

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado

Lílian Beatriz Ferreira

**VIVÊNCIA DAS RELAÇÕES DE TRABALHO POR GERENTES DE  
DIFERENTES GERAÇÕES EM EMPRESAS LOCALIZADAS EM  
MANHUAÇU-MG**

Belo Horizonte  
2016

**Lílian Beatriz Ferreira**

**VIVÊNCIA DAS RELAÇÕES DE TRABALHO POR GERENTES DE  
DIFERENTES GERAÇÕES EM EMPRESAS LOCALIZADAS EM  
MANHUAÇU-MG**

Dissertação Apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2016

(Ata da defesa)

## **DECLARAÇÃO DA REVISÃO DE PORTUGUÊS**

À minha mãe Nair, minha filha Helena e ao meu amigo, companheiro e amor,  
Ronaldo.

## **AGRADECIMENTOS**

Neste momento final, só tenho a agradecer as pessoas que compartilharam comigo essa etapa importante para a minha formação acadêmica e também pessoal. Saibam que as palavras amigas, de ânimo e de incentivo, fortaleceram minha vontade de aprender e continuar acesa a chama do conhecimento na minha vida.

Primeiramente, quero agradecer a Deus a confiança em mim e a realização dos meus sonhos, antes mesmo que eu começasse o curso de mestrado. Deus sabe dos sacrifícios que eu tive que fazer para chegar neste momento. E, em todos eles, senti sua mão me fortalecendo. Nada aconteceria sem a vontade de Deus!

Quero agradecer também as três pessoas especiais em minha vida. Minha mãe, pelas orações e cuidados com a minha família durante todo o período do curso. A minha filha amada, Helena, pela compreensão de minha ausência nos momentos mais importantes do seu crescimento. “Saiba que meu esforço, foi pensando em você em todos os segundos. Te amo filha!” E ao meu marido, Ronaldo, pelo companheirismo e paciência nos momentos difíceis. “Você sonhou comigo e agora podemos comemorar juntos. Te amo, meu José!”

A minha família, irmãos, sobrinhos e amigos. Cada palavra de ânimo foi como bálsamo para meus ouvidos. Muito obrigada por compreenderem que mesmo nas dificuldades a gente precisa correr atrás dos sonhos. Muito obrigada! Bruno, Daiana, Juninho, Ana Lúcia, Gabriel, Henrique, Lucas, Michele, Cirley, Rinara, Gláucio, Fernanda, Ludmila, Lorena, Nayara e Felipe e aos amigos da “turma”. Em especial aos amigos do mestrado, Diana, Monique e Eduardo.

Agradeço, especialmente, a minha orientadora Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo por tornar possível este estudo através de suas palavras sempre positivas e de ânimo. Saiba que aprendi muito nestes meses de convívio e a terei como exemplo de profissional, amiga e educadora. A senhora é uma mulher admirável!

Agradecer a Professora Débora Laia por compartilhar comigo as angústias da falta de tempo e revisar meu trabalho com tanto carinho.

Agradeço também aos meus amigos Rita Martins e Reginaldo de Souza por me incentivarem, apoiarem e acreditarem no meu potencial enquanto estudante e profissional. Vocês, além de amigos, são como irmãos, anjos que Deus colocou na minha vida!

Agradecer aos meus alunos com quem aprendo mais do que sou capaz de ensinar, mostrando-me que é necessário acreditar cada vez mais na educação.

Agradecer a todos os profissionais da Faculdade Novos Horizontes pela atenção e disponibilidade e, principalmente, aos professores que me ensinaram a questionar, através de seus ensinamentos.

Agradecer a Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais – FAPEMIG, pelo apoio financeiro concedido a esta pesquisa.

Aos gerentes pesquisados pela disponibilidade e paciência para as entrevistas, que muito contribuíram para a finalização deste estudo.

A Nossa Senhora, por cobrir-me com seu manto sagrado, dando-me sabedoria para a renúncia e mantendo-me firme na caminhada rumo à aprendizagem.

Obrigada!

“Não importa se a estação muda... Se o século vira, se o milênio é outro. Se a idade aumenta... Conserva a vontade de viver, Não se chega a parte alguma sem ela”.

Fernando Pessoa

## RESUMO

As mudanças ocasionadas pelas novas estruturas organizacionais colocam as diferentes gerações diante dos mais diversos contextos. Essa proximidade atua como facilitadora para gerar conflitos em função dos diferentes valores, atitudes e percepções que cada geração tem sobre o trabalho. Dessa forma, buscou-se com este estudo, descrever, analisar e comparar a percepção da configuração das relações de trabalho de gestores de empresas de Manhuaçu-MG, pertencentes a diferentes gerações, segundo a tipologia de relações de trabalho apresentada por Melo (1991). Para isso, analisou-se o cotidiano funcional dos gerentes pesquisados e as variáveis das relações de trabalho: organização do processo de trabalho; gestão da força de trabalho; condições de trabalho e saúde do trabalhador e processos de regulação de conflitos. Atrelada a esses fatores, analisou-se como os gestores percebiam a questão das gerações e as novas tendências gerenciais. A metodologia abordada foi de caráter qualitativo, com tratamento dos dados, por meio da técnica de análise de conteúdo. Os sujeitos da pesquisa foram selecionados pelo critério de acessibilidade em número suficiente para atingir a saturação dos dados. A amostra foi separada em dois grupos, sendo o primeiro composto por 10 gerentes das gerações *Baby Boomers* e X e o segundo por 10 gerentes da geração Y. Os resultados apontaram que, tanto os gerentes das gerações *Baby Boomers* e X quanto os da geração Y percebem dificuldades na atuação gerencial, sobretudo no gerenciamento das pessoas. As gerações mais velhas estão inseguras quanto à conservação de seus empregos, principalmente pela questão da idade, da falta de capacitação tecnológica e pela crise econômica que o país enfrenta. Nas gerações mais novas, a insegurança se apresenta por meio de uma hierarquia rígida, que leva à insubordinação, além de medo no processo de tomada de decisão. Foi comum entre os grupos pesquisados a percepção sobre a inexistência de facilidades na atuação gerencial. Com referência às relações de trabalho, evidenciaram-se muitas semelhanças nas respostas, com destaque para a questão da tecnologia, observada pelas gerações *Baby Boomers* e X e na supervisão e hierarquia observadas pela geração Y. Esta última ainda mostrou-se mais resistente em dividir o ambiente de trabalho com os trabalhadores mais velhos. Os dois grupos também manifestaram semelhanças em relação à atuação diante dos conflitos e às perspectivas de carreira. Esperava-se encontrar maiores diferenças na forma como os gestores percebiam e atuavam diante das relações de trabalho, modificadas à medida que a geração fosse diferente. No entanto, há de se considerar que os aspectos culturais e regionais sob os quais foi realizada a pesquisa promovem um contexto social parecido, próprios de uma cidade do interior onde as oportunidades são menos favoráveis. Observou-se, também, que a questão da gerência está diretamente ligada às exigências e atribuições próprias do cargo e não propriamente às diferenças de gerações no contexto analisado.

**Palavras-chaves:** Geração *Baby Boomers*. Geração X. Geração Y. Gerentes. Relações de trabalho.

## ABSTRACT

The changes brought by the new organizational structures place different generations in the most varied contexts. This proximity acts as a facilitator to lead to conflicts due to different values, attitudes and perceptions that each generation has about work. Thus, it sought to this study, describe, analyze and compare the perception of the configuration of labor relations managers of Manhuaçu-MG companies belonging to different generations, according to the type of labor relations tabled by Melo (1991). For this, it was analyzed the functional daily life of the surveyed managers and the variables of work relationships: organization of the work process; management of the workforce; working conditions and health of workers and processes regulating conflicts. Linked to these factors, it was analyzed how managers perceive the issue of generations and new management trends. The methodology addressed was qualitative, with processing of data through the content analysis technique. The research subjects were selected by accessibility criteria in sufficient numbers to reach data saturation. The sample was separated into two groups, the first consisting of 10 managers of generations X and Baby Boomers, and the second by 10 managers of the generation Y. The results appoint that both managers of generation Baby Boomers and X as the generation Y notice difficulties in managerial performance, especially in the management of people. Older generations are insecure about the conservation of their jobs, especially the issue of age, lack of technological capabilities and the economic crisis the country is facing. In the younger generation, insecurity is presented through a strict hierarchy, which leads to insubordination, and fear in the decision-making process. It was common among the groups' surveyed perceptions about the inexistence of facilities at managerial performance. With reference to the work relations, many similarities showed up in the answers, highlighting the question of the technology, observed by the generations Baby Boomers and X and in the supervision and hierarchy observed by the generation Y. This last one still appeared more resistant in dividing work environment with the older workers. The two groups also expressed similarities in relation of the performance regarding the conflicts and career prospects. It was expected to find more differences in how managers perceived and acted on work relations, modified as the generation was different. However, it should be considered that the cultural and regional aspects under which the survey was conducted promote similar social context, own an inland city where the opportunities are less favorable. It was also noticed that the issue of management is directly linked to the requirements and assignments of the own job role and not exactly the differences in generations in the context analyzed.

**Keywords:** Generation Baby Boomers. Generation X. Generation Y. Managers. Labor relations.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	- Mapa de Manhuaçu	29
QUADRO 1	- Principais aspectos históricos, econômicos, tecnológicos, políticos e culturais das gerações no Brasil	35
QUADRO 2	- Características das Gerações e suas Peculiaridades	45
QUADRO 3	- Dados Socioeconômicos dos Entrevistados – Gerações <i>Baby Boomers</i> e X	63
QUADRO 4	- Dados Socioeconômicos dos Entrevistados – Geração Y	64

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Dificuldades e desafios percebidos na função gerencial	67
TABELA 2	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - As facilidades percebidas na função de gerente	70
TABELA 3	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Mudanças percebidas na função gerencial ao longo dos anos	71
TABELA 4	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Atuação gerencial e Sucesso na percepção dos entrevistados	74
TABELA 5	- Geração Y - Dificuldade e desafios percebidos na função gerencial	76
TABELA 6	- Geração Y - Facilidades percebidas na função gerencial	79
TABELA 7	- Geração Y - As mudanças na função gerencial na atualidade	80
TABELA 8	- Geração Y - O gerenciamento como fator de sucesso	81
TABELA 9	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Tecnologia <i>versus</i> compatibilidade com as demandas do mercado	87
TABELA 10	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X- Tecnologia <i>versus</i> compatibilidade com as demandas do mercado	88
TABELA 11	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Necessidades de melhoria na tecnologia de produção	89
TABELA 12	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Divisão das Tarefas entre os gerentes	94
TABELA 13	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Supervisão <i>versus</i> Autonomia	95
TABELA 14	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Características importantes para a formação da equipe de trabalho	97
TABELA 15	- Geração Y - Divisão das tarefas entre os gerentes	99
TABELA 16	- Geração Y - Características importantes para a Formação da Equipe de Trabalho	101
TABELA 17	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Relação Gerente <i>versus</i> Superiores	104
TABELA 18	- Geração <i>Baby Boomers</i> e X - Controle do trabalho gerencial	105
TABELA 19	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Formas de reconhecimento do trabalho gerencial	106
TABELA 20	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Formas de punição existentes na empresa	107
TABELA 21	- Geração Y - Controle do trabalho gerencial	109

TABELA 22	- Geração Y - Formas de reconhecimento do trabalho gerencial	111
TABELA 23	- Geração Y - Formas de punição existentes na empresa	112
TABELA 24	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Responsabilidade pela qualidade e desempenho da equipe	116
TABELA 25	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Treinamentos Gerenciais	117
TABELA 26	- Geração Y - Responsabilidade pela qualidade e desempenho da equipe de trabalho	123
TABELA 27	- Geração Y - Treinamentos Gerenciais	124
TABELA 28	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Trabalho Gerencial versus Ambiente de Pressão	130
TABELA 29	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Mecanismos que favoreçam a qualidade de vida	132
TABELA 30	- Geração Y - Trabalho Gerencial <i>versus</i> Ambiente de Pressão	134
TABELA 31	- Geração Y - Mecanismos que favoreçam a qualidade de vida	136
TABELA 32	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Principais causas de Conflitos	140
TABELA 33	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Gerações <i>versus</i> Conflitos	142
TABELA 34	- Geração Y - Principais causas de Conflitos	145
TABELA 35	- Geração Y - Atuação diante do Conflito	146
TABELA 36	- Geração Y - Gerações <i>versus</i> Conflitos	147
TABELA 37	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Liberdade <i>versus</i> Estabilidade no trabalho	152
TABELA 38	- Geração Y - Perspectivas Profissionais	153
TABELA 39	- Geração Y - Liberdade <i>versus</i> Estabilidade no trabalho	155
TABELA 40	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Mudanças Tecnológicas e o Trabalho Gerencial	158
TABELA 41	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Características dos trabalhadores mais velhos	160
TABELA 42	- Gerações <i>Baby Boomers</i> e X - Características dos trabalhadores mais novos	161
TABELA 43	- Geração Y - Mudanças Tecnológicas e o Trabalho Gerencial	164
TABELA 44	- Geração Y - Características dos trabalhadores mais velhos	166
TABELA 45	- Geração Y - Características dos trabalhadores mais novos	167

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ADESC	- Agência de Desenvolvimento Econômico e Social do Caparaó
CONAB	- Companhia Nacional de Abastecimento
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
EPAMIG	- Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
EMBRAPA	- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FIES	- Fundo de Financiamento Estudantil
PROUNI	- Programa Universidade para Todos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1	Problema de pesquisa .....	20
1.2	Objetivos .....	22
1.2.1	Objetivo geral.....	22
1.2.2	Objetivos específicos.....	22
1.3	Justificativa.....	23
<b>2</b>	<b>AMBIÊNCIA DO ESTUDO .....</b>	<b>26</b>
2.1	Fatores relacionados à idade e ao mercado de trabalho brasileiro ...	26
2.2	O Município de Manhuaçu-MG .....	28
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>33</b>
3.1	O conceito de gerações .....	33
3.2	As gerações no ambiente de trabalho .....	36
3.2.1	A geração silenciosa .....	37
3.2.2	A geração <i>Baby Boomers</i> .....	39
3.2.3	A geração X.....	40
3.2.4	A geração Y.....	41
3.2.5	A geração Z.....	43
3.2.6	As gerações e suas características .....	45
3.3.	As relações de trabalho .....	46
3.3.1	A organização do processo de trabalho.....	47
3.3.2	A gestão da força de trabalho .....	49
3.3.3	Condições de trabalho e saúde do trabalhador.....	50
3.3.4	Processo de regulação de conflitos .....	51
3.4	A atuação do gerente nas empresas contemporâneas.....	52
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>58</b>
4.1	Abordagem, tipo de pesquisa e método.....	58
4.2	Sujeitos da pesquisa e técnicas de coleta de dados .....	59
4.3	Técnicas de análise de dados .....	62
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>
5.1	O cotidiano funcional dos gerentes.....	67
5.1.1	Geração <i>Baby Boomers</i> e Geração X .....	67
5.1.2	Geração Y.....	77
5.1.3	Percepção das gerações sobre o cotidiano funcional dos gerentes.....	85
5.2	Percepção dos gerentes sobre as variáveis das relações de trabalho estabelecidas por Melo (1991):.....	88
5.2.1	Organização do trabalho.....	88
5.3	Gestão da força de trabalho .....	117
5.3.1	Gerações <i>Baby Boomers</i> e X.....	117
5.3.2	Geração Y.....	124
5.3.3	Percepção das gerações sobre a gestão da força de trabalho .....	129
5.4	Condições de trabalho e saúde do trabalhador.....	131
5.4.1	Gerações <i>Baby Boomers</i> e X.....	132
5.4.2	Geração Y.....	136

5.4.3	Percepção das gerações sobre as condições de trabalho e saúde.	140
5.5	Processos de regulação de conflitos .....	142
5.5.1	Gerações <i>Baby Boomers</i> e <i>X</i> .....	142
5.5.2	Geração <i>Y</i> .....	146
5.5.3	Percepção das gerações em relação ao processo de regulação de conflitos.....	151
5.6	Perspectivas profissionais dos gestores entrevistados.....	153
5.6.1	Gerações <i>Baby Boomers</i> e <i>X</i> .....	153
5.6.2	Geração <i>Y</i> .....	155
5.6.3	Percepção das gerações sobre as perspectivas profissionais.....	158
5.7	Novas tendências para a área gerencial.....	159
5.7.1	Gerações <i>Baby Boomers</i> e <i>X</i> .....	159
5.7.2	Geração <i>Y</i> .....	165
5.7.3	Percepção das gerações sobre as novas tendências gerenciais ....	171
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	173
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	181
	<b>APÊNDICE</b> .....	192

Erro! Indicador não definido.

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre gerações apresentam-se como um tema emergente nas pesquisas sobre gestão de pessoas no Brasil (VELOSO, DUTRA; NAKATA, 2008; WELLER, 2010; CAVAZOTTE *et al.*, 2010; PERRONI, 2010; NOGUEIRA, 2011; SANTOS, 2011; CORDEIRO, 2012; SILVA, 2014). São as mudanças demográficas, associadas ao crescente envelhecimento da população, assim como a diminuição da taxa de natalidade (CORDEIRO, 2012), bem como as mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas (MUNIZ; FARIA, 2001), e os resultados dessas transformações que sustentam o interesse dos pesquisadores pelo assunto.

Essas mudanças demandam das organizações uma nova postura em relação às políticas de gestão de pessoas, ao buscar integrar os grupos de diferentes idades e gerações por meio da transformação de processos e práticas de gestão (CAPELLI, 2005; SANTOS, 2011). Diante disso, os novos processos relacionados à gestão de pessoas devem estar enraizados em uma perspectiva de flexibilidade e multidisciplinaridade, uma vez que a percepção que cada empregado tem em relação à organização onde trabalha foi modelada por seu comportamento, de acordo com as experiências vivenciadas ao longo da vida (MANNHEIM, 1993). Sendo assim, os gestores das organizações precisam compreender por qual motivo determinados funcionários, dentro de uma mesma perspectiva de crescimento, possuem olhares diferentes sobre o trabalho e a organização.

Dessa forma, as organizações devem alinhar as estratégias de gestão de pessoas, levando em consideração as diferenças geracionais e as relações de trabalho, uma vez que as mesmas são influenciadas pelas mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas, pois “os valores que orientam o comportamento de cada indivíduo são, de um lado, diretamente derivados das necessidades, que constituem a fonte de valores sociais, e de outro, dos sistemas sociais de que ele participa” (MUNIZ; FARIA, 2001, p.39).

Nesse cenário, comumente, surgem os conflitos de gerações, fazendo com que as organizações se adaptem para atrair e reter profissionais qualificados. O conflito se oriunda nestes ambientes a partir do ingresso de uma nova geração que adentra as organizações com pensamentos e atos, em relação à realidade observada, diferentes das gerações anteriores (CORDEIRO, 2012). Entretanto, para Lippmann (2008), poucos estudos analisam o impacto destas mudanças sobre o relacionamento dos indivíduos nas organizações. E ainda, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), existe pouco rigor nas pesquisas sobre valores geracionais, podendo existir valores semelhantes, refletidos em gerações diferentes (CAVAZOTTE *et al.*, 2010).

E em consequência das transformações sociais, culturais, econômicas e tecnológicas que influenciam o comportamento dos indivíduos, o tema referente às gerações vem ganhando destaque nas pesquisas nacionais principalmente a partir dos estudos de Amaral (2004). Entretanto, o pioneiro a estudar sobre gerações foi Karl Mannheim, em 1928. Segundo Mannheim (1964), a existência de uma conexão geracional é que será capaz de gerar os vínculos vivenciados e compartilhados entre as pessoas. Neste sentido, Weller (2010) afirma que os argumentos de Mannheim ainda se fazem contemporâneos e pertinentes para a atualidade, sendo de grande importância os estudos desenvolvidos pelo autor para o entendimento das pesquisas atuais.

De acordo Amaral (2004), atualmente é possível experimentar quatro gerações dividindo o mesmo espaço no ambiente de trabalho que, dentro desta concepção, são: a geração silenciosa, também chamada de veteranos, os *Baby Boomers*, a geração X e a geração Y.

Apesar de não representar exatamente a sociedade brasileira, esta divisão de gerações estabelecida [...] guarda algumas semelhanças com aspectos socioculturais brasileiros, podendo, desta forma, servir de base para a compreensão dos valores da nossa geração (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.141).

Há que se considerar que as organizações, em um futuro próximo, receberão em seus quadros de funcionários a chamada geração Z. Embora essa geração não tenha uma data definida para seu início, presume-se que seja constituída pelos

nascidos após 1990 até 2010, sendo estes, chamados de “nativos digitais” (PRENSKY, 2001). Para Siqueira (2012), ao conviverem com a tecnologia e a ciência moderna, estes indivíduos serão profissionais mais exigentes, versáteis e flexíveis. Estas características reforçam ainda mais os desafios que as organizações enfrentarão para lidar com as diferenças nos ambientes organizacionais.

Assim, o convívio entre as diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho faz com que as organizações convivam, cada vez mais, com indivíduos que possuem diferenças de atitude sobre o trabalho e sobre a vida. São estas diferenças que distinguem ou classificam uma geração (VELOSO, DUTRA; NAKATA, 2008). Neste contexto, Davel e Melo (2005, p.133) ressaltam a necessidade de um gestor responsável “pelo exercício da disciplina e dos interesses organizacionais”, mas, sobretudo, que possua características para vivenciar e gerenciar “conflitos e contradições”. Na atualidade, estes conflitos são, muitas vezes, provenientes das diferenças geracionais.

Melo (1984), em seus estudos sobre relações de trabalho, já atribuía à gestão de pessoas a responsabilidade de gerenciar os conflitos e direcionar a força de trabalho para o alcance dos objetivos da empresa, ressaltando a importância deste gerenciamento em decorrência das mudanças nas relações de trabalho que eram estimadas para as próximas décadas. A autora não só chamava a atenção para a importância da gestão de pessoas nas organizações, como também se antecipava às novas formas de organização do trabalho que foram estabelecidas após a década de 1980.

Para Lima, Carvalho Neto e Tanure (2011), a forma de trabalho tradicional remete à ideia de trabalho de carteira assinada, com característica da produção fordista, existindo um contrato de trabalho por tempo indeterminado, sendo que o funcionário começava e terminava sua carreira na mesma empresa durante toda a sua vida. No entanto, as formas flexíveis de trabalho introduzidas a partir da década de 1980 fizeram parte das mudanças ocasionadas pela reestruturação produtiva e introduziram na esfera organizacional a tecnologia, favorecendo, assim, a mobilidade do trabalhador (GRISCI, 2008)

Para Castells (1999), as principais mudanças em relação ao trabalho foram provenientes da transformação ocasionada pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico que se organizou em torno da tecnologia da informação, cujo impacto está sobre as novas formas de trabalho. Destacam-se, aqui, os novos recursos como *high-tech*, celulares, *notebooks*, *intranets*, *internet* e os sistemas integrados de gestão, em especial, o ambiente *web*, que contribui para o acesso e produção sem limites de informação. Entende-se, dessa forma, que a evolução tecnológica transformou este espaço, assim como o tempo das relações de trabalho, alterando de forma significativa as dinâmicas sociais (BORGES; JOIA, 2013).

