivência de grupos de diferentes idades e gerações nas organizações, tais como a facilitação do ingresso dos jovens, a proposição de programas para aposentadoria, ou mesmo para a continuidade no mercado de trabalho de indivíduos mais velhos (Cordeiro *et al.* (2013) *apud* DENCKER, JOSHI, MARTOCCHIO, BENSON, BROWN, CAPELLI).

Segundo Adami (2014) os *Baby Boomers* são as pessoas nascidas após a Segunda Guerra Mundial, entre 1945 e 1960. Nos países desenvolvidos, grande parte delas teve acesso às universidades e entraram no mercado de trabalho, que estava se recuperando rapidamente, com uma mentalidade de lealdade e fidelidade às organizações. Seus objetivos

eram construir carreiras sólidas e preparar a aposentadoria, para que pudessem desfrutar da vida. Assim, permaneciam na organização praticamente por toda a vida profissional. Seus valores também incluíam questionamentos da antiga ordem socioeconômica. A geração X inclui aqueles nascidos entre o começo dos anos 1960 e o início dos anos 1980. Trata-se de uma época de transformações, em que as famílias demoram mais a se consolidar, as pessoas investem mais nas carreiras e nas conquistas pessoais, privilegiando o desenvolvimento profissional e pessoal. Não a empresa. A fidelidade e lealdade dão lugar à mobilidade e aos interesses próprios. Muda-se a cultura de viver para trabalhar para a de trabalhar para viver, podendo desfrutar mais da vida. A mesma autora descreve que a geração Y inclui os nascidos a partir de 1983 e também é conhecida por outros nomes, como geração milênio e geração digital. Como os nomes sugerem, é a geração conectada mundialmente e que vive em redes sociais; é extremamente autoconfiante, acredita muito em si mesma e gosta de aventuras e inovações. Relaciona-se com o mundo de maneira totalmente diferente das outras gerações, fazendo várias coisas ao mesmo tempo, como ouvir música, conversar e digitar mensagens. E parece que realmente dá conta disso tudo. Foi criada acreditando que poderia ser o que quisesse e entra no mercado de trabalho com essa atitude.

Para o estudo da Live Healthcare é possível realizar a análise comparativa entre os perfis populacionais de acordo com as diferentes gerações. As gerações analisadas foram classificadas da seguinte forma:

 <p><b>GERAÇÃO Z</b> (ATÉ 23 ANOS)</p> <p>Tendência a ser mais silenciosa e virtual. A geração é retratada como tendo menos interação social, além de menor expressividade na comunicação verbal. Pessoas dessa geração tendem a dar menos importância aos objetivos profissionais, assim como se mantêm relativamente alheias à vida política.</p>	 <p><b>GERAÇÃO Y</b> (DE 24 A 37 ANOS)</p> <p>Considerada a geração do milênio, é vista como a da internet, apresentando grandes avanços tecnológicos. Geração tida como individualista e muito competitiva, que participa mais nas ações que as atraem. Pessoas desse grupo priorizam a ética e a responsabilidade e têm sede por inovação.</p>	 <p><b>GERAÇÃO X</b> (DE 38 A 49 ANOS)</p> <p>Geração da tranquilidade, estabilidade e equilíbrio. Tem conhecimento embasado e profundo sobre os temas, além de um pensamento mais racional. Essas pessoas costumam apresentar mais dificuldade com linguagem visual.</p>	 <p><b>BABY BOOMER</b> (DE 50 A 68 ANOS)</p> <p>Filhos do pós-guerra, inventores da era "paz e amor". Eles tendem a manter relações de amor e ódio com os superiores e agem geralmente em consenso. Geração que valoriza emprego fixo e estável e prefere ser reconhecida pela sua experiência à sua capacidade de inovação.</p>
--	---	---	---

*As descrições das gerações não pretendem criar estereótipos, mas destacar características gerais que possam auxiliar na identificação de um segmento da população. Trata-se de construções que buscam certa generalização, reforçando aspectos relevantes à discussão do estudo.*

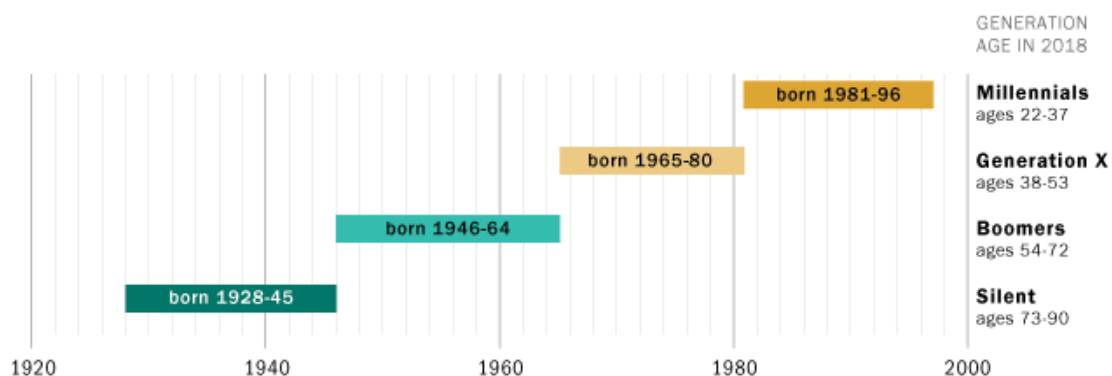
### Figura 6 – Perfil por geração

Fonte: Live Healthcare, Gerações, 2018.

De acordo com Pena e Martins (2015) perante as peculiaridades entre os perfis profissionais extremamente dispares, com "modelos mentais" dissonantes e perspectivas diversas para com o trabalho, constata-se que o gerenciamento de conflitos geracionais em primeira instância, é um treino incessante para o autoconhecimento e tolerância para as diferenças. Tal analogia deve ser efetuada pelas organizações como um todo, de modo que se assimile e valorize as discrepâncias, podendo de certa forma aglutinar novos valores a organização.

Mudanças no sistema produtivo e no mercado de trabalho, tal como a migração da economia manufatureira, para a de serviços demandou um novo perfil de trabalhadores e, por consequência, uma nova atuação da área de RH. A informatização na produção e declínio da utilização da força física da mão-de-obra fez surgir um novo quadro em que a diversidade emergiu. Essa se tornou mais intelectualizada a partir dos trabalhadores do conhecimento, mais feminina e mais velha, isto é, mais madura já que com essas novas condições as pessoas conseguem permanecer mais tempo no mercado de trabalho (Cordeiro *et al.* (2013) *apud* LEGGE).

A figura 7 se refere a estudos da Pew Research Center, que abrangem até a geração *Millennials* ou “Y”, onde mostram um comparativo das idades e gerações pertencentes a partir de 1920 (geração *Silent*).



### Figura 7 – Gerações e Idade

Fonte: Pew Research Center, *Generations*, 2018.

No âmbito de identificar as gerações onde os *Millennials* terminam e pós-*millennials* começam, a Pew Research Center afirma que as gerações oferecem a oportunidade de olhar para as pessoas tanto pelo seu lugar no ciclo de vida - seja um adulto jovem, um pai de meia-idade ou um aposentado - e por sua participação em uma coorte de indivíduos que nasceram em um momento similar. Como examinado em trabalhos anteriores da organização, os grupos geracionais fornecem aos pesquisadores uma ferramenta para analisar as mudanças nas visões ao longo do tempo. Eles podem fornecer uma maneira de entender como diferentes experiências formativas, como eventos mundiais e mudanças tecnológicas, econômicas e sociais interagem com o ciclo de vida e o processo de envelhecimento para moldar as visões de mundo das pessoas. Enquanto jovens e adultos mais velhos podem diferir em seus pontos de vista em um dado momento, os grupos geracionais permitem que os pesquisadores examinem como os adultos mais velhos se sentiram quando já eram jovens, bem como descrever como a trajetória de visões pode diferir entre gerações.

Ainda segundo a Pew Research, pontos de corte geracionais não são uma ciência exata. Eles devem ser vistos principalmente como ferramentas, permitindo os tipos de análises detalhados acima. Mas seus limites não são arbitrários. Gerações são frequentemente consideradas pelo seu período, mas novamente não há nenhuma fórmula acordada por quanto tempo essa extensão deve ser. Ao contrário dos *Boomers*, não há limites comparativamente definitivos pelos quais os limites geracionais posteriores são definidos. Mas, para fins analíticos, baseado em pesquisas, se acredita que 1996 é um corte significativo entre os *Millennials* e os pós-*millennials* por vários motivos, incluindo os principais fatores políticos, econômicos e sociais que definem os anos de formação da geração do milênio.

Cordeiro *et al.* (2013) *apud* Joshi, Dencker e Martocchio após analisarem diversos estudos sobre gerações nas organizações, identificaram três faces da identidade geracional que podem ser usadas como categorização. Os autores propõem a utilização do conceito de geração de uma forma mais ampla, observando além da data de nascimento e considerando a importância de eventos históricos importantes ocorridos inclusive dentro da organização

para a formação de gerações em microambientes. No quadro 1 encontram-se descritas as faces da identidade geracional propostas pelos mesmos autores.

<b>Faces da identidade geracional</b>	<b>Referências teóricas</b>	<b>Definição</b>	<b>Processos relacionais entre gerações</b>
Incumbência	Sociologia da família / Antropologia social	Ocupação de um papel por um determinado período de tempo	Referente a diferentes, mas interdependentes habilidades, conhecimentos e decisões associados a um papel
Coortes	Sociologia política/ Demografia organizacional	Filiação em um grupo que compartilha tempo de empresa semelhante	Com base em diferentes resultados do emprego e experiências de socialização organizacional
Idade	Sociologia / Gerontologia	Filiação em um grupo etário que divide memórias coletivas em seus anos formativos	Relativa a diferentes atitudes/valores a respeito do trabalho e emprego

Quadro 1 - Faces nos Estudos Sobre Gerações

Fonte: Cordeiro *apud* Dencker; Joshi; Martocchio. Employee benefits as context for intergenerational conflict, 2013.

Na categoria de artigos que tratam a identidade geracional baseada na incumbência, ou seja, na ocupação de um papel por um determinado período de tempo de acordo com Cordeiro *et al.* (2013) *apud* Joshi, Dencker e Martocchio (2010), foi encontrado somente um artigo escrito por um autor considerado por esses pesquisadores como seminal nessa abordagem, Cordeiro *et al.* (2013) *apud* Wade-Benzoni. A autora define que uma geração ocupa um papel que pode ser em um escritório, status ou conjunto de responsabilidades e o tempo nesse papel é limitado no sentido de que uma geração não o ocupa indefinidamente, pois em determinado momento, a transição geracional ocorre. Relata que conjuntos de atores

organizacionais do passado, presente e futuro podem ser pensados como diferentes gerações nas organizações. O enfoque do artigo é no conflito intergeracional que ocorre quando uma geração de indivíduos encara a decisão de assumir ou não custos em benefício de outra geração. Isso é baseado na assimetria de poder, já que a geração mais antiga teria maior poder de decisão em detrimento das novas gerações.

Na face da identidade geracional por idade, a filiação em um grupo etário implica na divisão de memórias coletivas em seus anos formativos. Os artigos nacionais, comentados no Quadro 2, focam a pesquisa na comparação das gerações e identificação de semelhanças e diferenças, utilizando bibliografia diversa e se adota duas bases teóricas: carreira e comprometimento organizacional. Nenhum dos estudos é longitudinal, logo não é possível distinguir os efeitos da geração dos efeitos da maturidade. Dutra (2004) apontam a necessidade de pesquisas para aprofundamento do tema no Brasil.

Fonte	Tema	Principais Achados
Veloso, Dutra e Nakata (2008)	Diferenças em relação à percepção de carreira para indivíduos <i>Baby Boomers</i> , da Geração X e da Geração Y	Os <i>Baby Boomers</i> se identificam mais com o trabalho e valorizam sua rede de contatos para o crescimento profissional mais do que outras gerações. Comparando a Geração X e Y, os indivíduos X se identificam mais com o trabalho e os Y privilegiam o saber fazer e a rede de contatos.
Veloso, Silva e Dutra (2011)		
Cavazotte, Lemos e Viana (2010)	Expectativas em relação ao trabalho e a recompensas tangíveis e intangíveis dos jovens da Geração Y	Dentre as expectativas exclusivas da Geração Y, foram identificadas: desafios, dinamismo, prazer no trabalho, flexibilidade, qualidade de vida, reconhecimento, <i>feedback</i> , bom relacionamento com as pessoas, bom ambiente e o interesse em trabalhar em uma organização socialmente responsável.
Nogueira, Lemos e Cavazotte (2011)	Análise do comprometimento organizacional (CO) entre diferentes gerações por meio da Escala de Bases do CO (EBACO)	Indivíduos da Geração Y apresentaram níveis mais baixos de comprometimento organizacional do que os da geração X em diversas bases.
Vale, Lima e Queiroz (2011)		As diferenças geracionais não impactam nas bases de comprometimento, mas apontam bases de comprometimento predominantes.

Quadro 2 - Estudos nacionais sobre geração baseada em idade

Fonte: Diversos autores, *Gerações e Identidade*, 2018.

Chiavenato (2009) enfatiza que as organizações devem pelo meio da desburocratização do ambiente de trabalho gerenciar os conflitos existentes e os potenciais entre as gerações também. O autor salienta ainda, que deve-se proporcionar um plano de carreira com chances iguais para todos os membros de ascender profissionalmente e facilitar os meios de comunicação dentro da organização. Para tal, o setor de recursos humanos tem por obrigação integrar os membros de diferentes gerações, buscando eliminar os conflitos organizacionais através do discernimento das peculiaridades de cada geração de modo que compreenda o perfil de cada uma delas.

A reflexão acerca do referencial apresentado permite a percepção de que se considerada como um fator demográfico, a questão geracional exerce influência nas organizações, na medida em que gera a expectativa de padrões de comportamento impactando a dinâmica dos grupos e nos relacionamentos interpessoais que podem agir de forma a beneficiar ou prejudicar o ambiente de trabalho se tornando elemento de atenção no campo da Gestão de Pessoas nas organizações.

