

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM MBA – GESTÃO DO  
DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL**

**ALINE CARDOSO MANGILI**

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: COMO ADMINISTRAR AS  
DIFERENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**CRICIÚMA**

**2014**

**ALINE CARDOSO MANGILI**

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: COMO ADMINISTRAR AS  
DIFERENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, para a obtenção do título de especialista no curso de MBA – Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Mcs. Regina de Fátima Teixeira

**CRICIUMA**

**2014**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os meus familiares que me apoiaram para mais esta conquista, que compreenderam os momentos ausentes e me deram força quando precisei.

Aos amigos e colegas, com os quais troquei conhecimento, enriquecendo meu dia a dia.

Aos professores que são fontes de inspiração e ciência, que souberam compartilhar tudo o que sabiam e puderam, tornando possível o fruto do conhecimento.

“Quase todas as pessoas podem fazer à adversidade, mas se você quiser testar a capacidade de alguém, dê-lhe o poder”.

A. Lincoln.



## RESUMO

Esta monografia tem como objetivo analisar as mudanças trazidas pelas novas gerações no ambiente de trabalho. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que consiste em analisar as diferentes gerações, seus comportamentos assim como as influências trazidas pelas novas gerações que modificaram e ainda modificarão muito as relações do trabalho. Com a pesquisa foi possível descrever as melhores formas de conduzir uma equipe multigeracional e minimizar os conflitos entre seus integrantes. Ao final, foi possível concluir que cada geração é coerente em seus comportamentos se analisarmos os fatos que levam a eles. O conflito se bem administrado pode contribuir para o desenvolvimento da empresa e dos processos. Assim, as diferentes gerações só tendem a somar para o processo de mudança e para atingir a eficácia da equipe, aliados aos objetivos da empresa, a equipe multigeracional pode ser a formação perfeita de uma equipe de sucesso. Percebe-se que cada geração pode contribuir para o sucesso de uma empresa, desde que o gestor possa conduzi-las a fim de estimular o que cada geração traz de melhor para o ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Gerações, Comportamento, Ambiente de Trabalho, Conflito.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>10</b>
2.1 COMPORATAMENTO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES DE TRABALHO .....	10
2.2 CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS .....	11
<b>2.2.1 Processo de mudança de cultura e valores organizacionais .....</b>	<b>14</b>
2.3 AS DIFERENTES GERAÇÕES E SEUS VALORES.....	16
2.4 AS NOVAS GERAÇÕES E COMO ELAS INFLUENCIAM NAS RELAÇÕES DO TRABALHO .....	21
2.5 MINIMIZANDO OS CONFLITOS ENTRA AS GERAÇÕES.....	25
2.6 CONDUZINDO UMA EQUIPE MULTIGERACIONAL .....	28
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>33</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>35</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A inquietude dos jovens sempre fez com que a sociedade olhasse-os de forma crítica. Dividem opiniões, geram debates e estudos, tudo porque o jovem deseja a mudança. Quer ser visto e reconhecido, fazer a diferença, quer se destacar, aonde quer que esteja.

Nas empresas não é diferente, e muitos não os compreendem, acreditam que o comportamento dos jovens da nova geração é um grande desrespeito a tudo o que já foi conquistado: a hierarquia, os anos de experiência e os cargos em que os mais velhos estão ocupando.

Para os jovens da nova geração, isso não é tão importante assim. Porque para eles o que faz a diferença é o que se sabe sobre determinado assunto: o quanto se domina certas informações e a capacidade de atuação nas organizações.

As gerações que estão inseridas no mercado de trabalho a mais tempo, muitas vezes se sentem incomodados com esses jovens recém inseridos, e isso gera um desconforto para quem está acostumado com os até então previsíveis planos de carreira dentro das empresas.

Atualmente, convive-se com um cenário em que tudo se modifica muito rapidamente. A tecnologia e o fácil acesso as informações contribuem muito para isso. Portanto a ação das empresas em relação à gestão de pessoas também deve estar mais ágil, atenta a todas as transformações em que o mundo vive. Antes era mais fácil prever certos comportamentos, pois as gerações se alternavam em intervalos maiores, hoje elas estão presentes cada vez mais cedo em nossas empresas.

É preciso identificar o quanto esses jovens, das novas gerações, influenciam o ambiente de trabalho. O quanto eles fazem acontecer às mudanças no mundo organizacional. Identificar suas preferências e o quanto elas refletem nas mudanças de valores dentro das empresas, e este é o primeiro passo para começar a analisar esse novo tempo.

Identificar o que mudou, e o que vem mudando nas organizações, requer uma análise de todas as gerações. Cada nova geração, que é inserida no ambiente de trabalho, acaba modificando o mundo corporativo. Toda nova geração é jovem, e o espírito do jovem quer mudanças, deseja um mundo melhor para se viver.



Através de pesquisas bibliográficas, foi possível levantar dados para entender e analisar os comportamentos das diferentes gerações no ambiente de trabalho, assim como verificar o quanto as novas gerações estão mudando a relação do indivíduo com o trabalho. Também se procurou descrever formas de melhor conduzir uma equipe multigeracional e minimizar os conflitos existentes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES DE TRABALHO

Comportamento organizacional consiste em um estudo que observa e interpreta as atitudes dos indivíduos nas organizações, e como elas refletem nos valores e na cultura de uma empresa.

Segundo Robbins, comportamento organizacional:

É um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. (ROBBINS, 2010, p. 7).

O comportamento de uma pessoa é derivado de toda a sua vivência. Diante do que ela determina como valor, estabelece costumes e ações que são baseadas em seus princípios e cultura.

A conduta individual e de grupos afeta os processos de desempenho da empresa. Para Robbins (2010, p. 139) “Os valores estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções”. Portanto devemos interpretar esses comportamentos para melhor conduzir uma equipe.

O bom líder conhece seus seguidores, seus valores, costumes, necessidades e desejos e fala uma linguagem que eles entendem. Enriquece sua comunicação com exemplos concretos, histórias, símbolos, metáforas e parábolas para tornar claras suas visões abstratas. (LACOMBE, 2011 p. 254 apud KOUZES; POSNER, 1997 p. 150).

Nas relações interpessoais no trabalho podemos observar que a troca de cultura e valores interfere em várias situações no dia a dia da empresa. O comportamento organizacional é inteiramente ligado às relações que as pessoas mentem umas com as outras em um ambiente de trabalho.

A maneira como um gestor interpreta sua equipe ou como ela vai responder nas circunstâncias que vão ocorrer, está ligado ao que já foi vivido, também na maneira como cada pessoa dessa equipe se coloca diante das outras pessoas do grupo. Cada pessoa tem suas características, e cada um responde diferente ao se

relacionar com um grupo. Por isso o gestor deve conhecer cada integrante de sua equipe, para saber a melhor forma de conduzi-la.

Alinhar as diferenças individuais é papel de quem conduz a equipe, pois sabemos que o trabalho em equipe tende a ser a melhor forma de atingir as metas desejadas.

Embora as organizações sejam construídas por pessoas, a organização é mais do que a soma das pessoas que a constituem. Ela possui outros componentes, gerando uma sinergia, isto é, o todo é maior do que a soma das parcelas que o contribuem. (LACOMBE, 2011, p. 13).

O fato das relações entre as pessoas serem complexas, faz com que assim o sejam as organizações. Quanto mais pudermos delinear os comportamentos, mais possível será de administrar as pessoas rumo ao mesmo objetivo. Quando todos trabalham junto, o resultado a brotar tende a ser maior do que se somassem as partes individuais.

Podemos, tentativamente, dizer que, do ponto de vista da Administração, liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios. (LACOMBE, 2011, p. 245).

Conforme Robbins (2010, p. 7) “O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer que as organizações trabalhem mais eficazmente”.