Nesse novo cenário, os indivíduos apresentam as suas respectivas éticas em relação às atitudes sobre a vida e sobre o trabalho, revelando “não só as diferentes expectativas pessoais como também os estilos de atuação posta em prática nas empresas” (GRUN, 1993, p.51). Aliado a essa nova perspectiva em torno das transformações pelas quais as novas formas de trabalho são vivenciadas nas organizações, está o crescente interesse pelos estudos que analisam o impacto dessas transformações nas relações vividas entre os indivíduos (ABREU, 2007). Tal impacto se agrava, uma vez que, nas formas flexíveis de trabalho, as organizações se depararam com um processo de horizontalização, e os funcionários são destinados a conviverem cada vez mais próximos, dividindo os mesmos ambientes e espaços organizacionais (MEISTER; WILLYERD, 2010).

Entretanto, a discussão acerca da temática tem como função fomentar novos olhares sobre as políticas que envolvem a gestão de pessoas e as diferenças geracionais, fornecendo uma melhor compreensão sobre o tema para promover as mudanças nas relações entre organização e empregado (CORDEIRO, 2012), uma vez que, pessoas de diferentes gerações, parecem conduzir o gerenciamento das suas carreiras de forma diferente; e organizações que apresentam em seu quadro de funcionários de diversas gerações convivendo no mesmo ambiente de trabalho, apresentam “particularidades na maneira de gerenciar pessoas de diferentes idades” (SILVA *et al.*, 2014 p.129).

## 1.1 Problema de pesquisa

As empresas clássicas ou modernas, marcadas pelas grandes transformações decorrentes da reestruturação do trabalho vivenciadas nos últimos anos, sempre procuraram “absorver e transformar as contradições antes que dela surgissem conflitos coletivos”. A tendência é que, com o desenvolvimento das empresas, as mesmas não se limitem a “tratar os conflitos nas relações de trabalho, mas a preveni-los, detectando aqueles potenciais e tomando medidas antecipadoras” (MELO, 1984, p.56).

No entanto, Silva *et al.* (2014) argumentam que, com a maior proximidade decorrente das novas estruturas organizacionais, diferentes gerações estão sendo postas diante dos mais diversos contextos. Essa proximidade atua como facilitador para gerar conflitos em função dos diferentes valores, atitudes e percepções que cada geração tem sobre o trabalho (MCGUIRE *et al.*, 2007; ZEMKE *et al.*, 2000).

Por isso, existe um grande desafio para lidar com grupos heterogêneos (VELOSO; DUTRA; NAKATA; 2008), entre eles, os grupos que se distinguem pelas diferenças geracionais. Dessa forma, o aumento da diversidade relacionada à faixa etária na sociedade, assim como o aumento da expectativa de vida das pessoas e a incerteza de sua permanência no mercado de trabalho fazem pressão à gestão de pessoas nas organizações, que precisa rever as estratégias adotadas em relação ao conflito emergente entre as gerações (CAPELLI, 2005).

As peculiaridades do comportamento específico de cada faixa etária são perceptíveis e marcadas pela diversidade das pessoas atuante no mercado de trabalho (VELOSO, DUTRA; NAKATA, 2008). Somados a essas características, estão o crescimento da economia e o aumento da concorrência os quais apresentam um novo modelo de organização que é constituída com base nas relações de trabalho diferenciadas.

As organizações precisam aprender a conviver com as diferenças e os desafios que as novas relações de trabalho apresentam. De acordo com Amorim (1997), as relações humanas vão evoluindo e modificando-se em decorrência das mudanças

observadas nas organizações. Segundo o autor, um dos principais desafios é “conseguir fazer o novo e o velho, ao mesmo tempo e bem feito” (p. 13).

Sobre esse assunto, são encontrados na literatura acadêmica diversos autores que trazem diferentes conceitos sobre relações de trabalho (FISCHER, 1985; FLEURY; FISCHER, 1985; FREITAS, 1991; SIQUEIRA, 1996). No entanto, para este estudo, será utilizado o conceito defendido por Melo (1991), por considerar que as relações de trabalho também são em parte determinadas por características das relações socioeconômicas e políticas da sociedade abrangente, além de remeter à ideia de uma relação entre empregado e empregador, proveniente das relações de poder estabelecidas na realização dos processos de trabalho.

Melo (1991) inclui as seguintes categorias de análise das relações de trabalho: a organização do processo de trabalho; a gestão da força de trabalho; as condições de trabalho e saúde do trabalhador e os processos de regulação de conflitos.

Dessa forma, a organização do processo de trabalho compreende o conteúdo e as especificações do cargo, satisfazendo os requisitos tecnológicos, sociais e individuais de seu ocupante. A gestão da força de trabalho envolve as práticas instrumentais e organizacionais da administração de pessoas. Já as condições de trabalho e saúde do trabalhador, além de envolverem os aspectos sociais e psicobiológicos, dizem respeito também ao aspecto relacionado à subjetividade (saúde mental) dos trabalhadores. E por fim, os processos de regulação de conflitos, que visam, sobretudo, equilibrar e assegurar o sistema social complexo relacionado às divergências de interesse e desigualdades de poder no ambiente organizacional (MELO, 1991).

Tendo em vista a preocupação em adequar as propostas que são inseridas no ambiente de trabalho às novas necessidades das organizações e dos indivíduos, buscar-se-á, através da percepção dos sujeitos envolvidos, compreender como as relações de trabalho, na perspectiva apresentada por Melo (1991), são percebidas e/ou afetadas de acordo com a geração atuante no mercado de trabalho.

Atualmente vivenciam-se nas empresas muitas dificuldades tanto por idosos quanto por jovens. Por isso, as organizações estão sendo desafiadas a gerenciarem a diversidade nos ambientes organizacionais. Por se tratar de um tema muito amplo (GONÇALVES, 2010) e que envolve as relações de trabalho, estas devem ser entendidas considerando-se também como uma “dimensão mais ampla” (CAPPELLE; BRITO, 2006, p.11). Segundo os autores, as sucessivas mudanças ocasionadas nos ambientes de trabalho, “influenciam e acompanham as transformações nos sistemas sociais vigentes em cada período, representando a maneira como as sociedades se relacionam e se articulam”.

É diante desta discussão, que se insere a questão para este estudo que visa, sobretudo, descobrir: **Como se configuram as relações de trabalho de gestores pertencentes a diferentes gerações, segundo a tipologia de Melo (1991)?**

Como este estudo procura fomentar a discussão a respeito das diferenças geracionais e as relações de trabalho, com o propósito de entender por que determinados gerentes, dentro de uma mesma perspectiva econômica e geográfica, possuem olhares e atitudes diferentes sobre o trabalho e a organização, pode-se descrever os objetivos da seguinte forma:

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Descrever, analisar e comparar a percepção da configuração das relações de trabalho de gestores de empresas de Manhuaçu-MG, pertencentes a diferentes gerações, segundo a tipologia de relações de trabalho apresentada por Melo (1991) e suas perspectivas profissionais de acordo com as novas tendências gerenciais.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever as dificuldades e facilidades percebidas pelos gerentes no seu cotidiano funcional;

- b) Identificar, comparar e analisar a percepção dos gerentes pesquisados em relação às instâncias: organização do processo de trabalho; gestão da força de trabalho; condições de trabalho e saúde do trabalhador e processos de regulação de conflitos;
- c) Verificar as perspectivas de carreira dos gerentes entrevistados, segundo as diferenças geracionais;
- d) Analisar as novas tendências das relações de trabalho para gerentes, na percepção do grupo de gestores entrevistados.

### 1.3 Justificativa

Segundo Domingues (2002, p. 68), “a questão das gerações vem se colocando com grande força nas pesquisas e nos debates das ciências sociais”, ressaltando a importância do tema para os estudos. Para Weller (2010), essa relevância se dá pelas mudanças ocasionadas em decorrência das últimas gerações. Somados a isso, tem-se também, um aumento no reconhecimento da importância da relação indivíduo e organização (ABREU, 2007) e o convívio cada vez mais frequente de diferentes gerações no mesmo ambiente organizacional o que chama a atenção para o estudo da necessidade de conciliar os valores e as formas relacionadas ao trabalho, diferentes em cada geração (OLIVEIRA, 2010).

Para Teixeira *et al.*, (2005), há um maior número de organizações realizando profundas modificações na natureza do trabalho e nas relações entre empresa e trabalhador, desconfigurando a forma tradicional de trabalho, para formas flexíveis, o que exige novas implicações para a gestão de pessoas. E, “pessoas de diferentes gerações para se inserir positivamente neste novo cenário”, precisam “buscar novas regras de convivência que permitam equacionar as divergências e valorizar as convergências, visando um trabalho coletivo” (SANTOS, 2011, p.10). Não se pode negar, entretanto, que a orientação para estas mudanças deve partir da área de gestão de pessoas (SILVA *et al.*,2014).

O tema gerações tem ganhado destaque no país nos últimos anos (CORDEIRO, 2012; SILVA *et al.*, 2014). Estudos utilizando coortes de geração, por exemplo, já foram realizados no campo da Administração para segmentação de mercado

(IKEDA, 2008; PINHO *et al.*, 2011). Na área de gestão de pessoas, grande parte da literatura nacional aborda os impactos da geração Y sobre os processos organizacionais e sobre a carreira (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; VASCONCELOS *et al.*, 2009; TAPSCOTT, 2010; CORDEIRO, 2012; OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012; MÜLLER; DEWES, 2012; CAVAZOTTE *et al.*, 2014; LEMOS; MELO.; GUIMARÃES, 2014).

Igualmente, encontram-se estudos voltados para o comprometimento organizacional entre os grupos geracionais (NOGUEIRA, 2011; VALE *et al.*, 2011; LEMOS; CAVAZOTTE; NOGUEIRA, 2012). Nos principais periódicos nacionais relacionados à área de Administração foram encontrados poucos estudos recentes sobre os conflitos decorrentes do convívio de diferentes gerações (FARIA; BRUNING, 2013) e alguns poucos estudos que aliam a percepção de gestores às diferenças geracionais e às relações de trabalho.

E ainda, ao se tomar como base os estudos sobre gerações no Brasil, nota-se por parte dos pesquisadores, semelhante às pesquisas realizadas em outros países, que os achados sobre estes estudos não são considerados conclusivos (CORDEIRO, 2012; SILVA *et al.*, 2014), indicando a necessidade de aprofundamento sobre o assunto.

Espera-se desta forma, contribuir para o aprofundamento do tema, abrindo uma discussão em torno da importância de se compreender como a organização do processo do trabalho; de como são as políticas adotadas pela gestão de pessoas nas organizações, quais são as condições sob as quais os trabalhadores estão submetidos e como os processos que regulam os conflitos existentes são percebidos pelas diferentes gerações que convivem no mesmo ambiente organizacional.

Assim sendo, este estudo se torna relevante, uma vez que é necessário que as organizações mantenham “um equilíbrio saudável”, acolhendo as diferenças e usando-as para impulsionar as mudanças desejadas em decorrência de um quadro estagnado “devido a uma excessiva homogeneidade” (LIMA; CARVALHO NETO; TANURE, 2012, p.192).

É preciso entender que as pessoas de diferentes gerações apresentam diversas percepções, expectativas e atitudes em relação à carreira (CORDEIRO, 2012). Por isso, novos estudos sobre geração e gestão de pessoas estão sendo realizados no país nos últimos anos. Essa necessidade se faz importante, uma vez que, conhecer como as gerações se comportam no ambiente de trabalho, também auxiliará na “identificação das semelhanças e diferenças quanto a valores, comprometimento organizacional e expectativas de carreira” (CORDEIRO, 2012, p.75).

Considera-se também, que entender a dinâmica que envolve as relações de trabalho e os anseios dos trabalhadores é “condição necessária tanto para o sucesso das organizações, quanto para o equilíbrio da vida social” (LEMOS; MELO; GUIMARÃES, 2014, p.150). Dessa forma, a pesquisa busca contribuir para um melhor entendimento sobre as relações que são construídas nos ambientes, organizacionais e a influência das gerações nesse processo. Espera-se fomentar uma discussão a respeito das diferenças nas práticas de gestão e, com isso, envolver as organizações para uma gestão mais diversa, com respeito às diferenças.

O presente estudo é composto de seis capítulos. O primeiro, que constitui esta introdução, apresenta a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. A ambiência do estudo está descrita no segundo capítulo. O terceiro capítulo aponta o referencial teórico que ampara o estudo. O quarto capítulo expõe os aspectos metodológicos que serão adotados. O quinto capítulo trata da apresentação e análise dos resultados. As considerações finais estão expostas no sexto capítulo. Em seguida e, finalmente, estão as referências utilizadas no presente trabalho e o apêndice contendo o roteiro da entrevista.

## 2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Neste capítulo descreveu-se, inicialmente, um panorama relacionado à idade e ao mercado de trabalho brasileiro. Em seguida, apresentou-se o contexto em que se encontra a ambiência do estudo e os setores selecionados para a pesquisa.

### 2.1 Fatores relacionados à idade e ao mercado de trabalho brasileiro

Cresce o interesse por uma maior compreensão por parte dos pesquisadores para entender os valores, as expectativas e as motivações da geração ingressante no mercado de trabalho (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; AMARAL, 2004; IKEDA, 2008; VASCONCELOS *et al.*, 2009; TAPSCOTT, 2010; PINHO *et al.*, 2011; BITENCOURT, 2012; MÜLLER; DEWES, 2012; CORDEIRO, 2012; MELO; LEMOS; GUIMARÃES, 2014; SILVA *et al.*, 2014).

Normanha Filho e Foguel (2006, p. 64) afirmam que “o Brasil, em ritmo crescente, tem-se destacado pela longevidade de sua população, deixando de ser, gradativamente, um país de jovens”. Entretanto, “embora a população brasileira esteja envelhecendo, com redução sistemática em termos relativos, dos segmentos etários mais jovens, o Brasil ainda deve ser considerado um país essencialmente jovem” (IBGE, 2010, p. 149). Não se pode negar, todavia, que existe uma quantidade considerável de idosos que trabalha e que possui condições para isso (COUTRIM, 2006).

A tendência de envelhecimento da população brasileira se afirma a cada dia nas pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Em 1991, existiam no país 10,7 milhões de pessoas com 60 ou mais anos de idade. De 2009 a 2011, a população referida aumentou 7,6%, totalizando 1,8 milhão de pessoas neste espaço de tempo. A última estimativa demonstra que esta parcela da população já representa 23,5 milhões, representando 12% da população brasileira (IBGE, 2012).

Somam-se a isso os dados da Secretaria de Direitos Humanos da República do Brasil, que divulgou existir em 2012, 810 milhões de pessoas com 60 ou mais anos de idade no mundo, o que constitui 11,5% da população global. “Projeta-se que esse número alcance 1 bilhão em menos de dez anos e mais, que duplique em 2050, alcançando 2 bilhões de pessoas ou 22% da população global” (BRASIL, 2012). De acordo com o IBGE (2012), no Brasil, o número de idosos dobrou nos últimos 20 anos. Para Marra (2013), as consequências deste envelhecimento ressaltam as discussões sobre aposentaria, tanto no âmbito organizacional quanto em relação às políticas públicas, dando-lhe grande destaque no cenário mundial. Isso porque, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a estimativa de crescimento da população com mais de 60 anos deve ser de 3,6% nas duas próximas décadas, mantendo a força de trabalho constante no mesmo período.

De acordo com o estudo divulgado pelo Instituto Ethos, os dados encontrados em relação à faixa etária de mais de 56 anos demonstravam “haver poucas oportunidades de trabalho para essas pessoas nas maiores empresas do país”. O estudo também apontou, que o “rápido envelhecimento da população brasileira e do que fazer em resposta a esse fato ainda não teria entrado para valer na agenda das empresas” (GONÇALVES, 2010, p.19). E, embora a metade das empresas analisadas tenha relatado no estudo que desenvolvem políticas visando “à promoção da igualdade de oportunidades para as diferentes faixas etárias entre os funcionários” [...] “são muito reduzidas as porcentagens de metas e ações planejadas” para esta promoção (p.27).

Em contrapartida, os estudos divulgados pelo IBGE em 2001 demonstravam que o número de jovens e adolescentes que somente estudavam já era maior que o número de jovens que somente trabalhavam. Observa-se que os jovens estão ingressando no mercado de trabalho mais tarde, porém, com mais tempo de permanência na escola, somando de 2003 a 2012, 68,7% do número de profissionais com carteira assinada que possuem 11 ou mais anos de estudo (IBGE, 2012). Os dados levantados pelo IBGE (2013) informam que aproximadamente 50% das pessoas ocupadas no Brasil tinham idade entre 30 a 49 anos. Os jovens de 20 a 29 anos se destacavam, com 25,6%.

No entanto, diferente dos dados apontados pelo IBGE, para o Instituto Ethos, o contingente de jovens de 16 a 24 anos está bem representado no quadro funcional das maiores empresas do país, considerando sua participação na população brasileira. Entretanto, as posições de supervisão são pouco ocupadas, “com poucas chances de ascensão e limitada confiança na possibilidade de jovens poderem ocupar cargos de maior responsabilidade” (GONÇALVES, 2010, p.18).

A contratação de jovens aprendizes também ganhou destaque nos estudos do Instituto Ethos, sendo “bem expressiva a parcela de empresas que dizem contratar jovens aprendizes em seus quadros”, representando 93% da amostra referente ao estudo. E embora ainda seja grande o número de empresas que não cumprem a porcentagem de 5% no mínimo de contratações de jovens aprendizes “dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento cujas funções demandem formação profissional específica”, as ações afirmativas amparadas na Lei Federal nº10.097 começam a surtir efeito (GONÇALVES, 2010, p.23).

## **2.2. O Município de Manhuaçu-MG**

De acordo com o último censo realizado em 2010, a cidade de Manhuaçu-MG contava com 79.574 habitantes em uma área total de 628,3 km<sup>2</sup>, e uma densidade demográfica da unidade territorial de 126,65 hab/km<sup>2</sup> (IBGE, 2015). Hoje, é estimado que o município tenha ultrapassado os 86.000 habitantes (IBGE, 2015). O Produto Interno Bruto - PIB, divulgado em 2011, coloca a cidade em 2º lugar no *ranking* entre os 142 municípios que compõem a Zona da Mata mineira. Os motivos que contribuíram para esta posição encontram-se na diversidade econômica que a cidade engloba, com grande destaque para a agricultura.

Figura 1 - Mapa de Manhuaçu



Fonte: IBGE (2015)

Diante disso, para esta pesquisa, optou-se estudar os gestores das principais empresas do município, conforme a Agência de Desenvolvimento Econômico e Social do Caparaó - ADESC (2015), destacando as áreas: indústria; comércio, banco; construção civil; educação; saúde; segurança pública; estética/embelezamento; comunicação/marketing; e o setor agrícola. Este último foi incorporado à amostra, pela expressiva contribuição da agricultura no cultivo do café para a economia da cidade.

De acordo com o IBGE (2015), Manhuaçu é o polo econômico para a região na prestação de serviços e oferece aos moradores e visitantes a melhor infraestrutura hoteleira, para turismo, e comercial da região vertente do Caparaó.

Segundo a ADESC (2015), a cidade conta com 2.675 estabelecimentos comerciais, 1968 estabelecimentos prestadores de serviços e 866 indústrias. Embora o número de indústria aparentemente possa representar um indicador de emprego e fonte de renda para a cidade, na estatística são consideradas as empresas industriais de pequeno porte, que não representam um número significativo se comparado com outros setores como comércio e serviços que representam 82% da economia municipal.

Nesse contexto, nota-se que a cidade não tem um perfil industrial, visto que a economia gira em torno do setor comercial e prestação de serviços. O fator mais relevante para a carência de indústrias no município deve-se à falta de mão de obra qualificada e específica para o suporte industrial. A deficiência na comunicação via *internet* também se torna relevante, uma vez que a falta de uma estrutura para a tecnologia, dificulta o acesso a uma rede de *internet* constante, sendo por vezes interrompida em toda a cidade.

O desenvolvimento da educação proveniente da instalação de instituições particulares de ensino superior, embora tenha intensificado o número de cursos oferecidos nos últimos anos, ainda é recente, considerando-se que a primeira instituição foi inaugurada na cidade há apenas 14 anos. Esse cenário reflete os dados apontados pelo IBGE (2013) que indicam que apenas 3% dos habitantes da cidade possuem um curso superior. Contudo, a cidade é considerada na região como polo educacional, pois recebe alunos das cidades vizinhas e também de algumas cidades do estado do Espírito Santo.

Houve também uma expansão na área de construção civil nos últimos anos, aumentando em 6,8% o consumo destinado à compra de materiais de construção. É comum, ao passar pelos bairros da cidade, encontrar prédios ainda em fase de acabamento, sendo projetados com objetivo de locação, em grande parte. As atividades voltadas para a área de beleza/estética têm recebido um consumo médio de 1,9% da renda dos habitantes, contra 25,5% destinados às atividades de manutenção do lar, 3,2% para cuidados com a saúde, 2,8% com despesas extras e 10,49% com a alimentação (IBGE, 2013).

A cidade é referência no setor de saúde na região em que está inserida; pois além de suprir a demanda da região por consultas a médicos, fisioterapeutas, psicólogos e dentistas, também atende aos casos de emergência, cirurgias e exames. O único hospital, embora possua leitos insuficientes para a demanda, atende igualmente os habitantes das cidades vizinhas. Esse fator colabora para a precarização do atendimento público e eleva a procura por tratamentos particulares.

Na área de comunicação e marketing, há empresas deste setor que prestam serviços às demais empresas da cidade e região, além de fornecer material jornalístico e informativo sobre os acontecimentos no município e entorno. E por abrigar um Batalhão de Polícia Militar que tem sob seu comando mais 24 cidades da região, a cidade se tornou um centro em segurança pública. O setor bancário também se faz relevante, uma vez que os principais bancos do país possuem agências instaladas na cidade, o que, além de gerar circulação de renda, também é fonte de emprego para uma parcela da população.

E, por fim, a atividade agrícola que tem seu destaque na cafeicultura. De acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa (2015), a cafeicultura é uma das principais atividades agrícolas do Brasil e além de grande exportador, o país também detém o título de segundo maior consumidor do café no mundo, retendo cerca de 10% a 30% do volume produzido para consumo interno (COFFEE BUSINESS, 2011).

Segundo os dados da Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais – EPAMIG (2015), o município de Manhuaçu possui cerca de 20 mil propriedades cafeeiras, o que representa 71% das propriedades cafeicultoras da Zona da Mata, considerada a segunda região que mais produz café no estado. Com mais de 115 mil hectares de área plantada, a produção gira em torno de 2,8 milhões de sacas de café. De acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB (2015), no ano de 2015, a região das Matas de Minas, formadas pelos polos cafeeiros de Manhuaçu, Viçosa e Muriaé, produziu cerca de 6,2 milhões de sacas, que somadas às regiões do Rio Doce e Central, representaram 24% da produção em Minas Gerais, e 12% da produção nacional. Por estes motivos, o município se destaca no estado como importante polo cafeeiro.

Diante desses fatores, a cidade de Manhuaçu obteve 52,6% de competitividade em relação aos 853 municípios do Estado de Minas Gerais, ficando em 146º no *ranking* entre as cidades do estado (ADESC, 2015). Portanto, a escolha deste cenário reflete a importância do ambiente para a compreensão dos fatores que sustentam a problemática proposta para o estudo. Uma vez que, compreender como são percebidas as relações de trabalho pelos gerentes que compõem as

principais empresas da cidade de Manhauçu torna-se relevante pelo porte empresarial que essas empresas representam para a cidade, visto que os fluxos econômico e financeiro do município e região dependem exclusivamente da boa gestão destas organizações.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca esclarecer o conceito de gerações e fornecer informações sobre as diferentes gerações que convivem nos ambientes organizacionais. Na sequência, elucida a questão das relações de trabalho, apresentando a tipologia elaborada por Melo (1991) e a atuação gerencial nas empresas contemporâneas.