### **2.3 Motivação**

Bergamini (2014) descreve o simples conceito de motivação: “As pessoas fazem com motivação aquilo que gostam, aquilo no qual não gostam, as fazem enviar outras pessoas em seu lugar.”. A motivação está altamente relacionada com os interesses pessoais de cada pessoa. A pessoa pode se motivar com diversos aspectos que estejam relacionados aos seus interesses pessoais ou profissionais. A essência da motivação é aquilo o que elas mais querem.

Todas as inúmeras iniciativas empreendidas para que fosse possível conhecer mais sobre a motivação ocasionaram a sua exploração sob múltiplos ângulos diferentes de pesquisa científica, explica Bergamini (2006). Com tantos estudos a respeito do assunto, pode parecer que certo enfoque defendido por uma teoria em especial conduziu a conclusões capazes de substituir as demais abordagens. A autora explana que não é bem verdade. As diversas teorias não se anulam umas às outras; pelo contrário, elas se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano enquanto tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza.

O autoconhecimento é a confiança no que o interior diz. A autora ressalta ainda que só sabemos o que nos motiva, quando conhecemos a si mesmo. Descobrir o que motiva é o propósito da sua liderança. “É necessário estar motivado para ser líder”. E aliado ao autoconhecimento, conhecer os pontos fortes. Não se deve perder tempo com os pontos fracos, mas sim cuidar da estratégia para usar ao máximo os pontos fortes. É necessário apenas administrar os pontos fracos. Bergamini explica que as pessoas não possuem pontos fracos, mas que sim os pontos fracos nos quais se queixam, tratam-se de seus pontos fortes

usados em excesso e de forma inconveniente. Ou seja, o uso excessivo de uma competência se transforma numa fraqueza.

Para o líder que utiliza fatores extrínsecos, ou seja, utiliza um estilo de liderança transacional, que troca interesses com o seguidor, resulta no seguidor exercer sua liderança apenas enquanto tiver interesse naquilo que ele pode trocar. Bergamini afirma que isso não se trata de motivação, e sim controle daquele subordinado. Não se premeia o sucesso através de bonificações, pois isso não traz motivação naquela posição. O subordinado irá trocar oportunamente quando houver “outra proposta” e não houver mais trocas daquela liderança, ocasionando o giro de mão de obra.

Para Bergamini (2006), a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por paradoxal que isso possa parecer. Quando se fala de motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir. Existem muitas razões que explicam uma simples ação. Grande parte desses determinantes residem no interior das pessoas, tais como os seus traços de personalidade, suas predisposições e emoções, as suas atitudes, bem como as suas crenças, e assim por diante.

De acordo com Lévy-Leboyer (1994), o verbo motivar não pode existir sem complemento. Os responsáveis por empresas cometem o erro de solicitar pessoal ‘motivado’ dentro do mesmo espírito, como se isso significasse uma qualidade permanente e distribuída de forma homogênea. Segundo o autor, não existe o pequeno gênio da motivação que transforma cada um de nós em trabalhador zeloso ou nos condena a ser o pior dos preguiçosos. Em realidade, a desmotivação não é nem um defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas. Um indivíduo motivado aqui será diferente em outro lugar. Isso significa, portanto, que as pessoas, no desenrolar do seu processo motivacional, tem a sua atenção voltada para o desempenho de uma atividade específica e buscam atingir determinado fim, dentro de uma contingência particular.

Usando a simples observação de como se comportam as pessoas, Bergamini reitera que se percebe o tanto que são diferentes umas das outras. Essas diferenças são delineadas desde cedo na vida de cada uma delas e retratam aquelas marcas originárias de um código genético, ao qual se incorporam as experiências da vida intrauterina, que, por sua vez, é enriquecida pelas vivências experimentadas no momento do nascimento. A autora explica que o conjunto desses três elementos é conhecido como matriz de identidade.

Enquanto algumas das teorias psicológicas sobre motivação se basearam consistentemente nos aquecimentos passados, as teorias cognitivas ou conscientes viram a motivação como uma espécie de antecipação do prazer futuro. Basicamente, o princípio mais característico dessa teoria propõe que os principais determinantes do comportamento humano sejam aquelas crenças, expectativas e antecipações que o indivíduo faz em termos de eventos futuros. De maneira consciente é visto como uma sistemática de fixação intencional de objetivos feita com base em propósitos conscientes. Dessa forma, as pessoas tomam decisões conscientes que dizem respeito ao comportamento futuro, levando em conta sinais obtidos a partir do seu ambiente atual.

Um dos grandes recursos utilizados para tentar compreender melhor o homem destacou-se por meio da tentativa de descrição e classificação das diferenças comportamentais entre os indivíduos. Bergamini (2006) descreve *apud* Hipócrates há séculos conhecido como o pai da Medicina, propunha claramente que existem maneiras diferentes e ao mesmo tempo típicas de conduta que poderiam reunir as pessoas em grupos especiais. Sua forma rudimentar de classificar as pessoas baseava-se principalmente na suposição de que os constituintes físicos e fisiológicos do organismo seriam os responsáveis pela caracterização de comportamento particulares. Embora as pesquisas nesse sentido se tenham estendido por vários séculos, muito pouco foi possível concluir em termos da indiscutível ligação entre as duas variáveis.

Percorrendo outra via de estudo, Bergamini (2006) *apud* Freud, nos seus estudos psicanalíticos, apresenta-se como o primeiro pesquisador a falar mais explicitamente dos diferentes tipos de personalidade. Analisando o relato de seus pacientes, Freud descobre que os principais traços de comportamento adultos já foram configurados em época muito

anteriores da vida de cada um deles. Pela primeira vez, passe-se a considerar o primeiro ano de vida como fundamental na formação das tipologias comportamentais da fase do desenvolvimento infantil denominada de fase oral. Uma ocorrência denominada de trauma durante essa fase seria a responsável por características comportamentais específicas na idade adulta.

A motivação também está atrelada a qualidade de vida no trabalho, logo WHOQOL Group (1994) define qualidade de vida como: "Percepção que um indivíduo tem de sua posição na vida, considerando-se a cultura e o sistema de valores nos quais ele vive, bem como seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações".

No entanto, segundo Biral (2017), a qualidade de vida possui multidimensionalidade do conceito e refletiu-se na construção de um instrumento de avaliação baseado em 6 domínios:

- Domínio físico;
- Domínio psicológico;
- Nível de independência;
- Relações sociais;
- Meio-ambiente;
- Espiritualidade / religião / crenças pessoais.

No trabalho, a qualidade de vida pode ser definida como um conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. Segundo França (2010), ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial (conceito amplo que visa estudar a causa ou o progresso de doenças utilizando-se de fatores biológicos (genéticos, bioquímicos, etc.), fatores psicológicos (estado de humor, de personalidade, de comportamento, etc.) e fatores sociais (culturais, familiares, socioeconômicos, médicos, etc.)).

## 2.4 Liderança

Segundo Maxwell (2008), liderança é influencia. James C. Georges, da Par Training, define que liderança é a habilidade de conseguir seguidores. Já Bergamini (2014) explana que a liderança é dar condições para o desenvolvimento integral do potencial dos seus seguidores. Sendo o grande diferencial competitivo das empresas a competência, que se define como enfrentar situações imprevistas e não rotineiras adversas do contexto que evolui. Não é a repetição, a competência é capaz de criar em cima do que se existe.

O que um líder necessita saber ao começar é que elevar as pessoas a um nível mais alto e ajudá-las a serem pessoas de sucesso envolve mais do que lhes dar informações ou habilidades, descreve Maxwell (2016). Se esse não fosse o caso, cada novo empregado iria de estagiário ao sucesso assim que entendesse como fazer seu trabalho; toda criança seria bem-sucedida sempre que aprendesse algo novo na escola. Mas o sucesso não segue automaticamente o conhecimento. O processo é complicado porque se está trabalhando com pessoas. No entanto, entender alguns conceitos básicos sobre as pessoas abre as portas à sua habilidade de desenvolver os outros.

Maxwell (2016) *apud* Donald Laird explica ainda que todo mundo quer se sentir valorizado e cita: “Sempre ajude os outros a aumentar sua própria autoestima. Desenvolva sua habilidade de fazer as outras pessoas se sentirem importantes. Não há elogio maior que você possa fazer a uma pessoa do que ajudá-la a ser útil e encontrar satisfação em sua utilidade.”. Quando uma pessoa não se sente bem em relação a si mesma, ela nunca vai acreditar que tem sucesso, não importa o que consiga. Mas uma pessoa que se sente valorizada está pronta para o sucesso.

O mesmo autor salienta que todos precisam e reagem a incentivos. Maxwell *apud* Charles Schwab representa uma das suas citações favoritas, que disse: "Ainda estou para encontrar o homem, não importa quão elevada sua posição, que não trabalhasse e se esforçasse mais sob um espírito de aprovação do que sob um espírito de crítica.". Se deseja elevar uma pessoa, então é preciso se tornar um de seus apoiadores mais firmes. As pessoas sabem quando não se acredita nelas.

Palavras como influência e colaboradores trazem a noção de consentimento. Isso traduz a diferença de relacionamento entre um líder e seus liderados e um chefe (com autoridade formal) e seus subordinados: seguidores são atraídos e guiados por um líder (consentem que aquele seja seu líder). Nesse sentido, a ideia de consentimento exclui a coerção como base da liderança. A figura abaixo sintetiza as principais diferenças entre autoridade formal e liderança.

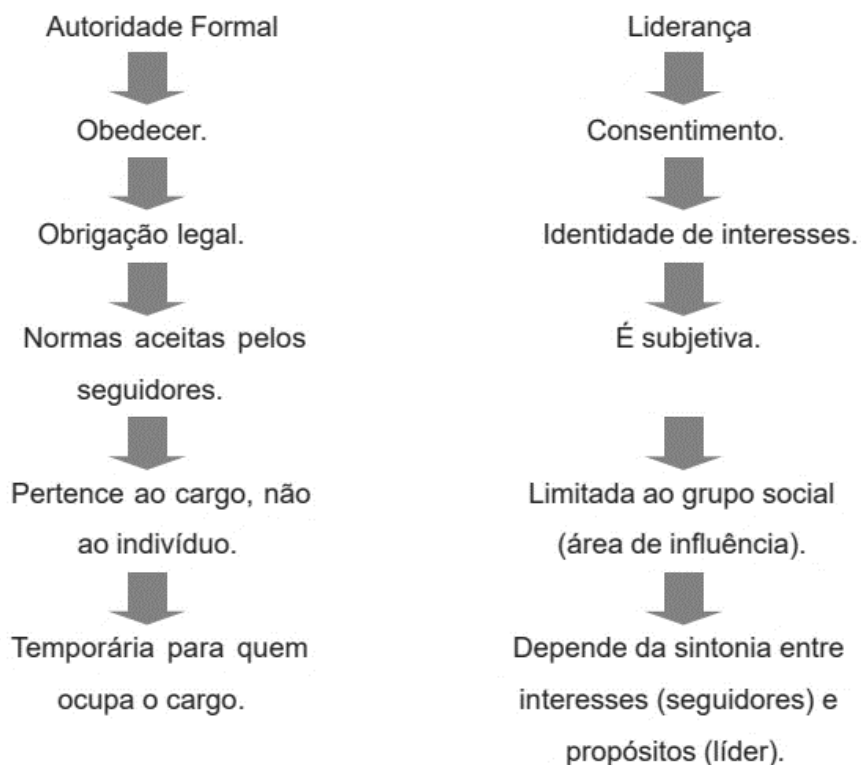


Figura 8 - Distinção entre autoridade formal e liderança

Fonte: Maximiano, Teoria Geral da Administração, 2002.

Vale ressaltar que os conceitos não são excludentes entre si: uma pessoa pode assumir os dois papéis - ser um líder perante o grupo e ter a autoridade formal. Da mesma forma, liderança e autoridade formal não necessitam estar juntas: alguém que tem o papel de liderança informal sobre um grupo e que não ocupa cargo com autoridade formal.

Muitas definições de liderança, segundo Maximiano (2000) *apud* Douglas MacGregor parecem pressupor que há pessoas com “um dom especial” para liderar. Outros autores, porém, falam da liderança não como uma habilidade pessoal, mas como um

processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes.

Maximiano (2000) *apud* Douglas MacGregor complementa descrevendo a liderança como uma combinação de quatro variáveis ou elementos:

1. Características do líder: Dentro de suas habilidades, deve estar a motivação para exercer essa função. Sua personalidade e a maneira como se relaciona com a equipe também serão fatores decisivos para o bom desempenho do líder.
2. Características pessoais dos liderados: Abrangendo as capacidades e as motivações dos liderados: o líder propõe uma missão ou tarefa aos liderados - porque é do seu interesse realizá-la. Os seguidores podem concordar em cumprir essa tarefa, desde que ela também seja de seu interesse. Logo, de acordo com suas motivações, distinguem-se dois tipos de liderados (nessa relação):
  - Seguidores fiéis – deixam-se seduzir pelas mensagens intrínsecas do líder, pela missão proposta, por sua imagem, pela instituição que representa ou por outros fatores de natureza simbólica, emocional ou moral. A liderança que caracteriza a relação do líder com o seguidor fiel é a carismática.
  - Seguidores mercenários – O líder representa o mecanismo para a obtenção de recompensas psicológicas ou materiais. A liderança que caracteriza esta relação é a transacional (troca).
3. Características da tarefa ou missão: A tarefa (ou missão) é o elo entre líder e liderados e pode ser classificada em três tipos:
  - Missão moral – Atrai os seguidores pela força intrínseca de suas ideias e propostas, que podem ser enfatizadas ou não pelo líder. A recompensa dos seguidores é a própria realização da missão ou tarefa.

- Missão calculista – Realizada em troca de recompensa material ou psicológica. Prêmios, participação nos lucros e elogios são exemplos de recompensa.
  - Missão alienatória – Receio de ser castigado por não realizar a tarefa que motiva os seguidores. A missão também é considerada alienatória quando a tarefa é realizada por senso de responsabilidade, mesmo que os seguidores não acreditem em sua legitimidade ou não temam punição.
4. Contexto organizacional e social da liderança: Compreendendo a cultura e os valores organizacionais. A figura 9 ilustra o contexto da liderança:



Figura 9 – Contexto da Liderança (Adaptado)

Fonte: Maximiano, Teoria Geral da Administração, 2002.

