

PERFIL DE GESTÃO E TRABALHO EM EQUIPE ENTRE AS GERAÇÕES BABY BOOMER, X E Y

José Pedro Echevarria Lopes¹

Katiuscia De Fatima Schiemer Vargas²

Resumo:

Atualmente, em um ambiente que o trabalho em equipe é muito utilizado, os integrantes da geração Y, caracterizados por serem criativos e capazes de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, passaram a assumir cargos de gestão, dividindo espaço com a geração baby boomer e X, caracterizados pelo comprometimento, lealdade e resistência ao novo. Sendo assim, o presente artigo tem por objetivo compreender as principais diferenças e semelhanças do perfil de gestão entre os gestores da geração baby boomer, geração X e da geração Y e os desafios para o trabalho em equipe em uma organização militar do Rio Grande do Sul (RS). Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória com militares graduados do Exército Brasileiro que desempenham função de gestão e que pertencem as gerações citadas acima. As técnicas para coleta de dados foram a entrevista semiestruturada e o grupo de discussão. Como resultado destaca-se que os gestores da geração Y apresentam um perfil de gestão voltado para a liderança participativa, enquanto as demais gerações concentram seu foco na hierarquia e disciplina. Outro fator que merece destaque é a preferência que todos os militares entrevistados dão para o trabalho em equipe, independente da geração que pertencem. Este fato pode ser justificado pela natureza do trabalho militar, onde o trabalho em equipe é estimulado desde a formação básica.

Palavras-chave: Perfil de Gestão; Trabalho em Equipe; Geração Y; Geração X; Baby Boomer.

Modalidade de Participação: Iniciação Científica

PERFIL DE GESTÃO E TRABALHO EM EQUIPE ENTRE AS GERAÇÕES BABY BOOMER, X E Y

¹ Aluno de graduação. boina_preta@msn.com. Autor principal

² Docente. katiuscavargas@unipampa.edu.br. Orientador

CONFLITO OU ENCONTRO DE GERAÇÕES? O PERFIL DE GESTÃO E O TRABALHO EM EQUIPE ENTRE AS GERAÇÕES *BABY BOOMER*, X E Y

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, década de 2010, com a economia passando por momentos de fragilidade, é amplamente discutido o papel dos jovens no mercado de trabalho. Jovens estes que, na visão de Oliveira (2010), vem revolucionando o mundo corporativo com suas características e maneira de agir e pensar, vindo muitas vezes de encontro com as gerações anteriores, que, ainda dividem postos no ambiente laboral.

Os jovens em questão pertencem à geração Y, também conhecida como *millennials* ou geração do milênio; é formada por pessoas que nasceram no período entre o início da década de 1980 e final da década de 1990 e cresceram acompanhando toda a explosão tecnológica que hoje faz parte do nosso dia-a-dia, tanto no âmbito pessoal quanto profissional, deixando praticamente tudo a distância de um clique (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Crescer nessa época deu a essa geração a capacidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo com a rapidez e praticidade que a tecnologia oferece (OLIVEIRA, 2010). Sempre dispostos a experimentar coisas novas ou novos métodos de fazer melhor, os jovens da geração Y causaram muitos conflitos dentro das organizações ao ingressarem no mercado de trabalho justamente pelo fato de entrar em atrito com gerações anteriores, que possuem características pessoais e profissionais distintas.

Em seus estudos, Pollak (2014) caracterizou a geração tradicionalista (1922 a 1945) como leais, cuidadosos, formais e orgulhosos. Já a geração seguinte, *baby boomers* (1946 a 1964) é caracterizada pela autora por seu otimismo, foco em si e competitividade. A geração X (1965 a 1981), por sua vez, é descrita por Oliveira (2016) como altamente competitiva e pioneiros tecnológicos.

O fato de as gerações anteriores apresentarem traços de competitividade e resistência ao novo, no momento em que se sentiam ameaçadas, inibiam o acesso e crescimento profissional dos novos entrantes que, por sua vez, partiam em busca de novas oportunidades de mostrar seu valor (LANCASTER; STILLMAN, 2011).

Para Lancaster e Stillman (2011), essa busca pelo trabalho ideal que desse a possibilidade de desenvolver as habilidades inerentes à geração também trouxe para os *millennials* a crítica de serem inconstantes e pouco leais ao emprego, podendo deixar seu posto a qualquer momento em busca de algo melhor.

Diante desta situação, com a necessidade de inovar e de quebrar paradigmas em um lugar que precisa de grande capacidade de inovação, Lancaster e Stillman (2011) e Oliveira (2016) relatam que muito se tem trabalhado para que todas as gerações, cada uma com sua parcela de contribuição, trabalhem em conjunto dentro de um mesmo ambiente profissional. Dessa forma, é possível que uma geração complemente a outra, fortalecendo assim, o trabalho em equipe.