#### 3.1 O conceito de gerações

Uma geração pode ser definida baseada no tempo linear ou na consideração do momento histórico vivenciado pelos indivíduos. Há autores que classificam uma geração diferenciando-as pela contagem do tempo que varia de 15 (ORTEGA; GASET, 1983-1955) a 30 anos (COMTE, 1798-1857). Já outros, fazem esta classificação considerando o momento histórico vivenciado pelos indivíduos (DILTHEY, 1883-1911; MANNHEIM, 1893-1947) conforme aponta Cordeiro (2012).

Assim, a cronologia e a classificação de gerações adotadas para este estudo seguem o conceito de Mannheim que indica que “em uma mesma conexão geracional existem distintas unidades geracionais que correspondem a diferentes perspectivas ou posições em relação a um mesmo acontecimento” (MANNHEIM, 1993). Isso, porque “há períodos com diferentes ênfases que influenciam o pensamento social sobre nações, famílias e gerações” (SCOTT, 2010, p.54).

uma conexão geracional se constitui através da participação dos indivíduos que pertencem à mesma posição geracional, em um destino coletivo comum assim como da partilha de conteúdos que estão relacionados de alguma forma (MANNHEIM, 1964, p. 547).

Para Cordeiro (2012, p. 52), o conceito defendido por Mannheim “rompe com a ideia de uma unidade de geração concreta e coesa e instiga a centrar as análises nas intenções observadas através de ações e expressões de determinados grupos, ao invés de buscar caracterizar suas peculiaridades”.

Motta e Weller (2010, p. 177) esclarecem que “a simples presença em um momento histórico-social não é suficiente para o desenvolvimento de uma

perspectiva ou visão de mundo comum entre indivíduos de idades próximas”. Da mesma maneira, tal expressão encontra amparo em Mannheim (1964), quando afirma que é preciso existir uma conexão geracional entre os indivíduos, podendo ser a participação em alguma prática coletiva (concreta ou virtual), mas que deverá ser capaz de produzir vínculos geracionais que foram vivenciados e compartilhados.

Smola e Sutton (2002) também argumentam sobre o compartilhamento das experiências de vida que as pessoas da mesma geração vivenciam, ressaltando que isto pode afetar formas similares de resposta a situações diversas que podem, sobretudo, influenciar o comportamento destas pessoas no trabalho. Nesse contexto, o conceito adotado remete à ideia de um “conteúdo cognitivo comum que é vivenciado por um grupo de atores e imposto pela História, através de um feixe de constrangimentos vivido indistintamente por todos os atores que passaram pela mesma experiência na mesma etapa da vida” (GRUN, 1993, p.44).

Para Conger (2002), o conceito de gerações remete a:

[...] produtos de fatos históricos que influenciam profundamente os valores e a visão de mundo de seus membros. Esses eventos trazem às pessoas lembranças e emoções fortes, que moldam profundamente suas ideias sobre instituições, autoridade, dinheiro, família e carreira (CONGER, 2002, p. 69).

Santos (2011) entende que as diferenças geracionais são variadas conforme as características individuais, associadas à renda, religião, educação e origem geográfica, uma vez que os indivíduos trazem consigo um conjunto de crenças e valores que foram afetados pelas transformações tecnológicas, comportamentais e socioculturais, vividas ao longo do tempo.

Contudo, sobre os tipos de geração, é consenso entre os autores de que não há um padrão demarcado na fase cronológica que estabeleça quando finaliza ou termina um ciclo geracional (MANNHEIM, 1993, DENCKER, 2008; WELLER; 2010). No entanto, são os acontecimentos sociais, culturais e econômicos vivenciados que modelam os seus comportamentos e atitudes frente à sociedade e também nas relações estabelecidas nos ambientes organizacionais. Tal visão corrobora Weller (2010) ao ressaltar o que caracteriza uma posição comum

daqueles nascidos em um mesmo tempo cronológico é a potencialidade ou possibilidade de presenciar os mesmos acontecimentos, de vivenciar experiências de forma semelhante.

E assim, Mota, Gomes e Valente (2009) argumentam que a formação de uma geração costuma normalmente se espelhar nos valores da geração anterior, já que há um melhor entendimento das mudanças sociais que acontecem ao redor.

Entretanto, Cordeiro (2012) entende que, ao considerar o conceito de geração definido por Mannheim, há a necessidade de realizar os estudos geracionais considerando o contexto nacional, visto que grande parte da literatura sobre gerações é norte-americana (UNITE *et al.*, 2012), e por isso, reflete os valores e crenças diferentes conforme as transformações tecnológicas, comportamentais e socioculturais norte-americanos. Diante disso, tomando como base os estudos de Amaral (2004) que pesquisa o assunto no Brasil nos últimos anos, Cordeiro (2012, p.58) estabeleceu um levantamento teórico sobre as divisões geracionais no Brasil em seus diferentes contextos históricos, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Principais aspectos históricos, econômicos, tecnológicos, políticos e culturais das gerações no Brasil

(Continua)

Geração	Principais Aspectos Históricos, Econômicos, Tecnológicos, Políticos e Culturais no Brasil
Veteranos (1920- 1944)	Nascidos entre guerras e sob o signo do tenentismo, com visão de “ordem e progresso” baseada em estratégias militares. Passaram a adolescência na Era Vargas, regime totalitarista patriarcal. Vivenciaram a criação das leis do trabalho e tiveram acesso restrito à educação. Momento de forte nacionalismo. Era mais importante ser alguém do que ter algo.
<i>Baby Boomers</i> (1945 –1960)	Protestaram contra a ditadura militar, se tornaram altamente politizados. Viveram um período de forte industrialização e crescimento econômico com o milagre econômico. Viram o nascimento do “ <i>rock &amp; roll</i> ” e da bossa nova. Na fase adulta, viveram a repressão militar e a década perdida, momento de estagnação econômica deflagrada pelo <i>crash</i> da bolsa de valores de Nova York em 1987 Viveram o aumento da mão de obra feminina e o início da emancipação das mulheres com a pílula anticoncepcional.

(Continuação)

Geração	Principais Aspectos Históricos, Econômicos, Tecnológicos, Políticos e Culturais no Brasil
Geração X (1961 -1980)	População urbana brasileira superou a rural na década de 70 aumentando a tendência de distanciamento entre as pessoas refletindo na enorme diversidade de tribos que coexistiam na década de 80. Surgimento da filosofia <i>yuppie</i> , que dava importância máxima ao dinheiro, e, de outro lado, o movimento <i>punk</i> , com suas ideias anarquistas e desprezo de conforto material. Cresceram vendo televisão. Forte influência da cultura americana após a abertura do mercado nacional às importações. Forte internacionalização e onda de privatizações e terceirizações. Movimentos de reengenharia e <i>downsizing</i> , reduzindo a lealdade às organizações. Surgimento da Aids, aumento da violência e uso de drogas. Frustração pelo fracasso dos planos econômicos para controle da inflação.
Geração Y (1981 - 1989)	Cresceram em meio à globalização e demonstram sentimentos de insubordinação e inquietação diante dos aspectos relacionados ao trabalho nas empresas. Desenvolveram sua maturidade durante a guerra ao terror, lendo Harry Potter e desfrutando de tempos relativamente prósperos devido à globalização.
*Geração Z (1990 – 2000)	Cresceram com a TV a cabo, <i>videogames</i> , computadores, <i>internet</i> e telefones celulares em um mundo eminentemente virtual e global. São os nativos digitais. Nasceram em um mundo globalizado. A partir dos anos 2000, viveram o Plano Real com uma moeda forte e estável, o aumento do poder de consumo, a consolidação da economia e do comércio internacional.

Fonte: Adaptado de Amaral (2004), Casado (2007), Fleury e Fischer (1992), Ikeda *et al.*(2008) e Silva *et al.* (2011). \*Observação: A geração Z foi incorporada ao Quadro 1, conforme Veloso (2012).

Sendo assim, os estudos levantados por Amaral (2004) refletem a realidade brasileira, servindo de base para a definição longitudinal utilizada nesta pesquisa, visto que sua divisão entre as gerações foi realizada tomando como base as transformações tecnológicas, comportamentais e socioculturais brasileiras a partir dos fatos históricos, econômicos, tecnológicos, políticos e culturais das gerações no Brasil.

### 3.2 As gerações no ambiente de trabalho

Os estudos que observam as diferentes gerações no ambiente de trabalho têm se mostrado muito produtivo no campo da Administração, uma vez que permitem o desenvolvimento de um ambiente saudável e agradável para o convívio de indivíduos de diferentes gerações (CORDEIRO, 2012).

Assim, as gerações podem conviver de forma harmoniosa no mesmo ambiente, seja como funcionários ou gestores. Para isso, o cenário atual das organizações exige novas estruturas, mais complexas e dinâmicas. A horizontalização dos espaços forçam as pessoas com idades e pensamentos diversos a conviverem cada vez mais perto nos ambientes organizacionais (MEISTER; WILLYERD, 2010). Todavia, deve-se compreender a nova dinâmica das organizações que são desafiadas a administrar os conflitos provenientes da diversidade e tornar possível a convivência harmoniosa das diferentes gerações no âmbito organizacional.

Observa-se atualmente quatro gerações dividindo os ambientes organizacionais: a geração silenciosa, também chamada de veteranos, os *Baby Boomers*, a geração X e a geração Y. A seguir, serão abordadas estas gerações conforme divisão proposta no Brasil, por Amaral (2004).

### **3.2.1 A geração silenciosa**

A geração silenciosa, também chamada de veteranos é composta por aqueles que nasceram entre 1920 a 1924 (AMARAL, 2004). Esta geração tem características de lealdade à empresa, agem de forma delicada, aprova a hierarquia rígida e viveu sacrifícios no trabalho para alcançar seus objetivos (LOIOLA, 2009).

No Brasil, a geração chamada de veterana ou tradicionalista foi composta por indivíduos que cresceram sendo influenciados pela Grande Depressão e pela Segunda Guerra Mundial, entrando como força produtiva no país, entre os anos de 1950 e 1960. Foi a crença no trabalho árduo e tendo como símbolo de autoridade a figura do Presidente Getúlio Vargas que esta geração adentrou ao mercado de trabalho brasileiro. O conservadorismo e o conformismo os transformaram em trabalhadores úteis, atribuindo mais valor a uma vida confortável e à segurança familiar. A idade aproximada desta geração atualmente é de mais de 65 anos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), o que corresponde a 4% da população economicamente ativa (IBGE, 2011).

Como se trata de uma geração que já se aposentou, há que se evidenciar que, quanto mais velho, menores são as chances destes indivíduos voltarem para o mercado de trabalho. Com exceção dos proprietários e presidentes de empresas, que adiam sua aposentadoria, boa parcela dos indivíduos não retornam suas atividades de forma oficial, após os 65 anos de idade. Este fato chama a atenção, uma vez que a estimativa de vida no Brasil tem aumentado de forma considerada, porém planos para acompanhamento e desenvolvimento do idoso e sua permanência no mercado de trabalho não estão sendo projetados.

Contudo, é mister evidenciar também que, embora os mais velhos faltem menos ao trabalho em decorrência de faltas evitáveis, quando não se é possível evitá-las, a tendência é que, por questão de saúde associados ao envelhecimento, sejam elevados os índices de absenteísmo em decorrência da necessidade de um tempo maior para a recuperação. Embora a idade não esteja relacionada ao desempenho, características como rapidez, agilidade, força física e coordenação tendem a piorar com o passar dos anos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para Doll *et al.* (2007), as mudanças sociais que influenciam o papel do idoso na sociedade estão associadas à teoria da modernização. Segundo os autores, a imagem do idoso resistente às mudanças e à tecnologia causa declínio a esta geração, conduzindo-o a uma posição menor na sociedade. Dessa forma, quanto mais modernizada for uma sociedade, menor será a posição do idoso nas suas esferas sociais. Por isso, Debert (2004, p.12) considera a necessidade de avaliar as novas formas de gerenciar a velhice, voltando à atenção para “as mudanças culturais nas formas de pensar e de agir a experiência cotidiana [...] analisando de uma ótica específica, como a sociedade projeta a sua própria reprodução”.

Neste sentido, Foguel e Normanha Filho (2006, p. 68) argumentam que “os esforços e o comprometimento de todos os setores da sociedade devem levar em consideração que impactos em ordem crescente são esperados nas áreas social, econômica, cultural, política e da saúde”. Para os autores, toda a sociedade será afetada, sem exceção, pelo envelhecimento populacional, fenômeno de caráter multidisciplinar que deverá ser analisado e estudado por diferentes áreas do conhecimento. Portanto, cuidar do envelhecimento não deve ser algo novo para a

sociedade, mas uma maneira de se ter uma “visão ampla e sistêmica” para que a sociedade “possa encontrar soluções para os momentos diversos da vida”.

### **3.2.2 A geração *Baby Boomers***

A geração chamada de *Baby Boomers* é composta pelos nascidos entre 1945 e 1960 (AMARAL, 2004), e possui acentuada valorização do *status* e da ascensão profissional. No Brasil, esta geração entrou no mercado de trabalho a partir de 1960 até 1980 e tem atualmente uma idade aproximada de 45 a 65 anos de idade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), o que corresponde a 19% da população economicamente ativa (IBGE, 2011).

No trabalho, a geração *Baby Boomers* tem como maior preocupação a estabilidade no emprego e a ascensão profissional. Entre os seus valores dominantes, encontram-se o “sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo e lealdade à empresa” e sustentam “valores terminais mais altos como o sentimento de realização e o reconhecimento social” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.141-142). De acordo com Silva *et al.* (2014), por possuírem características de lealdade à organização, estas pessoas acreditam em empregos para uma vida toda.

Esta geração é composta por aqueles que estão aposentados ou em vias de se aposentar, ou seja, estão saindo do mercado de trabalho. Neste sentido, por terem de 45 a 65 anos de idade, já são considerados indivíduos que possuem dificuldades de recolocação e permanência no emprego. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), os empregados mais velhos desencadeiam nos gestores sentimentos contraditórios. Ao mesmo tempo em que são vistos como funcionários experientes, de bom senso, ética e compromisso; em outras ocasiões, também são considerados pouco flexíveis e avessos às tecnologias. Ao se considerar que o cenário atual demanda indivíduos adaptáveis e abertos às mudanças, os autores ressaltam que há uma percepção negativa relacionada à idade, sendo considerada por muitos como um obstáculo para as contratações, além de serem os primeiros demitidos quando há um processo de redução de custos.

Esta estatística desencadeia “a falta de conhecimento ou experiência da empresa” para lidar com trabalhadores mais velhos, remetendo a uma suposta insuficiência de pessoas com mais de 45 anos nas esferas organizacionais (GONÇALVES, 2010).

### 3.2.3 A geração X

A geração X é definida pelos indivíduos que nasceram entre 1961 e 1980 (AMARAL, 2004). “Esta geração cresceu sob o pano de fundo da Guerra Fria, tendo visto durante a infância o fim do pós-guerra, o advento da economia neoliberal (como o *Thatcherismo*) e o colapso do comunismo” (PERRONI *et al.*, 2013, p. 548). Ainda de acordo com o autor, os anos seguintes foram os mais difíceis para esta geração que enfrentou a reestruturação produtiva e sobreviveu à depressão econômica nos anos de 1980 e início dos anos 1990. Esses anos foram marcados pela diminuição dos empregos que possibilitavam uma estrutura sólida para a ascensão na carreira (PERRONI *et al.*, 2013, p. 548).

No Brasil, esta geração cresceu em meio à globalização, a Aids e os computadores. Vivenciaram as transformações nas carreiras profissionais dos pais e valorizam o estilo flexível, a vida equilibrada e a satisfação com o trabalho. O ceticismo em relação à autoridade e uma menor disposição para os sacrifícios na empresa são características desta geração que valoriza mais a amizade, a felicidade e o prazer. É constituída pelas pessoas que possuem hoje de 30 a 45 anos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), o que corresponde a 56% da população economicamente ativa (IBGE, 2011).

Para Müller e Dewes (2012, p.166), a geração X “vive uma relação de amor e ódio com seus gestores, são focados e preferem agir em consenso com os outros”. Isso porque as pessoas da geração X [...] “mostram-se descrentes e desconfiadas em relação às organizações, assim, eles não compartilham o mesmo compromisso dos *Babys Boomers* com as organizações em que trabalham” (SILVA *et al.*, 2014, p. 130).

### 3.2.4 A geração Y

A geração Y compreende os nascidos a partir do ano de 1981 (AMARAL, 2004), sendo constituída pelos possíveis filhos dos casais da geração *Baby Boomers* e se apresentam como “um desafio real às organizações que buscam motivar e conquistar o comprometimento de seus empregados.” “[...] A geração Y desenvolveu sua maturidade durante a guerra ao terror, lendo Harry Potter e desfrutando de tempos relativamente prósperos devido à globalização” (PERRONI *et al.*, 2013, p. 549; MOTA; GOMES; VALENTE, 2009).

Os indivíduos da geração Y tendem a demonstrarem sentimentos de insubordinação e inquietação diante dos aspectos relacionados ao trabalho nas empresas (VELOSO, 2012). Estão acostumados a conviver com as informações a todo tempo, sendo a multidisciplinaridade e a interconectividade suas principais características (ALSOP, 2008).

Para Robbins, Judce e Sobral (2010), esta geração que ingressou mais recentemente como força de trabalho e tem como objetivo de vida se tornar rica. É tida como força questionadora, mas aceita a diversidade de forma espontânea. É constituída pelos indivíduos que hoje possuem pouco mais de 30 anos, o que corresponde a 21% da população economicamente ativa (IBGE, 2011).

Oliveira (2010) esclarece que a geração Y vive a era das conexões, sendo extremamente dependente da tecnologia, o que favorece a facilidade e agilidade para buscar novas informações. Desta forma, pode ser considerada a geração mais bem informada que as gerações anteriores. O crescimento em torno da correria do dia a dia também estimulou a execução de atividades múltiplas. Esta característica possibilitou a geração Y a não se sujeitar a qualquer tarefa, buscando melhores condições de trabalho. Por este motivo, não criam vínculo com as organizações.

Cavazotte, Lemos e Viana (2012) chamam a atenção para a necessidade de políticas estratégicas na área de gestão de pessoas como forma de reter os profissionais da geração Y, uma vez que os mesmos possuem atitudes e crenças

muito diferentes das gerações anteriores, sendo a falta de lealdade às organizações uma dos principais problemas relacionados para a retenção destes indivíduos.

O contexto histórico no qual esta geração cresceu justifica as suas atitudes, no momento em que conheceram uma realidade diferente da de seus pais. Para Oliveira (2010), a economia mundial estável e o clima favorável para a liberdade de expressão colaboraram para que os jovens da geração Y conseguissem resgatar valores como vida pessoal, bem-estar e enriquecimento pessoal.

O imediatismo para o alcance de sucesso, tão comum nesta geração, por vezes causa conflitos com as gerações anteriores, já que no trabalho são considerados competitivos. No entanto, aceitam de forma natural as críticas construtivas (LAFUENTE *et al.*, 2009).

A geração Y torna-se um mistério para as organizações. De um lado, tem-se “a ideologia dominante na sociedade ocidental” que “ainda idealiza o jovem como protótipo de ser. Ser jovem, perfeito, saudável e profissionalmente ativo formam os critérios de felicidade e sucesso” (MARRA, 2013, p. 134). Entretanto, são estes jovens que estão ingressando no mercado de trabalho com “valores e expectativas profissionais semelhantes em certos aspectos às gerações anteriores, mas diferentes o suficiente para serem alvos de estudos que procuram entender suas peculiaridades” (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012, p.163).

Para Perret-Clermont (2004), os jovens que atuam no mercado de trabalho estão mais instruídos e preparados. O autor ressalta, entretanto, que os jovens das classes mais baixas nem sempre conseguem as melhores oportunidades, uma vez que o aumento no rendimento também está associado ao aumento da escolaridade (IBGE, 2012).

Sabe-se também que o jovem atualmente não tem medo “do desemprego, da recessão, da crise econômica, e justamente por isto, ele está buscando outros valores que as gerações passadas não se davam o direito de vislumbrar”. No entanto, “precisa entender a necessidade de complementaridade dos papéis atuais

exercidos pelas diferentes gerações e para, no futuro, lidarem melhor com as diferenças entre eles e as novas gerações do seu tempo” (MÜLLER; DEWES, 2012, p.181-182).

Para Foguel e Normanha Filho (2006, p.68), é necessário que:

O jovem aprenda a relacionar-se profissionalmente com o trabalhador idoso para assimilar conhecimentos que foram adquiridos ao longo de uma vida profissional, que se traduzirá no “saber fazer” do jovem [...] é preciso ter uma articulação de forma mais abrangente, que envolva esforços integrados das áreas de educação e do trabalho, por meio da experiência profissional, da ciência e da tecnologia (NORMANHA FILHO, 2006, p 68)

Em meio a estas mudanças, Müller e Dewes (2012, p.169) acrescentam que “o jovem está sentindo dificuldades em lidar com a vida, tanto no âmbito pessoal como também no mercado de trabalho”. O preparo relacionado à qualificação e à escolaridade, embora sejam maiores para esta geração, é para Brum (2011) uma controvérsia, ou seja, embora sejam preparados do ponto de vista das habilidades, tornam-se despreparados, pois não sabem lidar com as frustrações da vida.

### 3.2.5 A geração Z

A geração Z compreende os nascidos a partir do ano de 1990 (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000). Sua principal característica é o uso da tecnologia da informação de forma rotineira e familiar. De acordo com Veiga Neto *et al.*, (2015), a letra Z, de *Zapping*, remete à ideia de zapear, um neologismo que se originou do verbo inglês *to zap*, que significa o ato de se mover rapidamente (MICHAELIS, 2009).

De acordo com Jacques *et al.*, (2015, p. 68):

Os mais velhos da geração, aproximam-se atualmente dos vinte anos de idade, momento em que as escolhas profissionais e a inserção no mercado de trabalho se revelam como exigências sociais importantes. São testemunhas de um ritmo fragmentado, devido à variedade de atividades que executam simultaneamente: ouvem música, navegam na *internet*, falam ao celular e assistem a filmes, por exemplo, condição que cria comportamentos, gera demanda e confere traços peculiares a seus sujeitos (JACQUES, *et al.*, 2015, p. 68).

As características da geração Z para o mundo do trabalho, apontadas por Tapscott (2010), definem e denominam a geração como “geração *internet*”. O autor aponta

a liberdade, como primeira característica, o que remete a um funcionário que, além de escolher onde quer trabalhar, procura na organização integridade e abertura, certificando-se que os seus valores pessoais não são diferentes dos valores organizacionais de seus futuros empregadores. Esses indivíduos esperam da organização apoio quanto à utilização da tecnologia no ambiente de trabalho, fugindo de um contexto tradicional, para integrar a vida profissional à vida social.

Existe também o sentimento de necessidade de customizar todo o ambiente de trabalho, desde a tela do computador ao toque do telefone, rejeitando a padronização de cargos de trabalho. Também é apontada pelo autor, como a geração da colaboração e do relacionamento. Nas empresas, usam *e-mails* e compartilham arquivos, sendo capazes de influenciar outras pessoas discutindo através da *internet*, assuntos relacionados a marcas e produtos.