## 2.5 Problemas de Liderança

Bergamini (2014) define que liderança é alguma coisa que é mais difícil na função de supervisão. É conseguir que as pessoas façam aquilo que precisa ser feito. Segundo a autora, quando se há problemas de liderança, “as pessoas querem ser elas mesmas”. O grande desafio da gestão de pessoas é mudar empresas em suas políticas. Ser capaz de reorganizar um cargo, a partir da mudança do trabalho, da organização, quando se é difícil conseguir que as pessoas façam aquilo que se queira e da forma que se idealiza.

A autora faz referência de muitas organizações em que as pessoas eram ou ainda são enviadas a treinamentos para aprenderem a fazer bem aquilo que fazem mal. Mas como um atual gestor é enviado à um treinamento de liderança? Para Bergamini, é considerado perda de tempo, pois as pessoas se motivam pelos seus interesses particulares para fazerem aquilo que tenha que ser feito. Outra falha encontrada com alta frequência em todas as empresas é colocar pessoas que não gostam de liderança em postos de liderança, pois essas pessoas entram no conflito de não terem motivação, fazerem o que não gostam. Reconhecimento é algo que deveria ser feito a partir da iniciativa da empresa em ter uma pesquisa de desempenho. Realização pessoal é o aproveitamento integral do próprio potencial.

De acordo com Maxwell (2016), a razão pela qual muitas pessoas não elevam as outras à sua volta é que elas não sabem como fazê-lo. Ser mentor de outros não é uma coisa que a maioria das pessoas aprende na escola. Mesmo se você fosse à universidade para se tornar professor, provavelmente seria treinado para disseminar informações para um grupo, não para caminhar ao lado de uma única pessoa e elevá-la a um nível mais alto.

Sendo assim, Bergamini (2014) conclui que a melhor maneira do líder aprender a liderar é através do seu seguidor. O seguidor será transformador na experiência de liderar. Entretanto, o sentimento que está ligado ao seguidor é a motivação. A motivação para o trabalho é um processo interno e intrínseco e depende do significado do trabalho para aquele indivíduo. O estímulo vem através da sensação, consciência daquilo que se quer ou deseja. Satisfeita a necessidade, outra necessidade aparece. Por outra, o líder deve atentar que a

insatisfação leva a frustração, que conseqüentemente leva a agressividade na situação insatisfeita.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Lima (2008) estabelece que os diferentes tipos de pesquisa — pesquisa bibliográfica, documental, de campo e de laboratório — abrigam um conjunto de técnicas de coleta de materiais. Estas funcionam como instrumentos confiáveis para possibilitar ao pesquisador sistematizar o processo de localização, coleta, registro e tratamento dos materiais (dados e informações) julgados como necessários à fundamentação das descrições, interpretações, discussões, análises e reflexões na medida em que permitem ao pesquisador dispor de referencial indispensável para a fundamentação da solução do problema investigado ou da verificação da hipótese formulada.

O estudo que orientou esta monografia parte de uma pesquisa de campo, onde se instrumentou por meio de um questionário fechado, levando-se em conta os objetivos fixados e as hipóteses formuladas. No questionário, as perguntas foram objetivas e diretas, com alternativas definidas para o entrevistado. A pesquisa realizada visou trazer os fatores que impactam o engajamento dos atuais colaboradores em buscarem novos desafios dentro da área, e quais são os fatores que mais influenciam na decisão de deslocamento profissional, tendo em vista aspectos que ocorrem no cotidiano que são primordiais para mantê-los motivados em suas atividades.

Em relação à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois a abordagem de interpretação e análise do assunto é descritiva, sem necessidade de uso de recursos e técnicas estatísticas. O questionário indaga situações no qual o funcionário convive diariamente, buscando compreender quais são os problemas de gestão de pessoal que ocasionam, como problema foco a rotatividade de profissionais inseridos nesta conjuntura. As interrogações estruturam respostas que trazem dados demográficos, como

idade, geração pertencente, tempo de empresa, etc., para que sejam relacionadas ao referencial teórico de especialistas em respostas as hipóteses apresentadas neste trabalho.

### **3.2 Delineamento Metodológico**

A presente pesquisa caracteriza como uma revisão sistemática cujo objetivo é uma consolidação conceitual de um campo fragmentado a partir da coleta de dados, de análise descritiva e qualitativa e da produção de uma síntese fundamentada. O estudo espera identificar principalmente quais são os principais motivos de rotatividade dos profissionais que atuam no CO RAN e mapear as possíveis ações à serem implementadas para redução da rotatividade, além de levantar ações que fortaleçam os conhecimentos de gestão dos líderes destes profissionais com a finalidade de reter e desenvolver talentos na área.

O questionário será voltado aos campos de foco, que estão diretamente ligados a satisfação dos funcionários em qualquer corporação:

- Condições de trabalho
- Relacionamento interpessoal
- Gestão e liderança
- Carreira
- Práticas salariais e de benefícios
- Comunicações e informações
- Políticas e práticas de GRH
- Desempenho e motivação

O estudo também permitirá aprofundar meus conhecimentos sobre liderança e motivação e correlacionar as definições com os problemas relacionados ao tema.

### **3.3 Universo da Pesquisa**

O universo a ser investigado compreenderá os componentes da área CO RAN. No entanto, a quantidade de entrevistados será limitada aos que demonstraram interesse em responder o questionário na divulgação.

### **3.4 Instrumento Utilizado**

O instrumento utilizado será um questionário fechado, estruturado a partir do site Survey Monkey onde é possível divulgar ao público-alvo em formato de pesquisa individual e sigilosa.

### **3.5 Procedimentos de Coleta de Dados**

Para coleta de dados da pesquisa foi utilizado questionário online pelo site Survey Monkey com perguntas definidas.

O link do questionário foi enviado por e-mail aos componentes da área, expondo se tratar de uma pesquisa de tema gerencial para auxílio de monografia a respeito deste tema.

O questionário dispunha de 10 questões, com respostas fechadas, com o tempo máximo de resposta estipulado em aproximadamente 2 minutos.

## **4 RESULTADOS**

Os dados coletados através do questionário com questões definidas serão dimensionados através de estudo estatístico (gráficos) e teórico.

### **4.1 Diagnóstico da Situação**

O CO RAN desde sua criação, possui um histórico de estudo, desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas atividades e atribuições no objetivo de entrega de seus serviços as partes envolvidas e à empresa Telefônica, que gerencia seus resultados, além do papel de capacitação de seus colaboradores, afim de que sejam especialistas intitulados e referências em suas funções, preocupando-se com a melhoria contínua da qualidade na prestação dos serviços ao cliente final.

Porém, mesmo que com a missão de alcance de resultados operacionais recorde para a empresa, o que gera o desafio mais relevante as entregas dos componentes, além dos programas de capacitação dos funcionários, a necessidade de aptidão e qualificação dos líderes hoje existentes passou a ser atrelado à progressão funcional e avaliação de desempenho da área.

O principal ponto de atenção é a elevação da rotatividade de profissionais qualificados. A área CO RAN possui em seu quadro 91 funcionários, e deste total, 41% dos profissionais pertencem à geração Y, 33% pertencem à geração X e 26% à geração *Baby Boomers*, de acordo com o Gráfico 2. Apesar da geração Y possuir a maior população da área, com 37 componentes que tem até 35 anos, nota-se pelas últimas movimentações, que essa é geração mais afetada pela rotatividade, seguida da geração X que ainda possui 30 profissionais com até 45 anos que atuam no departamento.

Dentro deste contexto, percebe-se, porém, a crescente necessidade de realizar um diagnóstico mais preciso das reais necessidades de capacitação e desenvolvimento dos líderes existentes no CO RAN atrelado à consecução dos objetivos estratégicos da área. Neste sentido, a adoção de práticas de gestão por competências pode contribuir nesta avaliação, além de que já é uma necessidade latente que vem de encontro com o contexto institucional de possuir os melhores colaboradores ao qual a área está vinculada.

A seguir são apresentados os resultados identificados a partir da aplicação do instrumento de pesquisa do presente trabalho.

## **4.2 Resultado do Questionário**

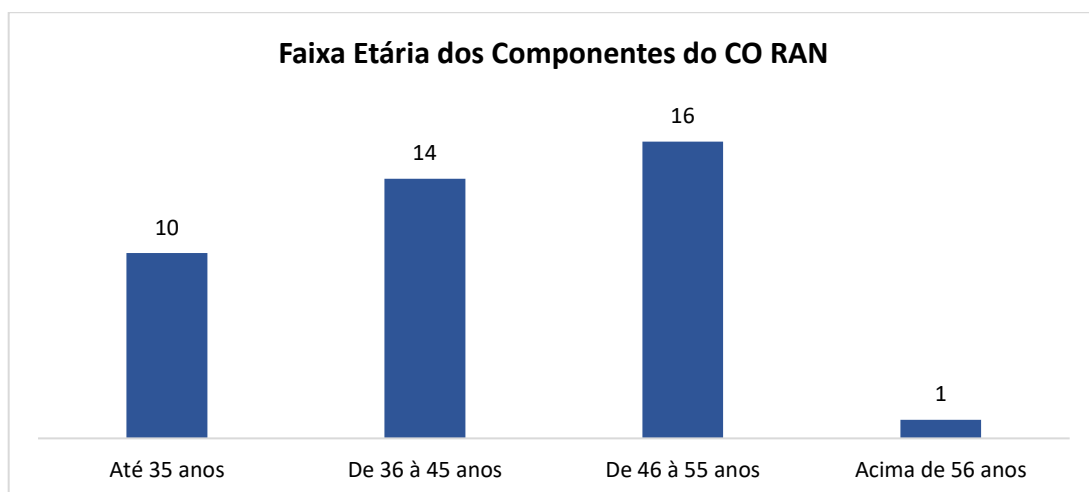
A análise e interpretação dos dados coletados é apresentada neste item em dez partes que se referem ao perfil dos entrevistados, tempo de empresa, atividades exercidas, motivação, desafios, apoio dos líderes, atrelada a categorização dos resultados das pesquisas realizadas de acordo com os temas abordados neste trabalho.

A pesquisa foi disponibilizada para todos os componentes da área via e-mail, no qual se obteve 45% de retorno (41 respondentes), onde se dará a análise da situação.

#### 4.2.1 Perfil dos entrevistados

As faixas etárias predominantes correspondem às idades entre 46-55 anos (39%) e 36-45 anos (34%), perfazendo 73% da população questionada. Seguindo com a faixa de até 35 anos que responde por 24% dos questionados, e 2% que representam os que tem acima de 56 anos, conforme ilustrado no (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Faixa Etária dos Entrevistados do CO RAN



Fonte: Elaborado pela autora.

Da coleta representada no Gráfico 3, podemos extrair que 25% dos entrevistados pertencem à Geração Y “*Millennium*”, 34% se enquadram na geração X e 41% concernem a Geração denominada “*Baby Boomers*”.

Erickson (2015) diz que as gerações mais velhas cresceram em uma época na qual hierarquia e empresas eram duas coisas muito respeitadas. Essas gerações tendem a honrar pessoas em posições mais altas e tem confiança nas instituições. A autora salienta que quando se olha para uma geração mais nova, vemos que são mais céticos em relação a empresas em si. As novas gerações se questionam se podem mesmo confiar nelas, se elas cuidarão deles, se não deveriam ser mais independentes para não ter de contar quanto com

elas, se estão de fato aprendendo algo, aumentando o valor deles no mercado por meio do aprendizado, se serão empregados por aquela única instituição durante muitos e muitos anos. Ou seja, muda a ênfase do alinhamento completo com as instituições para um senso muito mais de “como desenvolver a mim mesmo e ter certeza de que sou bom para o mercado”.

Mendes (2009) complementa descrevendo que para que a organização consiga conviver pacificamente com todas as gerações é preciso um novo estilo de liderança, onde o gestor posicione como um mediador entre as partes, visando solucionar de maneira eficiente e rápida os conflitos. Assim possibilitando um melhor entendimento entre os membros de sua respectiva equipe, que hoje no mercado atual é formada pelas quatro gerações e é ativa economicamente.

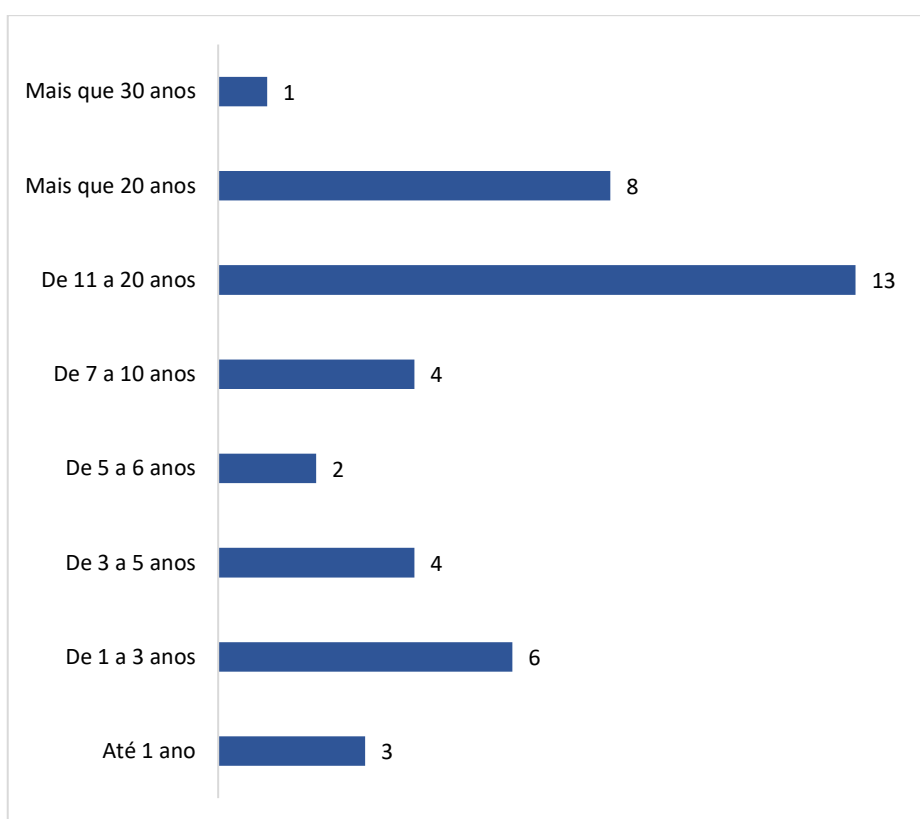
Em conformidade com Erickson, Lafuente (2009) explica que as gerações têm um enorme distanciamento em seus perfis, uma vez que a geração tradicional é muito disciplinada e segue a cadeia de comando, são conservadores e tem uma reação de longo prazo com as organizações. Os *Baby Boomers*, geração predominante dos respondentes da área CO RAN, habitam respeitar muito a hierarquia, são competitivos, ambiciosos e não são muito ligados as novas tecnologias. Já a geração X, segunda maior população respondente da área, procura passar mais tempo com a família e por isso tende a trabalhar menos, também se define pela tecnologia e mídia. Enquanto a geração Y, correspondente a 25% dos participantes da pesquisa, os integrantes dessa Geração são caracterizados como hedonistas, individualistas, ansiosos, capazes de lidar com tecnologia digital e com uma quantidade grande de informação.