No que tange a integração de gerações no ambiente corporativo, Oliveira (2016) afirma que, atualmente é possível encontrar nas organizações, cinco gerações trabalhando em conjunto: tradicionalista, *baby boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z, onde esta última começa a dar os primeiros passos na vida profissional.

Com essas gerações integradas no ambiente de trabalho, surge uma nova situação. Em seus estudos, Oliveira (2012) constata que, depois de anos estudando como liderar e expandir o potencial da geração Y no papel de subordinado, hoje esses já não são mais jovens assim, começam a assumir cargos de liderança dentro das empresas. Fato este que, na visão de Pollak (2014), está trazendo, por um lado, uma nova revolução, por outro, novos atritos, exigindo novos métodos para gerenciar e conduzir pessoas. Enquanto os gestores da geração *baby*

boomer e X tem um perfil que tende a ser mais conservador, resistente às mudanças, rígido com horário de trabalho, centralizadores e nem sempre atentos às demandas das equipes, os gestores da geração Y são mais abertos a uma liderança participativa, concentra-se em resultados de curto prazo, usa constantemente a tecnologia a seu favor que os auxilia nas rápidas tomadas de decisões. Logo, se faz necessário que os líderes das diversas gerações alinhem suas características trazendo fatores positivos para o desenvolvimento das equipes (POLLAK, 2014).

Diante do exposto, o presente artigo busca responder a seguinte questão de pesquisa: *Quais as principais diferenças e semelhanças do perfil de gestão entre os gestores da geração baby boomer, geração X e da geração Y e os desafios para o trabalho em equipe?*

A presente pesquisa teve como foco o 4º Regimento de Carros de Combate, uma tradicional organização militar do exército brasileiro, localizada no interior do Rio Grande do Sul (RS). O fato de organizações militares terem em seu quadro profissional militares pertencentes às diversas gerações mencionadas acima, bem como incentivarem o trabalho em equipe no desempenho das atividades, faz com que esse local seja propício para a realização desse estudo.

Sendo assim, define-se como objetivo central do estudo *compreender as principais diferenças e semelhanças do perfil de gestão entre os gestores da geração baby boomer, geração X e da geração Y e os desafios para o trabalho em equipe em uma organização militar do Rio Grande do Sul (RS).*

Essa pesquisa se fez necessária pelo fato da crescente ascensão da geração Y nos cargos de gestão no mundo inteiro e pela necessidade de se entender a capacidade e preparo destes no que se refere à gestão das empresas, conforme relata Pollak (2014) em seus estudos. Outro fato relevante é necessidade de compreender o perfil de gestão das demais gerações que compartilham objetivos com os líderes *millennials*, bem como, de que forma se dá a interação destes perfis no ambiente de trabalho.

2. METODOLOGIA

A pesquisa configurou-se como exploratória, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de um estudo de caso. Para tanto, como caso a ser estudado, definiu-se o 4º Regimento de Carros de Combate, tradicional unidade militar do Exército Brasileiro localizada no município de Rosário do Sul – RS.

Como população-alvo da pesquisa foram definidos os militares pertencentes as gerações *baby boomer*, X e Y que desempenham função de gestão na referida unidade militar. A amostra desta pesquisa foi aleatória e por conveniência, onde foram convidados para participar da coleta de dados um total de 20 (vinte) militares, sendo 10 (dez) militares da geração Y, 7 (sete) militares da geração X e 3 (três) militares pertencentes a geração *baby boomer*.

A coleta de dados da pesquisa se deu por meio de entrevistas semiestruturadas e um grupo de discussão com a participação de um representante de cada geração (*baby boomer*, X e Y) de gestores, onde foram discutidos os desafios do trabalho em equipe.

Como técnica de análise de dados, foi utilizado a análise de conteúdo, o que para Bardin (1977), constitui de uma série de técnicas que buscam descrever o conteúdo emitido através da comunicação, seja por meio de falas ou textos.

3. RESULTADOS e DISCUSSÃO

O perfil de gestão pode ser considerado como o conjunto de características que o gestor apresenta para o desempenho de sua função. No intuito de compreender tais

características, este artigo baseou-se nos estudos de Katz (1974), que se refere às habilidades técnicas, humanas e conceituais, onde posteriormente passou a ser parte de um estudo mais amplo abordado por Durand (1998) que é a gestão por competências.

Para tanto, os entrevistados foram questionados sobre hierarquia e disciplina, conhecimento técnico, habilidades humanas e iniciativa. Outros pontos levantados nas entrevistas foram a percepção de como deve atuar um bom gestor e os aprendizados de gestão que os participantes adquiriram.