Eficácia é a palavra chave na administração do comportamento organizacional. As pessoas com toda a sua complexidade são os principais recursos de uma organização, e somente através delas é que será possível atingir os objetivos da organização. Através do comportamento é que se identificam os valores e cultura das pessoas e de grupos. Utilizar o conhecimento sobre o comportamento das pessoas pode garantir o sucesso de uma equipe.

## 2.2 CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS

Os valores e a cultura organizacional de uma empresa são, assim como as de um indivíduo, parte de sua história e de suas vivências.

Conforme Lacombe a cultura organizacional pode ser definida como:

Conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócio, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização. (LACOMBE, 2011, p. 275).

A cultura organizacional reflete o que as pessoas pensam e como agem em determinada empresa. Ela pode ser identificada como a maneira como as pessoas se vestem, como elas se socializam, além de comportamentos como na tomada de decisão, na resolução de problemas, e até no layout da estrutura física do local de trabalho ela está representada.

O fato de o homem vê o mundo através de sua cultura tem como consequência a propensão em considerar o seu modo de vida como o mais correto e o mais natural. Tal tendência, denominada de etnocentrismo, é responsável em seus casos extremos pela ocorrência de numerosos conflitos sociais. (LARAIA, 1997 p. 75).

Os modelos de comportamento que vem de gerações ou de características da sociedade são exemplos de como as percepções de cultura estão presentes e de que forma elas são compartilhadas. No ambiente empresarial, cada um traz consigo a sua carga cultural, e tende a pensar que os seus valores são os mais corretos. Porém sempre haverá troca de cultura entre as pessoas e o que determina a cultura de um grupo é a forma como se costuma agir na maioria das vezes.

Segundo Robbins (2010, p. 502-503) “A maioria das grandes organizações possuem uma cultura dominante e diversas subculturas. A cultura dominante expressa valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização”.

Com a socialização das pessoas em um ambiente corporativo, comportamentos acabam sendo padrão. As pessoas dividem e compartilham sentimentos e emoções que são particulares daquele local, e tendem a agir parecidas com o passar do tempo. Mesmo com as individualidades, certas premissas justificam as atitudes e os valores que estão por trás do que se pode identificar como cultura organizacional.

“A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas”. (ROBBINS, 2010, p. 501).

O papel de quem conduz uma equipe ou mesmo uma empresa é saber olhar a cultura daquele local e entender que todas as ações das pessoas estão condicionadas por ela. As pessoas utilizam referências de comportamento que vêm dos valores cultivados naquele local. Para alcançar os objetivos desejados é importante primeiro ter uma cultura organizacional bem definida que garanta consistência nas ações das pessoas que compõem a empresa.

As decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura. A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura. É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma empresa para outra, dando origem à cultura organizacional. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas. (LACOMBE, 2011, p.275).

Os valores dos indivíduos moldam a cultura, porém é através das práticas cotidianas, como a forma de se conduzir a equipe, que constituem a legítima cultura organizacional. “A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários devem fazer ou dizer”. (ROBBINS, 2010, p. 504).

Robbins (2010, p. 149) também cita que “o desempenho e a satisfação dos funcionários tendem a ser mais altos se seus valores combinam bem com a organização”. Assim, é necessário conhecer tanto a cultura da empresa como a das pessoas que nela estão, para conduzir as pessoas com coerência, tomando as decisões corretas para atingir os resultados desejados.

Segundo Lacombe (2011, p. 262) “não basta ter os valores certos. É preciso torná-los claros para todos por meio de palavras e atos”.

Para Robbins (2010, p. 512) “a cultura é transmitida aos funcionários por meio de diversas maneiras, sendo que as mais poderosas são as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem”.

Assim a cultura organizacional deve estar implícita e explícita em todos os momentos e em todas as ações. A clareza dos valores cultivados traz segurança para as pessoas na hora de tomar uma decisão.

Quanto mais forte a cultura organizacional, menos os gestores precisam se preocupar em desenvolver regras e regulamentos para orientar o comportamento dos funcionários. Essa orientação é internalizada pelos

funcionários à medida que eles aceitam a cultura organizacional. (ROBBINS, 2010, p. 503).

Para Lacombe (2011, p. 277) “A cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos”.

Nos recursos que um gestor precisa para a administração de uma empresa, as pessoas são as principais ferramentas. Entender o mecanismo de como elas funcionam e perceber a melhor forma de otimizar este recurso, é parte das estratégias que devem ser levada em conta para atingir os objetivos.

### **2.2.1 Processo de mudança de cultura e valores organizacionais**

Na constituição de uma empresa, seja ela familiar ou societária, os primeiros valores compartilhados serão os de seus fundadores.

No entanto, junto com a ela nasce também uma cultura dominante, que basicamente decorre de três etapas para sua criação. Primeiramente os fundadores contratam funcionários que pensam da mesma forma que eles. Depois eles estabelecem normas e regras para doutrinar de acordo com a sua forma de pensar. Por último, o comportamento dos fundadores serve de modelo para os funcionários que se identificam com eles, fazendo assim uma internalização dos valores, convicções e premissas. Assim, se a empresa tem sucesso, a personalidade dos fundadores tende a ser parte integrante da cultura organizacional. (ROBBINS, 2010).

Segundo Robbins (2010, p. 502-503) “A maioria das grandes organizações possuem uma cultura dominante e diversas subculturas. A cultura dominante expressa valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização”.

Na medida em que a empresa cresce e agrega mais pessoas à sua volta, novas ideias e valores são discutidos, assim como a influência do ambiente em que ela está inserida vai modificando a cultura organizacional.

A cultura original deriva da filosofia do fundador da empresa e influencia fortemente os critérios utilizados nas contratações à medida que a empresa cresce. As ações dos dirigentes estabelecem o clima geral que define quais comportamentos são aceitáveis e quais não são. A maneira como os

funcionários serão socializados vai depender tanto do sucesso obtido no processo de seleção quanto aos métodos de socialização. (ROBBINS, 2010, p. 512).

A socialização das pessoas no ambiente de trabalho também vai moldando a cultura organizacional. Para Lacombe (2011, p.13) “as organizações estão sempre mudando, pois são sistemas abertos e sofrem a influência do ambiente no qual estão inseridas. Da mesma forma, elas interferem no ambiente, influenciando-o”.

Laraia também cita:

O sistema cultural está sempre em mudança. Entender esta dinâmica é importante para atenuar o choque entre as gerações e evitar comportamentos preconceituosos. Da mesma forma que é fundamental para a humanidade a compreensão das diferenças entre povos de culturas diferentes, é necessário saber entender as diferenças que ocorrem dentro do mesmo sistema. (LARAIA, 1997, p. 105).

O preconceito é uma atitude de desaprovação de tudo que nos foge aos valores. Dentro de uma organização devemos impedir que essas atitudes faça parte do cotidiano, pois sempre haverá diferenças entre as pessoas, o que se faz necessário é o respeito com qualquer diferença que possa existir, desde a diferença de geração até as mais diferentes culturas, só assim compreenderemos como cada pessoa age na mais diversas situações.

Uma cultura forte que deu certo durante muito tempo pode dificultar mudanças quando elas se tornam necessárias. Quase sempre são as mudanças no ambiente externo que forçam as mudanças de cultura. O problema não é a incapacidade para agir, mas a incapacidade para tomar as ações apropriadas. Inércia não é apenas a inação, mas também a ação com a mesma orientação anterior. (SULL, apud LACOMBE, 2011, p. 281).

As pessoas são frutos do meio social em que vivem. As experiências adquiridas são acumulativas e as mudanças fazem parte de todo esse processo, e isso não poderia ser diferente dentro das organizações. Conforme Myers (apud LACOMBE, 2011, p. 282) “as culturas estão sempre mudando: os valores da sociedade mudam com o tempo e as empresas têm que adaptar sua cultura”.