É possível averiguar que a diversidade etária se faz completa no ambiente corporativo do CO RAN. Excetuando o “perigo” das generalizações, há distinções que procedem. Entre as principais, por exemplo, estão aspectos como a dificuldade maior que, em geral, *Baby Boomers* podem enfrentar com aparatos tecnológicos, em oposição à extrema facilidade dos profissionais Y neste campo.

#### **4.2.2 Tempo de Empresa**

Do universo respondente, no quesito tempo de empresa, apresentado no Gráfico 4, é possível identificar que há um sortimento em todas as legendas disponíveis do questionário, sendo que a predominante mostra que a maioria dos componentes possuem de 11 a 20 anos de empresa com uma representatividade de 32% do total. O período de mais de 20 anos de casa é o seguinte com expressos 20%. Respectivamente, temos um público no qual representa 15% dos entrevistados que detém de 1 a 3 anos, perto de 10% que tem de empresa entre 7 e 10 anos. 7% responderam que possuem até 1 ano de casa e 5% de 5 a 6 anos. Os que responderam ter mais que 30 anos de organização representam 2%.

Gráfico 4 – Tempo de Empresa dos Respondentes



Fonte: Elaborado pela autora.

Associando isso as gerações, podemos correlacionar os perfis de acordo com as respostas coletadas, por exemplo, segundo as pesquisas realizadas ao longo deste trabalho, as gerações dos *Baby Boomers* e X tem tendência a permanecer mais tempo numa determinada empresa e conseqüentemente num mesmo departamento no qual se domina as habilidades. Graziela Moreno, CEO da Academia da Estratégia, em entrevista à revista *Época*, relata que em relação a comportamentos, a estabilidade tão desejada pela geração X

também é oposta à impulsividade multidisciplinar dos novatos, que surgem mais individualistas e ligados a seus próprios valores pessoais, em um mundo altamente conectado. Outro exemplo é o estilo de liderança, focado em comando e controle no caso de *Baby Boomers* e dos X, e mais horizontalizado para os Y e Z.

Tulgan (2009) descreve que os integrantes da geração Y, no campo profissional, são descritos como indivíduos que esperam ter o reconhecimento de seus pares e superiores, anseiam por rápida ascensão na carreira, além de desejarem ter autonomia e flexibilidade no trabalho. Também são vistos como menos leais às organizações do que seus antecessores, o que os impulsionam a mudar de funções ou empresas com mais frequência .

Considerando que a área CO RAN existe há 3 anos, a diferenciação de tempo de casa distingue muito a experiência dos que já estavam na empresa que totalizam 78%, dos que representam até 22%, que possuem no máximo 3 anos de empresa e conseqüentemente de área.

Do ponto de vista dos que estão mais tempo na empresa, Lancaster e Stillman (2011) explicam que o trabalho duro dos Tradicionalistas permitiu que os *Baby Boomers* se tornassem a geração com o maior nível educacional até então. Labutando de forma inflexível e economizando com extremo rigor, os Tradicionalistas puderam dar aos filhos *Baby Boomers* a chance de se saírem melhor que eles. Os *Baby Boomers* concentraram-se em conquistar e seguir adiante. Eles compreendiam que só pelo trabalho subiriam na hierarquia. Se cumprissem as obrigações e fizessem as coisas do jeito certo, finalmente poderiam assumir um papel realmente significativo. As pessoas em cargos mais baixos faziam o trabalho braçal, segundo os autores, era possível fazer a diferença quando se chegasse ao topo. Isso poderia demorar anos, mas não importava, contanto que se chegasse lá.

Lancaster e Stillman (2011) esclarecem que quando chegou a vez da Geração X, onde deduzimos na pesquisa que representam um total de 41% que possuem de tempo de empresa entre 7 a 20 anos, a sobrevivência tornou-se a estratégia predominante. Quem se formou durante a crise econômica do começo dos anos 1990 não tinha facilidades para encontrar emprego e ouvia que a geração pertencente seria a primeira a não se dar tão bem quanto os pais. Embora o crescimento econômico da metade até o fim daquela década e a

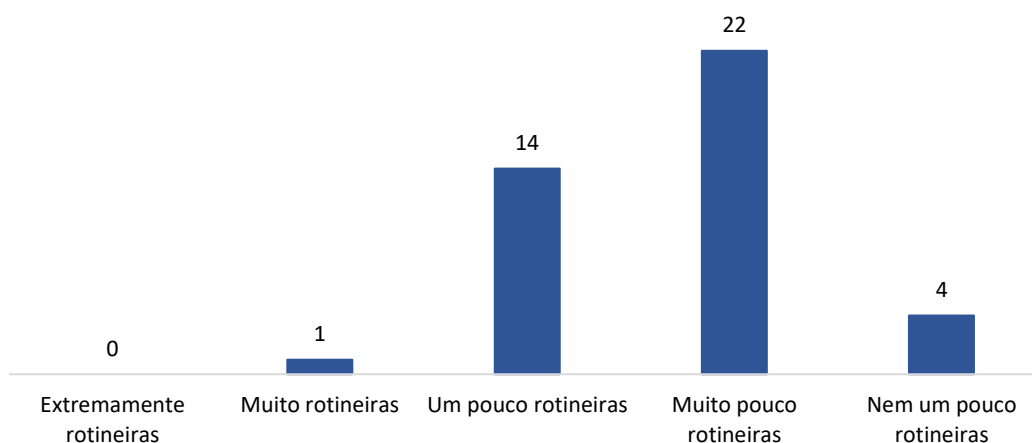
explosão tecnológica criassem muitas oportunidades de emprego, a Geração X também era influenciada por uma tendência que os incentivava a não abrir mão do ceticismo. Eles viram grandes instituições de "serviço" serem questionadas, como as Forças Armadas, a Igreja, as instituições sem fins lucrativos consagradas e até a Presidência. Os cortes e a terceirização corporativos, o estouro da bolha da internet, a recessão no começo do século XXI, exacerbada pelo 11 de setembro, moldaram as atitudes da Geração X no que tange às suas carreiras. Já que o trabalho poderia sumir a qualquer momento, era melhor não se dedicar demais. Os autores afirmam que a Geração X encontrava sentido longe do trabalho, fazendo esportes radicais, dedicando-se a hobbies, grandes viagens e passando mais tempo com amigos e familiares.

Já para a Geração Y, que naturalmente possuem menos tempo de casa e de área, os mesmos autores descrevem que a medida que essa geração chega à maioridade, os observadores culturais repararam em nova mudança. Depois que a taxa de divórcios chegou a um pico em 1981, ela foi declinando de forma constante até 2000 e em seu auge, chegou a 5,3 divórcios por mil pessoas, caindo para 4,2 em 2000. Os especialistas discordam quanto aos motivos. Alguns dizem que é porque mais casais preferem morar juntos sem se casar; outros argumentam que os casais estão mais determinados a fazer o casamento dar certo. Seja qual for a razão, o declínio contínuo da taxa de divórcio teve um impacto na Geração Y. Conforme as famílias se estabilizavam, elas mudavam o foco e começaram a se concentrar mais nas crianças. A quantidade de tempo com um adulto passou de alguns minutos para diversas horas por dia. Os pais expandiram seu papel além de mera figura de autoridade e passaram a ser professores, treinadores, mentores e amigos dos filhos, pararam de dizer a eles o que fazer e o que ser e começaram a fazer perguntas sobre seus interesses, desejos e dons. Frustrados por tentarem ser bons em tudo, os pais *Baby Boomers* incentivavam os filhos da Geração Y a se especializar e encontrar áreas em que pudessem se destacar. Os esportes e hobbies ficaram mais sérios, com treinos acontecendo várias vezes por semana e as "temporadas" esportivas passaram a englobar metade do ano. No lado educativo, os professores usaram mais o método de ensino baseado na "descoberta" segundo o qual o aluno deveria fazer um trabalho sobre algo que o interessasse, em vez de pegar uma tarefa de uma lista definida. O movimento de autorrealização dos anos 1960, 1970 e 1980 criou raízes na criação dos filhos. As gerações de *Baby Boomers* e X não querem que os filhos apenas tenham sucesso e sim que eles se realizem.

### 4.2.3 Avaliação das Atividades Exercidas na Área

Foi questionado se os componentes achavam as atividades que atualmente exercem rotineiras e dispusemos que nenhum dos integrantes a considera extremamente rotineira, conforme Gráfico 5, ao contrário que 22 participantes ou o equivalente a 54% dos que responderam a consideram muito pouco rotineiras, seguido de 34% que consideram a função apenas um pouco rotineira, continuado por 10% que acreditam que a atividade seja nem um pouco rotineira e 2% que consideram suas tarefas diárias muito rotineiras.

Gráfico 5 – Atividades Rotineiras no CO RAN



Fonte: Elaborado pela autora.

É possível inferir a partir do resultado que para a maioria da área, do universo dos respondentes, não se notou um ambiente propício ao “desencanto” dos funcionários que se presume ser produtivo, por não se tornar entediante. É importante ressaltar que a cultura organizacional tende a ser exclusiva para cada organização específica, ocupando-se dos costumes, tradições e crenças, compartilhadas sobre a vida na organização. Essa cultura afeta virtualmente todos os aspectos da vida organizacional, das formas em que as pessoas interagem entre si, realizam seu trabalho, se vestem, e aos tipos de decisões tomadas.

De acordo com Schein (2009) a cultura de uma organização pode ser estabelecida como um conjunto de pressuposições básicas compartilhadas que o grupo de pessoas nela envolvido aprendeu como resolvem seus problemas de adaptação externa e integração

interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerada válida e, da mesma forma, assimilada pelos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas. O autor define três níveis para observação da cultura, de acordo com a visão que o investigador pode ter do fenômeno cultural.

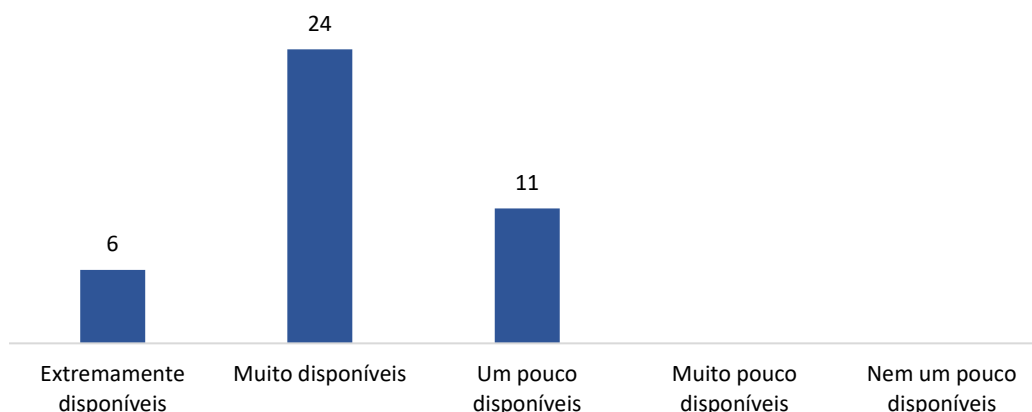
O primeiro é o nível de artefato, que faz referência aos aspectos objetivos da cultura que são facilmente percebidos. Os artefatos referem-se às instalações, aos processos, à estrutura organizacional e de poder, aos produtos, aos equipamentos, etc., como na visão antropológica. O nível de valores de suporte relaciona-se com as regras de ação, normas e valores que direcionam as decisões, o comportamento, as atitudes dos indivíduos. São as regras que formam a identidade do grupo, de acordo com o entendimento da sociologia sobre a cultura. O nível de pressuposições básicas de suporte, segundo Schein (2009), a implícita pressuposição que no momento guia o comportamento, que diz para os membros do grupo como perceber, pensar sobre e sentir sobre as coisas. O autor afirma ainda que no processo de cognição, o indivíduo constrói modelos (imagens ou conceitos) que estruturam, como um filtro, a interpretação de situações. Este filtro assume a forma de uma estrutura conceitual através da qual o indivíduo analisa e se posiciona frente à realidade vivida.

A cultura organizacional da área reflete que as atividades praticadas no cotidiano pela maioria dos profissionais não são habituais, o que permite prognosticar atitudes e comportamentos do grupo de trabalho. A rotina de trabalho traça o estilo de liderança e os modos de realização das tarefas são realmente reflexos da cultura específica das seções em questão.

#### **4.2.4 Oportunidades de Criatividade, Inovação e Desafios Disponíveis**

Quando perguntado se considerando a atividade realizada há oportunidades de criatividade, inovação e desafios disponíveis 59% do universo respondente considera que sim e que estão muito disponíveis. 15% responderam que as ocasiões para que se haja esses aspectos estão extremamente disponíveis. O restante com representatividade de 27% acha que as oportunidades estão apenas um pouco disponíveis, como aponta o Gráfico 6.

Gráfico 6 – Atividades Rotineiras no CO RAN



Fonte: Elaborado pela autora.

Os aspectos citados na pesquisa do CO RAN, como criatividade, inovação e desafios, são fatores imprescindíveis que não podem falhar em qualquer organização para contribuição da qualidade de vida, associada a motivação dos funcionários e liderança para balizar essas oportunidades. Uma vez que a maioria dos componentes respondentes indicaram que há essas oportunidades, esse acaba por ser um fator positivo para a liderança.

Reforçando o conceito já apresentado no capítulo de Motivação, o WHOQOL Group (1994) define a qualidade de vida como a percepção que um indivíduo tem de sua posição na vida, considerando-se a cultura e o sistema de valores nos quais ele vive, bem como seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.

