



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

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

**CONFLICT OR ENCOUNTER OF GENERATIONS? THE PROFILE OF
MANAGEMENT AND TEAMWORK BETWEEN GENERATIONS *BABY BOOMER*,
X AND Y**

**¿CONFLICTO O ENCUENTRO DE GENERACIONES? EL PERFIL DE GESTIÓN Y
EL TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LAS GENERACIONES *BABY BOOMER*, X E Y**

José Pedro Echevarria Lopes¹

Katiuscia 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*.

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), *campus* Santana do Livramento – RS. e-mail: joseechevarria@correios.com.br

² Orientadora e docente da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), *campus* Santana do Livramento – RS. e-mail: katiusciavargas@unipampa.edu.br

ABSTRACT

Nowadays, in an environment where teamwork is widely used, members of the generation Y, characterized by being creative and capable of performing various tasks at the same time, have taken on management positions, sharing space with the baby boomer generation and X, characterized by commitment, loyalty and resistance to the new. Thus, the present article aims to understand the main differences and similarities of the management profile between managers of the baby boomer generation, generation X and generation Y, and the challenges for teamwork in a military organization in Rio Grande do Sul (RS). This is a qualitative and exploratory research with military graduates of the Brazilian Army who perform a management function and belong to the generations mentioned above. The techniques for data collection were the semi-structured interview and the discussion group. As a result, it should be noted that managers of generation Y present a management profile focused on participative leadership, while the other generations focus their focus on hierarchy and discipline. Another factor that deserves to be highlighted is the preference that all the soldiers interviewed give to teamwork, regardless of the generation they belong to. This fact can be justified by the nature of military work, where teamwork is stimulated from basic training.

Keywords: Management Profile; Team work; Y generation; Generation X; Baby Boomer.

RESUMEN

Actualmente, en un ambiente que el trabajo en equipo es muy utilizado, los integrantes de la generación Y, caracterizados por ser creativos y capaces de realizar varias tareas al mismo tiempo, pasaron a asumir cargos de gestión, dividiendo espacio con la generación baby boomer y X, caracterizados por el compromiso, lealtad y resistencia al nuevo. Por lo tanto, el presente artículo tiene por objetivo comprender las principales diferencias y similitudes del perfil de gestión entre los gestores de la generación baby boomer, generación X y de la generación Y y los desafíos para el trabajo en equipo en una organización militar de Rio Grande do Sul (RS). Se trata de una investigación cualitativa y exploratoria con militares graduados del Ejército Brasileño que desempeñan función de gestión y que pertenecen a las generaciones citadas arriba. Las técnicas para la recolección de datos fueron la entrevista semiestructurada y el grupo de discusión. Como resultado se destaca que los gestores de la generación Y presentan un perfil de gestión orientado hacia el liderazgo participativo, mientras que las demás generaciones concentran su foco en la jerarquía y disciplina. Otro factor que merece destaque es la preferencia que todos los militares entrevistados dan para el trabajo en equipo, independiente de la generación que pertenecen. Este hecho puede ser justificado por la naturaleza del trabajo militar, donde el trabajo en equipo es estimulado desde la formación básica.

Palabras claves: Perfil de Gestión; Trabajo en equipo; Generación Y; Generación X; Baby Boomer.

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 e 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 e 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. Dessa forma, será possível conhecer as características de cada geração, a fim de, na medida do possível, melhorar as relações profissionais e interpessoais e, assim, corroborar para um bom trabalho em equipe.

O presente trabalho está estruturado em cinco partes, sendo elas: Introdução, Referencial Teórico, Percurso Metodológico, Apresentação e Discussão dos Resultados e Considerações Finais. Na Introdução estão apresentadas as especificações gerais para dar início ao estudo, bem como o tema da pesquisa, problema, objetivo e justificativa. No Referencial Teórico, apresentado no tópico 2 e subseções, são expostas as teorias relacionadas ao tema e que dão sustentação à realização do trabalho. Na terceira parte, apresenta-se o Percurso Metodológico, ou seja, o conjunto de métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Na Apresentação e Discussão dos Resultados são analisados os dados coletados por meio das técnicas utilizadas e mencionadas no Percurso Metodológico. Na quinta parte, discorre-se sobre as considerações finais relativas à pesquisa realizada. Por último, estão disponíveis as Referências utilizadas como fontes para a realização desta pesquisa.

2. CONFLITO OU ENCONTRO DE GERAÇÕES? O PERFIL DE GESTÃO E O TRABALHO EM EQUIPE ENTRE AS GERAÇÕES

Neste tópico serão abordadas as principais características das gerações em foco na pesquisa, bem como o perfil de gestão de cada uma delas e sua colaboração para o trabalho em equipe.

2.1. As gerações: *baby boomer*, X e Y

Quando o assunto se refere às gerações, se faz necessário levar em consideração alguns fatores que auxiliam no entendimento desse tema como, por exemplo, a separação da sociedade baseada na idade cronológica. Porém, não é uma tarefa fácil identificar as gerações baseado apenas na data de nascimento, tendo em vista que cultura, família, localização geográfica, situação econômica e educação são fatores que podem influenciar nas características do indivíduo. Dessa forma, Oliveira (2012) relata que é mais comum classificar as gerações levando em consideração acontecimentos sociais e culturais que marcam determinada época, bem como aspectos comportamentais identificados com maior facilidade.

Atualmente, a classificação das gerações mais aceita e divulgada é a seguinte: Tradicionalistas (início da década de 1920 até o final da década de 1930), *baby boomers*

(início da década de 1940 até o início da década de 1960), geração X (início da década e 1960 até o final da década de 1970), geração Y (início da década de 1980 até o final da década de 1990) e geração Z (a partir de 2000) (OLIVEIRA, 2012; POLLAK, 2014; LIPKIN e PERRIMORE,2010).

Embora seja possível encontrar no mercado de trabalho as cinco gerações relacionadas acima, as gerações que dominam o mercado atual são *baby boomer*, geração X e geração Y, as quais serão o foco desse artigo.

São pertencentes à geração *baby boomer* os indivíduos nascidos entre o período de 1946 a 1964. Essa geração foi assim denominada devido ao grande aumento na taxa de natalidade nos anos posteriores ao fim da 2ª Guerra Mundial e se caracterizam por serem pessoas motivadas, individualistas, competitivas e viciadas em trabalho (OLIVEIRA, 2012; POLLAK, 2014).

Oliveira (2010) relata que os *baby boomers* tiveram educação mais rígida e aprenderam desde cedo a conviver e respeitar valores familiares bem como serem disciplinados tanto no âmbito escolar quanto profissional. Questionar uma autoridade era visto como uma afronta que resultava em severas punições. Porém, essa rigidez na educação se tornou um cenário propício para que alguns jovens se rebelassem contra o sistema e encontrassem na música (*rock and roll*) uma forma de expressar rebeldia e inconformidade com os padrões impostos pela sociedade da época, caracterizando assim os “anos rebeldes” (OLIVEIRA, 2009; 2012).

Diante dessa situação, os jovens se dividiram em dois grupos: os rebeldes e os disciplinados. Enquanto o grupo dos disciplinados era formado por jovens que acatavam as condições impostas pelos pais e buscavam seguir uma conduta de comportamento que seguia as regras, o grupo dos rebeldes, geralmente filhos de pais ricos e militares, entrava em atrito e buscava transgredir todas as regras da sociedade (SANTOS et al., 2011).

No campo profissional, Santos et al. (2011) e Reis (2014) afirmam que os *baby boomers* são determinados, leais, alinhados com a missão da empresa, buscam a estabilidade e priorizam a carreira, bem como o status e crescimento profissional. Tais características também são relatadas por Robbins (2005) que em seus estudos afirma que os profissionais dessa geração apresentam como valores dominantes o sucesso e realização profissional além da aversão ao autoritarismo e valorização da própria carreira. Para Malafaia (2011), apesar de priorizarem a própria carreira, os *boomers* estabelecem vínculos com as empresas onde trabalham, tornando-se funcionários fieis.

Os *baby boomers* se caracterizam ainda por terem um perfil *workaholic*³, focados em resultados e resistente a mudanças, além de apresentarem dificuldades com as mídias digitais. São profissionais focados em si mesmos que prezam pela qualidade, não são facilmente influenciados, tomam decisões de maneira firme e madura, são adaptados a ambientes rígidos, prezam pela hierarquia, tendem a ser mais conservadores, valorizam o treinamento e a capacitação profissional (OLIVEIRA, 2016; CORREA, 2012; HAWLEY, 2009).

A próxima geração a ser estudada é a Geração X, que se refere às pessoas que nasceram no período de 1960 a 1980. Malafaia (2011) relata que essa geração sofreu influência direta dos momentos conturbados em que nasceram como, por exemplo, a globalização, o surgimento da AIDS e a popularização dos computadores. Outro fator que afetou significativamente o comportamento, a educação e os relacionamentos familiares dessa geração foi o surgimento da Televisão. Para Oliveira (2010, p. 53), com a popularização da

³ *Workaholic*. Termo em inglês atribuído ao indivíduo viciado em trabalho. Um *workaholic* geralmente não consegue se desligar do trabalho, mesmo fora dele, deixando outros em segundo plano outros aspectos de sua vida.

televisão “os horários das refeições, as conversas entre casais, pais e filhos, os deveres escolares e até o horário de ir para a cama passaram a ser determinados pela programação da TV”. Ainda nesse sentido, Pollak (2014) constatou que as crianças da geração X, que cresceram em famílias de pais separados ou em que ambos trabalhavam, encontraram nas novas tecnologias, como computadores pessoais e vídeo games, além da própria televisão, um novo tipo de babá.