Toda a ação humana é decorrente de sua carga cultural. As mudanças são processos naturais da evolução da sociedade, e esta deve ser compreendida para ser aceita.

Para que uma empresa sobreviva, ela tem de responder às mudanças em seu ambiente. Quando a concorrência lança produtos ou serviços, quando o governo baixa novas leis, quando importantes fontes de insumo saem do mercado ou quando qualquer outra mudança ambiental desse tipo acontece, a organização precisa adaptar-se ao novo cenário. (ROBBINS, 2010, p. 567).

Mudar a cultura organizacional significará mudar a forma de pensar e agir das pessoas. É preciso criar condições necessárias para que isso aconteça. Primeiro deve-se conhecer como está a atual cultura, e a partir daí dar as condições para que se possa mudar. A mudança de cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação. O que se confronta não é só o comportamento, mas os sentimentos que dão suporte ao pensamento atual. (LACOMBE, 2011).

Ter pessoas flexíveis e dispostas a encararem essas mudanças são formas de minimizar o impacto e impulsionar a empresa para o sucesso. Adaptar a cultura organizacional é fundamental para acompanhar toda a evolução do mundo moderno.

A concorrência pode estar do outro lado da cidade ou do outro lado do mundo. As organizações bem-sucedidas serão aquelas capazes de ser ágeis, desenvolver novos produtos rapidamente e coloca-los prontamente no mercado. Em outras palavras, terão de ser flexíveis. Terão de contar, também com uma força de trabalho igualmente flexível. (ROBBINS, 2010 p. 565-566).

Portanto para que a empresa seja bem-sucedida, além de manter pessoas flexíveis para as mudanças capazes de inovar e melhorar algum processo ou serviço terá que ter também gestores adequados, que possam entender as pessoas e conduzi-las ao processo de mudança.

Os gestores são os principais agentes de mudança na maioria das organizações. Por meio de suas decisões e do modelo de seu comportamento, eles definem a mudança da cultura organizacional. As decisões sobre o modelo de estrutura, os fatores culturais e as políticas de recursos humanos determinam, em grande parte, o nível de inovação dentro de uma organização. Da mesma forma, as políticas e práticas dos gestores determinarão o grau em que a organização aprende e se adapta aos fatores ambientais em transformação. (ROBBINS, 2010 p. 593).

Para que haja o processo de mudança é fundamental que haja apoio da alta administração assim como dos líderes que estão à frente da gestão de pessoas. É preciso transmitir, reforçar e dar exemplos para que se mudem os valores e a cultura organizacional.



Segundo Lacombe (2011, p. 251) “líderes são agentes de mudança, desafiam o estabelecido, e isso não se faz sem risco”. Assim toda a mudança envolve risco, e para diminuí-los o gestor deve cercar-se de informações e de pessoas que possam contribuir para esse processo.

### 2.3 AS DIFERENTES GERAÇÕES E SEUS VALORES

Atualmente no ambiente de trabalho encontramos pessoas de todas as idades e gerações. Entender essas diferenças possibilita conduzi-las de forma a valorizar e estimular cada uma conforme suas características, para que o todo alcance a eficácia.

As gerações são produtos de eventos históricos, influenciados por mudanças no sistema de valores. Refere-se a mudanças de comportamentos observadas em determinado grupo de pessoas da sociedade.

Cada geração tem seus sistemas de valores, e no ambiente de trabalho todos interagem a fim de conquistarem seus próprios objetivos e os da empresa. O que diferencia uma pessoa da outra é a forma como cada uma interpreta os fatos de acordo com seu tempo, personalidade e educação.

Os valores possuem atributos tanto de conteúdo como de intensidade. O atributo de conteúdo determina que um modo de conduta ou condição de existência é importante. O de intensidade especifica o quanto ele é importante. Quando classificamos os valores, temos o sistema de valores dela. (ROBBINS, 2010, p. 138-139).

Para os Tradicionalistas, também conhecidos como “Geração da Segunda Guerra Mundial” o trabalho tem como fim o sustento da família, na expectativa de dar aos filhos uma condição melhor que a deles.

Eles entraram para a força de trabalho entre os anos de 1950 e no começo dos anos 1960 acreditando em trabalho duro. (ROBBINS, 2010).

Essa geração foi criada num ambiente de incerteza com poucas redes de proteção social. Geralmente, os pais eram imigrantes desesperados por um emprego para sustentar a família. Incontáveis milhões de pessoas dessa geração deram duro como operários para que os filhos tivessem um futuro melhor. Pergunte a eles sobre o significado e você provavelmente ouvirá: “Eu trabalho para garantir um futuro melhor para as pessoas que amo”. O Tradicionalista também encontra sentido num “trabalho bem-feito”. (LANCASTER E STILLMAN, 2011, p.94).

Os Tradicionalistas veem o trabalho como fonte de sustento, e para garantir que esse meio não deixasse de existir, eles se esforçaram muito em sua vida profissional. Costumavam ser leais a seus patrões, respeitosos com relação à autoridade, trabalhadores e úteis. (ROBBINS, 2010). O trabalho pesado encontrava forças na esperança de garantir um futuro melhor para a próxima geração.

Praticamente toda essa geração já está aposentada, mas é interessante observar seus valores e suas atitudes para compreender as mudanças no mercado de trabalho. Segundo Lancaster e Stillman (2011, p. 34) “Eles criaram os filhos Baby Boomers fazendo-os acreditar que poderiam ser o que quisessem, mas os pais não fariam nada por eles”.

Assim os Baby Boomers viam no trabalho uma fonte de conseguirem uma vida melhor. Eles trabalhavam firmemente para subir na hierarquia, obtendo uma posição melhor na empresa. Segundo Robbins (2010, p. 142) “foram muito influenciados pela urbanização, pelos movimentos de direitos civis, pelo movimento feminino e pelos protestos contra a ditadura”.

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; você poderia fazer a diferença quando chegasse ao topo. Isso poderia demorar anos, mas não importava, contanto que chegasse lá. (LANCASTER E STILLMAN, 2011, p.94).

Ingressando no mercado de trabalho entre os anos de 1965 e 1985, os Baby Boomers estimam o sucesso, a realização, a lealdade à própria carreira. São pessoas que se preocupam com a estabilidade no emprego e colocam a carreira acima de tudo. No que se referem às questões profissionais, as pessoas dessa geração foram educadas num ambiente corporativo no qual a liderança era sinônimo de controle.

Para Robbins (2010, p. 142) eles “valorizam muito a realização pessoal e o sucesso material. Trabalham arduamente e querem aproveitar os frutos de seu trabalho. São pragmáticos e acreditam que os fins podem justificar os meios”, por isso apreciam tanto a hierarquia.

Pode-se dizer que eles foram os primeiros responsáveis pelo estilo de vida

baseado no consumismo, em conquistas materiais, pois valorizam o status que a carreira representa.

Em relação à criação dos filhos, nessa época as coisas começaram a mudar. Para Lancaster e Stillman (2011, p. 35) “essa geração estava determinada a ser mais aberta do que seus pais foram. O autoritarismo estava fora de moda; chegara a vez do tempo de qualidade, comunicação e colaboração”.

Para a Geração X, as coisas foram ficando um pouco mais difíceis. Nascidos entre os anos de 1965 e 1979 ingressaram no mercado de trabalho por volta dos anos de 1985 a 2000. Com as mudanças na sociedade influenciadas pela globalização, a crise econômica já estava presente, pondo em risco os empregos e a chance de crescerem profissionalmente. Como o trabalho era incerto, não se tinha muito que discutir, era aceitar o que tinha e esperar o tempo de lazer para amenizar as tensões do trabalho.