Ainda conforme Tapscott (2010), a geração Z cresceu em meio ao entretenimento, velocidade e inovação. Nesse sentido, o desejo de diversão também se estende aos ambientes organizacionais. Portanto, as organizações, além de promoverem o bem-estar de seus funcionários, devem estar preparadas para respostas rápidas e comunicação eficiente.

A convivência com a tecnologia permitiu a esta geração “desfrutar de comunicação instantânea, TV digital com imagens de alta definição, *chips* com vários núcleos, *internet* banda larga, *softwares* de produção gráfica e de realidade virtual, sistemas multimídia e dispositivos de armazenamento de dados de elevada capacidade” (VEIGA NETO *et al.*, 2015, p. 289).

Diante disso, por serem considerados “nativos digitais” (PRENSKY, 2001), os funcionários que se enquadram na geração Z apresentam grande domínio da tecnologia, o que lhes permite melhor absorção de novos processos. No entanto, a possibilidade de conflitos no ambiente de trabalho se torna iminente, no momento em que estes indivíduos esbarram com organizações que possuem estruturas hierárquicas muito rígidas com forte caráter disciplinador e difícil acesso aos superiores (JACQUES, 2015).

### 3.2.6 As gerações e suas características

Santos (2011), através dos conceitos abordados por Conger (2002), Lafuente *et al.*, (2009), e Oliveira (2010), traça o quadro abaixo, estabelecendo as principais características das gerações e sua época de nascimento.

Quadro 2 – Características das Gerações e suas Peculiaridades

(Continua)

DENOMINAÇÕES	PECULIARIDADES
<b>Silenciosa</b> <b>“Burocratas”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta valorização do emprego;</li> <li>• Obediência e lealdade à empresa;</li> <li>• Estilo de liderança autoritário.</li> </ul>
<b>Baby boomers</b> <b>“Yuppies”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conviveram com fatos históricos que expuseram a vulnerabilidade da autoridade;</li> <li>• Respeitam hierarquias;</li> <li>• Marcas: rebeldia e idealismo utópico (hippies, esquerdistas, revolucionários);</li> <li>• Estilos de liderança contrastantes: esperança e idealismo x cinismo e apatia;</li> <li>• Valorizam o status e a ascensão profissional.</li> </ul>
<b>Geração X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filhos de mães que trabalham fora e de pais separados;</li> <li>• Marcas: realismo pragmático e cético;</li> <li>• Lealdade a si mesmo e não ao chefe;</li> <li>• Avessos às hierarquias;</li> <li>• São independentes;</li> <li>• Representam a era da Informação;</li> <li>• Valorizam o trabalho em equipe</li> </ul>
<b>Geração Y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominam as tecnologias;</li> <li>• Defendem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;</li> </ul>
<b>*Geração Z</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominam as tecnologias;</li> <li>• Profissionais multitarefas e ágeis;</li> <li>• São considerados nativos digitais.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Santos (2011).

\*Observação: A geração Z foi incorporada ao Quadro 2, conforme Prensky (2001).

Para Santos (2011, p.24), “convém dizer que as características particulares de cada geração podem variar também em função de diferenças individuais, tais como renda, religião, educação e origem geográfica, que em um país continental como o Brasil, apresenta determinadas peculiaridades”. No entanto, Joshi *et al.* (2010) reiteram que os fenômenos geracionais se manifestam de maneiras variadas nas

organizações e, como resultado, podem apresentar diferentes consequências, sendo necessário considerar em qual contexto são submetidos os indivíduos para sua melhor compreensão.

### **3.3. As relações de trabalho**

As transformações tecnológicas e culturais, assim como as sucessivas reconfigurações nos cenários organizacionais, influenciam as características mais profundas dos indivíduos (CAPPELLE; BRITO, 2006). Nesta esfera, encontram-se as relações de trabalho que, no Brasil, se confundem com termos tais como: relações sindicais, relações trabalhistas e relações industriais (MELO; CARVALHO NETO, 1998).

Melo (1991) apresenta a organização como o lugar onde se vivencia tanto empregado como empregador, relações de trabalho e poder. Neste espaço, o indivíduo se relaciona diretamente com o trabalho, mas também com as relações de poder que estruturam a sociedade e o espaço organizacional. A autora define as instâncias das relações de trabalho como: a organização do processo de trabalho; a gestão da força de trabalho; as condições de trabalho e saúde do trabalhador e o processo de regulação.

As relações de trabalho são afetadas pelas manifestações de poder nas organizações. A proposta de relações de trabalho definida por Melo (1991) pode encontrar espaço nos estudos geracionais, pois configura não só como as relações de trabalho são constituídas, mas como o indivíduo e a organização se complementam neste conceito. A forma como o indivíduo vê as especificidades e o conteúdo do seu cargo, a supervisão e o controle sobre as suas atividades, assim como a manifestação da sua subjetividade podem ser diferentes à medida que possuem olhares diferentes sobre o seu trabalho e a vida.

Tem-se, desta forma, que “a articulação das categorias: gerações, trabalho [...], permite “ir além da redefinição do conceito de força de trabalho de uma organização”, pois possibilita o reconhecimento de que tais categorias evidenciam-

se como elementos estruturantes, sejam da subjetividade dos trabalhadores, ou da própria divisão social e técnica do trabalho (SANTOS, 2011, p. 26).

### 3.3.1 A organização do processo de trabalho

A análise das relações de trabalho proposta por Melo (1991) inicia com a instância “organização do processo de trabalho” que trata especificamente das atividades inerentes ao cargo. Melo (1991, p.57) incorpora três fatores significativos na concepção das possibilidades da organização do processo de trabalho:

- a) Tecnologia de produção: diz respeito ao maquinário onde os trabalhos recentes confirmam asserções feitas por Braverman (1977), de que na concepção das máquinas, o peso dos critérios políticos se sobrepõe ao dos critérios técnicos; [...] estão embutidos parte dos determinantes do tipo de condições de trabalho vivenciadas pelo empregado.
- b) As formas de organização do trabalho: passa pelas práticas do taylorismo, fordismo, neo-fordismo, toyotismo para as chamadas novas formas de organização do trabalho: com enriquecimento da tarefa e do cargo, polivalência, grupo semiautônomo e grupo autônomo.
- c) As formas de controle de produção: interage diretamente com a instância “a gestão da força de trabalho” e diz respeito “à relação chefia x subordinado e as forças controladoras da força de trabalho e, ainda, o controle, desde formas diretas e coercitivas a esquemas mais sutis de manipulação, persuasão e autopersuasão” (ESTHER, 1996, p. 3)

Santos e Gitahy (2013, p. 11) argumentam que a organização dos processos de trabalho sofreu alterações com a introdução das novas tecnologias de controle, o que “afetou significativamente os padrões de gerenciamento de processo, induzindo a transformações na natureza, organização e condições do trabalho, alterando os requisitos de qualificação da mão de obra”. Ainda de acordo com os autores, as transformações na natureza do trabalho, como a introdução das novas

tecnologias de controle, foram as mudanças mais significativas a serem consideradas.

Estas alterações, de acordo com Lima (2013), foram provenientes de pressões externas de um mercado global, complexo e competitivo, obrigando as organizações a aderirem às formas flexíveis nas relações de trabalho, diminuindo as barreiras organizacionais provenientes da forma tradicional e rígida de gestão até então submetidas e estão associadas à “crise do modelo fordista de produção e regulação a qual provocou intensa flexibilização nas relações contratuais” (CARVALHO NETO; SANT’ANNA, 2013, p.4).

A organização tecnológica, também proveniente destas mudanças, assim como afirma Grisci (2008), favoreceu a mobilidade do trabalhador e “além de permitir o conhecimento global do processo” incrementou a competitividade para as organizações (SANTOS; GITAHY, 2013, p.11). Ao mesmo tempo, desencadeou um aumento do controle da situação de trabalho e das práticas dos trabalhadores, ao permitir maior visibilidade da produtividade e do desempenho operacional (CARRION, 1997).

Diante disso, a partir da reestruturação produtiva e do incremento das novas formas flexíveis de trabalho, assistiu-se a grandes transformações na organização do processo de trabalho, na estrutura da empresa, na tecnologia empregada nos processos, além de também reestruturar a gestão financeira e comercial das organizações (GITAHY, 1994).

Ainda de acordo com Gitahy (1994), o planejamento estratégico, as relações de trabalho e as políticas de gestão de recursos humanos, bem como as negociações com os sindicatos e comunidade local foram modificadas em decorrência destas transformações, que demandaram dos gestores uma mudança cultural. Estas transformações remodelaram as normas estabelecidas, modificaram comportamentos e estabeleceram novos modelos de controle, o que, por sua vez, fomentou o crescimento da insegurança e ansiedade.

### 3.3.2 A gestão da força de trabalho

Segundo Melo (1991, p.58), a segunda instância, intitulada “Gestão da força de Trabalho”, ativa o processo de trabalho, sendo relacionada “ao desenvolvimento do sistema produtivo e o movimento do capital”. A autora, em concordância com Braverman (1987), atribui ao gerente a responsabilidade pela qualidade da força de trabalho. Assim, as práticas organizacionais e instrumentais e a relação entre chefia e subordinado foram incorporadas nesta instância, como também as práticas sutis de supervisão e manipulação e controle da força de trabalho.

Para Siqueira (1991, p. 41), a gestão da força de trabalho “[...] significa o conjunto de ações que coordena e controla o desempenho dos trabalhadores visando à objetivos a serem atingidos”. Ainda de acordo com a autora, esta instância “inclui os processos e técnicas de captação e provisão (recrutamento e seleção), controle, compensação (recompensas e punições), manutenção (benefícios) e desenvolvimento (treinamento, carreiras) dos Recursos Humanos”.

Melo (1991, p.58) entende que a gestão da força de trabalho se constitui no elemento ativador do processo de trabalho, estando inserido na “relação entre o desenvolvimento do sistema produtivo e o movimento do capital”, apresentando “características particulares, tais como: possibilidade de formas diferentes de combinação de seus elementos constitutivos e ter-se tornado responsabilidade do capital no decorrer da história”. A autora entende também que as forças de trabalho são infinitas em seu potencial, mas limitadas em sua concretização, cabendo à gestão a responsabilidade de “por para trabalhar” a força produtiva.

Entretanto, Dutra (2001) destaca que, a partir da década de 1990, houve a disseminação de novos discursos enaltecendo e enfatizando aspectos como a alteração de um perfil tradicional (obediente e disciplinado) para um perfil mais dinâmico (autônomo e empreendedor). Para o autor, esta mudança requer dos gestores um estímulo para as iniciativas individuais e para a criatividade como forma de buscar resultados. O controle da gestão produtiva se desloca do foco da regulação, e passa a trabalhar o envolvimento do funcionário, enfatizando sua maior participação no sucesso da organização, assim como a sua capacidade de

responder aos estímulos do ambiente, visualização e exploração das oportunidades de negócios.

### **3.3.3. Condições de trabalho e saúde do trabalhador**

Já a terceira instância, de acordo com Melo (1991, p.59), está relacionada às condições de trabalho e saúde do trabalhador. Consideram-se também, o ambiente físico, químico e biológico e as condições de higiene e segurança no trabalho, bem como “as características antropométricas do posto de trabalho”. A autora também leva em conta a subjetividade do trabalhador no contexto organizacional, refletindo sobre sua saúde mental no conjunto social e psicológico sob o qual se reporta no ambiente em que trabalha.

Em relação à subjetividade, Siqueira (1991, p. 42) argumenta que as condições de trabalho “[...] implicam não só as condições ambientais e os riscos envolvidos no trabalho [...], mas também a introdução da subjetividade do empregado, refletindo a representação de seu modo específico de trabalhar/desgastar-se incluindo a saúde mental e o estresse”.

Melo (1991) ressalta que a saúde mental do trabalhador é resultante da forma como a organização realiza a divisão do trabalho, de como estabelece e atua para melhorar o conteúdo da tarefa, da forma como estabelece a relação tempo/ritmo de trabalho, de como projeta seu sistema hierárquico, assim como das modalidades de comando, e de como são estabelecidas as relações de poder, na organização, etc.

Neste contexto, entende-se que espaço de trabalho é um lugar no qual não só se buscam as condições econômicas para sobrevivência, mas também o prazer, a alegria, o contato com o outro e o poder, sendo preciso que as organizações estejam atentas às dimensões éticas e culturais, ou seja, às dimensões subjetivas dos indivíduos (VERGARA, 2001).

Nesta esfera, Chanlat (1996) argumenta que é necessário ampliar a compreensão das dimensões subjetivas das organizações, uma vez que as abordagens

tradicionais têm dado pouca importância a estas dimensões. O autor ainda ressalta que é preciso “renovar uma visão que não seja tão ortodoxamente reducionista do ser humano” e “impõe aos gestores um esforço de integrar outros tipos de indivíduos, para além do *homo economicus* e racional.” (CHANLAT, 1996, p. 20).

“Em certa medida, os desafios da organização em alcançar padrões de excelência na gestão vinculam-se às condições dignas de trabalho” (CASAGRANDE *et al.*, 2007, p. 269), visto que, este desafio está em criar mecanismos que evitem o sofrimento físico e mental de seus funcionários (DEJOURS, 2014).

### **3.3.4 Processo de regulação de conflitos**

E por fim, o processo de regulação de conflitos que, para Melo (1991), situa empregadores e empregados em uma relação de afrontamento e negociação, ou acomodação/aceitação. A regulação dos conflitos equilibra e assegura o funcionamento do sistema social complexo. Esta última instância é destacada pela autora, por ter forte presença na organização do processo de trabalho, na gestão da força de trabalho, e nas condições de trabalho e saúde do trabalhador. Sendo a regulação de conflitos, “um todo formado pela ação da organização e pela ação do (os) empregado (s)” (p.62).

Siqueira (1991, p. 47) entende que a regulação de conflitos diz respeito “aos diferentes processos de controle ideológico e de conformismo/identificação com os objetivos organizacionais e a reação dos empregados às táticas patronais, com destaque para as greves, resistências e lutas sindicais”. Para a autora, “a premissa básica é que toda estrutura social organizada é portadora de conflitos”.

O conflito, entretanto, não é uma consequência das mudanças nas relações de trabalho. Todavia, Taylor (1966, p. 28), no início da Administração como ciência, já enfatizava a existência dos conflitos, alertando para o fato de que “[...] os verdadeiros interesses de ambos [empregadores e empregados] são um, único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa”.

O que se viu na história da Administração, no entanto, foi a negação da existência dos conflitos, sendo este reconhecido somente a partir dos estudos da teoria estruturalista, quando foi instituído como processo social fundamental (BASTOS; SEIDEL, 1992). De acordo com Quinn *et al.* (2003, p. 94), gerenciar o conflito é “permitir a emergência de novas ideias e a criação de forças positivas para a inovação e a mudança”.

Melo (1991, p. 61) estabelece que a regulação dos conflitos permite manter um ambiente em equilíbrio e assegurar o funcionamento de um sistema social complexo, no qual se vê divergências de interesses e desigualdades na distribuição, mas que exige um nível de cooperação do poder. Daí a necessidade da realização da institucionalização ou não dos processos de regulação dos conflitos existentes. Para a autora, a institucionalização se dá quando há uma formalização de tratamento de interesses no campo das relações trabalhistas englobando os aspectos jurídico-legais; as relações sindicais, as negociações coletivas, a atuação das comissões de empregados e de delegados sindicais e outras formas criadas e formalizadas. Já os processos não institucionalizados “relacionam-se às diversas formas de racionalidade em nível da organização, do grupo e do indivíduo” e têm como objetivo controlar o conflito e /ou o contrato entre as partes.

Quanto à organização, podem ser identificadas práticas organizacionais variadas, política de pessoal, desenvolvimento de processos de mediação, visando a ocultar, prever, antecipar os conflitos e a criar a integração e a adesão dos empregados à organização. Quanto aos grupos e indivíduos, podem ser encontradas as formas de expressão, pressão e adaptação com objetivos de sobreviver, resistir, conformar-se às suas situações de trabalho (MELO, 1991, p. 61).

As relações de conflito, para Muniz (1988, p.32), remetem à “contradição emergente na unidade produtiva entre o proprietário e o corpo técnico porque, embora normalmente os interesses de ambos coincidam, suas motivações, intencionalidades não são, necessariamente, sempre as mesmas”.

### **3.4 A atuação do gerente nas empresas contemporâneas**

Desde a concepção da Administração científica, atribuía-se o papel do gerente a alguém que coordenava o trabalho dos membros da organização e alocava os recursos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficiente e eficaz. Entretanto, com o passar do tempo, as funções administrativas como planejar, organizar, dirigir e controlar ganharam novas dimensões, que foram incorporadas à função gerencial para atender as demandas ambientais e propiciar ainda mais o foco nos resultados (SOBRAL; ALKETA, 2013).

A necessidade de compreensão das mudanças do mundo contemporâneo, onde a organização “deve perder a crença no determinismo econômico, político e social”, ajustando-se constantemente ao ambiente, já era ressaltada por Mota (1991, p 53), quando afirmou que essa compreensão da adaptação se fazia necessária e abria uma nova fase na gestão das organizações. Para Sobral e Alketa (2013), para melhor compreender as transformações nas atribuições dos gerentes, estes tiveram que desenvolver uma visão global do mundo de negócios e responder de forma flexível e rápida as demandas ambientais, sociais, econômicas e culturais.

Estas mudanças também fizeram com que os gerentes necessitassem de uma força de trabalho mais qualificada, com foco na satisfação do cliente, dando cada vez mais importância à ética nos negócios. Sendo assim, de acordo com Melo e Davel (2005, p.29), hoje, a atuação do gerente “tem a virtude de alimentar a dinâmica organizacional e garantir o sucesso empresarial”, ao exercer responsabilidade e autoridade sobre a gestão.

No entanto, exercer essa responsabilidade e autoridade no atual contexto organizacional não pode e nem deve ser considerada uma tarefa fácil ou semelhante à atuação do gerente nas décadas anteriores. Isso, porque o atual cenário fragiliza os processos, uma vez que aconteceram importantes mudanças nas relações de trabalho (LORENTZ *et al.*, 2014, p.221).

Podem-se considerar as “pressões por resultados e cobranças constantes e multidirecionais” como uma das causas que fragmentaram “as relações sociais” e acabaram “por criar laços tênues e frágeis entre os gestores e entres estes e a organização” (LORENTZ *et al.*, 2014, p.221). O que se vê na prática são

trabalhadores - e aqui estão incluídos os gerentes - que se sentem sobrecarregados, sendo massificados pelo uso crescente das tecnologias da informação e comunicação, alterando seu estilo de vida ou modo de existência (CASTELLS, 2005; DELEUZE, 1998). Essa extensificação do trabalho, por vezes, é considerada como aumento do tempo dedicado ao trabalho e à organização e sua crescente imaterialidade (RUBERY, WARD, GRIMSHAW *et al.*, 2005).

Assim, para atender as demandas e enfrentar as pressões por resultados, os gerentes se depararam com novas exigências profissionais, alterando suas expectativas, preocupações, apreensões e inquietações (VON SPERLING, 2002). Estas exigências, para Máfia e Pereira (2013), representam fontes de tensão específicas do trabalho, muitas vezes, ocasionadas pelo excesso de atividades ocupacionais e falta de tempo para ter mais qualidade de vida. Os autores também argumentam que os fatores tais como: vivenciar e resolver conflitos advindos da necessidade de ser inovador e, ao mesmo tempo, corresponder aos interesses da organização se constituem fontes causadoras de estresse, específicas da atividade gerencial.

Além das preocupações com a gestão, o gerente também se vê obrigado a analisar “os aspectos da conjuntura socioeconômica que se associam ao dinamismo do mercado de trabalho” (BORGES; YAMAMOTO, 2004, p. 48). Nesse contexto, Lorentz (2104), também ressalta a crescente preocupação com a consolidação das novas tecnologias de produção, como a automação e a robotização.

A introdução de novas tecnologias, bem como as mudanças ocorridas no cenário organizacional ressalta o papel fundamental que o gerente assume nas empresas, uma vez que os resultados relacionados à implantação e propagação de novas práticas gerenciais são realizados pelo intermédio da gerência, segundo Sperling (2002, p.7). Essas práticas concretizam, por meio de decisões e ações, a transformação da realidade organizacional e o alcance de seus objetivos.

Em meio a tantas variáveis, encontra-se também o desafio de gerenciar as pessoas que trabalham nas organizações, visto que a gestão de pessoas ganhou novas demandas a partir da década de 1990, em consequência das mudanças

ocasionadas pela globalização (SOVIENSKI; STIGAR, 2008), que incrementou ao papel gerencial a função de capacitar e desenvolver funcionários mais participativos, com mais autonomia e cooperação com sua gestão.

O novo papel exigido para a gestão de pessoas encontra respaldo nos ambientes de trabalho das empresas contemporâneas, igualmente denominadas de empresas modernas, que propiciam a formação de equipes heterogêneas (HANASHIRO; QUEIROZ, 2005). Dessa forma, as organizações passaram a exigir dos gerentes uma atitude voltada para o “entendimento da estrutura multidimensional” e para os “efeitos das diferenças nas organizações” (NKOMO; COX, 1999, p.353), considerando a variedade das equipes.

Ao exercer a gestão de pessoas, o gestor também deverá apresentar novas características gerenciais. A necessidade de ter um olhar voltado para a visão sistêmica, fomentar o trabalho em equipe e possuir um bom relacionamento interpessoal passaram a serem exigências constantes em sua atuação que, além de desenvolver habilidades humanas para o convívio com as pessoas, ainda deverá apresentar uma capacidade de síntese para planejar e empreender no ambiente de trabalho (AVIS; NEWSTROM, 1998).

Outras características, tais como a capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade e comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo (SOVIENSKI; STIGAR, 2008) transformam os gerentes em indivíduos capazes de aprenderem a ser resilientes, sugerindo uma adaptação contínua, em uma época em que as pessoas precisam aprender a se ajustar aos modelos e não o contrário (DEJOURS, 2007).

O discurso organizacional da gestão de pessoas [...] convida o trabalhador a se entregar de corpo e alma à dinâmica do trabalho na e pela Organização. O sucesso, nesse caso, implica fomentar o super-homem organizacional, para que o exemplo seja seguido e os territórios continuem sendo desbravados (SIQUEIRA, 2009, p. 119-123).

Dessa forma, “os padrões espaços-temporais, antes bem definidos e descritos na produção fordista e amparados numa burocracia visível, tornam-se mais implícitos

no contexto do trabalho” moderno (LAZZARATO; NEGRI, 2001), onde os trabalhadores para atingirem o patamar de eficiência exigido, submetem-se a uma dedicação extrema às organizações. Ressalta-se, contudo, que essa característica se faz mais presente na atuação do gerente, que carrega sobre si o peso e a responsabilidade para o alcance dos resultados (MAFFIA; PEREIRA, 2013).

Nesse cenário, encontram-se novamente as contradições que permeiam a atuação do gerente. As exigências de um profissional cada vez mais dinâmico, proativo e autônomo, visto que as relações de trabalho parecem mais afeitas à liberdade de tempo e espaço, são oprimidas por um ritmo intenso baseado em metas de produção e alcance de resultados (GRISCI, 2008; GRISCI, SCALCO; KRUTER, 2011; LAZZARATO; NEGRI, 2001). Logo, espera-se que o gerente influencie “positivamente o desempenho dos liderados” utilizando uma comunicação eficaz, capaz de promover o aumento do desempenho e da qualidade de trabalho, assim como a satisfação dos liderados (BATISTA; KILIMNIK; REIS NETO, 2016), visto que,

[...] hoje, muito mais do que em épocas passadas, torna-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações. Afinal, vivemos numa era de ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos, onde as organizações precisam buscar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade (CARDOSO, 2006, p. 1125).