Muitos jovens X desenvolveram uma personalidade mais cautelosa e omissa, não se sentindo identificados com a agressividade dos movimentos políticos da época, buscando não se envolver diretamente em manifestações sociais e buscaram na música uma forma de expressarem seus valores e posições políticas. Tanto que foi com a geração X que a música teve um grande aumento no seu papel de comunicação e identificação entre os jovens, que se agrupavam ou se dividiam de acordo com o estilo musical preferido. (OLIVEIRA, 2010).

No mercado de trabalho, Santos et al. (2011) afirmam que os profissionais da geração X valorizam o trabalho, bem como a estabilidade financeira. Como a realização dos desejos pessoais é prioridade para essa geração, o sucesso profissional é visto como garantia de aquisição desses desejos. Dessa forma, ao contrário dos *baby boomers*, a fidelidade à organização é menor e está condicionada a não estar em dissonância com a vida pessoal. Fato este que segundo Comazzetto et al. (2016) pode ser justificado por terem verificado durante a adolescência que muitos adultos fiéis a empresa em que trabalhavam durante anos perderam seus empregos, o que estimulou o desenvolvimento de habilidades que garantissem a empregabilidade em detrimento da incerteza da estabilidade no trabalho. Sendo assim, Oliveira (2010) aponta que essa geração pode ser vista como egoísta por dar preferência a fatores pessoais, embora Lancaster e Stillman (2011) constatarem em seus estudos que a maior fonte de significado na carreira para a geração X é justamente o equilíbrio entre família e trabalho.

Os membros da geração X tem uma tendência de serem individualistas, leais a si mesmos, autoconfiantes e irreverentes. Nas organizações adotam uma postura cética, independente, cumprem objetivos, são criativos, materialistas e conservadores. Apesar de defenderem um ambiente de trabalho mais informal com padrão hierárquico menos rigoroso, reconhecem a necessidade de regras no ambiente empresarial (OLIVEIRA, 2010; POLLAK, 2014; COMAZZETTO et al., 2016).

A geração seguinte se refere ao grupo de indivíduos nascidos entre 1980 e 1999. A geração Y, também conhecida por *millennials* ou geração do milênio e, na visão de Oliveira (2010) são indivíduos que fazem parte da mais complexa, desconfortante, assustadora e independente geração. São extremamente informados, porém, ainda sem saber lidar com toda essa dose de informação de forma produtiva.

Por sua vez, Lipkin e Perrymore (2010) definem a geração Y como uma geração que foi criada com uma dose saudável de autoestima em que poderiam ser o que quisessem, tornando-se uma geração multitalentosa, superestimulada, socialmente consciente, criativa e exigente. Lancaster e Stillman (2011) relatam em seus estudos que *millennials* nasceram e cresceram acompanhando todo o movimento de evolução na tecnologia e globalização, o que acabou por moldar suas principais características. Hoje em dia esses jovens dividem postos de trabalho com integrantes de gerações que antecederam a sua chegada e por cultivarem ideias e valores distintos, o conflito é praticamente inevitável. Maldonado (2005) por sua vez relata que a geração Y é a primeira geração da história que demonstra conhecimento superior as antecessoras no campo da tecnologia, onde passaram a infância repletos de atividades e cercados por equipamentos eletrônicos, se tornaram pessoas multitarefas que administram bem o tempo e vivem em ação.

Ao contrário das gerações anteriores que criaram certa dependência pela televisão, onde a mesma chegou a ser considerada uma “babá eletrônica”, os jovens Y tiveram e têm o vídeo game como principal instrumento de desenvolvimento.

Segundo Oliveira (2010), é possível verificar no dia a dia de um integrante da geração Y, tanto na vida pessoal quanto profissional, características resultantes da sua relação com o jogos eletrônicos como, por exemplo, a capacidade de enfrentar e superar desafios que se tornam mais complexos à medida que são superados, como se fossem fases de um jogo; a necessidade de *feedback* constante, da mesma maneira em que podem acompanhar em tempo real seu desempenho durante um jogo eletrônico; necessidade de reconhecimento de seus resultados, comparando e interagindo com outros colegas e amigos, ou competidores, no caso de um jogo. O autor ainda informa que com a popularização da internet, essa necessidade de interação foi suprida e o potencial dos *millennials* expandiu-se com infinitas possibilidades, onde a informação se tornou irrestrita e ilimitada, recompensando a fome de conhecimento dessa geração.

No mercado de trabalho a Geração Y apresenta uma ética e postura profissional que se distingue das demais gerações. Valorizam o tempo livre e acreditam que o trabalho deve fazer parte da vida, mas não a própria vida. Os integrantes dessa geração, apesar de serem taxados muitas vezes de indolentes, desqualificados e preguiçosos, apresentam todas as características de alguém que possui ética profissional, porém em campos diferentes. Confiabilidade e lealdade por exemplo, podem ter destaque nos relacionamentos pessoais, enquanto outros valores como dedicação e busca por realização e significado podem ganhar destaque no horário de trabalho (LIPKIN e PERRYMORE, 2010; POLLAK, 2014, LANCASTER e STILLMAN, 2011). As principais diferenças entre a postura profissional da Geração Y e as gerações anteriores, podem ser verificadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Comparativo da postura profissional das gerações *baby boomer* e X em relação a geração Y.

Geração <i>Baby Boomer</i> e Geração X	Geração Y
O trabalho em primeiro lugar.	A vida em primeiro lugar.
Horário de trabalho e horário de lazer são coisas diferentes.	Integração da vida pessoal e profissional.
Seguir as regras acima de tudo.	Seguir regras que funcionam e estabelecer regras próprias.
O chefe merece respeito.	O respeito é dado a quem merece.
Tempo de serviço = Promoção	Talento = Promoção
Expediente com horário de entrada e saída estabelecidos e horas extras.	Horário de trabalho indefinido.
Horas trabalhadas.	Trabalho por tarefa.
Preferência por contato pessoal.	Contato virtual.
Veste a camisa da empresa.	Veste a camiseta quando necessário.
Muda de acordo com as necessidades da empresa.	Espera que a empresa mude de acordo com suas necessidades.

Fonte: Lipkin e Perrymore (2010, p. 127).

Como é possível perceber as gerações apresentam características distintas tanto em sociedade quanto no ambiente de trabalho. O encontro dessas gerações em um mesmo ambiente pode gerar conflitos, principalmente quando se trabalha em equipe e, se não forem bem administrados, trazem malefícios para as organizações. O mesmo ocorre quando os chefes das equipes são de gerações diferentes. A seguir será apresentado o perfil de gestão de cada geração e os desafios enfrentados na condução do trabalho em equipe.

2.2. O perfil de gestão de cada geração e os desafios para o trabalho em equipe

Entende-se por perfil de gestão, o conjunto de características que o gestor apresenta para o desempenho de sua função. Nesse sentido, Katz (1974) define que todo gestor precisa ser dotado de habilidade técnica, humana e conceitual. Para melhor entendimento, essas características serão exploradas separadamente.

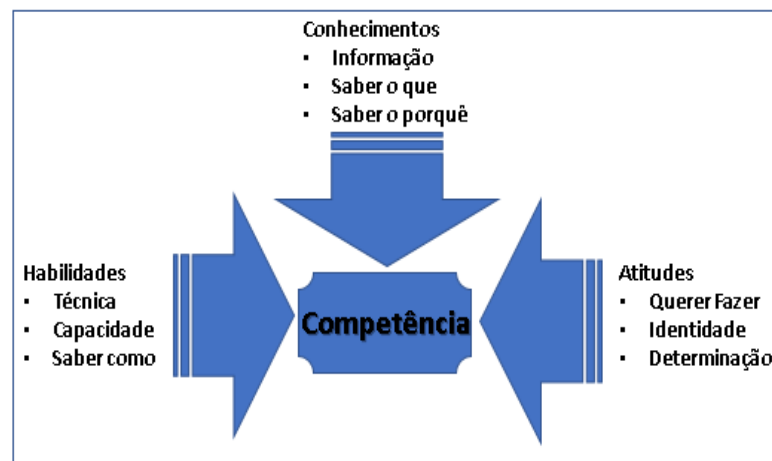
As habilidades técnicas se referem à necessidade de dominar conhecimentos específicos de suas atividades, em particular aquelas que envolvem métodos, processos procedimentos ou técnicas. Envolve conhecimento especializado, capacidade analítica dentro dessa especialidade e facilidade na utilização das técnicas e ferramentas que a situação exija do gestor (KATZ, 1974). O conhecimento técnico é o mais conhecido, tendo em vista que ainda é um dos requisitos mais exigidos na maioria das profissões. Logo, a capacitação técnica dos gestores é fundamental para um bom desempenho das equipes e da organização como um todo.

No que tange às habilidades humanas, Katz (1974) caracteriza-as como a capacidade de o gestor trabalhar e se relacionar com as pessoas, tanto de maneira individual quanto em uma equipe liderada por ele. Ao contrário das habilidades técnicas, que se preocupam com métodos, processos e objetos físicos, o foco das habilidades humanas está no trabalho com as pessoas. O autor relata ainda que, através das habilidades humanas, o gestor reconhece seu papel dentro da organização e como se comportar frente aos seus superiores, pares e subordinados. Essa habilidade se faz necessária, pois é justamente por causa dela que o gestor pode se comunicar, liderar, motivar, entusiasmar e criar um vínculo de confiança com os membros de sua equipe (KATZ, 1974).

Já as habilidades conceituais, na visão de Katz (1974), se referem à capacidade de visualizar a organização como um todo, desenvolvendo a visão sistêmica para reconhecer a interdependência das várias funções e setores da empresa. Sendo assim, o gestor dotado de habilidade conceitual, deve agir de maneira a atingir o bem-estar global da organização, ou seja, notar os vários fatores à sua volta, com o intuito de tomar medidas que permitam o melhor para a organização.