Questionados sobre *hierarquia e disciplina*, todos os entrevistados, independente da geração, se mostraram bem adaptados e de acordo com essa forma de trabalho e responderam que esses elementos são os pilares da instituição, sendo assim, fundamental e indiscutível.

Todos os entrevistados da geração Y relataram que a *relação com o superior imediato* deve ser baseada no respeito mútuo e lealdade de ambas as partes. Os entrevistados dessa geração que nasceram na década de 1980 relataram não existir influência alguma na idade do superior imediato. Por outro lado, aqueles que nasceram na década de 1990, julgaram que a idade do superior interfere na relação e preferem que o mesmo tenha idade mais avançada que a deles, pois dessa forma acreditam que possam aprender mais com seu superior. Todos os gestores entrevistados que pertencem à geração X, acreditam que essa relação deve ser baseada na confiança, respeito e camaradagem. Os mesmos relataram estarem habituados a trabalharem com pares e superiores hierárquicos mais novos, e que isso não é visto como problema. Os entrevistados da geração *baby boomer* relataram que deve existir uma relação com base na lealdade e respeito, e, de maneira semelhante aos entrevistados da geração X, destacaram a possibilidade que tem hoje de argumentar mais, podendo assim auxiliar e orientar não só os subordinados como também os pares e superiores que pertencem a gerações mais novas, principalmente a geração Y. Dessa forma, a idade também não é empecilho para esta geração.

Com relação ao *feedback*, todos os entrevistados da geração Y responderam que se trata de uma ferramenta de gestão importantíssima e fundamental para a instituição. Para eles o *feedback* ajuda a ter conhecimento de como está o andamento de determinada tarefa e de qual forma ela pode ser melhorada. Os participantes da geração X alegaram que é muito importante para saber se o andamento da missão está no caminho certo. Os mesmos reconhecem a necessidade de acompanhamento constante da geração Y e assim o fazem com seus subordinados, porém não gostam de uma presença muito incisiva do chefe durante o desempenho das suas tarefas. Já os *baby boomers* se posicionaram a respeito do *feedback* como uma ferramenta de gestão muito importante que permite o controle do andamento das tarefas e acompanham o subordinado, dando espaço para que trabalhem. Essa mesma liberdade é o que esperam do superior imediato, pois não gostam de questionamentos constantes a respeito do andamento da tarefa.

Questionados sobre as *características de um bom gestor*, os integrantes da geração Y responderam que um bom gestor é aquele que tem a capacidade de tratar bem o subordinado, sabendo ouvir e recompensá-lo, além do corrigir quando necessário. Em todos os relatos foi mencionada a capacidade de liderança que o gestor deve ter, servindo como exemplo de conhecimento técnico, dedicação, responsabilidade e iniciativa. Os gestores da geração X responderam que todo gestor deve ter a capacidade de liderança, dar o exemplo, ser comprometido, além de saber ouvir e conhecer o subordinado. Os mesmos responderam que fatores como a capacidade de influenciar o subordinado, a proatividade, a capacidade de aplicar e gerir os recursos disponíveis, além do preparo técnico, são que determinam a competência de um gestor. Os gestores da geração *baby boomer* responderam que atributos como conhecimento, lealdade, humildade, comprometimento e proatividade são aqueles que definem um bom gestor na visão dos entrevistados.

O trabalho em equipe, considerado por Robbins (2005) como uma forma de trabalho que tem a capacidade de aumentar o desempenho dos colaboradores por meio de atividades que exijam múltiplas habilidades para sua realização, é utilizado e incentivado nas forças armadas desde o ingresso dos militares nas escolas de formação. Para tanto, os participantes de cada geração foram questionados a respeito de sua *opinião sobre o trabalho em equipe, como preferem trabalhar, os principais causadores de conflitos nas equipes, qual a percepção a respeito de outras gerações e qual a opinião a respeito de equipes multigeracionais*.

Percebeu-se que não há divergências de pensamento entre as gerações quando o assunto é a importância do trabalho em equipe e como cada geração prefere trabalhar. Todos os entrevistados acreditam que o trabalho com equipes multigeracionais é altamente benéfico. É possível que essa postura de dar preferência ao trabalho em equipe, independente da geração que o gestor pertença, tenha sido influenciada por fatores internos da organização, que em seus preceitos básicos, além da hierarquia e disciplina, estimula o trabalho em equipe.