Na ótica de motivação, para Bergamini (1997), funciona como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este coloque em ação. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. A autora ainda inclui que a motivação passa a ser compreendida como um esquema de ligação estímulo-resposta e que o homem pode ser colocado em movimento por meio de uma sequência de hábitos que são o fruto de um condicionamento imposto pelo poder das forças condicionantes do meio exterior.

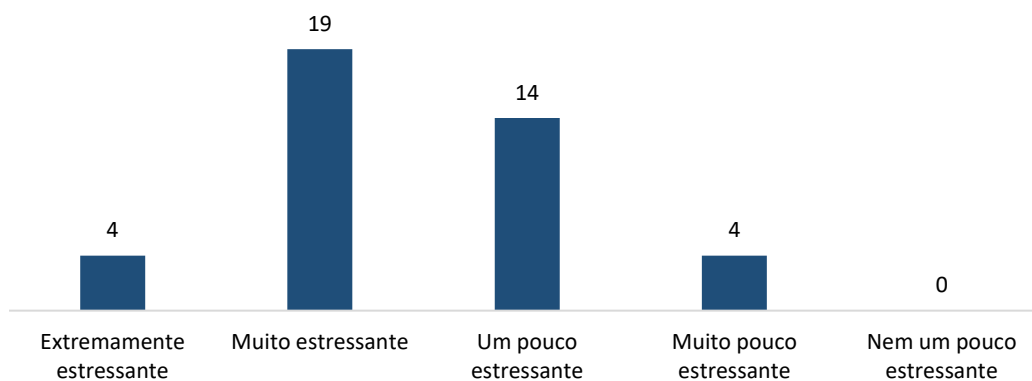
Adair (2010) descreve que a liderança e a motivação são como duas irmãs. E que se é difícil pensar em um líder que não motive os outros. O autor frisa que a liderança envolve mais do que motivação. Para que as necessidades nessas áreas sejam satisfeitas em qualquer grupo ou organização, de acordo com Adair (2010), determinadas funções precisam ser desempenhadas.

Para tanto, o líder deve saber agir de maneira condizente com cada situação, aplicando maior ou menor ênfase no comportamento de relacionamento e ou de tarefa a depender do que a situação específica exige, considerando, em especial, o nível de maturidade daquele indivíduo ou grupo para executar aquela determinada tarefa (HERSEY e BLANCHARD, 1993).

#### 4.2.5 Trabalho estressante

Considerando as atividades diárias praticadas na área aliada a carga horária dos funcionários, foi perguntado se o trabalho é considerado estressante. A maioria com representatividade de 46% considera a rotina de trabalho muito estressante, sucedendo por 34% que considera o trabalho um pouco estressante. 10% responderam que consideram as práticas extremamente estressante empatando com o mesmo percentual com aqueles que consideram somente muito pouco estressante.

Gráfico 7 – Trabalho estressante



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse cenário que exige que o trabalho exercido pelo grupo é considerado no mínimo um pouco estressante, o líder deve ficar atento para identificar a fase em que está sua equipe. Segundo pesquisa de Coelho (2004), o diagnóstico do clima organizacional, tanto em seus efeitos sobre os sujeitos trabalhadores como sobre as organizações pode ser visto pelo gestor como uma ferramenta de ajuste contínuo e fundamental na relação sujeito-organização, contribuindo para o desenvolvimento e a compreensão da dinâmica organizacional. Uma análise abrangente do clima envolve tanto medições objetivas como avaliações subjetivas. Do ponto de vista pragmático, a análise do clima dá subsídio ao gestor, como o diagnóstico motivacional e dos pontos de maior e menor satisfação os quais, por sua vez, relacionam-se com crenças e valores presentes na cultura organizacional.

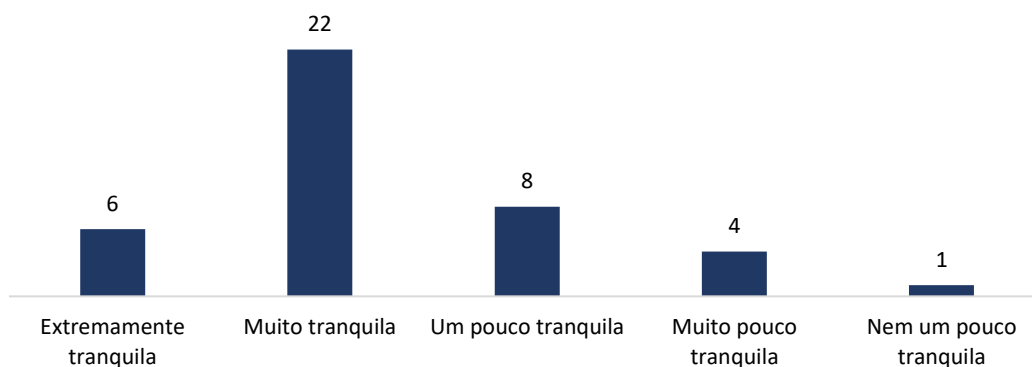
Mintzberg (2010) diz que "seria muito desanimador" ser gerenciado por alguém que não lidera. Smircich e Morgan (1982) entendem que, quando em grupo, os indivíduos atribuem influência àqueles que conseguem estruturar de maneira significativa a experiência por eles vivenciada.

Segundo Bergamini (2006), os indivíduos têm três necessidades interpessoais quando se associam em grupos. A primeira delas é a de inclusão, definida pela autora como a necessidade de estabelecer e manter relacionamento satisfatório com as pessoas, tendo em vista sua interação e associação. A inclusão se dá quando todos os membros sentem que têm sua presença assegurada no grupo e sabem que sua ausência chama a atenção dos demais membros. A segunda é a de controle, definida como o comportamento de estabelecer e manter relações satisfatórias com as pessoas em termos de controle e força. Após cada um ter assegurado sua presença no grupo, o indivíduo procura fazer-se conhecer em termos de competência pessoal e responsabilidade por determinado papel assumido, até o ponto em que, naturalmente, seja estabelecido um clima de respeito mútuo. Para Bergamini (2006), "em geral, nesta segunda fase podem aparecer tensões, e ultrapassá-las significa um passo além da maturidade do relacionamento das pessoas que compõem o grupo". A terceira fase é a de abertura e afeição é a orientação humana natural para estabelecer e manter relacionamentos satisfatórios com outras pessoas no tocante ao vínculo afetivo. Essas necessidades exercem influência no comportamento de grupo.

#### 4.2.6 Relacionamento com equipe

Foi argumentado a respeito do relacionamento dos colaboradores com colegas de trabalho e equipe mensurando também as competências e temos um percentual baixo para as pessoas que consideram muito pouco ou nem um pouco tranquila a relação com os demais componentes da área, que resultam 12%. Já 20% a consideram um pouco tranquila, contra 54% que acreditam ser muito tranquila e 15% que admite ser extremamente tranquila, segundo Gráfico 8.

Gráfico 8 – Relacionamento entre colegas e equipe



Fonte: Elaborado pela autora. (2018)

Os índices da pesquisa apontam que na maioria dos casos a relacionamento entre os membros do CO RAN é mais pacífica do que o contrário. De acordo com Erickson (2015), a geração com que os empregadores têm mais dificuldade de lidar é a geração Y. Em geral, ela é conhecida dar a opinião dela. Os pais incentivaram isso. Há ou houve um incentivo para a geração no sentido que são capazes de fazer muito, então acaba por ser uma geração confiante para expressar a própria opinião. Por isso, a autora expressa que é uma geração um pouco mais difícil de “controlar” no trabalho, no sentido de cumprir ordens muito específicas. Porque eles terão opinião em relação a elas. Para as empresas que estão dispostas a ouvir e trabalhar com pessoas que virão com entusiasmo e novas ideias, acredito que estará fazendo um ótimo negócio contratando trabalhadores jovens.

A mesma autora acredita que o maior desafio de fazer com que essas gerações, que pensam de maneira tão diferente, trabalhem bem juntas seja descartar opiniões antecipadas. A pior coisa, segundo Erickson, é julgar mal as intenções de outras pessoas. Afinal, elas se comportam de maneira diferente da que nós esperamos. O fato das gerações possuírem diferentes hábitos de trabalho no que se refere, por exemplo, a horário, ou modo de trabalho, pode fazer com que um grupo acredite que o outro não é comprometido com a empresa, quando na verdade essa não é uma interpretação justa. Então, Erickson conclui que se afastar desses julgamentos é o mais importante.

De acordo com Adair (1992) um importante fator para o líder é o conhecimento, experiência e motivação relativos a "maturidade" do grupo. Adair exemplifica que se toda a equipe for formada por novatos na área, o líder terá de lhes dizer ou orientar o que devem fazer; mas se tiverem mais conhecimentos e experiência que o próprio "cabeça", talvez seja mais sensato, se o tempo permitir lhes apresentar o problema e escutar as ideias dos liderados, antes de tomar uma própria decisão. Em resumo, a liderança se baseia na confiança mútua e nos líderes tomando conta daqueles pelos quais estão encarregados. Cuidar dos soldados, no sentido mais amplo da frase, 'corta mais o gelo do que seguir o livro'.

Quando o processo de comunicação acontece de forma adequada podemos afirmar que houve uma boa comunicação, mas não é muito fácil evitar a decodificação errada, Matos (2009) salienta que os principais fatores que prejudicam a capacidade de escutar seriam:

Valores e costumes	Experiências, conhecimentos, crenças, costumes, expectativas, pressupostos, preconceitos e, em síntese, a cultura são filtros pelos quais peneiramos tudo o que ouvimos. O significado das coisas não está nelas, mas em nós. Precisamos estar atentos para esses fatores;
Comportamentos	Consciente ou inconscientemente, estamos acostumados a interromper os outros, a tirar conclusões apressadas, a distrair o interlocutor, agindo de forma dispersiva;
Ambiente Físico	Barulhos e distrações visuais, ocasionados por um ambiente impróprio para a conversação, influenciam negativamente a capacidade de escutar. Um ambiente inadequado pode inviabilizar a comunicação, perturbando a transmissão, a recepção e a compreensão das mensagens;
Competição	O relacionamento caracterizado pela disputa de poder e medição de forças bloqueia a capacidade de interação e diálogo. Quando queremos dominar uma conversação, gastamos mais tempo pensando no que iremos dizer do que escutando o que os outros têm a transmitir;
Timidez	A pessoa tímida ou retraída preocupa-se mais com o que os outros podem vir a pensar delas do que o que eles estão realmente dizendo ou querendo dizer;
Pessimismo	Pensamentos negativistas costumam bloquear o interesse pela conversação. A tendência a considerar tudo pelo pior aspecto gera o afastamento e o desinteresse;
Assuntos desagradáveis	As pessoas tendem a evitar assuntos que incomodam, impedindo, por meio de atitudes negativas, o desenvolvimento da comunicação;
Arrogância	A falta de humildade e a crença de que somos superiores impedem-nos de dar valor ao que os outros têm a nos comunicar.

Quadro 3 – Fatores que prejudicam a capacidade de escutar

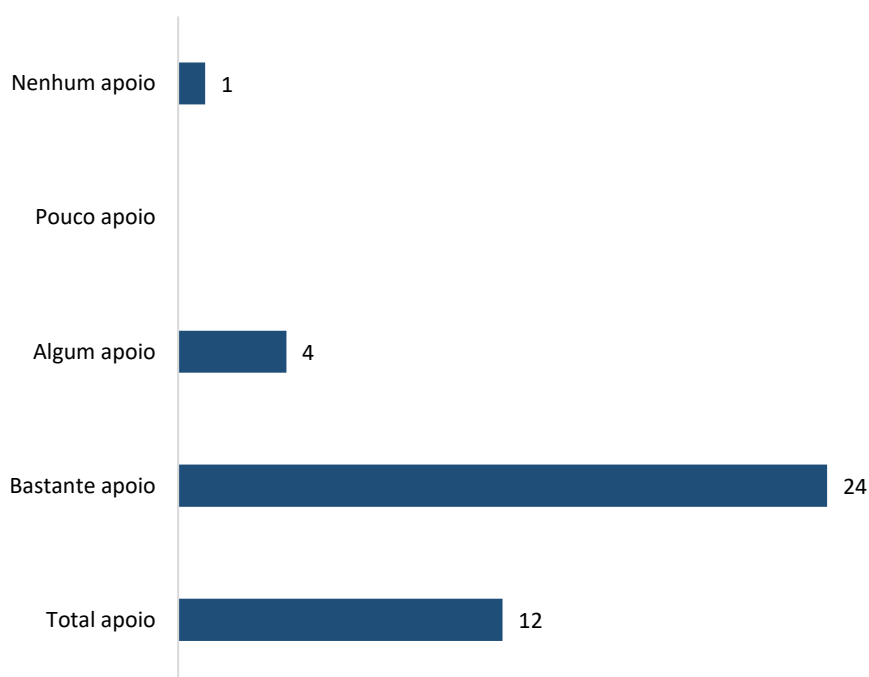
Fonte: Matos, Comunicação Empresarial: sem complicação, 2009.

Matos (2009) ainda observa que além de evitar os erros acima para ouvir bem, devemos ficar em silêncio, perceber corretamente o que está sendo transmitido utilizando todos os sentidos adequadamente, pois assim irá escutar as entrelinhas; pergunte quando ficar com dúvidas; não interrompa o raciocínio do outro, respeite-o; tenha empatia; preste atenção, se concentre; observe o que o outro está transmitindo; seja educado; mantenha-se equilibrado, isto é, não permitir que o emocional distorça o que está sendo dito; procurar ser imparcial, reagir às ideias e não à pessoa.

#### 4.2.7 Apoio do gestor ao trabalho desenvolvido

Quando indagado se há pelo gestor direto, seja Gerente, Coordenador ou Supervisor, o apoio ao trabalho desenvolvido 59% responderam que possuem bastante apoio, 29% afirmaram terem total apoio, 4 com representatividade de 10% dizem ter algum apoio e 2% replicaram que não tem nenhum apoio ao trabalho exercido.