Quando chegou a vez da Geração X, a sobrevivência tornou-se a estratégia predominante. Quem se formou durante a crise econômica do começo dos anos 1990 não tinham facilidades para encontrar emprego e ouvia que sua geração 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. [...] Já que o trabalho poderia sumir a qualquer momento, era melhor não se dedicar demais. A X encontrava sentido longe do trabalho, fazendo esportes radicais, dedicando-se a hobbies, grandes viagens e passando mais tempo com amigos e familiares. (LANCASTER E STILLMAN, 2011, p.95).

O fato da Geração X ter nascido em uma época difícil, na qual a qualquer momento poderia perder o emprego, eles estavam menos dispostos a se sacrificarem por seus empregadores. Com isso seus principais valores são: vida equilibrada, satisfação no trabalho, importância da família e dos relacionamentos. Não fidelizam as organizações, pois priorizam interesses pessoais. Gostam do trabalho em equipe e são céticos em relação à autoridade. Como profissionais valorizam o trabalho e a busca ascensão profissional, sendo independente e autoconfiante.

Para Robbins (2010, p. 143) “essa geração não tem problemas com a diversidade e foi a primeira criada em forte contato com a tecnologia. Comparados com outras gerações, eles tendem a questionar mais, são mais conectados e mais empreendedores”.

A Geração X foi a primeira a questionar o trabalho. Talvez por terem visto gerações anteriores serem demitidas de grandes empresas. Eles sempre buscarão ter um plano B para caso as coisas não saiam como planejado.

Para Robbins (2010, p. 142) “em busca pelo equilíbrio, as pessoas dessa geração estão menos dispostas a se sacrificar por seus empregadores do que as de gerações precedentes”. Os valores pessoais são submergidos na busca dos objetivos pessoais.

A Geração Y nasceu em uma sociedade já bem diferente. Estavam presentes a globalização, as descobertas tecnológicas e a internet, além de o cenário econômico estar mais propício ao desenvolvimento. Para eles isso foi tão normal que hoje os garante ser muito mais desapegados as empresas e atentos a tudo o que há de inovação.

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 especializarem 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. (LANCASTER E STILLMAN, 2011, p.96-97).

Devido à educação dada a Geração Y, muitas das questões como aprendizagem e conhecimento são relacionados à descoberta, ou seja, antes uma das únicas fontes de informação eram pais e professores, hoje o acesso às informações ficou fácil e rápido. Os hobbies também são levados mais a sério, o que fez despertar a competitividade e o interesse aos desafios e aos resultados.

No lado educativo, os professores usaram mais métodos de ensino baseado na “descoberta” segundo o qual o aluno deveria fazer um trabalho sobre algo que o interessava, em vez de pegar uma tarefa de uma lista definida. O movimento de auto realização 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 – eles devem se realizar! (LANCASTER E STILLMAN, 2011, p.96-97).

Com isso abrem-se possibilidades do desvendar e de aperfeiçoamento nas áreas de interesse, tudo de forma muito simples. A Geração Y domina isso muito

bem, e essa é uma das principais razões desta geração ser tão diferente das anteriores.

Para Lancaster e Stillman (2011 p. 108) “essa geração chegou à maioria com um fluxo de tecnologias e ferramentas em constante evolução e desenvolveu um nível elevado de adaptabilidade. A mudança constante não os perturba. Pelo contrário, os estimula”.

Autoconfiança e autoestima são fortes características desta geração que ingressou no mercado de trabalho a partir dos anos 2000. Mais importante do que a hierarquia, são as competências, o conhecimento e os relacionamentos que se adquire em um ambiente profissional.

Sugundo Lipkin e Perrymore (2010, p. 48) “Os jovens da Geração Y, de forma natural, transferiram a liberdade que têm no relacionamento com os pais para o relacionamento com seus supervisores e outros companheiros de trabalho”. Assim, para essa geração os relacionamentos são muito valiosos. Eles prezam por ambientes de trabalho onde possam cultivar afeições, e normalmente gostam de manter com os superiores a mesma naturalidade com que se tem com os pais. Isso não significa que eles não respeitem o cargo/ hierarquia do chefe, mas sim é a forma como eles aprenderam a lidar com as figuras de autoridade.

Para a Geração Y o trabalho tem que ter um sentido diferente do até então percebido por outras gerações. Para Lancaster e Stillman (2011, p. 20) “a Geração Y quer ter uma vida boa graças a um trabalho que tenha valor e contribua para a empresa, o país, uma causa ou para a comunidade”.

Atualmente são esses valores que vem se discutindo no âmbito profissional. Devido ao grande número de pessoas que pertence a essa geração, e força de trabalho que representa hoje nas empresas, essa nova geração pressiona muito as empresas para a mudança cultural. Tudo porque as atitudes dos jovens perante o sentimento de descobrirem um sentido no trabalho vêm transformando as relações e o ambiente de trabalho.

## 2.4 AS NOVAS GERAÇÕES E COMO ELAS INFLUENCIAM NAS RELAÇÕES DO TRABALHO

Hoje em dia nos deparamos com situações e ambientes empresariais muito diferentes do que estávamos acostumados a presenciar. As atitudes e valores,

principalmente dos jovens são ousadas, e a hierarquia deixou de ser a coisa mais importante dentro de uma organização.

Devido ao tamanho dessa geração, o ambiente de trabalho está tendo que se conformar com sua ética laboral. É um verdadeiro cabo de guerra entre o velho e o novo, e o novo está começando a levar vantagem. A Geração Y está obrigando as organizações a levar a sério suas necessidades e inventar formas criativas de recrutamento, retenção e motivação dos funcionários. Os jovens da Geração Y exigem a dissolução das antigas normas, forçando as empresas a lidar com questões como integração entre vida profissional e vida pessoal, flexibilidade e redefinição do que é trabalho. Os jovens Y querem ser reconhecidos pelo que têm a oferecer e, ao mesmo tempo, ser respeitados por sua plenitude e filosofia de que o trabalho faz parte da vida, mas não é a vida. (LIPKIN E PERRYMORE, 2010, p. 126).

As novas gerações representam hoje uma gama muito grande de pessoas, que inseriram no mercado de trabalho exigindo uma grande mudança. E elas continuam a entrar cheias de ideias, com seus valores e com muita vontade de crescer. Desejam a mudança, pois não aceitam a rigidez das antigas normas, acreditam num trabalho que flexibilize as necessidades pessoais e profissionais ao mesmo tempo, sem abrir mão de nenhuma delas.

As empresas em contra partida vem se transformando para atender esse público que estabeleceu um novo conceito para o trabalho. Essa transformação vem acontecendo de forma indireta, pois as empresas que não conseguem se adaptar, precisam conviver com a alta rotatividade que isso pode ocasionar.

Muitas coisas estão mudando, e o que mais muda no ambiente corporativo são os valores, devido principalmente à entrada da Geração Y que fez rever certos conceitos usados anteriormente junto ao trabalho. Segundo Lipkin e Perrymore (2010, p. 3) “a Geração Y valoriza o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, que devem ser parte da vida, não a própria vida. Nisso reside o contraste de valores que está fazendo o mundo corporativo balançar hoje em dia”.

As gerações têm valores diferentes umas das outras. Cada uma é motivada por alguma razão que acaba sendo naturalmente distinta. O que para muitos é de extrema importância, hoje para as novas gerações deixou de ser. Por conta disso, em muitas situações as novas gerações acabam sendo mal interpretadas.

Para a cética Geração X, a busca da Geração Y por significado pode soar como apenas mais uma maneira de evitar as realidades do trabalho duro. Para os Baby Boomers que não tem certeza se resolveram suas dúvidas sobre “sentimentos”, a busca desses jovens pode parecer algo que seria procurado de forma mais apropriada na igreja ou num divã. Os

Tradicionalistas, que passaram anos se esforçando para subir, podem desejar que a Geração Y simplesmente trabalhe com afinco, faça o que tem de fazer e mereça a promoção para um cargo mais significativo. (LANCASTER E STILLMAN, 2011, p.91).