Uma maneira atual e avançada de gerenciar pessoas é a gestão por competências que, segundo Durand (1998), consiste em um modelo de gestão baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Percebe-se que o conjunto de habilidades mencionadas por Katz (1974), atualmente fazem parte de uma das dimensões necessárias para a competência, conforme podemos verificar na figura 1.

Figura 1 – As dimensões da competência.



Fonte: Adaptado de Durand (1998).

Os conhecimentos, indicam a capacidade de saber, ou seja, ter domínio dos procedimentos, conceitos, informações relevantes para a qualidade das atividades, bem como dominar os processos de tomada de decisão, planejamento, organização, administração e negociação de conflitos que são afetados diretamente pelo nível de conhecimento do gestor (ROBAGLIO, 2001).

As habilidades se referem ao saber fazer, o que na visão de Durand (1998) se resume em saber utilizar o conhecimento de forma adequada afim de solucionar problemas, ter novas ideias e gerenciar equipes. Não basta para o gestor apenas ter o conhecimento teórico das suas atribuições, mas sim ser dotado da capacidade de pôr em pratica o que foi aprendido ao longo do tempo.

A dimensão que trata da atitude, diz respeito ao querer fazer, ter iniciativa, não esperando as coisas acontecerem ou ser acionado por um superior para tomar uma atitude assertiva e proativa (DURAND, 1998).

Vale lembrar que as dimensões que formam a competência são interdependentes ao passo que para expor determinada habilidade, o indivíduo deverá ser conhecedor de técnicas e princípios específicos (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). Sendo assim, baseado no modelo de gestão por competências, o gestor corre o risco de ser considerado incompetente mesmo dominando de forma ampla determinado assunto, se não tiver agregado à sua bagagem habilidades e atitudes que possam produzir resultados. Da mesma forma, um gestor que possui muita atitude e entusiasmo e não domina os conhecimentos necessários e a habilidade para um bom desempenho, poderá ser considerado um grande incompetente.

Além das características citadas acima, é importante salientar os traços que predominam nos gestores das gerações estudadas. Os gestores *baby boomer*, X e Y.

Nos estudos de Hawley (2009), é possível verificar que os gestores da geração *baby boomer* tendem a ser rigorosos como o horário, tem uma forte ética profissional, são leais, apresentam um risco maior de entrar em atrito com trabalhadores mais jovens, demoram mais para assimilar o trabalho em equipe, são altamente responsáveis, adotam um estilo mais formal tanto nos processos quanto na comunicação, apresentam maior dificuldade com mídias digitais e tendem a não priorizar o equilíbrio entre trabalho e família, deixando sempre as obrigações profissionais prevalecerem.

Os gestores da geração X, por sua vez, tem maior resistência na hierarquia e nas mudanças, preferem acordos informais, são leais à carreira e não à organização, buscam equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, são independentes, adeptos do trabalho em equipe, em geral utilizam as mídias digitais sem dificuldades e querem que a empresa funcione como uma comunidade (CONGER, 1998).

Já o gestor da geração Y apresenta como principal característica a liderança democrática, onde divide a tarefa de gestão com os membros da equipe. Esse gestor tende a incentivar a participação dos subordinados abrindo a possibilidade de opinar e dar sugestões sobre os projetos e tarefas e serem cumpridas. O gestor da geração Y geralmente consegue altos níveis de rendimento e produtividade das equipes sob sua responsabilidade ao utilizar uma comunicação efetiva, onde tem a capacidade de dar e ouvir *feedback*. Além disso, o gestor dessa geração lidera baseado em desafios, pensa no curto prazo, utiliza as mídias digitais com mais frequência e valoriza o rápido alcance das metas (POLLAK, 2014; MALAFAIA, 2011). Em contrapartida, apesar de serem jovens com elevada qualificação acadêmica, como graduação, MBAs e inglês fluente, Oliveira (2010) constata que esse gestor pode ter adquirido pouca experiência na gestão de pessoas e por ter foco em resultados, pode ser considerado como “sem tato” por sua equipe.

No que se refere ao trabalho em equipe é importante salientar a atual popularidade desse método que se torna cada vez mais a forma básica de trabalho nas organizações. Na visão de Robbins (2005), as equipes têm a capacidade e aumentar o desempenho dos colaboradores quando são necessárias múltiplas habilidades na realização das tarefas. Dessa forma, as empresas que passaram a competir de maneira mais eficiente, escolheram as equipes como melhor método para expandir o potencial dos funcionários, pois as equipes tendem a ser mais flexíveis, reagem melhor às mudanças e é uma forma eficaz de promover a democratização e motivação dos seus membros (ROBBINS, 2005).

Nesse contexto, é exigida dos gestores uma série de atributos que irão auxiliar na formação e condução de equipes eficazes. Robbins (2005) enfatiza que é necessário levar em consideração as características individuais dos membros, pois existe a possibilidade de estes preferirem o trabalho individual ou não se assimilam naturalmente o processo de trabalho em equipe, sendo assim mais resistentes. Este fato nos remete as características dos indivíduos das gerações mencionadas anteriormente que apresentam atributos distintos entre si e, para que a gestão de equipes multigeracionais alcancem níveis bem-sucedidos, as características de cada geração devem ser levadas em consideração (MALAFAIA, 2011).

Kouzes e Posner (2013) sugerem em seus estudos que, para garantir o sucesso de suas equipes, os gestores devem desenvolver características como: modelar um estilo, esclarecendo os valores e dando exemplo à equipe; inspirar uma visão comum, evocando aspirações compartilhadas; questionar o processo, buscando oportunidades, tomando iniciativa e olhando para fora à procura de soluções de melhorias inovadoras; capacitar os outros para a ação, estimulando a colaboração, promovendo confiança e facilitando os relacionamentos, fortalecendo os membros da equipe aumentando o desenvolvimento de competências; reconhecer as contribuições dos indivíduos para a equipe, celebrar os valores e as vitórias, criando espírito de comunidade.

Em se tratando de equipes multigeracionais, é esperado que o conflito seja uma constante, pois várias gerações com características distintas trabalhando juntas tendem a entrar em atrito, sendo assim, um grande desafio para os gestores. Domenico (2014) aponta em seus estudos que um dos principais causadores de atrito entre as equipes é a resistência à mudança, que é vista com maior incidência nos membros da geração X.

Outros fatores trazem desafios para os gestores no bom andamento do trabalho em equipe, além dos fatores comportamentais: a falta de comunicação e carência na troca de experiências entre os membros da equipe; falta de direcionamento e clareza sobre as atividades e o papel de cada um; falhas no gerenciamento de conflitos; excesso de reuniões sem sentido, apenas para seguir o protocolo; falta de *feedback*, o que pode gerar insegurança e perda de interesse dos membros das equipes, principalmente da geração Y (LIPKIN e PERRYMORE, 2010; OLIVEIRA, 2016).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Tendo em vista que o presente artigo teve 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, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa.

A pesquisa configurou-se como exploratória pois busca familiaridade com o problema, aprofundando os conhecimentos das características de um fenômeno, bem como trazer à tona explicações das suas causas e prováveis consequências, o que vai ao encontro do proposto por Richardson (1999) em seus estudos. Por sua vez, a abordagem qualitativa se justifica, pois

permite o aprofundamento dos termos investigados interpretando-os de acordo com a perspectiva dos próprios participantes do fenômeno (RICHARDSON, 1999).

Quanto ao método, desenvolveu-se um estudo de caso, visto que o intuito da pesquisa vai ao encontro de uma análise aprofundada a fim de compreender um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto real (YIN, 2001). 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. Foi solicitada, por meio de ofício para o comandante da organização militar, a autorização para realização da pesquisa, cujo parecer foi deferido (ANEXO A).

A escolha de uma organização militar se deu em virtude de que, em geral, apresenta um quadro profissional multigeracional, com gestores de diferentes gerações atuando em conjunto em um ambiente de trabalho que, além da hierarquia e a disciplina, que são seus preceitos básicos, estimula o trabalho em equipe em todas as suas atividades desde o início da formação dos militares. Com o passar dos anos, as forças armadas passaram a ter uma aproximação maior com sociedade e, a rigidez que existia no tratamento com as pessoas diminuiu muito, ao ponto que a hierarquia e a disciplina passaram a ser auxiliares no controle e na organização das atividades e não um limitador de opiniões. Sendo assim, com os militares tendo uma liberdade maior de se expressarem em seu ambiente de trabalho, é possível verificar as características dos gestores das gerações em estudo, bem como as atividades em equipe, de forma semelhante a outros tipos de organizações.

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 de acordo com o período de tempo correspondente a cada geração estudada. Foram convidados 10 (dez) militares da geração Y, 7 (sete) militares da geração X e 3 (três) militares pertencentes a geração *baby boomer*. Para realizar o convite aos militares, foi solicitado ao setor responsável do regimento, que, por meio de publicação em boletim interno, informou quais militares iriam participar da pesquisa bem como a data e a hora que seria feita a coleta de dados.

A coleta de dados da pesquisa se deu por meio de entrevista semiestruturada e grupo de discussão. Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada se caracteriza por apresentar questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses relacionadas a pesquisa, que podem gerar novas hipóteses através das respostas dos participantes. O autor complementa afirmando que essa técnica possibilita a compreensão e explicação dos fenômenos sociais em sua totalidade, e não apenas a sua descrição. Por sua vez, o grupo de discussão, permite um maior aprofundamento da pesquisa, uma vez que a utilização de grupos de discussão como método em que o entrevistador interfere o mínimo possível, deixando que os participantes conduzam a entrevista, possibilita a inserção do pesquisador no contexto dos entrevistados, reduzindo assim os riscos de interpretações equivocadas (WELLER, 2006).