Gráfico 9 – Apoio do Gestor nas Atividades



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com Erickson (2015), o que as gerações esperam do trabalho é totalmente distinto. As gerações mais velhas cresceram em uma época na qual hierarquia e empresas eram duas coisas muito respeitadas, logo, tendem a honrar pessoas em posições mais altas e ter confiança em instituições. Quando observada a geração mais nova, é notável que são mais céticos em relação a empresas em si. Eles se questionam se podem mesmo confiar nelas, se elas cuidarão deles, se não deveriam ser mais independentes para não ter de contar quanto com elas, se estão de fato aprendendo algo, aumentando o valor deles no mercado por meio do aprendizado, se serão empregados por aquela única instituição durante muitos e muitos anos. Ou seja, muda-se a ênfase do alinhamento completo com as instituições para

um senso muito mais de “como desenvolver a mim mesmo e ter certeza de que sou bom para o mercado”.

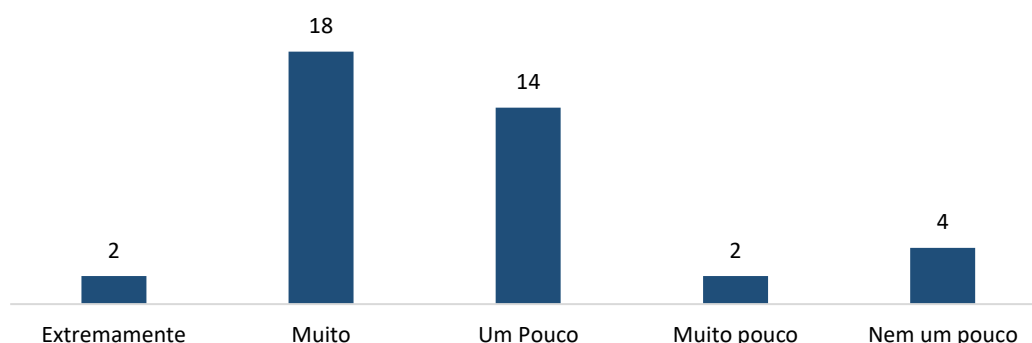
Lancaster e Stillman (2011) *apud* Jim Kouzes e Barry Posner, os gurus da liderança, definiram esse ato de equilíbrio como a arte de inspirar uma visão compartilhada entre os líderes e seus liderados: "Em algum momento dessa conversa ao longo dos anos sobre a importância de ter orientação para o futuro, os líderes têm a impressão de que eram eles que tinham de ser os visionários. O que as pessoas querem ouvir não é a visão do líder. Elas querem ouvir sobre as próprias aspirações. Querem ouvir como seus sonhos e suas esperanças vão se concretizar. Querem se enxergar no quadro do futuro que o líder está pintando. Os melhores líderes compreendem que sua tarefa principal é inspirar uma visão compartilhada, não vender sua visão idiossincrática do mundo".

Erickson (2015) afirma que provavelmente o erro mais comum que empregadores cometem na hora de lidar com pessoas de idades é presumir que “todo mundo quer o que eu quero. Eu, o líder.”. É natural pensar que se algo é bom para a gente, também será para outras pessoas. A autora complementa que o primeiro passo é entender que isso não é verdade. Ser motivada na carreira por coisas muito diferentes das que uma pessoa mais jovem pode achar atraente. E presumir que eles querem fazer exatamente o que eu quero, sem conversar com eles, é um erro. Nem todo mundo quer o que o líder quer.

#### **4.2.8 Ambiente de trabalho e Desempenho**

Com participação em todas as legendas de resposta, os componentes do CO RAN responderam que o ambiente de trabalho associado a cultura e clima organizacional contribuem para seu desenvolvimento, sendo 5% extremamente, 44% muito, 37% consideram que um pouco, enquanto 5% muito pouco e 10% consideram nem um pouco.

Gráfico 10 – Contribuição do ambiente de trabalho para um bom desempenho



Fonte: Elaborado pela autora.

Ambiente de trabalho remete-nos ao conceito de clima organizacional, ou seja, a percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, que pode ser influenciada por fatores internos e externos à organização. Neste questionamento, temos um equilíbrio na área entre o ambiente positivo e o negativo.

Mintzberg (2003) elucida o ambiente como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas, e, depois, como a coordenação é realizada entre estas tarefas”. Considerando a definição do autor, pode-se concluir que diferentes organizações podem possuir diferentes estruturas.

Quando se trata da forma de realizar uma tarefa, pode-se dizer que existem múltiplas variáveis envolvidas, tais como o desenho específico de processo, os meios materiais que são utilizados e o nível de capacitação dos agentes envolvidos. Por outro lado, a forma de coordenação do trabalho também pode ser realizada de diversas formas.

As contribuições de cada participante à organização, segundo Chiavenato (2009), variam em função das diferenças individuais e do sistema de recompensas e contribuições adotado pela organização. Esse conceito leva em consideração o fato de que toda organização atua em determinado meio ambiente, e como sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio, se deduz que ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

Siqueira (1991) ao procurar superar as visões simplistas e reducionistas do conceito, propõe o entendimento das relações de trabalho como significando “(...) o conjunto de relações que se estabelecem no ambiente para a realização do trabalho no interior das organizações.”

Visto desta forma, o conceito considera o trabalho como categoria social sujeita a múltiplas determinações, o que significa dizer que as relações que ocorrem no interior das organizações, especialmente entre os grupos da organização, não podem ser explicadas apenas a partir da análise de variáveis internas à mesma. É necessário, portanto, analisar variáveis do ambiente organizacional próprio e da sociedade. A autora considera que as relações de trabalho também são em parte determinadas por características das relações socioeconômicas e políticas da sociedade abrangente.

Siqueira (1991) propõe ainda o entendimento do conceito de relações de trabalho a partir da análise das categorias macrossocial, organizacional e microssocial. A autora destaca que a eleição destas categorias é uma opção metodológica, não havendo a pretensão de se esgotar a realidade.

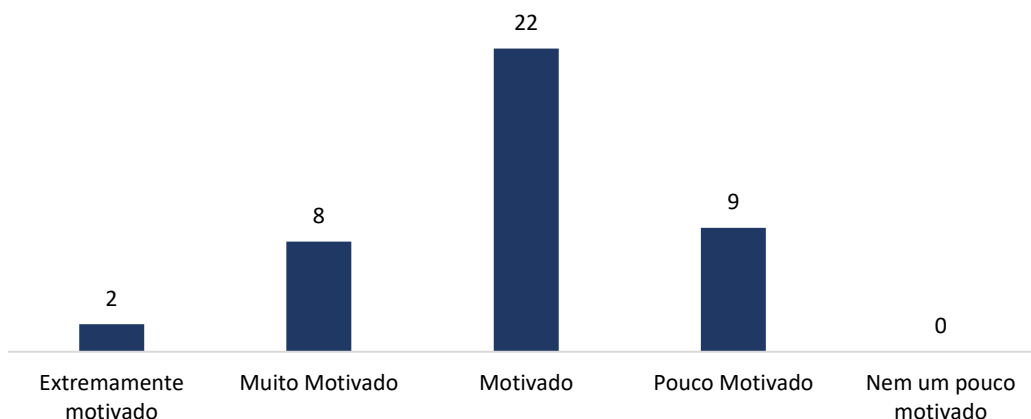
Adair (2010) complementa que para aumentar a satisfação e a motivação no trabalho, em oposição ao mero contentamento com o trabalho, é preciso atacar outros conjuntos de fatores: conquistas, reconhecimento, variedade e criatividade. De acordo com autor, até que ponto se pode motivar alguém tem um limite, pois 50 por cento das “cartas” estão, por assim dizer, nas mãos do outro. Se pode oferecer motivos ou incentivos de uma maneira ou de outra; pode-se oferecer recompensas ou lançar ameaças; pode tentar persuadir, etc. Todas essas influências reais ou potenciais podem ter um efeito, pois se deve lembrar que 50 por cento da motivação de uma pessoa deriva do ambiente. Sendo um líder, será um fator fundamental no ambiente daqueles que trabalham a seu lado. Mas o poder é limitado.

#### **4.2.9 Motivação no CO RAN**

Na atual situação da área, avaliando o tempo de empresa, cargo, salário e benefícios, temos que 5% dos funcionários responderam que se sentem extremamente motivados, 20%

muito motivados, na sua maioria com 54% indicaram que estão apenas motivados, contra 22% que responderam estar pouco motivados.

Gráfico 11 – Motivação



Fonte: Elaborado pela autora. (2018)

Kanaane (2017) define que motivação é o processo psicológico que determina a intenção (predisposição), a direção e a persistência do comportamento. Segundo Chiavenato (2009) as necessidades humanas que motivam o comportamento humano produzindo padrões de comportamento variam de indivíduo para indivíduo. Para complicar ainda mais, os valores pessoais para atingir os objetivos são diferentes. E o pior é que as necessidades, os valores pessoais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Apesar de todas as diferenças enormes o processo que dinamiza o comportamento humano é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

Gil (2001) descreve que motivar tem origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

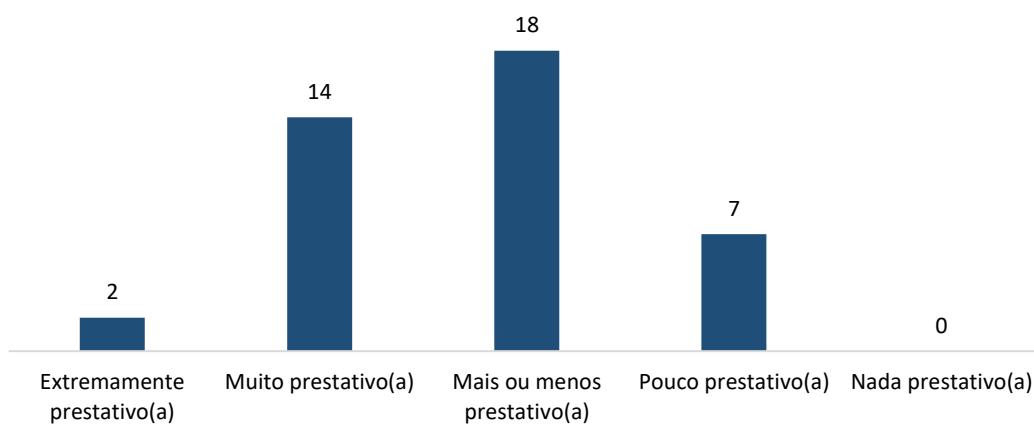
No geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma e que dá origem a um comportamento específico, provocando um estímulo externo

(provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2009).

#### 4.2.10 Atuação dos Gestores do CO RAN no desenvolvimento da carreira

No questionamento de até que ponto os gestores da área são prestativos com o planejamento de desenvolvimento de carreira dos funcionários, foi possível coletar que 5% dos respondentes identificam que os gestores são extremamente prestativos com o desenvolvimento, 34% julgam ser muito prestativos, sendo que 44% em sua maioria, acham que são mais ou menos prestativos e por fim, 17% consideram que os gestores são pouco prestativos neste quesito.

Gráfico 12 – Gestores no Desenvolvimento de Carreira



Fonte: Elaborado pela autora.

Novamente temos um equilíbrio nas respostas positivas e negativas, sendo que o maior percentual de resposta demonstra que há uma deficiência na condução do desenvolvimento de carreira de aproximadamente 50% dos colaboradores do CO RAN (universo respondente). Desta forma, cabe ressaltar segundo Maxwell (2011) que Liderança é um processo, não uma posição. O autor explana que houve um tempo em que as pessoas usavam os termos liderança e gestão alternadamente. Descreve que penso que hoje a maioria

das pessoas reconhece que há significativa diferença entre os dois. A gestão está em seu melhor momento quando as coisas permanecem as mesmas.

Maxwell (2011) expressa que quando as pessoas pensam na sua jornada de liderança, é frequente visualizarem um plano de carreira. O que deveriam estar pensando é no seu próprio desenvolvimento de liderança. Para o autor, a boa liderança não tem a ver com fazer você avançar. Tem a ver com fazer sua equipe avançar. Maxwell diz que se liderar bem as pessoas e ainda ajudar os membros da equipe a tornarem-se líderes eficazes, um plano de carreira de sucesso estará quase garantido.

O novo estilo de liderança não chama de "líder" a pessoa que tem um título ou está numa posição de poder, Renesh (1994) descreve que não exige que uma autoridade externa legitime um homem ou uma mulher como um líder "oficial". Ele se apoia na força e no caráter interiores do indivíduo — a fonte do verdadeiro poder da pessoa. Essa nova liderança exige que os indivíduos tenham um verdadeiro domínio sobre a sua realidade, e não o domínio tirânico ou manipulativo de outras pessoas ou circunstâncias exteriores.

Como o CO RAN se trata de uma área técnica, é muito comum na trajetória da área o seguinte contexto, um técnico brilhante cujas ideias dão origem a um novo empreendimento ser alçado a contragosto a um cargo cuja função é comandar outras pessoas de talento atraídas pela empresa em crescimento. Então, segundo Renesh (1994) *apud* Krembs, a pessoa não percebe que o seu excessivo envolvimento nos detalhes técnicos pode estar privando outros profissionais da área técnica da oportunidade de criar fora deste tema de domínio. Do início ao fim, a empresa inteira fica com a impressão de que não há ninguém “segurando” a direção. O autor exemplifica que nas organizações grandes e bem-estabelecidas, muitos dos melhores e mais inventivos profissionais que acabam sendo promovidos devido a sua enorme capacidade técnica, ou porque são os mais experientes, se frustram com a transição para um papel de liderança. Eles gostariam de retomar o trabalho conhecido, concreto e especializado que eles executam tão bem e fazem da liderança e da administração uma responsabilidade menor, subalterna, da qual eles só se encarregam quando isso se faz absolutamente necessário.

O mesmo autor descreve que quando há muitos níveis de administração numa empresa, o chefe do projeto ou o gerente técnico de “primeiro escalão” pode trabalhar mais como um técnico especialista e deixar que um administrador de alto nível integre e conduza o grupo maior. Essa estratégia, entretanto, segundo Renesh está rapidamente perdendo a credibilidade. A reestruturação e o corte de pessoal nas empresas está eliminando a redundância nos cargos gerenciais e, portanto, aumentando a vulnerabilidade da empresa à falta de liderança.

Adami (2014) complementa que as vantagens de encontrar e desenvolver pessoas com talentos estão diretamente relacionadas ao sucesso das organizações. Por mais que essas tarefas precisem de tempo e dedicação e tenham um custo importante, os talentos são os principais responsáveis pelos resultados. A autora delinea que muitas organizações perdem talentos, que acabam seduzidos por concorrentes com melhores salários e benefícios, mas o que as pesquisas mostram é que o que mais seduz um talento é a possibilidade de enfrentar e resolver problemas e desafios. Essa é uma das razões para a evasão de talentos e, nesse sentido, é fundamental estabelecer uma política de retenção de pessoas.