As diferenças por mais que soem como pejorativa para as novas gerações, foram a partir delas que se pode rever antigos conceitos. Com a chegada dessa geração no mercado de trabalho, o sentido do que seria o trabalho mudou. Com seus valores muito bem definidos, essa geração trouxe a ideia de que o emprego deve ir além do sustento e da realização material.

Para Lipkin e Perrymore (2010, p. 130) “os jovens Y não veem o tempo de trabalho e o tempo pessoal como entidades separadas. Ao contrário, veem o trabalho como algo que deve integrar-se à vida, não englobar tudo”.

Tudo isso é resultado de uma mudança na educação. Os pais desses jovens costumam apoiar sua maneira de ver o mundo e habitualmente trocam ideias sobre o trabalho, o chefe e todas as demais situações vividas na organização, o que os garante uma autoestima elevada, sem medo de dizer e agir como pensam.

Segundo Lipkin e Perrymore (2010, p. 25) “Por influência de mudanças na educação, os jovens da Geração Y são mais autocentrados, assumem menos responsabilidades e têm expectativas menos realistas, causando grande impacto no ambiente de trabalho”.

Este impacto diz respeito principalmente ao choque entre gerações anteriores com as novas, pois é difícil trocar a ideia do trabalho duro, dos anos de experiência e da hierarquia por conceitos novos como iniciativa e atitude para se alcançar o crescimento na empresa. Tudo isso aliado também à estima de que o trabalho tem que ser divertido e suprir necessidades como satisfação e realização pessoal.

Uma das grandes queixas dos Tradicionalistas hoje é que a Geração Y não se interessa pelo passado da empresa. Os Baby Boomers deploram o fato de essa geração não reconhecer as batalhas que venceram, como nas áreas de direitos civis e das mulheres. A Geração X conta que a Geração Y despreza a dureza que a X encarou, lutando para fazer a empresa adotar outro software ou batalhando para se destacar à sombra dos Baby Boomers. A maioria das pessoas no mercado de trabalho venceu obstáculos para chegar onde está. A melhor forma de garantir respeito e não parecer arrogante é honrando essas pessoas. (LANCASTER E STILLMAN, 2011, p. 84).

Embora haja um grande desafio em administrar as disparidades existentes nas diferentes gerações, o respeito, a tolerância são fundamentais para o ambiente

de trabalho. Para Robbins (2010, p. 18) “os funcionários de uma empresa podem ser os principais estimuladores da inovação e da mudança ou podem ser seu principal bloqueio. O desafio para os administradores é estimular a criatividade de seus funcionários e sua tolerância à mudança”.

Portanto, somente através das pessoas é possível fazer as coisas acontecerem nas organizações. E elas são o principal recurso que um administrador possui para o desenvolvimento organizacional.

As técnicas e os conceitos mudam várias vezes ao longo de uma vida profissional. O gosto pela reflexão e pelo pensamento crítico tornou-se um ativo importante para os profissionais. Isso é tanto mais valorizado quando se verifica que as novas gerações são cada vez mais voltadas para resultados imediatos e operações. (LACOMBE, 2011, p.435).

As novas gerações são dotadas de atitudes e ações para o resultado imediato e isso tira o conforto de pessoas que estão há mais tempo na organização. Esse desconforto é muito comum e devemos superá-lo, de forma a observar o que cada geração traz de bom para o ambiente organizacional.

As tendências trazidas pela chegada ao mercado de trabalho da Geração Y são provocadoras e representam um desafio ao estilo de trabalho de muitos de nós. Se as empresas sentiram abalos sísmicos quando a Geração X entrou em cena, prevemos que elas serão fichinha perto do que Tradicionalistas, Baby Boomers e a própria Geração X passarão ao aprender a trabalhar com a Geração Y. (LANCASTER E STILLMAN, 2011, p. 21).

As empresas se deparam com o grande desafio de mudar o estilo de trabalho para este novo conceito. Essa tendência ao cumprimento de metas, o pensamento crítico e o gosto pela competição foi trazida pela Geração Y e vem demonstrando bons resultados para o atingimento dos objetivos.

As diferenças de gerações existem e em determinadas atitudes elas são claramente identificadas. A competição é saudável e provê um meio para aprendermos a nos relacionar e interagir. Segundo Lancaster e Stillman (2011, p. 25) “a Geração Y tem muito a oferecer e está destinada a, por vezes, deslumbrar, mas no fim, ela terá pontos positivos e negativos como todos nós. No fundo, nenhuma geração pode fazer muita coisa sozinha”. Robbins (2010, p. 143) também cita: “as classificações geracionais podem nos ajudar a entender melhor nossa



própria geração e também as outras, mas também precisamos reconhecer seus limites”.

Esses limites dizem respeito às pessoas, até onde alguém é capaz de mudar. Algumas gerações, firmes em suas crenças, não estarão dispostas a trocarem seus valores, em alguns casos, trocar essas pessoas será a única alternativa. Devemos entender também, que mesmo que o mundo exija das empresas uma drástica mudança, certas coisas não mudam, e devemos respeitar o tempo de cada um e de cada seguimento, desde que essa atitude não ponha em risco o negócio da empresa.

A superação das dificuldades é necessária para o desenvolvimento de novos mecanismos para atingir o que se espera. Enfrentar desafios é uma questão fundamental no ambiente de trabalho.

## 2.5 MINIMIZANDO OS CONFLITOS ENTRE AS GERAÇÕES

Conflito é todo o sentimento de desconforto por incompatibilidade de valores, por diferenças de interpretações, devido às expectativas que se tem em relação ao comportamento de outra pessoa. Para Thomas (1992 apud ROBBINS 2010, p.437) conflito é: “processo que tem inicio quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa considerada importante”.

Esse processo de percepção aparentemente soa como uma ameaça, ou um sinal que algo não está certo. Porém como cita Robbins existem duas visões a respeito do conflito.

O conflito seria um sinal de que alguma coisa não está funcionando dentro do grupo. Essa é a chamada visão tradicional. Outra perspectiva propõe que conflito não só é uma força positiva no grupo, mas que certo grau de conflito é absolutamente necessário para que um grupo tenha um desempenho eficiente. Chamamos isso de visão interacionista. (ROBBINS, 2010, p. 437).

Assim o conflito entre as gerações é positivo quando, por incompatibilidade de valores pode-se rever conceitos antigos que possibilitem uma melhora. E negativo, se as partes não se respeitam e deixam de dar importância ao que o outro pode contribuir, mesmo quando a opinião seja contrária.

O conflito se bem administrado pode contribuir para o desenvolvimento, e somente valorizando a diversidade e respeitando as pessoas é possível conseguir um engajamento da equipe.

Os conflitos são construtivos quando melhoram a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um canal para arejar os problemas e liberar as tensões e fomentam um ambiente de auto avaliação e de mudança. As evidências sugerem que o conflito pode melhorar a qualidade do processo decisório por permitir que todos os pontos de vista sejam avaliados, especialmente os não usuais ou os que são defendidos por minorias. (ROBBINS, 2010, p. 445).

Assim, para Robbins (2010), os conflitos são grandes estimuladores no ambiente de trabalho. Eles são capazes de melhorar os processos e estimular a inovação, sendo os grandes aliados ao processo de mudança.

Robbins (2010, p. 455) também cita que “o conflito desafia o status quo e, por isso, estimula a criação de ideias, promove a reavaliação das metas e das atividades do grupo e aumenta a probabilidade de que este responda às mudanças”.

As pessoas devem estar preparadas para as mudanças, pois elas podem surgir de repente. As organizações que não mantiverem os seus empregados prontos e atentos à inovação, não conseguirão manter-se perante a concorrência e as influencias do mundo externo. Segundo Drucker (1999, p. 58) “as mudanças que afetam mais profundamente um corpo de conhecimento não provêm do seu próprio domínio”.