A adaptação constante às mudanças faz com que os gerentes enfrentem altas cargas de tensão diárias, proporcionadas “por um mal-estar decorrente de aspectos como a falta de perspectivas de futuro, imprecisão na definição de tarefas e responsabilidades e pouco reconhecimento” (MAFFIA; PEREIRA, 2014, p.661). O que para Davel e Melo (2005) significa submeter os gerentes a uma atuação caracterizada pela ambiguidade de demandas e papéis que deverão desempenhar e pela capacidade de mediar contradições que surgem neste espaço.

O que se vê é o gerenciamento de um ambiente de “clima social deteriorado, insegurança, aumento dos meios de controle e pressão por maior produtividade, aumento da jornada de trabalho, informatização, integração de funções distintas e eliminação de outras” (MAFFIA; PEREIRA, 2014), onde os gerentes vivenciam com

maior frequência as situações negativas do estresse, decorrentes da ocupação de cargos com alta tensão diária (JOHNSON et al, 2009),

É nesse aspecto que as mudanças nos papéis gerenciais se destacam, valorizando novas competências e habilidades, adquiridas por meio de uma formação contínua e pelas múltiplas situações vivenciadas. A contradição verificada nestas transformações remete constantemente ao que Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p. 1) ressaltam sobre os processos de mudança. Para os autores, “a valorização de uma nova competência técnica e a negação simultânea da competência anteriormente valorizada pode produzir ambiguidades perceptivas”.

Atrelado a isso, tem-se a dificuldade em estabelecer de forma exata os limites, as atribuições, as prioridades e expectativas para o nível gerencial (MARRA; MELO, 2005), uma vez que, para Mota (1991, p.20), “já se aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente”, sendo difícil “defini-la de forma análoga a outras profissões”.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para Gil (1999, p.42), “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Diante disso será descrito neste capítulo, o percurso metodológico que foi utilizado na realização do presente estudo.

### 4.1. Abordagem, tipo de pesquisa e método

A pesquisa teve como referência uma abordagem qualitativa, uma vez que procurou contemplar a “subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos” que foram investigados (VERGARA, 2005, p. 257). Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador procura entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situar sua interpretação dos fenômenos pesquisados (NEVES, 1996), o que parece mais adequado para os objetivos do estudo proposto.

Ao buscar compreender como os gestores de diferentes gerações percebem as relações de trabalho, procurou-se identificar essa configuração, considerando gestão *versus* geração. Diante disso, tratar das especificações do cargo, da forma de supervisão e controle das atividades executadas, assim como entender como estes gestores manifestavam a sua subjetividade, remete a situações diferentes, à medida que podem possuir diferenças significativas na visão, atitude e postura que apresentam no trabalho.

Neste sentido, a pesquisa qualitativa mostra-se adequada por permitir uma interação dos sujeitos analisados com seu relacionamento social, econômico e cultural (YASUDA, 2012).

Em síntese, a pesquisa qualitativa deve ser compreendida como uma das várias possibilidades de se estudar “os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (GODOY, 1995, p. 21).

Esperou-se com esta abordagem, de um lado, entender a perspectiva de desenvolvimento profissional do pesquisado, através da sua percepção em relação

às relações de trabalho; e do outro, fomentar a discussão a respeito das novas práticas que deverão ser adotadas nas empresas visando o crescimento da organização.

Para isso, a pesquisa desenvolvida neste estudo, foi do tipo descritivo. Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, além de descrever a realidade por meio dos fenômenos que investiga. Buscou-se, desta forma, descrever como as diferenças geracionais afetam a percepção sobre as relações de trabalho dos gestores das principais empresas do município analisado.

Quanto ao método, foi realizado o estudo de caso na perspectiva de ser considerado o espaço geográfico analisado, o município de Manhuaçu, seguindo uma mesma perspectiva econômica, cultural e social. O estudo de caso, de acordo com Santana e Silva (2012), possibilita a pesquisa social empírica de um fenômeno atual dentro de seu próprio contexto. Para Yin (2005), o estudo de caso trata-se de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo inserido na vida real, permitindo utilizar como métodos de pesquisa a entrevista. O estudo não busca, contudo, apenas explorar certos fenômenos, mas entendê-los, mediante o contexto em que estão inseridos (YIN, 1994).

Dessa forma, ao estudar os gestores das principais empresas de Manhuaçu-MG, buscou-se analisar a percepção dos mesmos no ambiente em que vivem. Nesse sentido, foram abordados para a coleta dos dados, 20 gerentes de grupos geracionais diferentes, que estavam inseridos nas principais empresas da cidade, selecionados pelo critério de acessibilidade em número suficiente para atingir a saturação dos dados (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

## **4.2 Sujeitos da pesquisa e técnicas de coleta de dados**

Para a composição do grupo pesquisado foram observados os seguintes termos:

- a) Gestores que atuassem nas principais empresas da cidade estudada, selecionadas por sua participação na renda e economia do município,

sendo: indústria; comércio, banco; construção civil; educação; saúde; segurança pública; estética/embelezamento; comunicação/marketing; e o setor agrícola.

- b) Gestores com tempo de gerência superior ou igual a 15 anos, pertencentes às geração X e *Baby Boomers* e gestores com tempo de gerência inferior ou igual a 2 anos, pertencentes à geração Y.
- c) Não foi considerado, para termos de exclusão, o gênero do entrevistado.

Procurou-se, com este perfil de entrevistados, selecionar e comparar os dados obtidos, analisando-os de acordo com a sua geração. A junção das gerações *Baby Boomers* e X foi necessária, haja vista a necessidade de complementação da amostra, uma vez que não foi possível a obtenção de um número ideal de entrevistados apenas da geração X na unidade analisada.

Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista, conforme anexo A. A entrevista de acordo com Gil (2012, p. 109), é uma “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Esperou-se investigar o fenômeno em sua complexidade, por isso, buscou-se com as questões relacionadas para a entrevista, trabalhar um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que se aproximam da realidade vivenciada pelos entrevistados no ambiente organizacional (MINAYO, 2001).

Dessa forma, utilizou-se o tipo de entrevista semiestruturada que tem como característica favorecer “[...] não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152). Para Manzini (1990/1991, p. 154), esse tipo de entrevista focaliza “em um assunto sobre o qual se confecciona um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista” “[...] e pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativa”.

Nesse sentido, optou-se por realizar um roteiro que possibilitou a coleta de informações básicas e a organização do processo de interação com os informantes, conforme indicam Triviños (1987) e Manzini (1990/1991). Portanto, em um primeiro momento, foram investigados os dados socioeconômicos dos pesquisados e, em seguida, realizou-se uma análise sobre o seu cotidiano funcional. Foram elaboradas questões que verificassem a percepção dos sujeitos em relação às variáveis das relações de trabalho estabelecidas por Melo (1991), abordando os seguintes itens:

- a) Organização e processo do trabalho: buscou-se conhecer a percepção do gestor em relação a sua contribuição para o crescimento da organização. Procurou-se, também descobrir a percepção do gestor sobre o desenvolvimento dos processos de trabalho.
- b) Gestão da força de trabalho: buscou-se conhecer a percepção do gestor em relação ao trabalho que executa, bem como as relações que são estabelecidas na organização. Procurou-se, também identificar como era a formação da equipe, a divisão de tarefas e responsabilidades.
- c) Condições de trabalho e saúde do trabalhador: buscou-se conhecer a percepção do gestor em relação à pressão para execução das tarefas e estresse no ambiente organizacional. Procurou-se, também, descobrir se há, ou houve, em algum momento, o afastamento (temporal ou permanente) de suas funções por motivo de saúde física ou mental.
- d) Processo de regulação de conflitos; buscou-se conhecer a percepção do gestor em relação às situações de conflitos existentes na organização, bem como, o gerenciamento dos mesmos.

Em seguida, foram verificadas as perspectivas profissionais dos entrevistados segundo sua diferença geracional, abordando temas como mercado de trabalho, qualificação profissional e idade. Para finalizar o roteiro de entrevista, analisou-se nas questões abordadas, a percepção dos gerentes em relação às novas tendências das relações de trabalho. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, para análise. As entrevistas foram agendadas e posteriormente realizadas entre os

meses de maio e junho de ano de 2016 e os entrevistados foram denominados de E1 a E20 para preservação de suas identidades.

### **4.3 Técnicas de análise de dados**

Os dados obtidos pela entrevista foram tratados por meio da análise de conteúdo. A operacionalização deste método em estudos qualitativos é viável, haja vista, que “por detrás do discurso aparente geralmente simbólico e polissêmico esconde-se um sentido que convém desvendar” (BARDIN, 1977, p.14). Neste sentido, a análise de conteúdo é comumente definida como “um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens [...]” (BARDIN, 1977, p. 42).

Para Campos (2004, p.612), “[...] o método de análise de conteúdo é balizado por duas fronteiras: de um lado a fronteira da linguística tradicional e do outro o território da interpretação do sentido das palavras (hermenêutica)”. Ainda segundo o autor, “outro ponto importante ainda dentro dos conteúdos, e que esses tendem a serem valorizados à medida que são interpretados, levando-se em consideração o contexto social e histórico sob o qual foram produzidos” (p. 613).

Após a coleta dos dados, foi realizada a organização do material de análise. Para Bardin (2006, p.121), a organização da análise constitui em “sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise”. Dessa forma, os dados coletados foram divididos pelas seguintes categorias de análise: perfil socioeconômico; cotidiano funcional dos gerentes; variáveis das relações de trabalho (organização e processo do trabalho; gestão da força de trabalho; condições de trabalho e saúde do trabalhador; processo de regulação de conflitos); perspectivas profissionais segundo as diferenças geracionais e novas tendências das relações de trabalho.

A análise dos dados coletados passou pelas seguintes fases do tratamento (MELO 2003):

- a) Preparação: as entrevistas foram transcritas segundo o roteiro de perguntas, agrupando as respostas das categorias de análise de acordo com cada questão;
- b) Tabulação quantitativa: identificou-se dos componentes das respostas dos entrevistados e agrupou-os de acordo com o tema das perguntas. A sistematização em forma de tabelas considera a frequência dos temas apontados pelos entrevistados e faz dessa análise uma melhor visualização das opiniões e dos conteúdos das mensagens conforme o princípio da análise de conteúdo de Bardim (1979).
- c) Tabulação qualitativa/temática: definiu-se o tema conforme os objetivos do estudo e os estruturou em uma planilha, permitindo o agrupamento dos extratos mais significativos retirados das entrevistas transcritas, onde destacou-se a fala dos entrevistados.

De acordo com Melo, Lopes e Ribeiro (2013, p. 215), essa análise “permite trabalhar com o conhecimento e a vivência do sujeito, além de consentir aos pesquisadores um entendimento mais aprofundado da temática pesquisada”.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para compreender a configuração das relações de trabalho de gestores pertencentes a diferentes gerações na cidade de MANHUAÇU-MG, buscou-se conhecer inicialmente em qual contexto socioeconômico esses gestores se inseriam. Para isso, foram investigados os dados socioeconômicos dos pesquisados. Analisou-se também o cotidiano funcional dos gerentes, bem como a percepção dos sujeitos em relação às variáveis das relações de trabalho estabelecidas por Melo (1991), abordando os seguintes itens: organização e processo do trabalho; gestão da força de trabalho; condições de trabalho e saúde do trabalhador e os processos de regulação de conflitos.

Foram verificadas também as perspectivas profissionais dos entrevistados segundo sua diferença geracional, abordando temas como mercado de trabalho, qualificação profissional, idade e as novas tendências para as relações de trabalho.

O grupo pesquisado foi composto por 20 entrevistados, sendo onze homens e nove mulheres, na faixa etária variada de 23 a 68 anos. Foram entrevistados 10 gestores pertencentes às gerações *Baby Boomers* e *X* com tempo de gerência igual ou superior a 15 anos e 10 gestores pertencentes à geração *Y*, com tempo de gerência inferior ou igual a dois anos.

O grupo de gestores pertencentes às gerações *Baby Boomers* e *X* foi composto por quatro mulheres e seis homens, com idades variadas de 42 a 68 anos. Todos os entrevistados são casados e possuem filhos. Destaca-se neste grupo que a maioria dos entrevistados (sete) possui formação superior, com cursos voltados para a área de gestão (seis), inclusive o curso de Mestrado (dois). Com relação à jornada de trabalho, a maior parte do grupo (nove) afirmou dedicar mais de 44 horas às atividades na empresa, conforme Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Dados Socioeconômicos dos Entrevistados – Gerações *Baby Boomers* e

X

Entrevistados	Setor de Atuação	Gênero	Estado Civil	Nº de Filhos	Formação Acadêmica	Escolaridade	Carga horária por semana em horas	Faixa etária	Tempo na Gerência em anos
E1	Agrícola	M	Casado	2	Administração	Sup. Completo	acima de 44	55 anos	18
E2	Bancário	M	Casado	3	Administração	Especialização	40	56 anos	15
E3	Comércio	F	Casada	4	não possui	Ens. Fundamental	acima de 44	68 anos	35
E4	Construção Civil	M	Casado	3	não possui	Ensino Médio	acima de 44	58 anos	35
E5	Educação	F	Casado	1	Administração	Mestrado	acima de 44	51 anos	15
E6	Estética e Embelezamento	M	Casado	3	Estética	Sup. Completo	acima de 44	50 anos	30
E7	Indústria	M	Casado	4	Tec. em Contabilidade	Ensino Médio	acima de 44	62 anos	31
E8	Publicidade e Marketing	F	Casada	2	Administração	Mestrado	acima de 44	44 anos	18
E9	Saúde	F	Casada	2	Serviço Social	Especialização	acima de 44	50 anos	20
E10	Segurança Pública	M	Casado	3	Ciências Contábeis	Sup. Completo	acima de 44	42 anos	16

Fonte: Dados da pesquisa.

O grupo de gestores pertencentes à geração Y foi composto por cinco mulheres e cinco homens, com idades variadas de 23 a 30 anos. Todas as mulheres pesquisadas são solteiras, sem filhos. Dos homens entrevistados, três são casados, e destes, dois possuem cada um, um filho. Destaca-se, neste grupo, que a maioria dos entrevistados (sete) possui formação superior, com metade dos cursos voltados para a área de gestão (cinco). Em relação à jornada de trabalho, a maior parte do grupo (seis) afirmou dedicar mais de 44 horas às atividades na empresa, conforme Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Dados Socioeconômicos dos Entrevistados – Geração Y

Entrevistados	Setor de Atuação	Gênero	Estado Civil	Nº de Filhos	Formação Acadêmica	Escolaridade	Carga horária por semana em horas	Faixa etária	Tempo na Gerência em anos
E11	Agrícola	M	Solteiro	0	Administração	Sup. Incompleto	44	24 anos	2
E12	Bancário	F	Solteiro	0	Administração	Especialização	40	29 anos	2
E13	Comércio	M	Casado	0	Administração	Sup. Completo	acima de 44	24 anos	2
E14	Construção Civil	F	Solteira	0	Engenharia Civil	Sup. Completo	acima de 44	24 anos	2
E15	Educação	M	Casado	1	Engenharia Civil	Especialização	20	30 anos	1
E16	Estética e Embelezamento	F	Solteira	0	Enfermagem	Sup. Incompleto	acima de 44	30 anos	2
E17	Indústria	F	Solteira	0	Engenharia de Produção	Mestrado	acima de 44	29 anos	1
E18	Publicidade e Marketing	M	Solteiro	0	Marketing	Sup. Completo	acima de 44	23 anos	1
E19	Saúde	F	Solteira	0	Enfermagem	Sup. Completo	40	30 anos	1
E20	Segurança Pública	M	Casado	1	Direito	Sup. Incompleto	acima de 44	28 anos	1

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados relacionados às gerações *Baby Boomers* e X revelaram que os gestores pesquisados possuíam experiência gerencial variada de 15 a 35 anos. Observou-se que nesse grupo houve preocupação com a qualificação e que tal preocupação se tornou menos frequente para os gerentes que estão na faixa etária de 55 anos. Percebeu-se também a ocorrência de grande volume de horas destinadas à

empresa, inclusive entre os gestores acima de 60 anos, o que reafirma que existe uma quantidade considerável de idosos que trabalha e que possui condições para isso (COUTRIM, 2006).

No que concerne à geração Y, formada por gestores mais jovens, ressalta-se a preocupação com a qualificação, visto que todos os entrevistados possuem curso superior ou se encontram em vias de concluí-lo, o que reforça Perret-Clermont (2004) ao afirmar que os jovens que atuam no mercado de trabalho estão mais instruídos e preparados. Observou-se que a maioria dos entrevistados prefere a independência financeira e o consumo de bens como carro e casa, antes de constituir família. As mulheres desta geração optam a postergar o casamento e filhos em prol da construção da carreira. Tal como nos gestores das gerações *Baby Boomers* e X, a geração Y também destina grande volume de horas de trabalho à empresa.

O excesso de trabalho associado ao uso crescente de tecnologias foi relatado pelas três gerações pesquisadas, assim como afirma Castells (2005), em seu estudo. Igualmente, esta análise vai ao encontro dos estudos realizados por Maffia e Pereira (2013) que indicaram a sobrecarga de trabalho como uma fonte de tensão específica do trabalho do gerente, ocasionando estresse devido às dificuldades em conciliar as vidas profissional e pessoal.

Verificou-se que os gerentes dos grupos analisados, embora pertencentes a gerações diferentes e áreas distintas da economia da cidade, presenciaram, de acordo com sua faixa etária, as mudanças ocorridas na economia do país. Entretanto, durante o período em que esta pesquisa se realizou, todos os entrevistados estavam vivenciando a crise econômica e política que o Brasil começou a enfrentar, a partir do ano de 2015. Diante disso, para esta análise, foram considerados alguns fatores importantes como as mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas ocorridas na região analisada. Tais fatores puderam ser observados na configuração do trabalho gerencial dos pesquisados, e serão abordados nas categorias de análise, conforme descritos a seguir.

## 5.1 O cotidiano funcional dos gerentes

Na intenção de analisar o cotidiano funcional dos gerentes entrevistados, foram identificadas, primeiramente, as dificuldades e facilidades percebidas na função gerencial. Procurou-se, da mesma forma, conhecer as mudanças que a profissão sofreu ao longo dos anos e seu reflexo sobre as exigências do cargo.

Os gerentes, embora pertencentes a gerações diferentes, são submetidos a situações similares nos ambientes organizacionais. Esta evidência se torna mais perceptível à medida que os gestores relatam suas experiências profissionais e apontam os principais desafios da gestão. Observou-se que no contexto regional em que foi realizada a pesquisa ocorre uma prática gerencial semelhante, dados os costumes e a cultura administrativa local. Assim, o cenário no qual os gerentes estão inseridos também propicia um cotidiano funcional semelhante, apresentando pequenas alterações, conforme análise a seguir.

### 5.1.1 Geração *Baby Boomers* e Geração X

As gerações *Baby Boomers* e X foram marcadas por grandes mudanças ocorridas no contexto econômico do país. Estas mudanças influenciaram o modo como os gestores atuam e percebem a profissão gerencial no contexto contemporâneo.

Os gerentes da geração *Baby Boomers* cresceram em meio a um período de forte industrialização e crescimento econômico que foram proporcionados pela época conhecida como “milagre econômico” e, depois, vivenciaram momentos de estagnação deflagrada pelo *crash* da bolsa de valores de Nova York, em 1987. Os gerentes da geração X vivenciaram a abertura do mercado nacional às importações e, conseqüentemente, uma forte internacionalização, uma onda de privatizações e terceirizações, um grande impacto do desemprego e constantes frustrações geradas pelo fracasso dos planos econômicos para controle da inflação no Brasil (AMARAL, 2004).

Portanto, por terem vivenciado fatos históricos que expuseram a vulnerabilidade da economia, os gestores dessas gerações enfrentaram grandes dificuldades e/ou desafios na carreira gerencial. Embora sejam variadas, essas dificuldades refletem as diversas demandas vivenciadas durante a sua trajetória profissional e ressaltam a percepção de uma melhoria contínua para obtenção do sucesso, conforme relato.

Porque, na realidade, a gente consegue juntar os saberes diferentes. Então assim, você quando gerencia uma instituição do porte da nossa, que está com mais de quinhentos funcionários e que são várias ilhas, né, [...] você tem que ser bom, porque você encontra muitas dificuldades [...] então você precisa buscar capacitação contínua. (E9)

Entretanto, apesar de presenciarem as constantes oscilações da economia brasileira, todos os gestores pesquisados pontuaram como a maior dificuldade e, ao mesmo tempo, o grande desafio da profissão, o gerenciamento de pessoas, como pode ser observado na TAB 1.

Tabela 1 - Gerações Baby Boomers e X - Dificuldades e desafios percebidos na função gerencial

Itens discriminados	%
Ter que gerenciar e liderar pessoas	60%
Aceitar a cobrança exagerada dos superiores	20%
Conciliar os interesses da equipe com os da organização	20%
Considera que apesar de ser gerente, ainda falta-lhe autonomia para tomar decisões	20%
Chamar a atenção do subordinado, pois os mesmos entendem como uma questão pessoal	20%
Ter que conferir o trabalho realizado pelos funcionários	10%
Harmonizar os pensamentos diferentes, as necessidades e experiências do outro	10%
Ter uma postura de proprietário da organização	10%
Gerenciar conflitos	10%
Mostrar para o funcionário que a empresa depende dele e que ele é importante para a empresa	10%
Entender como melhorar o relacionamento humano	10%
Receber capacitação gerencial para a área em que atua	10%
Formar uma equipe coesa, nivelando o nível de conhecimento de todos	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

De acordo com os gestores, com o passar dos anos, aconteceram mudanças na postura do gerente que agora precisou “assumir um perfil mais humano” (E5) nas organizações, sendo tal demanda a maior dificuldade e o maior desafio enfrentados por essa geração. Os trechos abaixo justificam a frequência de respostas relacionadas a esse item.

[...] a dificuldade, eu acho que é um fator comum entre gerentes é lidar realmente com as pessoas. Esse que é o problema mais complicado. Considero difícil ensinar, formar, conduzir, né, a equipe, então isso eu acho um processo de muita responsabilidade... na verdade, eu vou até inverter: isso é desafiador, né, você educar, você se educar e reeducar, é um processo desafiador, porque a cada momento, né, não é que os parâmetros mudam, mas você tem que mudar [...]. (E2)

O principal de uma pessoa ficar à frente de um negócio, não é ser autoritário, não é ser o mandador, ele tem que ser líder. E isso é coisa mais difícil do mundo é um líder, né? Então, não adianta você querer ser uma coisa com poder de força. Se você não for líder não adianta, a pessoa não te acompanha, né? [...] Não é fácil, não é fácil, você tem que ter uma paciência imensa pra mexer com as pessoas. (E4)

Olha, o relacionamento humano é bem difícil. Nós temos pessoas que às vezes estão disponíveis para trabalhar e outros não. Né (pausa) então este contato, eu acho que é muito importante né. (E7)

Eu acho que você [...] você lida com seus colaboradores, mas acho que muitas vezes cria-se uma distância muito grande, então eu acho que isso é fundamental, você ter essa capacidade de compartilhar e ouvir as pessoas [...]. (E9)

Os gestores também apontaram a dificuldade em conciliar os interesses dos funcionários aos interesses da organização, apresentando 20% de frequência nas respostas obtidas. Para eles, fazer o funcionário entender as estratégias e objetivos da empresa, assim como a compreensão de que a organização faz parte de um conjunto maior de interesses, também se constituem em um grande desafio.