#### **4.3 Dificuldades encontradas**

A análise das publicações sobre Gerações permite inferir que a produção internacional é maior e mais madura do que a nacional, pois apresentou uma discussão mais centrada no aspecto conceitual do que sobre as características de determinadas gerações ou práticas pontuais de mercado.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os principais objetivos deste trabalho foram identificar as competências de gestão necessárias que suportem a atual estrutura da área CO RAN, apontar os principais motivos de rotatividades dos profissionais e deficiência dos líderes hoje presentes. Em um grupo com pessoas de muitas idades, como a área em questão, como os líderes poderem estimular uma cultura organizacional que engaje profissionais de todas as gerações é um grande desafio.

A partir da pesquisa realizada é relevante concluir que muitas práticas ou políticas corporativas têm apelo as idades e conseqüentemente as gerações. Entretanto, por razões diferentes. Se houvesse um modelo diferenciado de gestão que atendesse a expectativa de todas as gerações, com os seus respectivos perfis e costumes, poderíamos deduzir que seria uma organização utópica, digo isso, porque não haveriam protocolos que barrassem tudo o que se aplica e o que se pensa por esses distintos profissionais. O que se observa atualmente, é que empresas tem suas condutas de trabalho para todos os funcionários, onde para se introduzir no ambiente de trabalho daquela instituição, se deve aceitar os termos propostos para poder seguir adiante e ter seu emprego. O CO RAN não foge desta “burocracia” por estar inserido numa empresa de grande porte, como a Telefônica. Mas há situações contemporâneas que podem ser imaginadas e estudadas, como por exemplo a possibilidade de ter mais flexibilidade de horários. É uma ideia que atrai tanto pessoas das mais novas gerações, quanto as das mais antigas. Outro modelo seria permitir que pessoas que têm filhos passassem mais tempo com a família, porque elas simplesmente gostam. Em especial a geração Y, que corresponde a trabalhadores mais jovens protegem a ideia de trabalhar de forma mais flexível, seria possível realizar suas atividades sem se prender a uma faixa de horário? No conceito corporativo, julgo que a área pode adotar medidas “populares” para diferentes gerações, tendo os líderes, o maior controle sobre a ação.

Com base nas pesquisas realizadas, há diversos desafios a serem implantados nas organizações, pois estão se deparando em um momento onde os atuais organogramas apresentam em suas formações as cinco gerações convivendo cotidianamente, evidenciando um total embate de perfis, personalidades, práticas e vivências. Veteranos, *Baby Boomers*, Gerações X, Y e Z tentam compreender suas carreiras e tentam a sobrevivência neste contexto. Essa situação se assemelha perfeitamente com o CO RAN que tem em sua composição três gerações, abordadas ao longo deste trabalho. A frente disso, é necessário se alinhar e principalmente compreender as carreiras destes grupos, de forma a dimensionar os postos de trabalho existentes, iniciativas de gestão e liderança para com os profissionais, no intuito de suprir os resultados almejados pela organização contratante.

No primeiro objetivo específico, cujo propósito é mapear as possíveis ações à serem implementadas para redução da rotatividade na área, o referencial teórico nos permitiu

constatar que a influência geracional cooperou com algumas mudanças e a carreira passou a ser examinada e gerida não somente pelos os objetivos da empresa, mas essencialmente pelos objetivos pessoais. Do mesmo modo que, o convívio experimental vivenciado em determinados momentos são também motivos que induziram nas mudanças e foram diferenciando as gerações, assim como a estratégia de conduzirem suas carreiras. No questionário realizado, é possível indicar pelos resultados que a maior insatisfação do universo dos funcionários respondentes a avaliação da sua atividade, onde um resultado considerável de 27% dos participantes retornou que as oportunidades de criatividade, inovação e desafios disponíveis estão apenas um pouco disponíveis, o que torna um importante ponto de atenção. Outro motivo provável demonstrado em pesquisa seria a carga horária e atividades estressantes, onde temos a concentração de 90% dos colaboradores que no mínimo a consideram um pouco estressante até o máximo que a consideram extremamente estressante. Terceiro ponto também relevante está associado ao desempenho a partir do ambiente de trabalho considerando cultura e clima organizacional, onde mais da metade, 51% responderam que o ambiente pouco contribui com o desempenho de atividades. Adiante, 22% responderam que não estão motivados com a atual situação avaliando tempo de empresa, cargo, salário e benefícios. Sendo o último suposto motivo de rotatividade, a falha dos gestores da área com o planejamento de desenvolvimento de carreira dos funcionários, com resposta que totaliza 61% afirmam essa declaração. Possuímos então, problemas de cultura organizacional associado ao trabalho estressante, motivação e liderança no que se diz respeito as oportunidades de criação, inovação e desafios, e problemas de liderança na falta de planejamento de carreira que acaba por ser nosso principal ofensor no aumento da rotatividade dos profissionais do CO RAN.

Para o segundo objetivo específico que se trata de levantar ações que fortaleçam os conhecimentos de gestão dos líderes da área para retenção e desenvolvimento de talentos a fim de beneficiar a área, como sugestão, partindo do princípio que área possui a maioria dos líderes concentrados entre as gerações X e Y, as ações serão designadas a partir da consistente pesquisa do especialista em Liderança John C. Maxwell, que definiu os 5 níveis de Liderança (vide apêndice), que consistem em atuais líderes liderarem mais eficazmente com o objetivo que aprendam as vantagens, as desvantagens, os melhores comportamentos para determinado nível, as crenças que ajudam um líder a subir para o nível seguinte e como o nível se relaciona com as leis da liderança. Quanto aos líderes da área que já possuem um

conhecimento mais concreto, as leis irão contribuir para reforçar ainda mais a compreensão do assunto. No tema de retenção de talentos, Adami (2014) *apud* Chowdhury, levantou o que os talentos buscam na organização e desta forma temos que querem estabelecer uma relação de confiança e respeito com colegas e líderes, segundo que não gostam de ser cobrados nem gerenciados a todo o momento; preferindo uma liberdade de ação em troca da entrega de resultados. E por último que não gostam de se sentir amedrontados ou ameaçados. Além dessas respostas, outras questões também foram levantadas. Quando pensamos no que motiva talentos, encontramos valores da organização e dos empregados alinhados, liberdade de seguir algumas ideias, remuneração adequada e por competência e satisfação por estar em uma instituição admirada no mercado.

Além dos conceitos apresentados anteriormente, conclui-se que a primeira mudança que os líderes precisariam aprofundar está correlacionada à produtividade. Os jovens da área, por exemplo, a Geração Y produz melhor quando tem a possibilidade de controlar o seu próprio horário. Para eles, o líder deveria entregar uma tarefa e impor um *deadline*. A tarefa será entregue, mas não será realizada em um horário tradicional de trabalho, como já sugerido anteriormente.

É necessário ainda no CO RAN, aprimorar a comunicação entre líder e liderado, de maneira que essa seja praticada com mais frequência. Os jovens apreciam ter interação, pela razão de aprenderem mais por intermédio de coaching e mentoria. Gostam de receber um problema e serem desafiados a trabalhar naquilo, ao mesmo tempo que têm outros colegas disponíveis que podem auxiliá-los no processo. Erickson (2015) afirma que a maioria dos jovens prefere trabalhar desse jeito a ser mandado para aulas de treinamento por três meses, em que têm de seguir passos específicos para atingir o resultado, que já é uma preferência das gerações mais experientes. E que adicionalmente, os membros da geração Y gostam de pensar sobre o assunto e apresentar maneiras novas de fazer aquilo. Isso requer que o líder se comunique com eles frequentemente, tanto para ficar sabendo o que eles estão fazendo quanto para oferecer apoio.

Na questão da qualidade de vida, ou seja, as condições de trabalho, que foi constatado em pesquisa não ser favorável, como por exemplo, o salário, o próprio ambiente de trabalho (iluminação, espaço, relacionamento intergrupar, etc.), a segurança e outros, são de suma

importância para assegurar um certo grau de satisfação das pessoas da equipe. Quando essas condições, que concedem uma certa qualidade de vida, são deterioradas trazem, como principal consequência, a insatisfação em relação ao trabalho, refletindo, assim, outros tipos de sintomas como o absenteísmo, a elevação do índice de rotatividade, as greves entre outros, como exposto em resultado de pesquisa. Desta forma, o trabalhador estaria então insatisfeito, pois, quando restabelecidas as condições de qualidade de vida, a insatisfação tende a desaparecer, cedendo lugar a satisfação, voltando a produtividade ao seu ritmo normal. Contudo, um aumento da produtividade só será possível a partir da motivação.

A remuneração e benefícios são importantes, todavia não apenas o salário que influi na questão do resgate a motivação. Outros aspectos organizacionais são importantes para que os funcionários "vistam a camisa da área". Liderança, trabalho em equipe, desenvolvimento das pessoas, ambiente de trabalho seguro e saudável são outros, que de acordo com as pesquisas realizadas também são aspectos importantes que motivam os funcionários. O trabalho em equipe e a capacitação das pessoas através de treinamentos contínuos, faz com que as pessoas se sintam mais respeitadas no ambiente de trabalho.

Pelo questionário, é possível deduzir que se a área CO RAN não investir na qualidade de vida dos seus componentes, conseqüentemente vão perder talentos. O bom clima ambiental de trabalho e a satisfação dos funcionários trazem melhoras nos resultados financeiros. As ações resultam em motivação, que compensam o investimento por ora realizado.

Por fim, se a área CO RAN tem objetivos e os quer atingir, estes devem estar em concordâncias com o que pensamento e ideologia dos seus líderes, fazendo com que sua influência seja sempre positiva e incentive o trabalho de equipe. As principais características de um líder são: ser honesto, carismático, bom ouvinte, determinado, preparado para assumir riscos, preparado para trabalhar sobre pressão, saber delegar atividades, corajoso, positivo, identifica oportunidades e é estrategista.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, John. *Liderança para o sucesso: deixe de ser chefe para se tornar líder*. Tradução: Sara Gedanke. São Paulo: Nobel, 1992.

ADAIR, John. *Liderança e motivação: a regra do meio a meio e os Oito princípios fundamentais para motivar os outros*. Tradução: Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2010.

ADAMI, Elisabete. *Gestão de talentos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ADAMI, Elisabete. Artigo: *O ambiente de trabalho para as novas gerações – Parte 1*. São Paulo: Estadão, 2014.

ADAMI, Elisabete. Artigo: *O ambiente de trabalho para as novas gerações – Parte 2*. São Paulo: Estadão, 2014.

ADAMI, Elisabete. Artigo: *O ambiente de trabalho para as novas gerações – Parte 3*. São Paulo: Estadão, 2015.

ADAMI, Elisabete. Artigo: *O ambiente de trabalho para as novas gerações – Parte 4*. São Paulo: Estadão, 2015.

ADAMI, Elisabete. Slides: *Introdução à Gestão de Pessoas e Estrutura Organizacional*. São Paulo: PUC-SP – COGEAE, 2017.

ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu; *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010.

BARNEY, J. B. *Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage?*. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 03, p. 656-665, 1986.

BERGAMINI, Cecília Whitaker.; CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia Aplicada à Administração*. São Paulo: Atlas, 2006

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Vídeo: *Entrevista - Motivação em um mundo complexo – Parte 2*. Ano: 2014. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=ZC8KUeKRj18>. Acesso em 05 jun. 2018.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Vídeo: *Entrevista - Motivação em um mundo complexo – Parte 3*. Ano: 2014 Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=i6QAwvgPagw>. Acesso em 05 jun. 2018.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Vídeo: *Entrevista - Motivação em um mundo complexo – Parte 4*. Ano: 2014 Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=TWkRXLxws9c>. Acesso em 05 jun. 2018.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Vídeo: *Entrevista - Motivação em um mundo complexo – Parte 4*. Ano: 2014 Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=-Klcwln5N\\_s](https://www.youtube.com/watch?v=-Klcwln5N_s). Acesso em 05 jun. 2018.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Vídeo: *Palestra - O Papel da Liderança no Ajustamento por Competência – Parte 1*. São Paulo: GEN Atlas, 2014. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=HUdCmMJ7kZ0>. Acesso em 18 jun. 2018.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Vídeo: *Palestra - O Papel da Liderança no Ajustamento por Competência – Parte 2*. São Paulo: GEN Atlas, 2014. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=-lImLvi5vig>. Acesso em 18 jun. 2018.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Vídeo: *Palestra - O Papel da Liderança no Ajustamento por Competência – Parte 3*. São Paulo: GEN Atlas, 2014. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=d45qeW87ck0&t=304s>. Acesso em 18 jun. 2018.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Vídeo: Entrevista – Sobre Motivação. São Paulo: GEN Atlas, 2014. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=xit\\_DL-MDVQ](https://www.youtube.com/watch?v=xit_DL-MDVQ). Acesso em 25 jun. 2018.

BIRAL, Ana. Slides: *Qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: PUC-SP – COGEAE, 2017.

BLANCHARD, Ken. *Liderança de Alto Nível: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de Recursos*. 1.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. *Administração de Recursos Humanos*. 14.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BOSQUETTI, M. A. et al. *O Alinhamento da Estratégia de Gestão de Pessoas com a Estratégia Organizacional*. In: *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. – 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 9. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

COELHO, Cristina Lúcia Maio. Pesquisa: *Clima organizacional e stress numa empresa de comércio varejista*. Vol. 4. Jan-Jun, 2004.

CORDEIRO, Helena T. D. *Perfis de carreira da geração Y*. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/>. Acesso em 19. Set. 2018.

CORDEIRO, Helena T. D. et al. *A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente?*. Pesquisa. Universidade de São Paulo. São Paulo: 2013.

DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. *Employee benefits as context for intergenerational conflict*. Human Resource Management Review, v.17, n. 2, p. 208-220, 2007.

DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. *Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors*. Human Resource Management Review, v. 18, n. 3, p. 180-187, 2008.

DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. *Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors*. Human Resource Management Review, v. 18, n. 3, p. 180-187, 2010.

DUTRA, J.S. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

ERICKSON, J. Tamara. Carreira. Disponível em <https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2015/04/o-erro-mais-comum-e-presumir-que-todo-mundo-quer-o-que-voce-quer.html> 2015. Acessado em 17 out. 2018.