As organizações bem-sucedidas de hoje precisam fomentar a inovação e dominar a arte da mudança ou serão candidatas à extensão. O sucesso irá para as organizações que mantêm a flexibilidade, continuamente aprimoram a qualidade e enfrentam a concorrência, colocando um constante fluxo de produtos e serviços inovadores no mercado. (ROBBINS, 2010, p. 18).

As empresas devem estar atentas às mudanças que vem ocorrendo. Trazer as pessoas junto consigo, engajadas à inovação a aos resultados necessários são atitudes que condizem ao cenário atual.

As pessoas são resistentes à mudança, pois o desconhecido é incerto, e mesmo que haja uma forte motivação para atitudes diferentes, essas motivações são diferentes para cada pessoa no grupo. Para Drucker (1999, p. 60) “cada

organização terá de aprender a explorar seus conhecimentos, isto é, a desenvolver a próxima geração de aplicações a partir de seus próprios sucessos”.

Deve-se entender que o melhor a fazer para acompanhar a acirrada concorrência é dar ênfase ao que é forte em determinada equipe, para que esta característica seja usada como diferencial. Quando há algum conflito de valores dentro de um grupo o ideal seria poder usar exemplos anteriores de sucesso como referência a fim de desenvolver considerações importantes para futuras atitudes.

Os gestores são os principais estimuladores para esse processo. Segundo Drucker (1999, p. 60) “para os gerentes, as dinâmicas do conhecimento implicam um imperativo claro: cada organização precisa embutir o gerenciamento das mudanças a sua própria estrutura”.

O gerenciamento das mudanças deve ser de acordo com cada organização. Elas são distintas e necessitam que sejam observados os fatores de conflito conforme seu quadro de pessoas e ambiente.

Entretanto, por mais que haja diferenças entre os valores das pessoas e das gerações, o importante é entender que a ética profissional não muda. Como citam Lipkin e Perrymore (2010, p. 126) “o que confiabilidade, dedicação, integridade, adaptabilidade, lealdade, busca de realização, motivação, responsabilidade e trabalho duro têm em comum? São as características evidentes em quem tem ética profissional”.

A ética profissional é um item que também deve estar claro junto à cultura organizacional, para que mesmo com as diferenças as pessoas consigam compreender o que para determinada empresa é importante, evitando assim conflitos desnecessários de valores organizacionais.

As pessoas podem estabelecer prioridades no trabalho diferentes uma das outras devido a sua cultura e educação, que também são distintas entre as gerações.

A ética profissional desenvolveu-se a partir da educação, do estilo de vida e da cultura de uma geração. Enquanto os Boomers trabalham dentro dos limites estabelecidos pelas corporações e mudam de acordo com as necessidades empresariais, os indivíduos da Geração Y falam o que pensam, não se restringem aos limites estabelecidos pelas corporações e esperam que seus empregadores mudem de acordo com suas necessidades. (LIPKIN E PERRYMORE, 2010 p. 126-127).

Conforme Lancaster e Stillman (2011, p. 80) “Qualquer que seja a sua geração, é melhor assumir que essa nova geração não vai necessariamente motivar-se com as mesmas coisas que você”. Para Robbins (2010, p. 446) “a diversidade geralmente melhora o desempenho e tomada de decisão do grupo”.

Contudo é desejável que as razões que a empresa tem para o processo de mudança sejam fortes e estejam bem esclarecidas junto a sua cultura e ética profissional. Assim é fundamental que a empresa consiga trazer as pessoas engajadas para esse processo. Os motivos da mudança devem estar claros, mesmo que nem todos concordem, pois o primeiro passo para aceitação é o esclarecimento dos motivos que levaram a mudar.

A evidência sugere que é muito mais difícil duplicar a cultura de uma organização e seu modo de operar do que sua tecnologia, estratégia ou mesmo seus produtos e serviços. Esta é a razão pela qual a cultura e as capacidades das organizações são, cada vez mais, fontes importantes de sucesso. (LACOMBE, 2011, p. 434).

Portanto, a fonte para a eficácia e o sucesso nas equipes está extremamente ligada à condução da cultura e dos valores das equipes. Os conflitos fazem parte de todo esse processo. Alinhando os fatores que levam ao conflito e esclarecendo os reais objetivos que se deseja atingir, são elementos importantes para se alcançar o sucesso organizacional.

## 2.6 CONDUZINDO UMA EQUIPE MULTIGERACIONAL

Dentro das empresas é comum existir pessoas distintas, de diferentes culturas e gerações. Estas diferenças, quando bem administradas, são enriquecedoras para o ambiente empresarial.

Conduzir tudo isso, requer maturidade, principalmente dos gestores, pois a diversidade contribui para a inovação e a evolução da sociedade.

Hoje, a riqueza é o produto do conhecimento e da informação – não apenas o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço – matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia. (STEWART, apud LACOMBE, 2011, p. 417).

Este novo cenário nos remete a rever conceitos utilizados anteriormente, principalmente no que se refere a gestão de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

Até meados do século XX, o estilo de gestão predominante era o autoritarismo, baseado nos princípios da Escola de Administração Científica. Esse estilo era adequado às organizações hierarquizadas, com frequência, burocratizadas. (LACOMBE, 2011, p.205).

Assim, a hierarquia deixou de ser a forma mais adequada para a gestão de equipes, pois as novas gerações, a tecnologia e a diversidade no ambiente de trabalho fizeram com que essas mudanças estivessem mais presente. Segundo Lacombe, (2011, p. 434) “o avanço da tecnologia permitiu um aumento na amplitude de supervisão e conseqüentemente diminuição no número de níveis hierárquicos de chefia”.

Portanto, este novo conceito de trabalho, que visa atingir as metas e objetivos organizacionais, de forma rápida a fim de acompanhar a acirrada concorrência, está presente na moderna administração de empresa. A burocracia, a hierarquia deixou de ter tanta importância, pois abriu espaço para a modernização que a tecnologia proporcionou, dando lugar à valorização das competências trazidas pelas novas gerações ao ambiente de trabalho.

Aproveitar a diversidade de pessoas para enriquecer os processos e dar amplitude à visão do negócio são boas estratégias para se gerir a diversidade, pois com as diferenças surgem questionamentos que levam a empresa rever certos conceitos e comportamentos. Além do que conviver com essas diferenças faz parte do cotidiano, fazendo-se necessário conduzir de forma que seja mais produtivo.

Segundo Robbins (2010, p. 38) “a gestão eficaz da diversidade aumenta o acesso que uma organização tem à maior variedade possível de habilidades, competências e ideias”.

Robbins também cita:

Mesmo em sua terra natal, você poderá ter de trabalhar com chefes, colegas e outros funcionários que nasceram e foram criados em culturas diferentes. O que é motivador para você pode não ser para eles. Seu estilo de comunicação pode ser franco e direto, o que para eles pode parecer desconfortável e ameaçador. Para trabalhar eficazmente com essas pessoas, você precisa compreender como elas foram moldadas pela cultura, geografia e região, e como adaptar seu estilo de gerenciamento a essas diferenças. (ROBBINS, 2010, p.15).

São novos tempos, e conceitos terão que ser revistos. Para Lancaster e Stillman (2011, p. 66) “Durante séculos, assumiu-se que os funcionários com mais anos automaticamente soubessem mais do que os com menos. No entanto, isso não é necessariamente verdade. A explosão tecnológica mudou paradigmas”.

A maturação de todas as partes é essencial para o aprendizado que se obtém com a mesclagem das gerações. E as pessoas terão de aprender a conviver com as diferenças de idade e de geração que estarão cada vez mais evidenciados no ambiente de trabalho.