As dificuldades [...] é porque [...] a gente não gosta de tá sempre falando, nem deve e nem pode, mas às vezes a pessoa acata aquilo que você pede ou exige ou sabe que é necessário, mas por pouco tempo, né, depois às vezes volta às mesmas práticas, que às vezes, não são tão boas, né? [...] mexer com o ser humano, porque máquina você põe o que você quer. Máquina [...] ela é obediente [...] O funcionário, às vezes deixa a desejar naquilo que a gente quer pra ele [...]. (E3)

Ressaltou-se também a preocupação dos gestores em relação à organização do trabalho. A frequência de 50% nas respostas reforça a dificuldade no gerenciamento e distribuição das tarefas, visto que muitos processos sofreram alterações ao longo dos anos. Para esses gestores, essas mudanças trouxeram significativas alterações nas práticas gerenciais.

[...] não tem nada do que acontecia há quinze anos, em prática hoje, a não ser a confiança, a gestão, as pessoas, né? Mas o processo de [...] administrativo, o processo gerencial, ele deu uma virada muito grande, tanto de tecnologia como até de gestão de pessoal. (E1)

Exatamente [...] toda essa mudança estrutural na cultura do país, na forma de as instituições atuarem, isso também reflete na forma de gerenciar [...]. (E2)

[...] você não vai crescer, né, [...] se você simplesmente se acomodar, o mercado te consome [...] então eu acho que é isso que é a diferença de agora a um período anterior. É uma administração muito [...] né, antes era muito fechada, mecânica, hoje não. (E8)

Após o gerenciamento de pessoas, a necessidade de harmonizar os interesses e gerir a organização do trabalho, a questão econômica foi apontada com 30% de frequência. A dificuldade no gerenciamento financeiro das organizações, percebida na necessidade em conciliar os custos financeiros com as demandas do mercado, foi constantemente associada às mudanças econômicas pelas quais o país enfrenta,

causando instabilidade e alterando o ritmo, tanto de produção e de vendas, como de força de trabalho.

Hoje, a minha maior dificuldade é a questão de conseguir conciliar custo, ajustar custo. É uma [...] essa mudança econômica no país todo dá um reflexo direto na empresa [...] essa mudança exigiu que a gente mudasse, exigisse mais do nosso pessoal. (E1)

Olha desafio hoje, né nós temos o dever por questões econômicas que está vivendo o Brasil hoje, a política, é um grande desafio. Nós temos que adaptar né, fazer o possível para conseguir vencer essa barreira aí que não é fácil. (E7)

[...] o mais desafiador que tem, eu acho que é a gestão financeira, porque nós estamos em uma instabilidade de mercado, nós estamos em uma instabilidade, é [...] política, nós estamos em uma instabilidade da economia do Brasil, então, acho que esse é o grande desafio. (E9)

A cobrança exagerada dos superiores para o alcance dos resultados, a falta de autonomia para tomar decisões, bem como as mudanças ambientais e tecnológicas pelas quais as organizações são submetidas e a falta de capacitação gerencial foram igualmente destacadas pelos gerentes.

A dificuldade é você entregar aquilo tudo que a diretoria, que o seu superior te pede, né, [...] tô na gerência de uma empresa aqui, ela é multinacional e a cobrança é muito grande, então, a dificuldade é você conseguir dar tudo [...] apesar de você entregar todo mês [...] mesmo que eles façam errado, se passa por mim e eu deixo passar, então eu que [...] tenho que assumir a responsabilidade. Acho que a maior dificuldade é essa [...]. (E1)

Eu tenho que me qualificar, eu tenho que estar o tempo todo me atualizando. [...] então eu acho que em todas as áreas você tem que está sempre mais atualizado, porque o mercado tá exigindo muito. (E4)

A dificuldade que eu percebo é a questão mesmo de capacitação gerencial. Eu acho que a gente tem muito pouco no nosso município ainda [...] de capacitação gerencial. Hoje você trabalha mais com argumentação, então você tem que tá mais atualizado [...]. (E8)

Sobre as facilidades percebidas na função gerencial, houve uma frequência de 50% nas respostas que consideravam todas as tarefas difíceis, não sendo identificadas por esses gestores facilidades atreladas ao cargo, conforme relatos a seguir.

Facilidade existe? Não, não existe facilidade [risos]. (E3)

Facilidade? Não tem nada fácil, tudo é difícil. Toda área que você vai trabalhar de gerente ou como funcionário, qualquer área que você for trabalhar é difícil, porque há muitas barreiras (E6).

Nada é considerado fácil. Tudo é muito complexo. (E10)

Os gerentes que conseguiram visualizar alguma facilidade no gerenciamento associaram esse fator à liberdade que adquiriram após assumirem a gerência, com uma frequência de 20%, conforme TAB. 2.

Tabela 2 - Gerações *Baby Boomers* e X - As facilidades percebidas na função de gerente

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Não existem facilidades na função de gerente, todas as tarefas são difíceis	50%
Gerenciar uma equipe lhe dá liberdade para tomar decisões	20%
Autonomia para a formação da equipe	10%
Acredita que a gestão facilitou seu ritmo de trabalho	10%
Possibilitou mais atenção para colocar os próprios pensamentos em comum com a equipe	10%
A gerência facilitou a aproximação com os subordinados para o alcance dos objetivos	10%
Melhorias através da comunicação com o funcionário	10%
Melhorou o próprio horário e formas de trabalho	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Outros itens como autonomia para a formação da equipe, implantação de melhorias através da comunicação com o funcionário e vantagens na escolha do horário e forma de trabalho também foram destacadas com 10% de frequência, conforme relato dos gerentes.

[...] eu tenho autonomia de contratar, tenho autonomia de demitir se a pessoa não tiver correspondendo, eu tenho autonomia de decidir o que deve ser feito pra mais ou pra menos, desde que esteja ali de acordo com a necessidade da empresa. (E1)

As maiores facilidades [...] é que você trabalha mais, com maior liberdade, então, embora você tenha uma gerência superior e você tenha os subordinados, mas você consegue é [...] transitar melhor no seu dia a dia, no seu local de trabalho e nas suas atividades. (E2)

Ah, facilidade é essa, não sei se pela formação também, é essa facilidade de lidar com os saberes diferentes, de você fazer essa integração. (E8)

A minha facilidade é a comunicação com o funcionário. Temos um canal aberto, tranquilo. (E9)

Apesar de todos os desafios enfrentados pelos gestores pesquisados, percebeu-se que o cotidiano vivenciado por essa geração foi fortemente influenciado pelas transformações ocorridas na concepção da gerência e principalmente no papel do

gerente nos últimos anos. Todos os gerentes entrevistados afirmaram que atualmente as exigências estão cada vez maiores. Alguns gestores associaram estas mudanças à necessidade de uma maior capacitação para a resolução de problemas, apresentando uma frequência de 40% nas respostas, conforme TAB. 3

Tabela 3 - Gerações *Baby Boomers* e *X* - Mudanças percebidas na função gerencial ao longo dos anos

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
As exigências atuais implicam uma maior capacitação dos gerentes para a resolução de problemas	40%
Percebe que a tecnologia alterou as relações de trabalho e as práticas de gestão	20%
Os treinamentos agregaram maiores exigências à função gerencial	20%
O gerente precisa ter competência necessária para a gestão de pessoas e conflitos	20%
Vê uma mudança de postura do gerente que antes exercia uma gestão autoritária	20%
O modelo mecânico adotado pelas empresas no passado foi gradativamente substituído pelo modelo orgânico	20%
O gerente hoje deve tornar a administração mais profissional e menos familiar	10%
Houve uma evolução muito grande dos conceitos e práticas de gestão	10%
Percebe o empoderamento do gerente que agora tem liberdade para criar e expressar suas ideias	10%
Percebe o empoderamento do funcionário que adquiriu uma visão mais ampla da empresa	10%
Os avanços da tecnologia obrigam os gerentes a se capacitarem cada vez mais	10%
O gestor atualmente é mais cobrado pelo papel de liderança do que propriamente pelo de gestor	10%
O gerente deve ser mais empreendedor em todas as suas ações	10%
O gerente precisa ter mais disponibilidade e agilidade no compartilhamento das informações	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

As mudanças oriundas em razão da constante evolução tecnológica foram apontadas pelos gestores ao ressaltarem as mudanças nas relações de trabalho e nas práticas e gestão.

Ah, por causa da tecnologia, né, que mudou tudo, exige mais, e a gente, na idade que eu estou, eu e meu marido, a gente não acompanha a tecnologia, nós ficamos assim à parte. A gente faz o mínimo e os outros

vão acompanhando, né, então nisso aí a gente sabe que não consegue. (E4)

Hoje é muito importante conhecimento, a tecnologia mudou, evoluiu muito né [...] então, eu acho que tem que estar a par disso aí, estar com o conhecimento em dia para que possa com uma maior facilidade fazer este gerenciamento. (E7)

Ocorreram respostas que indicaram a importância dos treinamentos como parte de um desenvolvimento profissional, como agilidade na informação, fator que agregou mais exigências à função, além da necessidade de habilidades humanas para resolução de conflitos. A figura de um gestor menos autoritário, visto que as organizações também mudaram de um modelo mecânico para um modelo orgânico, também foi percebido.

Mais disponibilidade, agilidade na informação, é [...] treinamento constante. Minha área muda muito, então toda hora você tem que correr atrás de alguma coisa pra melhorar. Então eu acho que essas coisas de agilidade, de disponibilidade são coisas muito mais presentes hoje do que antes. (E8)

Ha vinte anos atrás quando eu comecei [...] né, na época era muito fechado, né, você tinha, você vinha naquela ideia de ordens e métodos, né, aquela coisa bem fechada, que era uma coisa não de convencimento, né, que hoje você tem mais um envolvimento e encantamento das pessoas nas suas ideias do que a imposição. [...] Antes era uma administração muito [...] né, antes era muito fechada, mecânica, hoje não. (E9)

Algumas questões tais como o profissionalismo da gestão, quanto à mudança de uma visão de gestão familiar para uma administração mais profissional, foram apontadas pelos gestores, bem como a evolução nas práticas de gestão e o empoderamento, tanto do gerente para expressar suas ideias quanto do funcionário que adquiriu mais visão ampla sobre os setores da organização.

Então essa evolução fez com que a própria empresa se reestruturasse, ela saiu daquele [...] daquela administração familiar pra uma administração profissional. E numa administração profissional, você tem que mudar muito os conceitos, a prática, os procedimentos. (E1)

Não tinha nenhuma liberdade pra criar, pra ter iniciativa, e hoje isso vem mudando [...] pelo menos na empresa aonde eu trabalho, então as pessoas têm mais liberdade, têm uma visão mais ampla da empresa, elas, elas circulam por diversas áreas da empresa, eu acho isso um ganho fantástico na forma de gerenciar. (E2)

Para alguns gestores, a cobrança por liderança, a capacitação e uma atitude empreendedora para inovar as organizações foram destacadas nos relatos como uma nova exigência profissional.

Eu acho que hoje a gente é muito mais cobrada pelo papel de liderança do que pelo de gerente. [...] eu acho que o meu papel de gestora, ele mudou. Eu acho que ele não é mais planejamento, organização, direção, controle, sabe? Não é. Eu acho que eu me sinto muito mais resolvendo conflito, do que propriamente gerenciando. (E15)

Ah, quando você começa, é [...] a cobrança é menor. De acordo que você vai crescendo, o próprio mercado, ele cobra de você mais, ele quer algo novo. Então é você que tem que buscar esse algo novo. (E6)

Eu acho que tem que ter uma observação, tem que ter uma escuta, uma escuta mais [...] essa questão de tá buscando o novo, de inovar. (E9)

Os gerentes relataram sobre as dificuldades em trabalhar com as características imediatistas dos funcionários, que foram percebidas pelo seu crescente empoderamento. A necessidade de resolver todas as questões de forma rápida e precisa apresentou-se como mais uma exigência na função gerencial que, além das tarefas diárias, precisou administrar também a satisfação dos funcionários.

Hoje eu preciso resolver as coisas de forma rápida. O funcionário fica me cobrando. Ele já sabe os procedimentos, então se eu não resolver rápido, cria insatisfação. (E4)

Mesmo com todas as variáveis apontadas pelos gestores em relação às mudanças no perfil gerencial, todos os entrevistados consideraram que obtiveram sucesso ao longo da sua trajetória profissional, expondo suas justificativas, conforme TAB. 4.

Tabela 4 - Gerações *Baby Boomers* e *X* - Atuação gerencial e Sucesso na percepção dos entrevistados

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
O gerenciamento é um fator positivo na rotina de trabalho	20%
Tem sucesso apesar de não sentir-se capacitado	10%
Aprendeu a lidar com saberes diferentes	10%
Seu sucesso é associado à sua equipe de trabalho	10%
Tem facilidade em gerenciar e alcançar objetivos	10%
A questão de gerenciamento está muito ligada a questão do empreendedorismo	10%
Ao ingressar em uma carreira, é natural buscar cargos de gerência	10%
Acredita que para ter sucesso a gestão deve ser participativa	10%
Entende que para alcançar sucesso depende de mérito e articulação política	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Notou-se que, embora os entrevistados percebessem sua atuação como fator de sucesso, as questões conflituosas que envolvem a gestão de pessoas foram constantemente abordadas nas respostas, apresentando uma frequência de 70%. No entanto, o gerenciamento diário foi considerado como um fator positivo na rotina de trabalho.

Sim, eu acredito que sim, porque [...] conflitos nós temos, é normal e [...] às vezes, eu até fico um pouco estressado, nervoso com o pessoal, mas no final, o resultado é positivo, então eu acredito que é um fator positivo na minha rotina de trabalho. (E1)

Observou-se que, no início da carreira, os gestores apresentaram insegurança em relação à estrutura e à sabedoria para a função, sendo necessário aprender a lidar com os saberes diferentes e estar em constante capacitação. Descobertas como a necessidade de um setor de Recursos Humanos e a falta de perspectiva para fazer carreira também foram associadas à percepção de sucesso. Percebeu-se também, que o gestor deve executar uma gestão participativa envolvendo os liderados nos objetivos, promover o entendimento de que é preciso ter mérito e articulação política, submetendo-se a um jogo de poder, e neste o gerente deve participar para manter-se em uma situação de conforto e sucesso.

Sim. É sucesso, porque eu sempre busquei liderança, né, trabalhar com liderança e chegou um ponto da minha carreira que, pelos meus méritos e pela minha articulação... política, mas é articulação política no sentido assim, eu mesmo me articulei, eu criei uma rede de relacionamentos que me permitiu [...] ter esse cargo de gerência. Por isso é sucesso. (E2)

Acredito que sim, pois toda pessoa que ingressa em uma carreira surge a vontade de gerenciar uma equipe. Dentro desta situação, acredito que seja um fator de sucesso na trajetória profissional, desde que a equipe esteja em sintonia com a gerência. (E10)

Dessa forma, para os gestores das gerações *Baby Boomers* e *X*, o sucesso na profissão exige um perfil gerencial capaz de compartilhar as informações e ouvir os funcionários, com 60% de frequência nas respostas. Outras características, tais como: capacidade de liderar (50%) lealdade com a equipe (20%), percepção e maleabilidade para equilibrar os interesses (20%), olhar imparcial para julgar o trabalho e as pessoas (20%), comprometimento com a organização (20%), assertividade e positivismo, atitude inovadora, e ter o planejamento como ferramenta de gestão foram assinaladas pelos gestores dessas gerações, como características gerenciais necessárias e essenciais para a obtenção de sucesso na profissão.

### **5.1.2 Geração Y**

Os gerentes da geração Y cresceram em meio à globalização e, diante disso, desfrutaram de tempos relativamente prósperos, conforme Amaral (2004). O reflexo dessa prosperidade, culminada como a estabilidade econômica após a implantação do “Plano Econômico Real”, possibilitou a esta geração maior facilidade para estudar e conseguir emprego. A maioria dos gestores da geração Y informou que concluíram o curso de graduação na faculdade com planos de financiamento do governo, tais como o Fundo de Financiamento Estudantil - Fies ou o Programa Universidade para Todos - PROUNI. Os gerentes também reconheceram facilidades ao conseguir o primeiro emprego, pois demonstraram os conhecimentos específicos dos quais as empresas necessitavam no momento da contratação. Esse conhecimento foi associado ao título de graduação que lhes permitiu maior capacitação para a vaga.

No entanto, ao assumirem a função gerencial nas empresas onde trabalham, perceberam diversas barreiras que dificultaram o gerenciamento, conforme relato.

Gerenciar pessoas é muito difícil. Cada um tem um pensamento diferente, uma forma de agir diferente. No meu ramo de trabalho, (pausa) há momentos em que eu tenho que gerenciar pessoas mais antigas do que eu, pessoas mais velhas, e isso complica um pouco a dinâmica e aceitação das minhas ordens. (E20)

Contudo, para a geração Y, as maiores dificuldades e desafios encontrados na função gerencial encontram-se na cobrança exagerada dos superiores, apresentando 70% de frequência nas respostas e ter que gerenciar e liderar pessoas com 60%, conforme TAB. 5.

Tabela 5 - Geração Y - Dificuldade e desafios percebidos na função gerencial

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
A cobrança exagerada dos superiores	70%
Ter que gerenciar e liderar pessoas	60%
Harmonizar os pensamentos diferentes, as necessidades e experiências do outro	40%
Lidar com o público externo (clientes, fornecedores, etc)	20%
A responsabilidade para o alcance dos objetivos	20%
Ter que conferir o trabalho realizado pelos funcionários	10%
Ter uma visão crítica para lidar com problemas do dia a dia empresarial	10%
Separar as relações de amizade com o desempenho profissional	10%
Impor determinadas normas	10%
Não ter alguém para orientar na tomada de decisão.	10%
A supervisão e controle das atividades	10%
Executar o planejamento diário	10%
Organizar tarefas e funções	10%
A falta de investimento em estrutura e tecnologia	10%
As fragilidades da lei	10%
Gerir o tempo	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Para os gestores dessa geração, as constantes cobranças dos superiores resultam na maior barreira para exercer a função gerencial. Muitos entrevistados alegaram não entender a necessidade de tanta cobrança, visto que, no final, os resultados são

sempre alcançados. A responsabilidade com o trabalho atrelada a essa cobrança, justifica a frequência de respostas relacionadas a esse item.

A dificuldade é a responsabilidade, né, que querendo ou não, mesmo que eu passo um pouco mais serviços pras pessoas, a responsabilidade é toda minha, se der alguma coisa errada, o gerente geral, ele cai em cima de mim [risos]. Ele vem e me questiona ou me aborda por algum erro, alguma coisa que eu deixei passar, porque a finalização da [...] é minha, então assim, tudo o que eles fazem lá, no final eu tenho que conferir pra passar ou finalizar. (E11)

[...] eu sou cobrado por isso, então, toda responsabilidade, independente pra quem eu passei a função, é minha. Graças a Deus, temos alcançado os resultados que a empresa espera, então, acho que deveria ser menos cobrança e mais elogios [...]. (E14)

Olha [...] o que nos fazemos é, ó “enxugar gelo” de todos os dias. Mas mesmo assim, existe uma cobrança muito grande, às vezes eu não entendo. (E20)

Outra dificuldade apontada pelos gestores encontra-se no gerenciamento de pessoas. Os gerentes da geração Y apresentaram uma frequência de 60% nas respostas alegando a dificuldade na condução da equipe de trabalho. Para esses jovens, lidar com as pessoas, de uma forma geral, tanto subordinado quanto superior, se tornou uma rotina complicada e uma função que exige muito “jogo de cintura” (E15). Percebe-se também, a dificuldade em “chamar a atenção” (E14) dos subordinados, sendo por vezes, esse ato confundido com a amizade.

[...] a questão de colaborador... eu vejo assim [...] às vezes, você exige deles uma coisa, pede a eles, né, “olha, nós temos que fazer assim, assim, assim” e eles não aceitam, estão desmotivados [...] então, assim, eu considero isso hoje: os maiores desafios são as pessoas, né? (E13)

[...] dificuldade, é... eu vejo em distribuir funções, eu tenho dificuldade nisso, e, às vezes, de chamar atenção também [...] eu tenho muita dificuldade, às vezes eu acabo confundindo amizade ou então, por as pessoas serem da minha idade, eu fico meio retraída, isso me atrapalha muito, eu vejo isso uma grande dificuldade. (E14)

E o que é difícil? É mudar a cultura... tanto do chão de fábrica quanto dos meus diretores. (E17)

[...] é que hoje você não pode ser totalmente racional, é assim, tem que ser uma coisa mais humana. Tanto para os clientes, quanto para os funcionários [...] hoje esta tudo mudando muito rápido, tem gente mudando de emprego muito rápido. (E18)

Harmonizar os interesses dos subordinados aos interesses da organização, também foi destacado com 40% de frequência. Os gestores alegaram falhas no processo de comunicação, o que dificulta a adesão da equipe para o alcance dos resultados.

[...] a interpretação de uma coisa é diferente, tipo assim, o que o diretor fala, o chão de fábrica interpreta... tem uma conotação totalmente diferente. Então tem que nivelar o linguajar e saber o que eles estão entendendo do seu recado. (E17)

Para alguns gestores da geração Y, lidar com o público externo (20%) e assumir a responsabilidade pelas ações e os resultados (20%) foram destacados como pontos difíceis a ser enfrentados no dia a dia da organização. Os gerentes não externaram discordância com o retrabalho ocasionado pela conferência do trabalho executado pelo funcionário, uma vez que tal procedimento não lhes permitia concentrar a atenção na resolução de problemas do dia a dia empresarial.

[...] lidar com público também, em geral, é bem complicado, porque você tenta sempre agradar e às vezes você não tá cem por cento agradando a pessoa. (E6)

Acho que mais a supervisão, que antes eu tinha só o meu serviço pra fazer, então, assim, eu sabia se estava certo, se estava errado, eu estava [...] somente eu ali. Agora, com a supervisão é mais difícil. (E11)

Observou-se que a liberdade que alguns gestores dessa geração adquiriram ao assumir o cargo de gerência gerou, ao mesmo tempo, autonomia e dificuldade, uma vez que eles precisam tomar decisões de forma rápida, sem saber se estão no caminho certo. Em muitos momentos, esses jovens gestores sentem-se angustiados, inseguros e sobrecarregados, ao terem que responder e estar cientes de tudo o que acontece na organização.

Tudo acontece numa empresa, passa por mim, né [...]. Então, eu me considero responsável por isso tudo daí. E quando eu me torno responsável por isso, né, é uma sobrecarga muito grande, né. Então, acho assim, que eu tenho que tá atento a tudo o que acontece dentro da empresa. (E13)

E acho que a grande dificuldade é justamente até a gente controlar essa liberdade porque a gente, a gente [...] não tem uma pessoa para julgar aquilo que você pensa. Você tem que né, tem que confiar naquilo que você está fazendo e [...] ter a sensibilidade de ver o que é certo, o que é errado, qual o momento certo de fazer as coisas, igual você fica no meio que, dessa, dessa insegurança. Se acontecer alguma coisa de errado, a principal culpa ali é sua, porque você né vai sofrer as consequências e tudo mais. (E18)

Em relação às facilidades, com uma frequência de 40% nas respostas dos gestores da geração Y, os gestores indicaram não existirem facilidades associadas ao gerenciamento de uma empresa, conforme TAB. 6.