O roteiro de entrevista foi dividido em três blocos (APÊNDICE A). O primeiro bloco com perguntas referentes ao perfil do sociodemográfico do entrevistado, como idade, formação profissional, tempo de serviço e outras organizações militares que, por ventura, o entrevistado já tenha trabalhado. O segundo, contendo questionamentos acerca do perfil de gestão; e, o terceiro e último bloco abordou os desafios para o trabalho em equipe. Ambos, primeiro, segundo e terceiro bloco, elaborados a partir do referencial teórico. As entrevistas foram realizadas pessoalmente no ambiente de trabalho dos entrevistados, gravadas e posteriormente transcritas na sua integralidade para análise. O período de realização das entrevistas foi entre os meses de julho e agosto. A data e horário previsto para a realização de cada entrevista foi marcada pelo setor responsável e publicadas em boletim interno, onde

foram entrevistados de 2 a 3 participantes por dia com duração entre 12 e 50 minutos cada participação.

O grupo de discussão foi realizado nas dependências da Organização Militar 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. Os integrantes do grupo de discussão foram selecionados com base em sua participação na entrevista, ou seja, os gestores que, aparentemente, sentiram-se mais à vontade para se expressar durante às entrevistas e, portanto, ainda que *a priori*, poderiam interagir mais no/com o grupo de discussão, foram convidados a participar. Após a definição dos participantes, foi informado aos mesmos, por meio de boletim interno, o dia, hora e local da atividade. Dos quatro participantes convidados para a atividade, um não pode comparecer por problemas pessoais. Mesmo assim, teve a participação de um representante de cada geração, O grupo de discussão teve duração de aproximadamente 60 minutos.

As entrevistas, bem como o grupo de discussão, foram transcritas em sua integralidade com exceção dos nomes dos participantes por questões de confidencialidade.

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. Oliveira (2008) complementa que a análise de conteúdo possibilita acesso a diversos conteúdos, explícitos ou não.

Para tal análise, Bardin (1977) indica que existem três etapas fundamentais: a *pré-análise*, que consiste em um período de organização do conteúdo como escolha do material a ser utilizado, a formulação das hipóteses e objetivos; a segunda etapa se refere à *exploração do material*, onde são selecionadas as unidades de codificação; e, por fim, o *tratamento dos resultados*, referente à terceira etapa da análise do conteúdo, o que na visão de Bardin (1977), diz respeito aos resultados brutos obtidos, onde o pesquisador buscará torná-los válidos e significativos.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados dos dados obtidos por meio das entrevistas e do grupo de discussão com militares que desempenham função de gestão no 4º Regimento de Carros de Combate, localizado no município de Rosário do Sul – RS. O intuito foi o de compreender as diferenças e semelhanças do perfil de gestão das gerações de gestores existentes nessa unidade militar, ou seja, geração *Baby Boomer*, X e Y, bem como os desafios enfrentados nas práticas de trabalho em equipe. Para tanto, o capítulo está dividido em três partes: o perfil dos entrevistados e o profissional de cada geração; o perfil de gestão; e os desafios para o trabalho em equipe.

4.1 O perfil dos entrevistados e o profissional de cada geração

Por questões de confidencialidade, os 20 (vinte) entrevistados tiveram seus nomes omitidos na apresentação dos resultados, sendo mencionados na pesquisa como E1 até E20, sendo E1 a E10 os entrevistados da geração Y, E11 a E17 os entrevistados pertencentes a geração X e E18 a E20 os entrevistados da geração *baby boomer*.

Para o grupo de discussão, os 3 (três) participantes foram identificados de acordo com a geração que pertencem, ou seja, *BB* para o militar que representa a geração *Baby Boomer*, *X* para o integrante da geração X e *Y* para o que pertence a geração Y.

Os entrevistados da *geração Y* tem idades que variam de 20 a 34 anos, possuem tempo de serviço entre 1,5 e 14 anos e trabalharam em mais de 3 unidades militares. Com exceção

do entrevistado E3, que é natural de Rio de Janeiro – RJ, os militares entrevistados são oriundos de municípios do Rio Grande do Sul (RS). Quanto à escolaridade, E3 e E4 tem ensino superior, E2, E8 e E9 estão cursando o ensino superior, enquanto que o restante tem ensino médio completo.

Os gestores entrevistados da *geração X* tem faixa etária entre 45 e 49 anos, o tempo de serviço no exército é superior a 22 anos, prestaram serviço em até 8 unidades militares diferentes, todos são naturais de municípios do Rio Grande do Sul (RS). E13, E15 e E16 possuem ensino superior, E17 está cursando ensino superior, enquanto os outros integrantes dessa geração possuem ensino médio completo.

Os militares da *geração baby boomer* que foram entrevistados, possuem 53 anos de idade, fazem parte da instituição há mais de 29 anos e são naturais do estado do Rio Grande do Sul (RS). E18 e E20 possuem ensino superior completo, enquanto que E19 possui ensino superior incompleto.

O Quadro 2 apresenta o perfil dos entrevistados de forma mais detalhada.

Quadro 2 – O perfil dos entrevistados.

Geração	Entrevistado	Idade	Naturalidade	Escolaridade	Tempo de Serviço	Unidades Militares que trabalhou
Y	E1	34	Santiago – RS	Ensino Médio	14 anos	4
	E2	32	Santa Maria – RS	Superior incompleto	9 anos	4
	E3	26	Tupanciretã – RS	Ensino Superior	9 anos	5
	E4	32	Rio de Janeiro – RJ	Ensino Superior	9 anos	4
	E5	34	Alegrete – RS	Ensino Médio	13 anos	4
	E6	20	Santa Maria – RS	Ensino Médio	1,5 anos	3
	E7	22	São Gabriel – RS	Ensino Médio	3,4 anos	3
	E8	21	Rosário do Sul – RS	Superior incompleto	1,5 anos	3
	E9	24	São Gabriel – RS	Superior incompleto	2,5 anos	3
	E10	21	Uruguaiana – RS	Ensino Médio	1,5 anos	3
X	E11	45	Alegrete – RS	Ensino Médio	26 anos	7
	E12	44	São Gabriel – RS	Ensino Médio	25 anos	4
	E13	44	Rosário do Sul – RS	Ensino Superior	25 anos	4
	E14	44	Rosário do Sul – RS	Ensino Médio	22 anos	3
	E15	44	Itaqui – RS	Ensino Superior	28 anos	3
	E16	48	Santo Antônio das Missões – RS	Ensino Superior	32 anos	8
	E17	49	Rosário do Sul	Superior incompleto	32 anos	6
Baby boomer	E18	53	Alegrete – RS	Ensino Superior	32 anos	8
	E19	53	São Borja – RS	Superior incompleto	29 anos	4
	E20	53	Rosário do Sul – RS	Ensino Superior	33 anos	10

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

Além do exposto, buscou-se entender o perfil profissional de cada geração. Para tanto, os entrevistados foram questionados sobre a razão de trabalhar, prioridades na carreira, estabilidade, mudanças na rotina de trabalho e mudanças na carreira.

Questionados sobre o que os *motivava ir trabalhar*, os membros da *geração Y* (E1, E2, E3, E4 e E5) relataram que essa motivação está relacionada com a possibilidade de satisfação

por intermédio de uma estabilidade financeira que os possibilita realizar objetivos pessoais como adquirir bens materiais. E6, E7, E8, E9 e E10 complementaram que ser feliz naquilo que estão fazendo aliado a oportunidade de aprender coisas novas diariamente, além de conhecer pessoas, aumentando assim os laços de amizade, são fatores que simbolizam a razão de trabalhar.

Sendo assim, foi possível verificar que os membros da *geração Y* relacionam trabalho com o prazer de aprender coisas novas, fazer novas amizades e de estar trabalhando em algo que gostem.

Acerca das *prioridades na carreira*, os membros da *geração Y* responderam que, embora reconheçam que a vida pessoal e a profissional caminham juntas, eles buscam não misturar as duas e tendem a dar preferência para a vida pessoal. Todos os entrevistados da *geração Y* relataram que a escolha da carreira teve como fator determinante a estabilidade do serviço público. Os entrevistados E2 e E5 relataram também a influência dos pais nessa decisão. A atual situação econômica também fez com que os entrevistados optassem pelo serviço público.

Por outro lado, a *estabilidade na carreira* não é garantia de que essa *geração* permaneça no mesmo emprego por toda a vida. Quando questionados sobre o que os faria trocar de profissão, a maioria (E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E10) admitiu que abandonaria o emprego atual caso não estivesse feliz no trabalho e tivesse uma oportunidade de melhorar a qualidade de vida e condições salariais, porém, buscando não abrir mão da estabilidade financeira. Por outro lado, E2 e E9 relataram que não cogitam abandonar a carreira atual por estarem plenamente satisfeitos com a mesma.

No que se refere a *mudanças na rotina de trabalho e melhorias na carreira*, os 10 (dez) entrevistados da *geração Y* responderam que a rotatividade de funções é bem vista pelo fato de aprenderem coisas novas e estarem se atualizando constantemente, aumentando e experiência profissional e possibilidade de transferências para outras unidades que tenham interesse. Além de E2, que não tem a mesma visão, os demais entrevistados também relataram estarem buscando melhorias na carreira com cursos e ensino superior, mas não necessariamente para utilizar no trabalho. No entanto, E2 mencionou que apesar do interesse em se qualificar mais na carreira, essa especialização o classificaria para outras unidades militares, o que não é de seu interesse no momento.

No que tange a *geração X*, por sua vez, o ato de trabalhar é encarado por todos os gestores entrevistados como um meio fundamental para suprir as necessidades da família bem como a possibilidade de autorrealização profissional ao se sentir útil. Isso denota a ideia de que os membros da *geração X* tendem a focar na própria carreira e na garantia do sustento da família.

No que se refere às *prioridades na carreira*, todos os participantes da *geração X* (E11 a E17) relatam que buscam separar vida pessoal de trabalho, porém priorizam as relações pessoais e familiares. Os entrevistados E14 e E17 enfatizam a importância da família alegando que se as relações familiares estiverem sob controle, o desempenho profissional vai ser melhor.