Uma equipe ótima não é formada de gênios, mas de pessoas competentes para o trabalho que devem executar que são motivadas pelo que fazem que se identifiquem com a organização, que sabem e gostam de colaborar com companheiros de trabalho, que não tendem a criar problemas e que têm potencial para o crescimento profissional. (LACOMBE, 2011, p.36).

Manter uma equipe engajada, motivada, que busca em o sucesso não é tarefa fácil a nenhum gestor, porém é possível com algumas atitudes que facilitam este processo.

Algumas ações podem ser tomadas com cada geração em especial, conforme Lancaster e Stillman (2011, p. 78) “para o integrante da geração Y que estiver ansioso com seu progresso, seja específico ao mostrar como as coisas que ele faz no trabalho ajudam a empresa, além de desenvolver as competências para uma carreira de longo prazo”.

Para a Geração X que estiver inconformada com o desejo de encontrar sentido no trabalho da Geração Y, o autor supracitado aconselha que mostremos o quanto é importante ter profissionais seguros como eles, que sabem ter os pés no chão na hora de tomar uma decisão, que são coerentes com seus atos e lutaram para dar os primeiros passos para que a tecnologia melhorasse os processos.

Aos Baby Bomers que estudaram muito e deram duro para chegar ao topo, Lancaster e Stillman (2011) sugere que reconhecemos o esforço percorrido e valorizemos a posição que ele se encontra na empresa, isso os deixará cheios de si, pois gostam do status que o trabalho representa.

Para os tradicionalistas que ainda estiverem trabalhando, mostre o quanto é importante ter pessoas leais na empresa e recompense-as pelos anos já trabalhados, afirma o autor.

Por mais mudanças que possam ocorrer nas empresas e nos modelos de gestão, o diálogo e a valorização das pessoas sempre foram peças chave para a gestão de pessoas. Assim, mesmo que hajam pessoas que ainda não compreendem o que realmente é necessário para o destaque e o crescimento profissional, o gestor deve saber conduzi-las dando a direção que cada pessoa precisa.

As pessoas trabalham melhor quando recebem *feedback* com relação a seu progresso, pois isso ajuda a perceber as discrepâncias entre o que fizeram e o que precisava ser realizado para alcançar o objetivo. Ou seja, o *feedback* funciona como um guia para o comportamento. (ROBBINS, 2010, p. 206).

Dar a direção que as pessoas precisam para se sentirem bem na empresa, inclui ao gestor a tarefa do *feedback*. Ele proporciona às pessoas uma resposta aos seus esforços, além de direcionar uma atitude eventualmente errada.

Aliado as mudanças que a empresa deseja atingir, o *feedback* ajuda o gestor a dar a direção para as atitudes e comportamentos que deseja de cada pessoa de uma equipe.

Hoje o que se valoriza nas empresas não são as hierarquias e as conquista de ascensão de cargo e poder, mas sim a gestão por competências e projetos.

Será preciso valorizar as formas de organização que proporcionem condições para a criatividade e a inovação. As organizações deverão premiar as ideias bem-sucedidas e criar um clima em que não exista medo de inovar. As organizações que derem prioridade às punições pelos erros resultantes de inovação que não correspondem ao esperado terão dificuldade de inovar e em vencer os competidores. É preciso aprender a aceitar o risco. As pessoas que, no longo prazo, tenderão a ser mais valorizadas são as que tiverem aptidão para empreender. Uma sociedade em mudança precisa de empreendedores. Para inovar, não basta ter uma ideia, é preciso transformá-la num projeto viável e implementá-lo. (LACOMBE, 2011, p. 433).

Dedicar-se a estimular e incentivar as pessoas ao empreendedorismo, a inovação e a criatividade são pontos chave do sucesso nos dias de hoje.

Viver em um ambiente organizacional que mantenha os bons profissionais como aliados para o sucesso, requer que a gestão de pessoas seja administrada de forma a proporcionar aos colaboradores o lugar favorável para suprir as suas necessidades, e que seja apto à criatividade e ao desenvolvimento profissional. Para isso, é necessário que a empresa reveja sua cultura e pratique princípios voltados às

pessoas, porque elas são as ferramentas necessárias para que a organização chegue a excelência.

Lidar com as diferentes gerações e fazê-las membros de equipes eficazes é um desafio a todos os gestores que estão dispostos a conduzir equipes para o sucesso, e para isso, é preciso conhecer a equipe e proporcionar a ela o ambiente favorável, para que estas possam se impulsionar a um objetivo comum, pois só através da força em conjunto é que se chega aos resultados almejados.



### 3 METODOLOGIA

Para esta monografia, efetuou-se uma pesquisa básica bibliográfica, exploratória, com estudo qualitativo, onde se pode esclarecer melhor o assunto proposto em relação ao comportamento organizacional. Para Minayo (2003 p. 16 apud CLEMENTE, 2007) o estudo qualitativo é: “uma atividade da ciência, que visa à construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado”.

Não pode ser quantificado, pois se trata de um estudo sobre o comportamento das pessoas, e as eventuais mudanças na sociedade, visto que as pessoas são complexas e diferentes uma das outras. Em específico tentou-se relacionar as gerações de forma a interpretar e compreender melhor os valores e a cultura de cada geração, dando ênfase em analisar o que vem mudando no mundo do trabalho.

Ressalta-se, no entanto, que nesta pesquisa identifica-se a realidade do ambiente corporativo de forma descritiva, não utilizando de métodos estatísticos, e sim de interpretação.

Para poder abordar os temas relacionados ao comportamento das gerações no ambiente de trabalho, foram estudados livros e artigos recentes sobre o assunto, a fim de aprofundar-se melhor sobre o assunto. Viu-se a necessidade de dar ênfase a publicações recentes devido ao tema ser novo, principalmente quando se trata das novas gerações, como é o caso da Geração Y que inseriu no mercado de trabalho a partir dos anos 2000.

Com o objetivo de ter maior clareza sobre o assunto, a pesquisa foi abordada de forma exploratória. Para Gil (1999, p. 46) “embora as pesquisas geralmente apontem para objetivos específicos, estas podem ser classificadas em três grupos: estudos exploratórios, descritivos e explicativos”.

Neste caso, a pesquisa foi exploratória, pois visou uma maior familiaridade com o problema, que proporciona maiores informações sobre os assuntos abordados, dando maior enfoque para o estudo a ser realizado.

Um trabalho é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores.

Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. (GIL, 1999, p. 43).

Portanto, por ser uma pesquisa exploratória, foi possível formular interpretações, criar hipóteses e compreender melhor sobre o comportamento organizacional, dando condições necessárias para poder explanar sobre o assunto, além de abrir espaço e necessidade a novas pesquisas que se relacionam as diversas formas de administrar as diferentes gerações no ambiente de trabalho.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Diante do que foi pesquisado, objetivando a identificar a melhor forma de responder os objetivos específicos deste trabalho, notou-se que quase sempre haverá alternativa para os problemas identificados em uma organização, principalmente os relacionados as pessoas, seus comportamentos, relacionamentos e trocas dentro de uma empresa.

Quando relacionados às gerações a fim de identificar seus comportamentos no ambiente de trabalho, é possível analisar que cada geração, cada grupo ou indivíduo responde diferente ao se relacionar e ao se posicionar em um ambiente corporativo. As expectativas junto ao trabalho também são distintas.

No ambiente de trabalho cada um traz consigo uma carga cultural e tende a pensar que seus valores são os mais corretos. Porém, o mundo e o sistema cultural estão sempre em mudança, pois são sistemas abertos que sofrem influências do meio externo, assim é importante entender essa dinâmica para evitar comportamentos preconceituosos.

Conforme identificado, quase sempre são as mudanças no ambiente externo que forçam as mudanças dentro da empresa, e junto com essas mudanças, nota-se a necessidade de mudar também a cultura da empresa, e para isso, é necessário ter pessoas flexíveis a repensar seus valores e dispostas a encararem as mudanças para impulsionar a empresa ao sucesso.