Tabela 6 - Geração Y - Facilidades percebidas na função gerencial

<b>Intens discriminados</b>	<b>%</b>
Percebe que não existem facilidades na função de gerente, considerando todas as tarefas difíceis	40%
Gerenciar uma equipe lhe dá liberdade para tomar decisões	30%
Ao gerenciar uma equipe, conseguiu diminuir sua carga de trabalho operacional	20%
Percebe que o gerenciamento lhe permitiu aprender a lidar com as diferenças	10%
Sente que ficou mais atento para colocar os próprios pensamentos em comum com equipe	10%
Acredita que a gerência facilitou a aproximação com os subordinados para o alcance dos objetivos	10%
Vê que o gerenciamento lhe proporciona vantagem na escolha do horário de trabalho	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Para alguns gestores, encontrar uma facilidade no gerenciamento é muito complicado. As questões relacionadas à hierarquia e à centralização de poder existente em algumas organizações impedem e limitam a tomada de decisão referente ao seu setor de atuação, conforme relato abaixo:

Facilidades, nenhuma [risos] somente dificuldades. (E14)

Não acho que tenha facilidades, pelo contrário, tudo o que eu vejo é muita dificuldade, muitas barreiras [...] você tenta fazer alguma coisa, leva um não! (E15)

Entretanto, para outros gestores, as questões relacionadas à liberdade para tomar decisões (30%), a diminuição da carga de trabalho operacional (20%), o aprendizado ao trabalhar com as diferenças, a organização dos pensamentos em comum com a equipe, a aproximação com os subordinados, e as vantagens na escolha dos horários de trabalho também foram destacadas, com suas respectivas frequências.

Olha, as facilidades é que você acaba esquecendo um pouco do serviço, você pode gerenciar mais os serviços que antes a gente fazia um pouco pesado [...] né, mão de obra mesmo pra alguns subordinados. (E11)

[...] Então aí eu fico mais atenta a não tentar colocar as coisas como eu penso, mas sim como em comum né, a equipe está pensando, nem sempre o que eu estou pensando também é o correto, né. Na situação. A

gente aprender a ter esse olhar, de parar, analisar o que o outro falou né, ver se realmente faz ou não sentido. Então têm esses dois lados. Positivos e negativos. (E12)

Bom, a facilidade, [pausa] é você ter mais liberdade para você expressar suas ideias, diferente de um, de um (pausa) de funcionário né, [...] que é podado em suas ideias. Quando você está ali, em um cargo mais alto, você tem liberdade para fazer o que está na sua mente né. (E18)

Apesar de todos os desafios enfrentados pelos gestores da geração Y, percebeu-se que o cotidiano vivenciado por essa geração sofreu influência dos acontecimentos históricos que permearam a profissão gerencial. Embora os gestores dessa geração não tivessem vivenciado as mudanças tal como aconteceu com os gestores das gerações *Baby Boomers* e *X*, nos relatos de vivência dos gerentes da geração Y percebeu-se a herança das transformações no mundo do trabalho embutida nas novas exigências gerenciais, das quais eles hoje fazem parte. Essas mudanças foram assinaladas por todos os gerentes, conforme TAB. 7.

Tabela 7- Geração Y - As mudanças na função gerencial na atualidade

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
As exigências atuais implicam uma maior capacitação dos gerentes para gerir negócios com os clientes	40%
O gerente atualmente precisa ter a competência necessária para o gerenciamento de pessoas e resolução de conflitos	30%
A tecnologia alterou as relações de trabalho e as práticas de gestão	30%
Mudança de postura do gerente que antes exercia uma gestão autoritária	20%
O gerente precisa ser mais dinâmico para se adaptar às contingências	20%
Uma gestão mais padronizada em relação aos tipos de serviços ofertados	10%
O gerente passou a ter mais liberdade para o desenvolvimento de estratégias	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Os gestores da geração Y reconheceram que ocorreram mudanças na função. As exigências atuais (tecnologia e contingências do mercado) implicam uma maior capacitação dos gerentes para gerir os negócios com os clientes, apresentando uma frequência de 40% nas respostas. Outros fatores como habilidade e competência para gerenciar pessoas e resolver conflitos foram destacados como uma exigência da função gerencial, com 30% de frequência.

Para alguns gestores, a tecnologia foi a responsável pelas alterações nas relações de trabalho e práticas de gestão (20%), assim como a mudança na postura do gerente que deve ser menos autoritário (20%) e mais dinâmico para adaptar-se às contingências (20%). A liberdade que o gerente possui para desenvolver estratégias foi igualmente lembrada.

Eu tenho que me qualificar, eu tenho que estar o tempo todo me atualizando. [...] então eu acho que em todas as áreas você tem que está sempre mais atualizado, porque o mercado tá exigindo muito. (E14)

Gerenciar pessoas e resolver conflitos. Essa é a maior exigência. (E15)

Tecnologia. Mudou muito, você precisa saber usar, conhecer, levar para dentro da organização. Muitos negócios começam e terminam *online*, então você precisa conhecer e adaptar à sua gestão. (E17)

[...] é que hoje você não pode ser totalmente racional, é assim, tem que ser uma coisa mais humana. Tanto para os clientes, quanto para os funcionários [...]. (E18)

O reconhecimento do sucesso profissional para a geração Y é menos perceptível, embora os dados indicassem 70% de frequência nas respostas afirmativas. O reconhecimento do sucesso como parte de um gerenciamento que conseguiu unir a equipe (40%), e estimular a motivação (20%), por meio de uma constante capacitação (20%) foram percebidos pelos gestores como fator de sucesso, conforme TAB. 8.

Tabela 8- Geração Y - O gerenciamento como fator de sucesso

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Reconhece que o sucesso da empresa depende da equipe	40%
Associa o sucesso à motivação dos funcionários	20%
Considera uma forma de crescimento muito grande	20%
A função gerencial exige constante capacitação	20%
Não imaginava chegar na função gerencial tão jovem	10%
Percebe os desafios da função	10%
O sucesso depende do perfil de liderança	10%
Se identifica com a função	10%
É uma consequência da profissão escolhida	10%
Ao ingressar em uma carreira é natural buscar cargos de gerência	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Na percepção dos gerentes entrevistados, o reconhecimento do sucesso foi considerado como uma consequência da profissão escolhida, haja vista que boa parte desses jovens buscou formação na área de gestão. Outros gerentes também revelaram sentir-se satisfeitos com a posição alcançada, pois não imaginavam chegar ao cargo ainda tão jovem. Questões como perfil de liderança e gestão participativa foram novamente destacados pelos gestores como fator de sucesso, conforme relatos a seguir.

Sim, sim. Sim, a gente almeja isso, né, por questão de faculdade [...] a gente vai escutando, a gente busca essa gerência, né. E aconteceu assim, meio que um pouco rápido comigo, eu entrei lá como estagiário, e tem um ano e três meses só [...] depois fui contratado pra ajudar na parte do armazém, agora assumi toda a gerência do administrativo, né. (E11)

Sim. Eu analiso assim que [...] porque uma equipe é que faz acontecer tudo numa empresa, (gaguejou) é um desafio, porque é lidar com vários tipos de pessoas, você... a todo instante você tem que tá motivando aquela equipe pra empresa ter sucesso. Então é um desafio. Mas, eu creio, tenho absolutamente certeza que é um sucesso quando você sabe gerenciar isso daí. (E15)

Sim, é de sucesso, é [...] primeiro, porque eu não imaginava chegar numa função dessas e... eu quero melhorar mesmo porque eu me identifiquei nessa função, eu acho que você tendo uma função de líder, você começa a se preparar mais, né, você começa a se profissionalizar mais [...] então, eu acho que tendo uma função de líder, você começa a se preparar mais é uma forma de crescimento muito grande (E14).

No entanto, houve 30% de frequência nas respostas que indicaram que o sucesso profissional ainda era uma tarefa a ser alcançada. Este fator foi novamente associado às dificuldades no gerenciamento de pessoas, à falta de qualificação profissional e até mesmo às diferenças geracionais.

Na visão dos gestores, para a obtenção de uma carreira de sucesso, o gerente deve atender, de forma positiva, às demandas atuais sobre a concepção gerencial. A necessidade de possuir habilidades humanas foi lembrada, com 90% de frequência nas respostas. Outras características, tais como: acompanhar o que acontece na organização; ter atenção às mudanças tecnológicas e ambientais; possuir abertura para novas formas de gestão; ser positivo; ser organizado e desenvolver a inteligência emocional foram ressaltados nas suas respostas.

Ele tem que saber entender que não só a opinião dele deve prevalecer, né. Que as coisas diariamente mudam. Tudo muda, por exemplo, a

tecnologia hoje influencia muito [...] tem que estar aberto a receber essas novas maneiras de gestão operacional [...] receber essas novas formas de gestão é imprescindível. Eu acho que o perfil do novo gerente hoje em dia, deve estar aberto a isso, a mudanças. (E12)

Observou-se que, para metade dos gestores da geração Y, as características gerenciais necessárias e essenciais para a obtenção de sucesso na profissão estão associadas à dedicação, à organização e à sabedoria para delegar e cobrar resultados.

### **5.1.3. Percepção das gerações sobre o cotidiano funcional dos gerentes**

Diante das dificuldades enfrentadas pelos gestores das gerações *Baby Boomers X* e Y, compreende-se o pensamento de Davel e Melo (2005) sobre a atuação do gerente que tem, por um lado, a virtude de alimentar a dinâmica organizacional (apresentando características inovadoras para a gestão) e por outro lado, garantir o sucesso empresarial (obtenção de resultados), sendo por isso, considerado por muitos gestores, como uma tarefa muito difícil de ser alcançada.

A forte preocupação sobre a responsabilidade ao gerenciar uma equipe esteve presente nos grupos pesquisados.

Em relação à percepção dos entrevistados das gerações *Baby Boomers*, X e Y sobre as dificuldades percebidas na função, observou-se que há uma igualdade de pensamento entre os gestores, principalmente no que diz respeito às dificuldades no gerenciamento de pessoas, bem como um pensamento similar em relação a não existirem muitas facilidades na função gerencial. Esse fator se justificou pelas constantes cobranças por resultados percebidas nos grupos pesquisados.

O gerenciamento de pessoas, assim como argumentam Veloso, Dutra e Nakata (2008), consiste em um grande desafio para os gerentes, uma vez que estes precisam lidar com equipes heterogêneas nas organizações. Dessa forma, justifica-se a preocupação dos gerentes com a questão do gerenciamento da equipe.

O alinhamento das estratégias de gestão de pessoas proposto por Muniz e Faria (2001) torna-se a condição básica da função gerencial do gestor responsável pela gestão da equipe de trabalho. Ao mesmo tempo, ele também deve ser visto como uma peça desse processo, uma vez que se encontra concomitantemente na posição de um empregado da organização. Além disso, as diferenças dos interesses entre os empregados e a organização, por vezes, pode ser contraditória na fala do gestor, que embora possua seus interesses próprios, precisa trabalhar com sua equipe os interesses organizacionais.

Observou-se também, uma diferença explícita nas respostas dadas pelos gestores da geração Y ao revelar possuir uma maior dificuldade em aceitar as constantes cobranças dos superiores. Tal fator foi considerado ainda maior que a dificuldade percebida no gerenciamento das pessoas, diferentemente dos gestores das gerações *Baby Boomers* e X que apresentam maior dificuldade ao ter que lidar com os subordinados nos ambientes organizacionais. Os dois grupos, contudo, reconhecem a dificuldade em harmonizar os pensamentos e necessidades dos funcionários com os interesses da organização.

Gonçalves (2010) argumenta que as organizações depositam nos jovens pouca confiança para ocupação de cargos de maior responsabilidade. Entretanto, este estudo revelou o contrário, ou seja, jovens assumindo cargos de destaque nas empresas, embora esteja de acordo com Amaral (2004), Casado (2007) e Silva *et.al* (2011), que apontam a existência de uma inquietude dos jovens diante dos aspectos relacionados ao trabalho nas empresas, demonstrando um comportamento de insubordinação.

A mudança na postura do gerente como alguém que é mais cobrado atualmente pela posição de líder e não de gestor foi destacado pelas gerações pesquisadas, confirmando que a função gerencial exige que o gestor se envolva na orientação, na motivação, na comunicação e na liderança dos seus funcionários (SOBRAL; ALKETA, 2013).

Percebeu-se que as gerações *Baby Boomers* e X apontam a necessidade de uma maior capacitação, o que não é demonstrado da mesma forma pela geração Y. Para

manterem-se no mercado, os gestores mais velhos reconhecem a falta de qualificação contínua, o que também se torna fator de insegurança quanto à empregabilidade, uma vez que há “poucas oportunidades de trabalho para pessoas acima de 56 anos nas maiores empresas do país” (GONÇALVES, 2010).

Contudo, embora os jovens estejam mais qualificados para o mercado de trabalho, os resultados demonstraram que a capacitação nem sempre é fator de segurança para esses jovens gestores, que muitas vezes se sentem inseguros com as decisões que precisam tomar. A geração Y demonstrou possuir maiores dificuldades na gestão de pessoas, particularmente quanto ao fato de terem que chamar a atenção do subordinado. Nos relatos, observou-se que a autoridade é muitas vezes confundida com amizade, e que as relações tendem a se desconstruir à medida que necessitam rever alguns processos que remetem à mudança da forma de conduzir a equipe. As cobranças dos superiores associadas à falta de pulso na gestão de pessoas, muitas vezes, dificultam o processo e comprometem os resultados.

Observou-se, igualmente, que as gerações *Baby Boomers* e X estão mais preocupadas com a crise econômica que o país enfrenta, associando este fator às dificuldades atreladas ao gerenciamento. Os reflexos de uma crise econômica são marcantes para essa geração que enfrentou a reestruturação produtiva e sobreviveu à depressão econômica nos anos de 1980 e início dos anos 1990, tal como afirmam Perroni, *et al.* (2013). Como já presenciaram a diminuição dos empregos no passado, as gerações *Baby Boomers* e X reconhecem a importância da estabilidade econômica para manterem-se empregados no presente. Já a geração Y não fez menção a esta variável ao relatar sobre o seu cotidiano funcional.

Outra diferença percebida está no conceito que cada geração manifestou sobre o sucesso na carreira. Tanto as gerações *Baby Boomers* e X como a geração Y veem o sucesso associado ao trabalho, à capacitação e à constante aprendizagem. Os gerentes revelaram os desafios e as dificuldades vivenciados ao longo da carreira, bem como o entendimento de que a equipe fazia parte da sua trajetória de sucesso. Porém, ainda há gerentes da geração Y sentindo-se inseguros e incapacitados para a gerência, percebendo com dificuldades as diferenças geracionais e a falta de harmonia no pensamento e nas ações da equipe.

Contudo, pôde-se observar que as três gerações vivenciam em seu cotidiano funcional as transformações nas atribuições dos gerentes e as exigências para o desenvolvimento de uma visão global do mercado e da organização, atendendo de forma flexível e rápida às demandas ambientais, sociais, econômicas e culturais, para um gerenciamento de sucesso, assim como afirmam Sobral e Alketa (2013).

## **5.2. Percepção dos gerentes sobre as variáveis das relações de trabalho estabelecidas por Melo (1991):**

### **5.2.1 Organização do trabalho**

Buscou-se nesta categoria da análise conhecer a percepção dos gestores em relação à análise de três itens:

- a) Tecnologia de produção;
- b) As formas de organização do trabalho;
- c) As formas de controle da produção.

#### **a) Tecnologia da produção**

##### **Gerações *Baby Boomers* e X**

Os gerentes das gerações *Baby Boomers* e X reconhecem a necessidade de tecnologia/maquinários modernos para o alcance dos resultados. Tanto os gestores que consideraram já possuírem tecnologia de produção suficiente para as demandas do mercado, como para aqueles que ainda perceberam uma carência tecnológica em seu setor, mostraram-se preocupados com a atualização constante do aparato tecnológico que hoje é disponibilizado pela empresa, associando essa variável à competitividade da organização no mercado.

Nesse sentido, os gestores, com 40% de frequência, afirmaram que a empresa onde trabalham possui tecnologia adequada e compatível para atender às demandas do mercado. Entre as respostas que justificaram esse item, estão: acreditam que a

inovação tecnológica permite um melhor desempenho das atividades, além de possibilitar o trabalho *online* e a centralização das informações, conforme TAB. 9

Tabela 9 - Gerações *Baby Boomers* e X - Tecnologia *versus* compatibilidade com as demandas do mercado

Itens discriminados	%
As tecnologias são suficientes para atender as demandas do mercado	40%
A inovação tecnológica permite um melhor desempenho das atividades	30%
A tecnologia possibilitou o trabalho online, facilitando a centralização das informações	20%
A tecnologia utilizada na empresa é atual e moderna	10%
A tecnologia que a empresa utiliza é disponível tanto para os funcionários como para os clientes	10%
Muitos equipamentos tecnológicos são importados	10%
A empresa possui tecnologia suficiente, mas é mal utilizada pelos funcionários	10%
A empresa está alcançando resultados positivos por adquirir tecnologia específica	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Os gestores entrevistados também informaram que a tecnologia disponível na empresa atende tanto os clientes como os funcionários, sendo, em alguns casos, tecnologia importada. Houve também a percepção de que a tecnologia específica para a área em que atua permitiu um melhor alcance de resultados. Há que considerar que a utilização inadequada da tecnologia disponível transmite uma ideia de carência do aparato tecnológico, quando na verdade trata-se apenas de uma melhor capacitação aos funcionários.

Hoje nós trabalhamos praticamente *online*. Eu viajo uma semana e outra não e minha rotina não para [...] tenho tudo *online*, então, a tecnologia aqui ajuda. Nós trabalhamos centralizados nas nossas operações de pessoal, setor fiscal, tudo é centralizado na nossa matriz, tudo é sistema tecnológico no nosso parque industrial [...] a gente tem sempre procurado renovar, trazendo equipamentos, tecnologias modernas. (E1)

[...] Alta tecnologia, é uma empresa de ponta em tecnologia [...] o que tem à disposição, tanto para os clientes, em termos de tecnologia, quanto para o funcionário para executar suas atividades e otimizar e ter mais eficiência, ter mais produtividade, é usada hoje é... é de ponta. É uma tecnologia usada no Brasil e esses modelos, alguns a gente importa. (E2)

Não é a tecnologia, são os funcionários que não utilizam. (E5)

Sobre alguma mudança que gostariam de realizar na tecnologia de produção, houve também a percepção da necessidade de mudança de atitude dos funcionários para utilização otimizada do sistema, conforme relato.

Eu acho que é. Eu só penso que ela é mal utilizada [...] Eu não acho que precisa de outras coisas não [...] Eu acho que não é sistema. Eu acho que uma coisa [pausa] que eu acho que se mudasse, iria resolver muito, é a atitude dos meus subordinados dentro das gerencias operacionais. (E15)

Houve uma frequência maior nas respostas (60%), o que indicou uma carência tecnológica na empresa, sendo possível verificar que a tecnologia era insuficiente para atender às demandas do mercado, conforme TAB.10.

Tabela 10 - Gerações *Baby Boomers* e X- Tecnologia *versus* compatibilidade com as demandas do mercado

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
A tecnologia não é compatível com as demandas do mercado	60%
A tecnologia é deficiente	50%
Gostaria de implantar um sistema operacional específico para o seu ramo de atividade	10%
Tem dificuldades para escolher a tecnologia que deveria ser implantada na empresa	10%
Sente que as micro empresas não têm apoio do governo para investir na tecnologia	10%
A empresa possui uma perspectiva positiva para o mercado tecnológico	10%
A tecnologia utilizada é "cara e cíclica" sendo necessária a constante renovação	10%
A internet disponível na empresa é insuficiente para atender a demanda.	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Para metade dos gerentes entrevistados, a tecnologia utilizada não era suficiente para o desenvolvimento do trabalho. Entre os fatores relacionados, estão: a falta de conhecimento sobre a tecnologia mais adequada e o custo para manter o equipamento tecnológico atual.

[...] nós temos que melhorar bem a parte de informática na qual eu não me aprofundo muito [...] fica abandonado, muito abandonado. Nesse ponto, a gente está bem atrasado. (E4)

A tecnologia, ela muda ao vento, então sempre você tem coisas novas, você tem que tá trocando [...] você não consegue manter [...] a parte tecnológica da nossa área, ela é muito cíclica, então, dura pouco. (E2)

Um fator também relacionado à questão da tecnologia foi a insuficiência do suporte que oferece o serviço de internet na cidade, conforme relato de um gestor.

A tecnologia disponível na [...] não é suficiente pois a parte de internet é muito ruim [...] difícil estar com a internet em bom funcionamento. A banda contratada é uma e a oferecida é outra, é precária. (E10)

Como houve uma frequência maior de respostas indicando a carência tecnológica na empresa, houve também mais gestores que apontaram necessidades de melhorias na tecnologia de produção. Os fatores mais expressivos relacionados às mudanças foram associados à troca de maquinário e transformações estruturais na empresa, à mecanização tecnológica, e ao aumento de capacitação tecnológica, conforme TAB. 11.

Tabela 11 - Gerações *Baby Boomers* e X - Necessidades de melhoria na tecnologia de produção

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Gostaria de melhorar a tecnologia de produção	70%
Substituir o maquinário existente para inovar na área de atuação no mercado	30%
A mudança estrutural na empresa facilitaria o aumento da produção	30%
A mecanização tecnológica é necessária para acompanhar o mercado	20%
Gostaria de implantar um processo para facilitar a questão da segurança, evitando roubos	10%
A aquisição de equipamentos específicos diminuiria o tempo de trabalho	10%
Sente que precisa aumentar os treinamentos para acompanhar as tendências da área	10%
Necessidade de trocar o sistema operacional para ter mais controle e facilidade no gerenciamento da produção	10%
Gostaria de realizar muitas mudanças, mas a tecnologia é muita cara para a empresa adquirir	10%
A organização depende de parâmetros subjetivos para decidir onde melhorar a produção	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Entretanto, ao reconhecerem a necessidade de mudanças para melhorar a tecnologia de produção das organizações onde os gestores trabalham, eles não associaram esse fator apenas à questão da inovação tecnológica para melhor atender aos clientes, mas também à sobrevivência da empresa no mercado em constante mudança.

Precisa de mudanças porque como nós estamos atravessando uma crise né. A crise, ela é visível. Então nessa crise visível, nós precisamos trabalhar melhor nossos funcionários, até mesmo eu, no caso né. Eu preciso reciclar mais, porque a cobrança do mercado é esta de reciclagem. E pra empresa manter no mercado hoje, nós precisamos sim. (E6)

Em termos de [pausa] pra indústria o que a gente está hoje conseguindo e inovando é o sistema operacional, né, de informática, certo? Nós precisamos trocar o processo hoje, para que a gente possa ter mais facilidade nesse gerenciamento. (E7)

Nesse cenário, percebeu-se que a tecnologia de produção é fonte de preocupação para a maioria dos gestores dessas gerações, tanto para o trabalho do dia a dia quanto para a obtenção de maior participação no mercado.

### **Geração Y**

A geração Y vive a era das conexões, sendo extremamente dependente da tecnologia, o que favorece a facilidade e agilidade para buscar novas informações Oliveira (2010). Assim, não poderia ser diferente a percepção dos gerentes dessa geração a respeito da necessidade de inovação tecnológica.

Todavia, tal como os resultados apontados pelas gerações *Baby Boomers* e *X*, a geração Y também manifestou uma frequência de 40% nas respostas, o que indica haver tecnologia adequada e compatível com as demandas do mercado. Entre os fatores que justificam essa frequência está o atendimento adequado aos clientes, em decorrência de uma tecnologia atual e a obtenção de mais ferramentas tecnológicas que o mercado regional necessita.