Quando questionados sobre a *estabilidade no serviço público*, de maneira semelhante aos membros da *geração Y*, os entrevistados *X* relataram que a estabilidade foi um fator relevante, porém não determinante. E11, E12, E13, E14 e E16 relataram que a estabilidade pesou na escolha da carreira, no entanto todos afirmaram que a questão vocacional pesou mais que a própria estabilidade. O relato do entrevistado E15 comprova essa linha de pensamento da *geração* em questão:

E15: Na verdade, assim, eu passei no concurso muito novo, eu passei antes de servir, com 17 pra 18 anos. Então, na época não foi uma coisa que tenha chamado muito a atenção, eu gostava de ser militar, meu pai era militar, desde pequeno eu queria ser milico, e falei, pô, vou fazer o concurso. Evidentemente que a gente não vai ser hipócrita e hoje dizer que não. Inclusive eu trabalhei dois anos em escola de formação militar, e dizia que hoje um dos atrativos é justamente a estabilidade.

Sendo assim, quando questionados se abandonariam a estabilidade do serviço público, E11, E12, E13, E14 e E16, relataram que não trocariam de emprego por se sentirem realizados na profissão. O entrevistado E17 relatou que até o momento desse questionamento, nunca havia pensado a respeito, justamente por se sentir bem no trabalho e já estar próximo da aposentadoria. Já E15 declarou que não se enxerga fazendo outra coisa na vida e, por essa questão, não trocaria de emprego.

Quanto a *melhorias na carreira ou mudanças na rotina de trabalho*, nenhum dos entrevistados da geração X, talvez pelo fato de já estarem em um estágio mais avançado da carreira, vislumbram cursos de melhoria profissional, salvo a organização necessite ou exija, como é o caso do entrevistado E12 que está realizando o curso que o habilita a promoção ao quadro de oficiais. No que se refere a mudanças no dia-a-dia os entrevistados relataram em sua totalidade que estão adaptados com essas mudanças de rotinas, pois fazem parte da carreira, onde, dependendo da graduação, a função será diferente. Porém, preferem que essas rotatividades nas atividades não sejam constantes, o que deixa evidente uma tendência de resistência a mudanças. O mesmo pode ser observado na fala do entrevistado E13:

E13: Eu não gosto, eu prefiro sempre manter a função que eu tô. Claro que a gente tem troca de graduação e aí quando troca de graduação fica impossível de manter naquela função. Porque cada graduação tem as funções relacionadas. Eu hoje sou subtenente, naturalmente encarregado do material de alguma subunidade. E eu gosto de estar na função que é pra mim mesmo.

Já os entrevistados da geração *baby boomer* (E18, E19 e E20), relatam que o trabalho é a possibilidade de produzir algo para a sociedade, além de garantir o sustento das necessidades básicas do ser humano. Da mesma forma que as gerações anteriores, os *baby boomers* afirmam que para o trabalho tenha algum sentido é importante gostar daquilo que fazem.

Questionados a respeito das *prioridades na carreira*, E18 e E19 responderam que buscam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, dando prioridade para aquela área que mais necessitar no momento. E20 relatou que antes de constituir família, a prioridade era exclusiva para o trabalho, mas isso mudou após no nascimento dos filhos. Os 3 (três) *baby boomers* entrevistados relataram que levaram em consideração a questão da estabilidade na hora de optar pela carreira, porém o fator vocacional, como pode-se verificar também com a geração X, foi um fator mais relevante. Questionados sobre o que os faria abandonar a carreira, E18 e E19 afirmaram que, em uma situação hipotética, poderiam trocar de profissão por uma proposta salarial melhor e que oferecesse iguais ou melhores condições de trabalho, mas que não o fariam neste momento por estarem satisfeitos com o trabalho atual. E20 complementa que isso só aconteceria se não estivesse feliz no trabalho, o que não se enquadra na sua situação.

Todos os entrevistados da geração *baby boomer* quando questionados sobre as *mudanças na rotina e melhorias na carreira* responderam que encaram as mudanças no

trabalho como uma oportunidade de quebrar a rotina e sair da zona de conforto e aprender algo novo.

Como os entrevistados estão em processo de aposentadoria, não vislumbram curso de aperfeiçoamento na carreira, mas relataram que pretendem seguir estudando de forma que estejam bem preparados para uma vida produtiva após entrarem para a reserva remunerada.

A seguir serão apresentados e discutidos os dados coletados dos entrevistados no que diz respeito ao perfil de gestão de cada geração em estudo.

4.2 Perfil de gestão

Como foi mencionado anteriormente, 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 da geração Y 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. E10 relatou ainda que apesar de, às vezes, parecer um pouco engessado trabalhar dessa forma, pois tem que ser como está escrito no regulamento, facilita na condução das tarefas, onde as ordens que ele repassar devem ser cumpridas.

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 (E1, E2, E4 e E5) relataram não existir influência alguma na idade do superior imediato. Por outro lado, aqueles que nasceram na década de 1990 (E7, E8, E9 e E10), 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 a experiência adquirida pelo seu superior. A seguir, os relatos antagônicos de E2 e E7, que corroboram essa divergência de pensamentos dentro da mesma geração:

E2: Não. Deve ser como manda o regulamento né, respeito total à hierarquia e a disciplina, então, pra mim não interfere nada, eu inclusive hoje o meu chefe no caso é um tenente, deve ter 21 anos, eu tenho 32. Pra mim é natural, não tem nenhum problema

E7: [...] e a idade eu acho que interfere, porque... experiência de vida né, o cara quanto mais velho for, mais missões ele já foi, mais experiência de vida tem pra te passar no caso, e se chega um comandante, um cara mais novo que eu, não tem muito o que colher, até mesmo pra mim né, agregar experiência pra mim. Eu prefiro que meu chefe seja mais velho que eu.

O fato acima pode ser entendido se levarmos em consideração o tempo de serviço e experiência adquirida pelos integrantes da geração Y nascidos na década de 80, maior que os demais integrantes dessa geração. Os mesmos não encontram interferência na relação com o superior imediato mais jovem por julgarem ter experiência igual ou superior. Já aqueles que nasceram na década de 1990 e tem média 10 anos de idade a menos que os mais velhos da

geração Y, relataram a necessidade de aprender com quem tem mais experiência, dando preferência aos superiores hierárquicos mais velhos.

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. Tanto na relação com o superior quanto com o subordinado, o pensamento é o mesmo e, da mesma forma que tem um acompanhamento mais próximo do subordinado, preferem que o superior imediato acompanhe e oriente de maneira mais próxima e constante.

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. Para eles, o gestor que não for dotado com essas características pode ser considerado um incompetente. E3 esclarece o exposto acima:

E3: Bom, o gestor competente como eu falei anteriormente, tem que ter liderança, organização e persuasão. Já o gestor que seja desorganizado, que não seja um bom ouvinte, que não tenha simpatia com seu subordinado, não saiba ouvir o subordinado, eu acredito que ele tem um certo nível de incompetência.

Dessa forma foi possível perceber que os gestores da geração Y, apesar de considerarem outros fatores gerenciais importantes, a capacidade de se relacionar bem com o subordinado é o fator preponderante.

Para todos os entrevistados da geração Y, o conhecimento técnico é essencial para o bom gestor, principalmente para aquele que tem pessoas sob sua responsabilidade, como é o caso dos respondentes, que consideram uma incumbência muito grande. Para eles é primordial ter um alto nível de conhecimento técnico para poder auxiliar o superior e instruir o subordinado.

Questionados sobre *habilidades humanas*, oito dos entrevistados (E1, E2, E3, E4, E7, E8, E9 e E10) responderam que essa habilidade se trata da capacidade que o gestor deve ter de se relacionar com os outros. E9 complementa dizendo que o gestor tem que ter essa capacidade de perceber o que está acontecendo com o subordinado, afim de identificar algum problema e auxiliar na resolução.

No que concerne a *iniciativa*, os participantes da geração Y em sua totalidade, consideram a base de toda a gestão. Para eles, principalmente por terem a necessidade de mostrar que são bom gestores, é primordial saber se antecipar aos fatos, de buscar uma solução para determinado problema sem a necessidade de ser acionado. Para E7, o próprio subordinado espera que o gestor se comporte dessa maneira.

Por sua vez, os entrevistados da geração X, quando questionados a respeito de hierarquia e disciplina, apresentaram em sua totalidade, um posicionamento semelhante ao da geração Y, alegando se tratar da base da instituição e que as regras devem ser respeitadas. E15 argumenta que a hierarquia e disciplina hoje em dia não são vistos mais como era há 20 anos atrás. Segundo ele, hoje o militar tem a possibilidade de argumentar mais e auxiliar na construção de uma provável solução, o que era pouco provável antigamente, dada a rigidez no tratamento entre superior e subordinado.

No tocante a relação com o superior imediato, todos os gestores entrevistados que pertencem a geração X, acreditam que essa relação deve ser baseada na confiança, respeito e

camaradagem. E11 acrescenta que a relação calcada na hierarquia e disciplina, onde cada um sabe suas atribuições e seus limites, dificilmente terá problemas. Os mesmos relataram estarem habituados a trabalharem com pares e superiores hierárquicos mais novos, e que isso não é visto como problema. E16 afirma que essa situação faz parte do cotidiano, pois todos sabem que em determinado momento chegará da escola de formação, um jovem com 20 anos que será comandante e que é papel deles auxiliar e orientar, mesmo sendo subordinado.

Isso é possível atualmente dado ao fato de que os jovens da geração Y priorizam as relações interpessoais e o aprendizado, e vão buscar nos mais experientes, no caso os militares da geração X e *baby boomer*, as informações e orientações necessárias, desconsiderando a hierarquia.