O que diferencia cada geração é a forma como cada uma interpreta os fatos de acordo com suas percepções, através de seus valores, personalidade e educação.

Para os Tradicionalistas o sentido do trabalho alia-se a um trabalho duro e bem feito. Eles costumavam ser leais aos patrões e respeitosos quanto à autoridade.

Os Baby Boomers trabalham firmemente para subir na hierarquia e conquistar uma posição melhor. Para eles, só poderia fazer a diferença quando se chegasse ao topo.

Quando chegou a Geração X, a ameaça de o trabalho desaparecer deixou-os menos dispostos a se sacrificarem no trabalho, por isso, foram a primeira geração a questionar o trabalho. Foram também a primeira geração a ter contato com a tecnologia.

A Geração Y “atenada” a toda a mudança, busca informação com grande facilidade. Assim preza por um sentido no trabalho, valorizando a saúde, os relacionamentos, a realização pessoal.

Conforme visto, as mudanças entre as gerações mudaram a visão do trabalho. Antes ele representava apenas o sustento, hoje está relacionado à satisfação pessoal e profissional. Por isso que ao encontrarmos várias gerações no ambiente de trabalho encontramos disparidades nos comportamentos. Porém nenhuma geração pode fazer muita coisa sozinha.

Com a chegada da Geração Y no ambiente de trabalho notou-se um grande choque, pois nunca uma geração foi tão forte ao lutar por seus valores e suas formas de pensar. Um novo conceito de trabalho foi inserido, e hoje ele é predominante.

Através do comportamento é que se identificam os valores e cultura das pessoas e de grupos. E esses interferem na cultura organizacional. Cada geração traz consigo comportamentos que refletem seus valores e preferências que sem dúvidas, afetam o processo de desempenho da empresa.

É necessário saber entender as diferenças que ocorrem no mesmo sistema. Adaptar a cultura organizacional é fundamental para acompanhar a evolução e as mudanças que as novas gerações trazem, pois os jovens da Geração Y exigem a dissolução das antigas normas. Com isso a hierarquia e o autoritarismo deixaram de ser as coisas mais importantes a se observar neste sistema, dando espaço as competências e ao desempenho das pessoas.

Com todas essas mudanças, os gestores devem conhecer cada indivíduo para poder conduzir uma equipe multigeracional. Somente através das pessoas é possível atingir os objetivos. Por isso é necessário utilizar o conhecimento sobre o comportamento das pessoas para melhor conduzir uma equipe e minimizar os conflitos entre as gerações.

É preciso compreender as diferenças, e impedir que haja pessoas preconceituosas dentro das empresas. Estimular cada indivíduo, observando suas características e preferências é fundamental para atingir a eficácia.

Identificou-se também que certo grau de conflito é saudável e proporciona estímulos para a inovação e o pensamento crítico das pessoas. Os conflitos melhoram a qualidade do processo decisório, pois permitem que vários pontos sejam analisados.

Assim, as diferentes gerações, bem administradas só tendem a somar para o processo de mudança e para atingir a eficácia da equipe, aliados aos objetivos da empresa, a equipe multigeracional pode ser a formação perfeita de uma equipe de sucesso.

## 5 CONCLUSÃO

Diante da entrada da geração Y no mercado de trabalho notou-se um choque muito grande entre as gerações. O que antes era previsível e linear deixou de ser.

As novas tecnologias, juntamente com a grande dimensão ao acesso a informação vem transformando com rapidez a forma de interpretarmos o trabalho e as relações embutidas nele.

Essa pesquisa procurou levantar dados através das referências bibliográficas atuais, entender e analisar os comportamentos das diferentes gerações no ambiente de trabalho, assim como verificar o quanto as novas gerações estão mudando a relação do indivíduo com o trabalho.

Analisando as diferentes gerações é compreensivo e coerente cada comportamento identificado, isso porque cada pessoa carrega consigo uma carga cultural, composta por valores e vivências.

Com a inter-relação das pessoas no ambiente de trabalho, nota-se que as trocas nem sempre são passivas de compressão, ocasionando muitas vezes os conflitos entre as pessoas de diferentes gerações. Mesmo assim, conforme identificado na pesquisa, certo grau de conflito é estimulador e proporciona inovação, permite identificar vários lados de uma situação, o que garante maior segurança na tomada de decisão.

Percebe-se também que as novas gerações contribuíram para as mudanças ocorridas nas relações de trabalho. Esses jovens, ansiosos por mostrarem seus conhecimentos e competências, conseguiram fazer com que se revessem antigos conceitos, visto que hoje a relação de emprego está muito mais relacionada à satisfação pessoal do que o próprio sustento.

Hierarquia e formalidade não são mais tão importantes assim. O conhecimento, as habilidades e competências vêm ganhando espaço e força no que diz respeito a um bom profissional, e isso mostra que valores estão mudando e juntamente com eles a cultura das empresas.

É importante observar os comportamentos no ambiente de trabalho. Diante destes percebemos que as mudanças já fazem parte do dia a dia organizacional, e cada vez mais é possível identificar como os jovens vêm ganhando espaço em ambientes corporativos onde se preza a inovação, a comunicação e a agilidade como diferencial.

Ainda assim nota-se a importância de se aprofundar sobre o assunto, enriquecendo o trabalho de pesquisa com opiniões das gerações. Gerações estas que ainda estão atuando e poderiam exemplificar melhor os conflitos aqui citados, a fim de conceituar melhor e identificar a forma de como conduzir e administrar as diferentes gerações no ambiente de trabalho.

O choque entre as gerações sempre existiu, a diferença é a rapidez com que tudo vem se transformando. Essas revoluções de pensamento, comportamento e atitude são cada vez mais percebidas, por isso é necessário identificar qual a melhor forma de preparar e adaptar as empresas e as pessoas que nelas trabalham para receber essas novas gerações que sempre inovarão o trabalho e o mundo em que vivemos.

Percebe-se que não existe um conceito base a ser utilizado como modelo para melhor administrar as diferentes gerações no ambiente de trabalho. Pois a complexidade das pessoas exige de cada gestor o conhecimento aprofundado de cada indivíduo, suas características, desejos e anseios.

As pessoas são diferentes, e isso as faz únicas, assim como as empresas também são. Elas são organismos vivos, compostas por pessoas que pensam e agem diferente. Este será sempre o maior desafio do administrador, lidar com o incerto, saber verificar qual conceito cabe para cada momento, e sua maior virtude é saber lidar com a complexidade das situações do dia a dia.

## REFERÊNCIAS

CLEMENTE, Fabiane. **Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica: Alguns conceitos básicos.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316/> Acesso em: 15 maio 2013.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** Peter Drucker/ Tradução de Nivaldo Montingelli Jr.; Supervisão técnica de Liuliana Guazzelli. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências/** Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heiborm. 2ª ed.. São Paulo: Saraiva, 2011.

LANCASTER, Lynne C.. **O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho.** Lynne C. Lancaster, David Stillman/ Tradução Leandro Woyakoski; revisão técnica Adriano Nunes. São Paulo: Saraiva, 2011.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

LIPKIN, Nicole A.. **A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa.** Nicole A. Lipkin, April J. Perrymore/ Tradução Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MALAFAIA, Gabriela Silva de. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais.** Gabriela Silva de Malafaia. LATEC/UFF, 2011. Disponível em: [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0452\\_2151.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_2151.pdf). Acessado em: Abr. 2013.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional.** Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral/ Tradução Rita de Cassia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

UNGLAUB, Eliel. **Conflito geracional: a influencia das gerações no ambiente corporativo.** Eliel Unglaub, Delton Lehr Unglaub. Acta Científica, 2012. Disponível em: <http://www.unasp-ec.com/revistas/index.php/actacientifica/article/view/491>. Acessado em: Abr. 2013.