No que diz respeito aos *conflitos* dentro das equipes, todos os gestores entrevistados da geração Y apontaram que a falta de competência do gestor, que por vezes não sabe delegar as funções, a falta de interesse pelo serviço, a desconfiança nos membros da equipe e a divergência de ideias são os fatores que mais geram conflitos e prejudicam o trabalho dentro das equipes. Os entrevistados da geração X responderam que a divergência de opiniões e interesses, a ansiedade, o despreparo técnico e emocional, bem como os ruídos de uma comunicação improdutiva, são os principais causadores de discórdia e baixo rendimento das equipes. Os participantes da geração *baby boomer* por sua vez, responderam que uma relação interpessoal deficitária, tanto ríspida quanto branda demais, baixo comprometimento e quando o indivíduo deixa de lado a lealdade e busca adquirir vantagens pessoais em detrimento da equipe, são considerados os principais geradores de conflitos.

Quadro 1 – As gerações e o conflito nas equipes

	<i>Baby boomer</i>	Geração X	Geração Y
PORQUE EU TRABALHO EM EQUIPE?	- Aumenta a produtividade - Melhores Resultados	- Aumenta a produtividade - Troca de conhecimentos	- Maior produtividade - Menos desgaste - Aprendizado
COMO EU VEJO A OUTRA GERAÇÃO?	- São versáteis - Mais rápidos - Tecnológicos	- Exigem rapidez - Multitarefa - Boa Relação Interpessoal	- Comprometidos - Organizados - Ríspidos - Foco nas tarefas
O QUE CAUSA CONFLITO NAS EQUIPES?	- Baixo comprometimento - Falha nas relações interpessoais - Falta de lealdade	- Divergência de opiniões - Ansiedade - Despreparo técnico e emocional - Falha na comunicação	- Falha da gestão - Divergência de Ideias - Desconfiança~ - Falta de comprometimento

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados (2017).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados apresentados foi possível perceber que os gestores entrevistados que pertencem à geração *baby boomer* são profissionais que se posicionam totalmente de acordo com a hierarquia e disciplina, cumprem regras e regulamentos sem questionar, apresentam alto grau de comprometimento e lealdade à instituição, desenvolvem uma relação de orientador dos gestores mais jovens, dão preferência por um diálogo direto com base no respeito mútuo, humildade e cordialidade, acreditam que o *feedback* é necessário para o controle das atividades, porém preferem que esse acompanhamento não seja tão constante.

Os gestores entrevistados que fazem parte da geração X, por sua vez, apresentam um perfil profissional que se assemelha em muitos pontos com os gestores da geração *baby*

boomer. São adeptos da hierarquia e disciplina, cumprindo aquilo que foi determinado, são comprometidos e não cogitam abandonar a organização por razão da afinidade com a profissão, tendem a resistir mais as mudanças da forma de trabalho e apresentam um temperamento mais ríspido com o subordinado. Orientam e acompanham o subordinado, mas preferem que o superior lhes dê espaço para desempenhar suas tarefas.

Já os gestores da geração Y apresentaram um perfil de gestão onde se posicionaram habituados com a hierarquia e disciplina apesar de questionarem mais as regras antes de acata-las, acreditam em uma gestão participativa, mais próxima do subordinado, valorizando as relações interpessoais e a liderança com base no exemplo para alcançar os resultados. Apesar de mostrar satisfação com a carreira atual, estão sempre atentos para novas oportunidade que lhes ofereçam melhores condições de trabalho e qualidade de vida. Desenvolvem uma relação de confiança e respeito com o superior hierárquico e preferem ser liderados por gestores de maior idade, o que os possibilita adquirir mais experiência e conhecimento. Uma característica marcante dessa geração é a predisposição para aprender coisas novas diariamente, aproveitando a facilidade que tem com as mídias digitais. Não são resistentes a mudança, acompanham e dão *feedback* ao subordinado de maneira constante, assim como gostam de receber as orientações do superior na mesma proporção.

Outro fator que merece destaque é a preferência que todos os militares entrevistados dão para o trabalho em equipe, independente da geração que pertencem. Este fato pode ser justificado pela natureza do trabalho militar, onde o trabalho em equipe é estimulado desde a formação básica.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: International Conference on Competence-Based Management, 1998, Oslo. Proceedings. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- KATZ, R.L. **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review, Vol. 52 No. 5, pp. 90-102, 1974.
- LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **O Y da questão**: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011
- LIPKIN, N. A.; PERRYMORE, A. J. **A Geração Y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- OLIVEIRA, D. C. Análise de Conteúdo Temático Categorical: Uma proposta de sistematização. **Rev. Enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, 2008.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y**: o surgimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare, 2010.
- _____. **Jovens para sempre**: como entender os conflitos de gerações. São Paulo: Integrare, 2012.
- _____. **Gerações**: encontros, desencontros e novas perspectivas. São Paulo: Integrare, 2016.
- POLLAK, L. **Becoming the boss**: new rules for the next generation of leaders. New York: Harper Collins, 2014
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.