Em relação ao *feedback*, os membros da geração X responderam de forma semelhante a geração Y, alegando 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. E13 relata o seguinte:

E13: Ter o feedback do superior pra gente é importante, mas não tanto assim, senão fica muito chato, toda a hora o cara tá lá te falando algo. [...] de mim para o subordinado, toda a vez que eu vejo algum problema, alguma oportunidade de melhoria, eu falo com o rapaz ali, mas também quando tudo ocorreu bem elogiar e dizer pra manter assim que tá bom.

No que corresponde às *características de um bom gestor*, os entrevistados da geração X (E11 a E17) responderam que todo gestor deve ter a capacidade de liderança, dar o exemplo, ser comprometido, além de saber ouvir e conhecer o subordinado. Esta última característica é vista por E13 como uma das mais importantes, pois possibilita ao gestor explorar as qualidades do subordinado e emprega-lo na função certa.

Para os gestores da geração X que participaram da entrevista, os 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. Percebe-se assim que a gestão com base nos conhecimentos, habilidades e atitudes é praticado, mesmo de maneira implícita.

Ao serem questionados sobre a *importância do conhecimento técnico*, todos os entrevistados da geração X consideram um fator fundamental. Através dele é possível orientar melhor o subordinado e atender as demandas dos superiores. E15 comenta a respeito dessa competência:

E15: Se o cara não souber fazer, o cara não vai saber nem cobrar dos outros e nem vai conseguir cumprir a sua missão. Conhecimento técnico é fundamental. Principalmente na nossa unidade aqui que trabalha com equipamentos, por exemplo, o Leonard, que é um equipamento moderníssimo, se não tiver conhecimento ou vai estragar, ou não vai saber o que fazer.

No que tange às *habilidades humanas*, E11, E12, E13, E15, E16 e E17 consideram ser a capacidade de se relacionar e entender as pessoas. Segundo os entrevistados, o gestor dotado dessa competência, tem a equipe sob controle e pode direcionar o subordinado para a função que melhor se enquadre, visto que ele é conhecedor de suas qualidades.

Já a *iniciativa*, é vista por todos os gestores da geração X como uma característica muito importante, que está relacionada com as demais competências. Para E14, o gestor que estiver bem preparado tecnicamente e tem a habilidade de conhecer o subordinado, terá mais

confiança, e assim a capacidade de se antecipar aos fatos. E13 e E17 alertam para o fato de que o gestor deve ter iniciativa, mas que saiba quando utilizar e não ir além de suas atribuições.

Por sua vez, todos os gestores entrevistados que fazem parte da geração *baby boomer*, quando questionados sobre hierarquia e disciplina relataram estar totalmente de acordo com essa forma de trabalho e que a instituição não funciona se faltar qualquer uma delas. E20 também relatou a respeito das regras, que no seu entendimento devem ser cumpridas à risca, visto que não existe nenhuma ordem absurda ou impossível de cumprir.

Quanto a relação com o superior hierárquico, os 3 (três) entrevistados *baby boomer*, relataram que deve existir uma relação com base na lealdade e respeito. De maneira semelhante aos entrevistados da geração X, E18, E19 e E20 relataram 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.

Os *baby boomers* (E18, E19 e E20) 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.

Através da entrevista com a geração *baby boomer*, percebeu-se que atributos como conhecimento, lealdade, humildade, comprometimento e proatividade são aqueles que definem um bom gestor na visão dos entrevistados. Para eles os gestores que não trabalharem essas características, principalmente o conhecimento e o comprometimento, não podem ser considerados competentes. Neste ponto, os gestores *baby boomers* consideram alguém competente ou não com base nos conhecimentos, habilidades e atitudes, de mesma forma que a geração X.

Em se tratando de conhecimento técnico, E20 considera que essa competência é fundamental para que o gestor desenvolva o comprometimento, enquanto E18 e E19 acreditam que o conhecimento técnico permite que as tarefas sejam realizadas com mais convicção e pode evitar acidentes que venham a ocorrer por imperícia.

No que diz respeito às *habilidades humanas*, os entrevistados da geração *baby boomer* destacaram a capacidade do gestor conhecer o subordinado a fim de utilizar seus atributos de uma forma mais produtiva.

Quando questionados a respeito da *iniciativa*, E18, E19 e E20 responderam que a proatividade faz parte das características básicas de todo o gestor e é fundamental para o sucesso da missão.

Diante disso, percebe-se que existem mais semelhanças entre os gestores da geração X e *baby boomer*. Algumas diferenças podem ser percebidas se compararmos essas duas gerações com a geração Y. Enquanto as gerações *baby boomer* e X concentram o foco na obtenção de resultados através do comprometimento, conhecimento e lealdade, a geração Y por sua vez, concentra-se nas relações interpessoais, atuando mais próxima do subordinado, buscando o resultado por meio da influência que exerce sobre eles.

O referido resultado vai ao encontro dos estudos propostos por Lipkin e Perrymore (2010), no sentido de que as gerações mais antigas, neste caso *baby boomer* e X, tendem a ter um alto grau de comprometimento e lealdade. Já o que foi observado nos gestores da geração Y coincidem com os estudos de Pollak (2014) e Malafaia (2011), que apresentam o gestor dessa geração como um profissional que utiliza uma liderança democrática, incentivando a participação do subordinado, motivando e conduzindo as atividades através do diálogo, persuasão e exemplo.

Quanto a hierarquia e disciplina, todos os entrevistados, independente da geração que pertencem, mostraram-se adaptados e de acordo com o estabelecido pela organização, fato este que não se enquadra no que Hawley (2009) aponta em suas observações quando relata que os gestores da geração X apresentam uma maior resistência a hierarquia e disciplina. Por outro lado, também se pode observar que todos os gestores da geração Y, apesar de estarem convictos de que a hierarquia e disciplina é necessária e obedecerem às ordens dadas, são aqueles que mais questionam as regras. Tal fato condiz com o proposto por Oliveira (2010), ao alegar que os membros da geração Y questionam tudo e a todos. Vale lembrar que o este estudo foi realizado em uma instituição que tem como preceitos básicos o respeito à cadeia hierárquica e a disciplina.

Outro fato observado que apresenta distinções é o *feedback*. Todos os gestores acreditam que o retorno serve para controlar o andamento das tarefas, porém tanto a geração *baby boomer* quanto a geração X não gostam de serem controlados. Já a geração Y prefere um *feedback* mais intenso. Essa observação coaduna com o sugerido por Oliveira (2010), quando relata que o contato frequente com o vídeo game e as mídias digitais resultou na ânsia que essa geração tem por acompanhar o andamento das suas atividades.

O Quadro 3 mostra os principais pontos levantados sobre o perfil de gestão de cada geração:

Quadro 3 – O perfil de gestão das gerações *baby boomer*, X e Y

	Baby Boomer	Geração X	Geração Y
HIERARQUIA E DISCIPLINA	- Totalmente de acordo. - Obediência as regras.	- Adaptados e de acordo. - Respeito as regras.	- Adaptados. - Necessária - Questionam regras.
RELAÇÃO COM SUPERIOR IMEDIATO	- Lealdade. - Respeito. - Idade não interfere na relação. - Orientam o superior mais jovem.	- Confiança - Respeito - Camaradagem - Idade não interfere na relação. - Orientam o superior mais jovem.	- Confiança - Respeito - Idade interfere - Preferem superiores mais velhos.
FEEDBACK	- Controle das tarefas. - Orientam e acompanham de forma mais distante. - Não gostam de serem controlados.	- Controle das tarefas. - Orientam o subordinado de forma incisiva. - Não gostam de acompanhamento constante.	- Controle das tarefas - Acompanham o subordinado de perto. - Gostam de acompanhamento constante.
COMPETÊNCIAS	- Conhecimento - Lealdade - Humildade - Comprometimento - Proatividade	- Capacidade de Liderança - Exemplo - Comprometimento - Habilidade Humana	- Liderança - Exemplo - Conhecimento - Responsabilidade - Iniciativa

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

A seguir, serão discutidos os dados coletados nas entrevistas e no grupo de discussão e respeito dos desafios para o trabalho em equipe na visão das gerações estudadas.

4.3 Desafios para o trabalho em equipe

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. Tendo em vista que o

trabalho em equipe tem ganhado destaque nas empresas, buscou-se verificar em uma organização que utiliza essa técnica de trabalho desde os primórdios, quais os desafios enfrentados pelos gestores no que se refere a trabalho em equipe.

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.*

Questionados sobre o trabalho em equipe, todos os integrantes da geração Y responderam ser uma ferramenta fundamental e indispensável para o serviço, visto que a maioria das tarefas são interdependentes e é muito difícil desempenha-las de maneira isolada. E3 complementa com a informação de que o trabalho em equipe possibilita realizar as tarefas com um dispêndio menor de tempo além de o desgaste dos executantes ser menor. Quando perguntados qual a forma de trabalho que preferiam trabalhar, a resposta foi unanime, ou seja, todos preferem trabalhar em equipe.

Nesse sentido, percebe-se o posicionamento dos gestores da geração Y vai ao encontro do que Pollak (2014) aponta em seus estudos, alegando que os gestores da geração Y preferem atuar em equipes, delegando e dividindo tarefas entre os membros. Outro fator que pode justificar essa postura é justamente a influência do meio. Como já foi mencionado, as organizações militares, neste caso o 4º Regimento de Carros de Combate, incentivam o trabalho em equipe e o desenvolvimento de um espírito de corpo, que será responsável pelo alto grau de coesão e camaradagem dos integrantes do time.

Os membros da geração Y foram questionados se conseguiam perceber a diferença no comportamento das gerações diferentes a deles. Todos relataram que conseguem sim ver diferenças. E2, E3, E5 e E6 destacaram a baixa afinidade com as mídias digitais, organização, alto grau de comprometimento e experiência. Por sua vez, E7, E8, E9 e E10 relataram observar nas gerações mais antigas uma maior rigidez no tratamento com o subordinado e certa resistência às mudanças.