ERICKSON, J. Tamara. *E agora, Geração X?*. São Paulo: Campus, 2011.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. *O conceito de geração nas teorias sobre juventude*. Sociedade & Estado, Brasília, Vol. 25 n. 2, 2010.

FERREIRA, Sandra Mara Bessa. *A produção do texto acadêmico: um desafio a ser enfrentado*. Revista Texto Didático, Universidade Católica de Brasília, ano 1, número 1, 2001.

FLEURY, M.T.L.; FISHER, R.M. (org.) – *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de RH – PRH; conceitos, ferramentas e procedimentos*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HERSEY; BLANCHARD, K.H. *So You Want to Know Your Leadership Style?* Training and Development Journal. 6th ed. Englewood Cliffs, NT Prentice Hall, 1993.

HOFSTEDE, Geert. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill, 1991.

IBGE. *Pesquisa Demográfica*. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/pesquisas/demograficas.html>. Acessado em 08 ago. 2018.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Tradução: Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KANAANE, Roberto. Apostila: *Desenvolvimento Gerencial, Motivação E Liderança*. São Paulo: PUC-SP – COGEAE, 2017.

LAFUENTE, Florência. *Do conflito à ação*. Revista HSM Management, São Paulo, n 74, p. 70-76, maio/junho 2009.

LANCASTER, Lynne C.; STILLMAN, David. *O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho*. Tradução: Leandro Woyakoski. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEGGÉ, K. *Human Resource Management: Rethorics and Realities*. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LÉVY-LEBOYER, Claude. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, Manolita C. *Monografia: A engenharia da produção acadêmica*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIVE HEALTHCARE. Site. *Generations*. Disponível em <http://livehcm.com/>. Acesso em 05 jul. 2018.

LUCCHETTI, Durval. Apostila: *Clima e Cultura Organizacional – Da teoria à prática*. São Paulo: PUC-SP – COGEAE, 2017.

MANNHEIM, Karl. *El problema de las generaciones*. Tradução: Ignacio Sánchez de La Yncera. REIS – Revista Española de Investigaciones Sociológicas, n. 62, abr-jun1993, p. 193-242.

MATOS. *Comunicação Empresarial: sem complicação*, São Paulo: 2009.

MAXIMIANO, A.C. Amaru. *Teoria Geral da Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXWELL, John C. *As 21 irrefutáveis leis da liderança*. Tradução: Alexandre Martins. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXWELL, John C. *Os 5 níveis da Liderança*. São Paulo: CPAD, 2015.

MAXWELL, John C. *Liderando para o sucesso: Descubra como ser um mentor qualificado e influenciar positivamente as pessoas*. São Paulo: Vida Melhor, 2016.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. *Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil*. v.7, n. 4, p. 187-209, out-dez. 2003. NOGUEIRA, A. S.

MENDES, Jerônimo. *Conflitos de Gerações*. Ano: 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conflito-de-geracoes/31473/>. Acesso em: 25 de outubro de 2018.

MINTZBERG, Henry. *O trabalho do executivo: o folclore e o fato*. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PENA, Felipe Gouvêa; MARTINS, Talita Soares. *Baby Boomers, X e Y: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais*. São Paulo, 2015.

PEW RESEARCH CENTER. *Gerações e Idade*. Disponível em: <http://www.pewresearch.org/topics/generations-and-age/>. 2018. Acesso em 10. out. 2018.

PEW RESEARCH CENTER. *Definindo gerações: onde os Millennials terminam e pós-millennials começam*. Disponível em <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/defining-generations-where-millennials-end-and-post-millennials-begin/>. Acesso em 10. out. 2018.

RENESH. John. *Liderança Para Uma Nova Era: Estratégias Visionárias Para a Maior das Crises Do Nosso Tempo*. Traduzido. São Paulo: Cultrix, 1994.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura Organizacional e Liderança*. Traduzido. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHILIT, W. K, LOCKE, E., *A study of upward influence in organizations*. Administrative. pp. 304-316. Science Quarterly, 1982.

SIQUEIRA, Moema Miranda de. *Relações de trabalho*. Tese, Professor Titular. Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte: 1991.

Smircich L, Morgan G. *Leadership, the management of meaning*. *Journal of Applied Behavioral Science*. P. 257-273. 1982,

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. *Como fazer Monografia na Prática*. 8.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

TREFF, Marcelo. Apostila: *Modelos de Gestão*. São Paulo: PUC-SP – COGEAE, 2017.

TULGAN, B. *Not everyone gets a trophy – how to manage generation Y*. São Francisco: Jossey-Bass, 2009.

WELLER, Wivian. *A atualidade do conceito de gerações em Karl Mannheim*. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/se/v25n2/04.pdf>. Acesso em 27. ago. 2018.

WHOQOL, Group The. *The development of the World Health Organization quality of life assessment instrument (the WHOQOL)*. In *Quality of Life Assessment: International Perspectives*, ed. J. Orley and W. Kuyken. Springer-Verlag, Heidelberg, 1994.

## 7 APÊNDICE

### 7.1 Instrumento de Pesquisa – Questionário

Este questionário visa coletar dados para uma análise dos problemas relacionados a liderança do Centro Operacional Radio Access Network (CO RAN).

As informações aqui coletadas servirão de subsídio para a elaboração de uma monografia na área de Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

Esclarece-se que os dados coletados só serão divulgados na forma compilada e os dados brutos, assim como a identificação dos entrevistados não serão disseminados. As questões abrangerão assuntos voltados a área CO RAN.

Questionário online: <https://pt.surveymonkey.com/r/S8Y5BGJ>

#### 1. Qual é a sua idade?

- Até 35 anos
- De 36 à 45 anos
- De 46 à 55 anos
- Acima de 56 anos

#### 2. Aproximadamente, há quanto tempo está na empresa?

- Até 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 3 anos
- De 3 a 4 anos
- De 4 a 5 anos
- De 5 a 6 anos
- De 7 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Mais que 20 anos
- Mais que 30 anos

### 3. As tarefas no seu trabalho são rotineiras?

- Extremamente rotineiras
- Muito rotineiras
- Um pouco rotineiras
- Muito pouco rotineiras
- Nem um pouco rotineiras

### 4. Considerando sua atividade, há oportunidades de criatividade, inovação e desafios disponíveis?

- Extremamente disponíveis
- Muito disponíveis
- Um pouco disponíveis
- Muito pouco disponíveis
- Nem um pouco disponíveis

### 5. Seu trabalho é estressante? (Considerar Carga horária e atividades)

- Extremamente estressante
- Muito estressante
- Um pouco estressante
- Muito pouco estressante
- Nem um pouco estressante


### 6. É tranquila a relação com seus colegas de trabalho? (Considerar competências e relacionamento)

- Extremamente tranquila
- Muito tranquila
- Um pouco tranquila
- Muito tranquila
- Nem um pouco tranquila

### 7. Seu gestor direto (Gerente, Coordenador ou Supervisor) dá apoio ao seu trabalho?



- Total apoio
- Bastante apoio
- Algum apoio
- Pouco apoio
- Nenhum apoio

8. O seu ambiente de trabalho (cultura e clima organizacional) contribui para o seu desempenho? 


Extremamente

Muito pouco

Muito

Nem um pouco

Um pouco

9. Na sua atual situação (considerar tempo de empresa, cargo, salário e benefícios) você está motivado? 


Extremamente motivado

Pouco motivado

Muito motivado

Nem um pouco motivado

Motivado

10. Até que ponto os gestores da área são prestativos(as) com o planejamento de desenvolvimento de carreira do(s) funcionário(s)? 

Extremamente prestativo(a)

Pouco prestativo(a)

Muito prestativo(a)

Nada prestativo(a)

Mais ou menos prestativo(a)

## **7.2 Os 5 Níveis de Liderança – John C. Maxwell**

Retirado do livro “Os 5 Níveis de Liderança” de John C Maxwell (2012), os 5 níveis da liderança fornecem uma estratégia clara para o desenvolvimento da liderança e outros aspectos necessários para maturidade desta posição. Abaixo temos apenas um resumo dos níveis, sendo que o conteúdo completo, como tarefas e avaliação de níveis podem ser encontrados no livro autor.

### **Nível 1 — Posição**

A posição é o nível de liderança mais baixo; é nível de entrada. A única influência que o líder posicional tem é a que vem com o título do cargo de trabalho. As pessoas seguem porque têm de seguir. A liderança posicional baseia-se nos direitos ganhos pela posição e título. Não há nada de errado em ter uma posição de liderança. Mas tudo está errado em usar a posição para fazer as pessoas seguirem você. A posição é substituta ineficiente para a influência. Pessoas que chegam apenas ao nível 1 podem ser chefes, mas nunca são líderes. Têm subordinados, não membros de equipe. Contam com regras, regulamentos, políticas e organogramas para controlar seus subordinados.

As pessoas o seguem apenas dentro dos limites declarados da autoridade. E as pessoas farão apenas o que lhes é exigido. Quando os líderes posicionais pedem um esforço ou tempo extra, raramente são atendidos. Líderes posicionais geralmente têm dificuldade em trabalhar com voluntários, pessoas mais jovens e pessoas de alto nível de escolaridade. Por quê? Porque líderes posicionais não têm influência, e esse tipo de pessoa tende a ser mais independente. A posição é o único nível que não requer habilidade e esforço para alcançar. Qualquer pessoa pode ser nomeada para uma posição.

### **Nível 2 — Permissão**

O nível 2 baseia-se inteiramente em relações. No nível da permissão, as pessoas seguem porque querem. Quando você gosta das pessoas e as trata como indivíduos que têm valor, você começa a desenvolver influência sobre elas. Você desenvolve confiança. O

ambiente toma-se muito mais positivo, quer seja em casa, no trabalho, no lazer ou no voluntariado. A pauta para os líderes no nível 2 não é manter a posição.

É conhecer as pessoas e imaginar como dar-se bem com elas. Líderes descobrem quem é seguidores gente. Sua descobrem quem são seus líderes. As pessoas constroem relações sólidas e duradouras. Você pode gostar das pessoas sem liderá-las, mas não pode liderar pessoas sem gostar delas. É do que trata o nível 2.

### **Nível 3 — Produção**

Um dos perigos de chegar ao nível da permissão é que o líder pode ser tentado a parar por aí. Mas bons líderes não apenas criam um ambiente agradável de trabalho. Fazem as coisas acontecerem! E por isso que devem subir para o nível 3, o qual está baseado em resultados. No nível da produção, os líderes ganham influência e credibilidade, e as pessoas passam a segui-los por causa do que eles fazem para a empresa.

Muitas coisas positivas começam a acontecer quando os líderes chegam ao nível 3. O trabalho é feito, a moral melhora, o lucro sobe, a rotatividade de pessoal diminui e os objetivos são alcançados. É também no nível 3 que o impulso entra em operação. Liderar e influenciar pessoas torna-se divertido neste nível.

Sabemos que o sucesso e produtividade resolvem muitos problemas. Como disse Joe Namath, o lendário zagueiro de futebol americano: "Quando você está ganhando, nada dói". No nível 3, os líderes tomam-se agentes de mudança. Podem resolver problemas difíceis e enfrentar questões espinhosas. Podem tomar as decisões difíceis que farão a diferença. Podem levar seus liderados a outro nível de eficácia.

### **Nível 4 — Desenvolvimento de Pessoas**

Líderes tomam-se grandes, não por causa do poder, mas por causa da habilidade em capacitar as pessoas. É o que os líderes de nível 4 fazem. Usam a posição, relações e produtividade para investir em seus seguidores e desenvolvê-los até que esses seguidores se

tornem líderes por conta própria. O resultado é reprodução. Líderes de nível 4 reproduzem-se. A produção pode vencer jogos, mas o desenvolvimento.

Pessoas vence campeonatos. Duas coisas sempre acontecem no nível 4. Em primeiro lugar, o trabalho em equipe atinge um nível muito alto. Por quê? Porque o alto investimento em pessoas aprofunda as relações, ajuda-as a conhecerem-se pessoas melhor e reforça a lealdade. Em segundo lugar, o desempenho aumenta. Por quê? Porque existem mais líderes na equipe, e eles ajudam a melhorar o desempenho de todos.

Líderes de nível 4 mudam a vida das pessoas que eles lideram. Por conseguinte, os liderados os seguem por causa do que os seus líderes fazem para eles pessoalmente. E suas relações são muitas vezes duradouras.

### **Nível 5 — Pináculo**

O nível de liderança mais alto e mais difícil é o pináculo. Ainda que a maioria das pessoas aprenda a subir os níveis 1 ao 4, o nível 5 exige não só esforço, habilidade e intencionalidade, mas também elevado nível de talento. Apenas os líderes naturalmente talentosos chegam a esse nível mais elevado. O que fazem os líderes de nível 5? Desenvolvem pessoas para tornarem-se líderes nível 4.

Se as pessoas são respeitadas, agradáveis e produtivas, podem estabelecer um grau de influência sobre os outros e ganhar seguidores com relativa facilidade. Desenvolver seguidores para liderarem por conta própria é difícil. Muitos líderes não conseguem, porque exige muito mais trabalho do que meramente liderar seguidores. No entanto, desenvolver líderes ao ponto em que possam e queiram desenvolver outros líderes é a tarefa de liderança mais difícil para a maioria. Mas estes são os benefícios: líderes de nível 5 desenvolvem empresas de nível 5.

Criam oportunidades que outros líderes não criam. Geram legados no que fazem. As pessoas os seguem por causa de quem são e do que representam. Em outras palavras, essa liderança ganha uma reputação positiva. Por conseguinte, líderes de nível 5 muitas vezes transcendem sua posição, sua empresa e, por vezes, seu ramo de atividades.

## GLOSSÁRIO

CO RAN: Centro Operacional Radio Access Network

RF: Rádio e Frequência

TX: Transmissão

2G: GSM (Global System for Mobile Communications), está estabelecido como o principal recurso de conversação, por oferecer todos as ferramentas necessárias para as operadoras.

3G: A rede de terceira geração usa principalmente as tecnologias WCDMA ou CDMA.

4G: A quarta geração da internet móvel, utilizada para tráfego de dados no país e utiliza a tecnologia LTE.

RH: Recursos Humanos.

GRH: Gestão de Recursos Humanos.

VP: Vice-presidência