Quanto aos questionamentos relativos a *formação de equipes multigeracionais*, todos os entrevistados da geração Y posicionaram-se muito a favor. E1 relata que essas equipes possibilitam a troca de experiências e novas maneiras de resolver os problemas. O mesmo pode ser visto no relato de E3:

E3: Sim. Com certeza. Por ter justamente ideias diferentes, por serem de gerações diferentes, levam todos a novas reflexões. Então acaba desenvolvendo na gente uma flexibilidade de ideias. A gente acaba pensando né, como era a geração deles e traz o que é importante pra nossa geração.

No que diz respeito aos *conflitos dentro das equipes*, todos os gestores entrevistados da geração Y (E1 a E10) 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. Em todos os casos foi destacado a importância do gestor que comanda a equipe. Outro fato observado é que para os gestores da geração Y, aquele integrante que pelos motivos citados acima dificulta o bom andamento da equipe, é retirado da mesma, remanejado em outra equipe, ou até mesmo desligado. O membro da geração Y que participou do grupo de discussão relatou o seguinte:

Y: [...] agora se ele deixa de se comprometer com essa função, se ele é displicente, isso aí então gera conflitos, esse cara não vai ter condições

de trabalhar em equipe, tanto é assim que mandam o pessoal embora, quando virar o ano o pessoal vai embora, geralmente por que dá uma alteração no serviço, por que não consegue trabalhar em equipe.

Da mesma forma que a geração Y, todos os entrevistados que fazem parte da geração X se posicionaram favoráveis ao trabalho em equipe. Segundo eles, esse método de trabalho gera mais produtividade e possibilita a troca de conhecimento. Quanto a forma que preferem trabalhar, não houve divergências, pois todos preferem trabalhar em equipe. O relato de E15 torna evidente a influência do meio para a formação dessa opinião. Segundo ele:

E15: O militar só trabalha em equipe. Não adianta, tanto que não existe nenhum manual nosso que ensine a trabalhar sozinho. O próprio período básico, todas as outras instruções que o cara vai ter, eu tive três meses de básico, e até agora, 27 anos e pico, eu só trabalhei em equipe. Ou tu tá inserido dentro da tua pequena fração ali, mas o trabalho em equipe é desde que tu entra no quartel. Então o cara que não souber trabalhar em equipe, tá fadado ao fracasso.

Referente aos questionamentos sobre perceberem diferenças no comportamento das diferentes gerações, E12, E14, E16 e E17 esponderam que os jovens chegam com outra mentalidade. De acordo com E11, tanto o superior hierárquico quanto o subordinado que pertencem à geração mais nova, neste caso a geração Y, recebem mais assessoramento por se desprenderem da hierarquia quando o assunto é adquirir mais conhecimento. O superior não vê problemas em pedir orientação ao subordinado que tem mais experiência da mesma forma que o subordinado dessa geração não pensa duas vezes em questionar o superior. E15 comentou que atualmente as diferenças reduziram, pois, as gerações mais antigas se adaptando às exigências atuais. E12 comentou ainda que os jovens gestores gostam de respostas imediatas e tudo ao mesmo tempo além de serem mais práticos na resolução das tarefas.

O relato de E13 revela um traço na característica dos gestores da sua geração, que já foi observado anteriormente pelos gestores da geração Y. E13 se refere a rispidez no tratamento. Segundo ele:

E13: Tem, tem diferença. Antes a gente tinha mais rispidez mesmo, eu fui um terceiro sargento bem ríspido, mas a gente vai evoluindo, eu não acho que eles estão errados hoje, eu acho que eles trabalham bem nessa parte pessoal, eu lidava muito mais com a parte de ser mais profissional, que ser pessoal. E hoje eles têm mais jogo de cintura pra tratar com as coisas. Talvez não sejam tão ríspidos como a gente era, mas é a nova formação, aí normal.

Os gestores da geração X, em sua totalidade, também se mostraram favoráveis à formação de equipes multigeracionais relatando que já trabalham assim. Segundo eles, as gerações mais novas têm um espírito inovador que agrega muito valor às equipes e que, quando aliada com a experiência, comprometimento e organização das gerações anteriores, as chances de sucesso aumentam. Segundo os entrevistados dessa geração, o ponto mais positivo do trabalho com equipes multigeracionais é a possibilidade de aprender uns com os outros, indiferente da geração. A seguir, o comentário do participante da geração X no grupo de discussão demonstrando este resultado:

X: Eu vou dar um exemplo, eu trabalho com um segundo sargento que tchê, tem 17 anos de serviço, muito bom o sargento, e agora chegou um tenente que tem um ano e pouco de serviço. Só que o engraçado é porque

esse tenente tá fazendo faculdade, acho que é culinária, ou algo assim... Gastronomia, isso. Tchê...ele é muito bom. Ele até deixa a parte administrativa ali, faz a parte dele correndo e vai pra cozinha porque ele gosta de tá atuando, tchê, o que nós estamos aprendendo com ele é muito. Então essa troca de experiencia é engraçado, era pra nós estarmos aprendendo com o cara mais velho lá. E não, a gente tá aprendendo horrores com o tenente, que é um gurizão, mas que tá com um conhecimento muito maior. Legal né?

No que tange aos conflitos na equipe, cinco gestores da geração X (E11, E12, E13, E15 e E17) 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 discórdia e baixo rendimento das equipes. Todos membros dessa geração também salientaram a importância do gestor no gerenciamento dessas situações, sabendo identificar os fatores que estão causando inconformidades e buscar soluções.

Os entrevistados da geração *baby boomer*, por sua vez, mantiveram a postura das demais gerações quando questionados sobre o trabalho em equipe. Para eles essa ferramenta garante melhores resultados, além de aumentar a produtividade. E18 e E20 relataram que preferem trabalhar sempre em equipe. Por outro lado, E19 relatou estar adaptado com o trabalho em equipe, isso em razão da influência do meio, porém, se tiver a possibilidade, prefere trabalhar sozinho.

No que se refere à *percepção de outras gerações*, os *baby boomers* E18, E19 e E20 relataram que as gerações mais novas são mais versáteis e rápidas. E20 ressalta a capacidade que as gerações mais novas têm de se relacionar bem com a tecnologia. Segundo ele os gestores mais antigos estavam acostumados a resolver as coisas utilizando uma caderneta ou um mapa feito no papel. Já os mais jovens conseguem resolver muita coisa utilizando o computador.

Em se tratando de *equipes multigeracionais*, os gestores que pertencem a geração *baby boomer* responderam que isso já faz parte da rotina dos militares e que não só é possível como necessário. Os entrevistados relataram que a equipe com integrantes de diferentes gerações permite que seja feita a união da experiência dos mais velhos com a vivacidade e conhecimento atualizado dos mais novos. O participante *baby boomer* que faz parte do grupo de discussão relatou o seguinte:

BB: Então, eu mesclando ali, o cara mais antigo vai poder auxiliar o mais novo no momento que ele tiver um ímpeto maior, opa, da uma calmada aí, vai saber a hora que ele não deve apressar as coisas, e ao mesmo tempo o mais velho não vai cair no ostracismo porque ele tem que mostrar para o mais novo como é que se faz, e o mais novo também quer mostrar para o mais velho como ser faz. Na minha opinião é excelente ter uma mescla. Eu tenho conseguido grandes indicadores de excelência trabalhando assim.

Quanto aos conflitos dentro das equipes, os gestores da geração *baby boomer* relataram que a 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. Para eles o gestor ganha um papel importantíssimo nesse ponto, pois é responsabilidade do chefe da equipe verificar e gerenciar fatores que dificultam o bom andamento da equipe.

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. Esse fato verificado vai ao encontro das afirmações de Conger (1998), quando relata que os membros da geração X, em geral são adeptos do trabalho em equipe. As afirmações de Pollak (2014) e Malafaia (2011) de que a geração Y prefere trabalhar em equipe e que divide as tarefas de gestão com os integrantes do time pode ser verificada também com os participantes da pesquisa. No entanto, as afirmações de Hawley (2009) no que diz respeito à dificuldade da geração *baby boomer* assimilar o trabalho em equipe, não procede com o verificado.

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. O mesmo ocorre com as equipes multigeracionais, que fazem parte da rotina do militar.

Os fatores apontados por ambas as gerações como principais causadores de conflitos estão em concordância como o exposto por Lipkin e Perrymore (2010) e Oliveira (2016), onde relatam que a falha na comunicação, dificuldade do gestor em gerenciar as divergências de opiniões e perda do interesse por parte do subordinado são vistos como causadores de conflitos e baixo rendimento das equipes.

A resistência a mudanças, pôde ser percebida com mais ênfase nos gestores da geração X, fato este que vai ao encontro do que foi apontado por Domenico (2014) e Conger (1998), onde afirmam ser um fator causador de conflitos, principalmente no tocante às equipes multigeracionais, além de ser um traço marcante nas características da geração X. Outros fatores observados podem ser visualizados no Quadro 4:

Quadro 4 - 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)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da necessidade de conhecer como atuam os gestores das gerações que atualmente dominam o mercado de trabalho, além de verificar quais os desafios enfrentados por eles na condução de equipes de trabalho, surgiu o seguinte questionamento norteador desta 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?*

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 dessa geração se mostraram de acordo com o trabalho em equipe e preferem trabalhar dessa forma, pois acreditam que o trabalho em equipe aumenta a produtividade e gera melhores resultados. Para eles o trabalho com equipes multigeracionais é altamente propício pois possibilita a união da experiência com a versatilidade, rapidez e conhecimento tecnológico da geração Y. Os principais desafios que esses gestores acreditam enfrentar para garantir o sucesso das equipes é o baixo grau de interesse e falta de comprometimento do subordinado, a falta de lealdade e as falhas na comunicação.

Os gestores entrevistados que fazem parte 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. Além disso, os gestores da geração X são adeptos do trabalho em equipe, onde consideram que trabalhar dessa forma aumenta a produtividade e possibilita a troca de conhecimento com as demais gerações, principalmente com a geração Y, que na visão deles é uma geração de gestores que exigem rapidez, realizam mais de uma tarefa ao mesmo tempo, além de serem bons no que tange as relações interpessoais. Quanto aos desafios que essa geração acredita serem cruciais para o bom andamento do trabalho em equipe se destacam a divergência de opiniões, a falta de preparo técnico e emocional, ansiedade, falha na comunicação.

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 oportunidades 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. São totalmente a favor do trabalho em equipe, acreditando que dessa maneira a produtividade aumenta, enquanto o tempo e o desgaste diminuem, além de proporcionar a possibilidade de expandir o conhecimento. Acreditam que o trabalho em equipe multigeracional é recomendado pois possibilita interagir e adquirir experiência com os gestores de gerações mais antigas, que no entendimento da geração Y, são gestores muito comprometidos e organizados. Os membros dessa geração acreditam que os principais desafios enfrentados para o desempenho do trabalho em equipe são a falta de competência da gestão, a divergência de pensamentos, a falta de confiança nos membros das equipes e o baixo comprometimento.

Como limitações para este estudo, deve-se considerar que a pesquisa foi realizada em uma organização militar, que apresenta como preceitos básicos a hierarquia e a disciplina, além do trabalho em equipe como forma de trabalho. Embora para muitos o sistema de trabalho das organizações militares possa ser visto como exemplo de organização e respeito aos regulamentos, nem todas as organizações trabalham da mesma forma, impossibilitando que os resultados sejam generalizados a todos os gestores. Como sugestão para novos estudos,

é possível expandir a pesquisa para organizações não militares a fim de comparar os resultados e ampliar a pesquisa dentro das organizações militares para todo o quadro de oficiais.

Por fim, é possível afirmar que o objetivo proposto no presente artigo foi alcançado, visto que foi possível conhecer melhor as características dos gestores das gerações *baby boomer*, X e Y, a forma como desempenham suas atividades de gestão e quais os desafios enfrentados por eles no que se refere ao trabalho em equipe.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho. **RAE - Revista de Administração de Empresas** – São Paulo, 2001
- COMAZZETTO, L. R. et al. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, Brasília, 2016.
- CONGER, J. Quem é a geração X? **HSM Management**, n.11, p.128-138, nov./dez. 1998.
- DOMENICO, J. D. **Gestão de pessoas como diferencial competitivo das organizações**. UNOESC, Santa Catarina, 2014.
- DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. Proceedings. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- HAWLEY, C. **Managing The Older Employee: Overcome the Generation Gap the Most Out of Your Workplace**. Avon, MA. Adams Business, 2009
- 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.
- MALAFAIA, G. S. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. In: Congresso nacional de excelência em gestão, 7., Rio de Janeiro e Niterói, 2011.
- MALDONADO, M. T. **A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores**. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4142>> Acesso em: 15 abr. 2017.
- OLIVEIRA, D. C. Análise de Conteúdo Temático Categorical: Uma proposta de sistematização. **Rev. Enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, 2008.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.
- _____. **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
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança: Como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. 2ª ed. São Paulo: Educator, 2001.

- REIS, T. D. Os Sentidos do Trabalho para Engenheiros de Diferentes Gerações. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Centro Universitário Una, Belo Horizonte – MG, 2014.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SANTOS, C. F.; et al. O Processo Evolutivo Entre as Gerações X, Y e Baby Boomers. **XIV SEMEAD - Seminários em Administração**, FEA-USP, São Paulo, 2011.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WELLER, W. Grupos de Discussão na Pesquisa com Adolescentes e Jovens: aportes teórico-metodológicos e análise de uma experiência com o método. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 241-260, maio/ago. 2006.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Olá, sou José Pedro Echevarria Lopes, acadêmico do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e estou na fase de coleta de dados do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Orientado pela Prof.^a Me. Katiuscia Schiemer Vargas, o trabalho visa compreender as principais diferenças e/ou 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).

Para isso, realizaremos uma entrevista que está dividida em 3 (três) blocos. O primeiro bloco abrangendo o perfil sociodemográfico e ocupacional dos entrevistados; o segundo abordando as questões relacionadas ao perfil de gestão; e, por fim, o terceiro abordando os desafios para o trabalho em equipe.

Vale ressaltar que as entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas para melhor análise de seu conteúdo. O nome dos entrevistados não será publicado no resultado dos estudos afim de garantir a preservação da imagem do participante.

BLOCO 1 - PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Nome, idade, naturalidade, estado civil, filhos.
2. Formação: graduação, especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado.
3. Data de incorporação.
4. Tempo de serviço total.
5. Tempo de serviço na Organização Militar.
6. Outras unidades que prestou serviço.

BLOCO 2 – PERFIL DE GESTÃO

A. As gerações no mercado de trabalho

1. Qual o sentido do trabalho na sua vida?
2. Como você relaciona vida profissional como vida pessoal? O que prevalece?
3. A questão da estabilidade no serviço público implicou/pesou de alguma forma na tomada de decisão quando optou pela carreira? Comente a respeito
4. O que faria você trocar de profissão? Abandonaria a estabilidade do serviço público?
5. Você identifica alguma possibilidade de mudança ou melhoria na sua carreira hoje? (Local de trabalho – cidade, estado – cursos de especialização). Explique.
6. Com relação a mudanças no trabalho, qual o seu posicionamento?
7. Na sua opinião, como deve ser a relação com seu superior imediato? A idade do superior interfere na relação?
8. Qual a importância do *feedback* para você? Com que frequência ele deve ser dado ou recebido?
9. Quanto ao horário de trabalho qual sua postura? Poderia ser diferente? Como?
10. Qual a sua relação com as mídias digitais? Quais mídias utiliza? Em que e com que frequência utiliza? Qual a utilização no seu trabalho?
11. Qual a sua opinião sobre hierarquia e disciplina? Todas as regras devem ser cumpridas?

12. Com relação a promoções na carreira, na sua opinião, como deveriam ser os critérios para a promoção?
13. Qual a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho?
14. Como você prefere se comunicar com seus pares e subordinados?
15. Qual a sua relação com pares, superiores e subordinados de gerações diferentes da sua?

B. Desafios da carreira e o perfil do gestor

1. Enfrenta dificuldades em atuar como gestor?
2. O que foi mais marcante no início da carreira?
3. Quais os aprendizados de gestão que você tirou até agora?
4. Você consegue perceber a diferença entre os gestores de gerações diferentes da sua? Comente.
5. Na sua opinião, quais as principais características de um bom gestor?
6. Para você, o que diferencia um gestor competente de outro sem competência?
7. Qual a importância do conhecimento técnico para o desempenho de sua função?
8. O que você entende por habilidades humanas? Qual a sua importância para o desempenho da sua função?
9. Qual a importância da iniciativa para um gestor? Explique.

BLOCO 3 – OS DESAFIOS DO TRABALHO EM EQUIPE

1. Qual a sua opinião sobre o trabalho em equipe?
2. Como você prefere trabalhar?
3. Para você, qual o principal gerador de conflitos nas equipes de trabalho?
4. Em sua opinião, o que o gestor deve desenvolver para garantir o sucesso da sua equipe?
5. Como é a sua relação com outros chefes de equipes que pertencem a gerações diferentes da sua?
6. Para você, o trabalho em equipe com membros de diferentes gerações é possível? Por que?
7. Quais os fatores que mais prejudicam o trabalho em equipe?
8. Como você avalia o impacto das relações interpessoais no sucesso das equipes?

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Rosário do Sul -RS, 18 de Abril de 2017

Ao Sr **Maurício Magnus Sampaio**

Cmt do 4º Regimento de Carros de Combate

Assunto: Solicitação para realização de pesquisa acadêmica

Senhor Comandante:

Eu, José Pedro Echevarria Lopes, brasileiro, solteiro, agente de correios, supervisor operacional na Unidade de distribuição de Rosário do Sul, inscrito no CPF sob o nº 003.254.860-50, residente e domiciliado à Rua Fídias Rodrigues, 60, na cidade de Santana do Livramento - RS sirvo-me do presente para solicitar a autorização para realização de pesquisa nesta Organização Militar para meu trabalho de conclusão de curso de bacharel em administração que está sendo cursado Universidade Federal do Pampa – Campus Santana do Livramento. Tal pesquisa tem por objetivo identificar o perfil de liderança dos líderes da geração Y (nascidos entre 1982 a 2000), tendo em vista o crescimento de chefes, líderes e gestores dessa geração, bem como fazer um comparativo com o perfil dos líderes de gerações anteriores. A pesquisa não visa definir qual melhor geração, mas identificar as características de cada uma no que se refere à condução e gestão dos subordinados para melhor aproveitamento dos líderes, de acordo com a situação exigida.

Caso autorizado, a pesquisa será por meio de entrevista com graduados representantes de cada geração que desempenham função de gestão dentro da Organização Militar, tendo início a partir do segundo semestre de 2017.

Para qualquer necessidade de contato, disponibilizo o endereço de e-mail boina_preta@msn.com e, os tel (55) 98129-6907 e (55) 3231-1450

Atenciosamente,


JOSÉ PEDRO ECHEVARRIA LOPES

4º RCC			
DATA	18	04	2017
PROTOCOLO	115	LIVRO	500
RUBRICA	5	VIA	13
PROTOCOLO INTERNO			

Data: 20/04/17
Destino: 40
- despacho C/ CMT
- favor informar
SCMT
SCmt do 4º RCC
Deferido