Então creio que até mesmo em termos de, de [pausa] do que a gente pode oferecer, a gente está até, está sobrando de serviço que a gente pode oferecer porque o cliente não está em condição de estar receber aquele serviço ainda. Então em termos de tecnologia, tanto internamente dentro da nossa equipe, enquanto para o cliente a gente está bem servido. (E18)

Os gestores pesquisados também reconheceram a necessidade de uma constante atualização da tecnologia, aprimorando e facilitando a utilização das novas ferramentas que surgem no mercado.

[...] assim, até que o processo atende [...] só tem que aprimorar algumas coisas, alinhar [...]. (E11)

Assim, as tecnologias hoje, a gente vê dentro do que o mercado tem oferecido para a área, né, é bem fácil. O nosso sistema é bem simples, de operacionalizar né. A gente tem internamente um sistema de treinamento *online* que auxilia muito. Então tudo isso faz atingir rapidamente a aceitação das mudanças. (E12)

Houve também a percepção de tecnologia suficiente, mas a não utilização de todas as ferramentas por falta de conhecimento.

[...] nós temos área de informática toda completa, nós temos programas de computadores maravilhosos, mas ainda nós não conseguimos utilizar tudo [...], como por exemplo, o sistema que nós utilizamos aqui na loja, ele é muito completo, mas nós não o estamos utilizando 100% por falta de conhecimento de todo o sistema. (E13)

Por outro lado, obteve-se também 60% de frequência nas respostas indicando que a empresa não possuía tecnologia suficiente. Uma das justificativas para o aumento da frequência estava em não possuir sistemas específicos para gerir e organizar os setores da empresa, conforme relato:

É [...] faltam programas específicos pra gente trabalhar, é [...] financeiro [...] pra organizar a empresa. A gente faz muito na correria e utiliza o *excel*, que é uma ótima ferramenta, mas a gente chegou num momento que não dá mais, então, acho que falta isso. (E14)

[...] a empresa é uma empresa simples, com equipamentos antigos, né, então muita coisa na empresa tem que ser terceirizada, tipo corte a laser. A gente não tem maquinário que faça corte de chapa perfeito, então são maquinários antigos, comprados de segunda, terceira mão. Então, peças que requerem um corte com maior qualidade, a gente tem que solicitar o corte em Belo Horizonte. (E17)

Observou-se que houve 20% de frequência nas respostas que indicaram que a empresa não possuía (em nenhuma espécie) tecnologia para auxiliar na gestão.

Eu acho que o sistema que a gente usa hoje, em função das demandas que a gente é exigido, não atende às necessidades [...]. (E15)

Não. Infelizmente [...] a gente trabalha com uma deficiência muito grande de [...] tecnologia e insumos, então é uma demanda muito grande de trabalho e a estrutura, infelizmente, é muito precária. (E19)

Nós temos um sistema muito fraco [...] que não é integrado aos outros órgãos, então dificulta muito [...]. (E20)

Por esse motivo, os gestores pesquisados indicaram a necessidade de melhorias na área de produção, visto que essa informação foi relatada com 70% de frequência nas respostas. Entre os fatores associados a essa necessidade, estão: aprimorar a área tecnológica; implantar sistemas operacionais e investir em maquinários melhores.

A percepção de que a organização já possuía tecnologia suficiente foi apontada com 30% de frequência, e foi justificada pela necessidade de melhorias nas formas de trabalho e não na tecnologia (20%). Foram também apontados outros fatores, tais como: melhorar a estrutura da empresa para otimizar a utilização da tecnologia (20%) e a percepção de que haviam implantado todas as melhorias necessárias.

Apesar da geração Y ser dependente da tecnologia, constatou-se pelos relatos que não houve a sugestão para aquisição de tecnologias modernas, e sim a preocupação com o seu uso de forma adequada. Existe uma pequena parcela de gestores que solicita programas operacionais de gestão, visto que a empresa ainda não possui tal tecnologia. Mas, no geral, os jovens gestores apontaram apenas falhas na estrutura organizacional e a necessidade de treinamentos para melhor utilização da tecnologia disponível.

### **Percepção das gerações em relação à tecnologia de produção**

Os resultados obtidos em relação ao tipo de tecnologia/maquinarío que as organizações disponibilizam indicam a carência na tecnologia disponível para os grupos pesquisados, sendo mais perceptível para as gerações *Baby Boomers* e X. Tal fato reforça os argumentos de Lorentz (2104) sobre a crescente preocupação com a consolidação das novas tecnologias de produção, como a automação e a robotização, como uma das crescentes atribuições nas funções atuais dos gerentes.

Entretanto, na análise sobre os grupos pesquisados, os dados indicaram uma preocupação maior da geração Y para a questão da otimização da tecnologia existente, apresentando uma postura objetiva em relação às mudanças que gostaria de realizar na empresa para melhorar a eficiência na produção. Já as

gerações *Baby Boomers* e X, embora também apresentassem preocupações quanto à aquisição e necessidades de melhorias, relacionaram estes fatores à obtenção de maior participação no mercado, sendo pequena a expressão das mudanças de melhorias associadas à postura do funcionário em relação a sua utilização.

O gestor jovem obtém, dessa forma, uma vantagem ao saber lidar com a tecnologia. Por ser considerada uma geração mais bem informada que as anteriores (OLIVEIRA, 2010), os gerentes conseguem diferenciar as demandas e identificar as falhas no processo, o que para a maioria dos gestores das gerações *Baby Boomers* e X ainda é uma limitação, visto que reconheceram a necessidade de capacitação tecnológica.

Para Sperling (2002, p.07), a introdução de novas tecnologias destaca o papel gerencial contemporâneo, sendo uma preocupação constante dos gestores mais velhos que, apesar de saberem da necessidade de implementação das ferramentas tecnológicas, parecem não saber diferenciar se esta preocupação está relacionada às dúvidas pela falta de conhecimento para tornar sua utilização mais eficaz, ou se realmente a tecnologia disponível é insuficiente para atender às demandas.

Sobre os sentimentos expressos nos relatos dos grupos pesquisados, notou-se que os gerentes das gerações *Baby Boomers* e X (mesmo os que não conheciam tecnologia moderna e adequada para o setor de atuação) mostraram-se suscetíveis em relação à necessidade de aprimorar, investir, inovar e competir através da área de produção tecnológica. Já alguns gerentes da geração Y sentiram dificuldades em trabalhar em organizações que ainda não investiram na tecnologia de produção, levando-os, em muitos momentos, a sentirem-se frustrados com a função que desempenham.

#### **b) As formas de organização do trabalho**

Com o intuito de conhecer a percepção dos gerentes sobre como eram divididas as tarefas na organização, qual o estilo de trabalho pelo qual era submetido

(autonomia x supervisão), procedeu-se à análise de como cada gestor percebia as forma de organização do trabalho na empresa.

### **Gerações *Baby Boomers* e X**

Para os gerentes das gerações *Baby Boomers* e X há uma divisão no entendimento sobre a distribuição das tarefas sob sua responsabilidade. Para metade dos gerentes entrevistados há uma igualdade de funções entre os gerentes, conforme os setores estabelecidos na empresa. No entanto, para a outra metade, não há um equilíbrio na divisão das tarefas, uma vez que as atividades são mal distribuídas, sobrecarregando alguns gerentes (20%), conforme TAB.12.

Tabela 12- Gerações *Baby Boomers* e X - Divisão das Tarefas entre os gerentes

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
O trabalho é dividido conforme os setores estabelecidos na empresa	50%
Não há equilíbrio na divisão das funções entre os gerentes	50%
Reconhece que o trabalho é mal distribuído, sobrecarregando alguns gerentes	20%
Para os gerentes de confiança, são delegadas mais funções	20%
Cada funcionário desempenha suas atividades conforme seu perfil e responsabilidade	20%
Pode melhorar a distribuição das atividades	10%
O trabalho administrativo deveria ser único, evitando que funcionários também executassem atividades operacionais	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Para alguns gestores, as tarefas são delegadas conforme o perfil e a responsabilidade de cada gerente (10%), podendo, dessa forma, aquele que possuir um maior nível de confiança dos superiores (20%) ficar sobrecarregado.

De acordo com o perfil [...] tem gerentes que são mais atarefados. (E4)

Eu acho que é mal dividido, né [...] acho que algumas pessoas têm mais atribuições que outras pessoas e acho que deveria ser melhor organizado. [...] Divisão mesmo de tarefas. Mas eu acho que tá muito, centrado na confiança, entendeu? Por exemplo, quem eu confio mais, eu acabo sobrecarregando mais. E assim também acontece com a gente que assumiu cargos de gerência. Quanto mais eu produzo, mais confiança no meu trabalho e conseqüentemente [pausa] mais trabalho [...]. (E5)

Observou-se, entre esses gestores, a percepção de que a organização do trabalho poderia ser diferente com uma melhor distribuição das atribuições (20%), separando os trabalhos operacionais dos trabalhos administrativos.

O que eu acho que deveria ser diferente é ter uma ou duas pessoas encarregadas da parte administrativa [...] desenvolvendo o seu trabalho sem preocupações que possam levar a desviar o foco [...] ou é bom na parte administrativa ou é bom na parte operacional, nos dois fica meio complicado. (E10)

Em relação à liberdade para a tomada de decisão, houve apenas 20% de frequência nas respostas que indicaram autonomia para a execução das atividades. Constatou-se, também, que apesar da autonomia, houve uma frequência de 20% das respostas que indicavam que a mesma era concedida, mas de forma limitada entre os gerentes.

Possuo autonomia, mas não me deixam solto [...] nós temos os superiores, né, que coordenam as equipes de gerência, tem o fiscal, tem o administrativo, o de produção, o de qualidade [...] então, tenho autonomia, mas autonomia vigiada [risos]. (E1)

Como a autonomia foi considerada pela minoria dos gerentes, destaca-se a supervisão do trabalho gerencial com 80% de frequência nas respostas obtidas, conforme TAB.13.

Tabela 13- Gerações *Baby Boomers* e X - Supervisão *versus* Autonomia

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
São supervisionados no trabalho gerencial	80%
Revela que todas as atividades são supervisionadas para melhor orientação do trabalho	30%
O gerente sem supervisão trabalha de forma automática e inconsciente	20%
A supervisão faz a equipe trabalhar em harmonia para o alcance do resultado	20%
Acredita que a supervisão é necessária pela falta de procedimentos corretos de controle	10%
A gestão centralizadora favorece a supervisão das atividades	10%
As atividades precisam ser supervisionadas em decorrência da área de atuação	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Para os gestores pesquisados, a supervisão é realizada para melhor orientação do trabalho. Destacou-se, igualmente, a percepção de que a falta de supervisão faz com que o gerente trabalhe de forma automática e inconsciente, além de prejudicar o alcance dos resultados.

[...] parece que o ser humano é meio máquina, faz meio automático. Então, no começo tem aquele incentivo, ele faz até com um pouco mais de gás, de amor, depois vira automatismo [...] assim também é com a gerência [...] faz até meio despercebido. E relaxa. [...] meio displicente [...] então a supervisão não me deixa ficar ociosa. (E3)

Precisa ser supervisionada, né, a forma de serviço que nós executamos exige supervisão, né, então você tem que tá o tempo todo direcionando, porque embora cada um saiba o que fazer, mas você tem que, de acordo com o que vai acontecendo ao longo do dia, você tem que [...] você precisa buscar a melhor produtividade, o melhor resultado, né, no seu trabalho. Então, a supervisão ajuda. (E2)

Houve também a percepção de que a falta de parâmetros de controle e a gestão centralizadora favoreçam a necessidade de supervisão das atividades gerenciais.

Não, há supervisão. Não tem autonomia total porque a nossa gestão é muito centralizadora, então tudo tem que passar de uma maneira bem clara, bem correta pra que ninguém faça uma besteira, né? [...] a gente tem que passar pra outra pessoa pra dar uma checada pra depois a gente encaminhar. (E8)

Analisou-se a forma de como os gerentes percebiam a organização do trabalho por meio da formação das equipes em cada setor. Dessa maneira, para metade dos gerentes entrevistados, para a formação de uma equipe coesa há a necessidade de que seus membros possuam conhecimento específico na área de atuação, alegando a capacitação profissional como uma das características mais importantes na formação de uma equipe de trabalho, conforme TAB. 14.

Tabela 14 - Gerações *Baby Boomers* e X - Características importantes para a formação de equipe de trabalho

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
É necessário conhecimento específico para a formação da equipe	50%
A equipe deve estar focada para o objetivo da atividade que executa	40%
A equipe deve ser heterogenia, criativa, ética e com atitude	20%
Sente que a equipe deve ser formada por pessoas que estejam dispostas a trabalhar	20%
A equipe deve possuir características de liderança, carisma e respeito	20%
Compreende as dificuldades em montar uma equipe, pois acha que não pode sobrecarregar ninguém	20%
A equipe deve ser enxuta para facilitar a quantificação dos resultados	10%
A equipe deve ser capaz de separar amizade e profissionalismo	10%
A escolha deve ser baseada nas competências: conhecimento, habilidades e atitude	10%
A equipe precisa ter compromisso com o trabalho e aberta à aprendizagem	10%
A equipe precisa ter apenas um líder para orientar os demais funcionários	10%
Os superiores não utilizam seus talentos internos para a formação de uma equipe	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Ressaltou-se, entre outras características, que a equipe deveria estar focada nos resultados, deveria ser heterogênea, criativa, ética e com atitude, dispostas para o trabalho e que apresentassem características de liderança, carisma e respeito.

[...] então as características, né, dos indivíduos que comporiam essa minha equipe seria [...] iniciativa, criatividade e a capacidade de autogerir. Eu acho que seriam características que eu gostaria e que também é uma tendência do mercado esse tipo de profissional, com essas características, né. Então, por exemplo, eu não queria uma pessoa que só executasse, que soubesse somente assim “eu só faço o que você mandar”, né [...]. (E2)

Eu acho que tem que ser uma equipe baseada [...] eu acho que a escolha tem que ser baseada em competências. Realmente tem que ser em competências, num conceito de competências [...] conhecimento, habilidades e atitude. Porque a gente tá muito somente no conhecimento. A gente não tá tendo pessoas com atitude. E isso tá sendo um problema. Por isso que a gente tem que supervisionar, por isso tem que controlar mais [...] tomar a atitude, né. (E5)

No entanto, constatou-se a percepção sobre a dificuldade em montar equipes de trabalho, pois nem todos os funcionários têm compromisso e estão abertos para a aprendizagem, conforme relato.

[...] mas a gente tem que procurar pessoas capacitadas e que queiram trabalhar [...] e principalmente, que estejam dispostas a aprender. (E4)

Olha [...] equipe de trabalho? Acho que, essencialmente, tem que ter compromisso [...] não tem mais isso hoje, infelizmente. (E8)

Embora os gerentes percebessem quais características eram importantes para a formação de uma equipe eficiente, observou-se que a falta de autonomia concedida aos gerentes para a formação da sua equipe de trabalho limitava suas escolhas, visto que, com uma frequência de com 60% nas respostas, os gerentes alegaram que não participavam do processo de admissão dos funcionários. Dessa forma, os gerentes são submetidos a uma equipe que não retrata a posição considerada por eles, como uma equipe coesa, eficiente e capaz de auxiliá-los na condução dos objetivos, conforme relato.

Eu posso te falar inúmeras características de pessoas que eu gostaria que fizesse parte da minha equipe [...] mas na realidade eu não faço parte na admissão, não posso escolher [...] Então, tenho que trabalhar com as pessoas que me destinam [...] preciso fazer com que elas apresentem as características que eu preciso [...] nem sempre tenho essa sorte. (E4).

Percebeu-se, em relação à organização do trabalho, que boa parte dos gestores está sobrecarregada pela má distribuição das funções, não possui autonomia para a execução das atividades (embora veja a supervisão como algo necessário) e não participa da definição da formação da equipe de trabalho.

### **Geração Y**

Entre os gerentes da geração Y, houve também a constatação de que as tarefas não eram distribuídas de forma equilibrada entre eles. Metade dos gestores pesquisados assinalou uma divisão inadequada, com necessidade de mudanças para a melhor distribuição das atribuições, o que causa sobrecarga e excesso de trabalho para alguns gerentes. Os sentimentos de tensão, relacionados à falta de

convívio social causada pela dedicação à empresa, foram observados por esses gestores, conforme relato a seguir.

Eu acho que deveria ser diferente, que deveria mudar [...] eu tenho muitas responsabilidades e depois acabo ficando sobrecarregada. [...] às vezes nem tenho final de semana, porque fico o tempo todo trabalhando em casa. [...] só trabalho. (E6)

A parcela de gerentes que alegou existir uma distribuição de funções equilibrada demonstrou por meio da frequência nas respostas que este fator estava associado ao plano de cargos e salários existente na empresa (20%), que definia as funções de forma objetiva, baseadas no cargo, conforme TAB. 15.

Tabela 15 - Geração Y - Divisão das tarefas entre os gerentes

Itens discriminados	%
As tarefas são divididas de forma justa	50%
As funções são divididas conforme o plano de cargos e salários da empresa	20%
Não há falhas na divisão das tarefas, mas poucas pessoas para executá-las	10%
A divisão é correta, mas os gerentes não executam o que foi solicitado	10%
A divisão do trabalho corresponde à quantidade de gerentes existentes na empresa	10%
A divisão de tarefas segue uma hierarquia e disciplina	10%
Acredita que deveria haver maior rotatividade de funções para favorecer a aprendizagem	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

A existência de sobrecarga de trabalho gerencial foi associada ao fato de se ter poucos gerentes na organização e muito trabalho a ser desenvolvido. Houve também a percepção de que alguns gerentes não executavam as atividades delegadas, tendo por isso a necessidade de, às vezes, assumir novas atribuições, conforme relato.

É [pausa] assim na verdade, essa pergunta deveria ser diferente [...] se precisaria de mais gerentes né? [...] para ter uma divisão melhor, só se contratar mais pessoas. (E2)

A sugestão de uma rotatividade nas funções gerenciais foi percebida (10%) como forma de favorecer a aprendizagem (10%), visto que as equipes tendem a diminuir sua força de trabalho, começando pelo trabalho gerencial.

Existe uma tendência a achatar as equipes. O que dez gerentes faziam antigamente é tarefa de um gerente só hoje. Então eu preciso me acostumar com o aumento de trabalho e tentar gerir isso de alguma forma [...] buscar, se eu quiser permanecer nessa profissão. (E7)

Sobre a autonomia dos gerentes para a tomada de decisão, a geração Y ressaltou a liberdade como algo essencial para o exercício da função, apontando uma frequência de 60% nas respostas relacionadas a este item. Para muitos gestores, há a compreensão de que é necessária apenas a supervisão do trabalho final, considerando que à equipe de gerentes corresponde um desempenho de produtividade desejável pela empresa. Houve também a percepção de que a supervisão melhorava o desempenho, conforme relato.

A questão é [...] não conseguir definir as prioridades. Não porque isso é extremamente difícil [...] No meu caso, por exemplo, embora eu tenha autonomia para a condução das minhas atividades, a gestão é centralizadora, ela precisa saber tudo o que eu faço [...] Então, quanto mais supervisão, melhor meus resultados, se os planos de gestão superior mudarem. (E15)

Assim, os gestores relataram que são submetidos à supervisão em suas atividades gerenciais. No entanto, para esses gestores, a autonomia seria mais importante visto as dificuldades para o exercício da função, que se torna demasiadamente burocrática e estressante. Houve também a percepção de que a supervisão gera resultados, embora ela seja contraditória em alguns momentos, havendo a necessidade de autonomia *versus* a importância do controle, conforme relato.

Há [...] eu penso que a supervisão é necessária para que o meu trabalho fique em dia. Isso eu acho bom, não tenho nada pendente. Mas tem horas que eu queria poder ter mais poder de decisão [...] Vivo um conflito gerencial, tenho que dar resultado, mas às vezes fico de mãos atadas [...]. (E19)

Sobre como deveria ser formada uma equipe de trabalho, os gerentes da geração Y estabeleceram como características essenciais: pessoas comprometidas, dinâmicas e responsáveis, proativas, capacitadas e com interesse na

aprendizagem, respeitosas, talentosas, entre outras características, conforme TAB 16.

Tabela 16 - Geração Y - Característica importantes para a Formação da Equipe de Trabalho

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Pessoas comprometidas, dinâmicas, comunicativas e responsáveis	20%
Pessoas proativas, capacitadas e com interesse na aprendizagem	20%
Existência de respeito entre as pessoas que compõem a equipe	10%
A equipe de trabalho deveria criar um vínculo de amizade	10%
Percebe que a cumplicidade e o treinamento são essenciais para a formação de uma boa equipe	10%
Não pode haver vínculos de amizade, pois acredita que isso atrapalha a cobrança pelos resultados	10%
Uma boa equipe deveria ser heterogênea	10%
A equipe tem que possuir pessoas honestas	10%
As pessoas precisam saber trabalhar em equipe	10%
Uma boa equipe é aquela que se adapta à rotina da empresa	10%
Uma boa equipe deve ter conhecimento teórico, mas a prática deve prevalecer	10%
O talento é mais importante que o currículo	10%
<b>As pessoas deveriam trabalhar em harmonia, com disposição e entusiasmo</b>	<b>10%</b>

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Criar vínculos de amizade com a equipe foi um aspecto relatado, bem como a necessidade de pessoas que saibam trabalhar umas com as outras para o sucesso da equipe. Destacou-se, também, a necessidade de uma equipe heterogênea para compartilhamento de informações.

Questão tanto da hierarquia, você respeitando as ordens, né, das pessoas que estão [...] supervisionando você, e criando também um vínculo de amizade que é muito legal [gaguejou]. (E11)

[...] Eu acho que uma boa equipe é a que saiba trabalhar em equipe. Igual eu falo também, a pessoa não pode ser, [gaguejou] não pode ser egoísta. O ciúme também pega, por incrível que pareça [pausa]. Então, a equipe de trabalho [...] a que saiba trabalhar em equipe, é fundamental [...]. (E16)

É [...] de pessoas proativas, capacitadas ou com muito interesse em aprender. Uma equipe, eu acho que deve ser [...] não homogênea e sim heterogênea, porque quanto mais heterogênea é uma equipe, mais troca de informações, mais aprendizado um com o outro vai ter. (E17)

Para alguns gerentes da geração Y, uma boa equipe deve ser pautada na cumplicidade, amizade e harmonia. Já para outros, o mais importante não é o currículo e sim o talento, a disposição e o entusiasmo. Houve também a percepção de que criar vínculos de amizade com a equipe atrapalha os resultados gerenciais.

Eu acho que tem que ter cumplicidade, tem que saber a atividade na qual, né, vai ser executada, tem que ter um treinamento. (E12)

[...] é, por exemplo, estava contratando muito por amizade, por conhecer o pai, conhecer a mãe e isso gerou um problema muito grande. Ficava difícil cobrar resultado, ou corrigir alguma coisa. Então, pra mim, a equipe tem que ser neutra. (E14)

Sobre a participação da formação da equipe, houve apenas 60% de frequência nas respostas que indicaram que os gestores participavam do processo de admissão dos funcionários sob sua responsabilidade. Observou-se que os gestores da geração Y veem a organização do trabalho também como algo que lhes causa sobrecarga de atividades. Contudo, a maioria dos gerentes possui autonomia para a atividade gerencial e participa da formação da equipe.

### **Percepção das gerações em relação à organização do trabalho**

Para metade dos gestores dos grupos pesquisados, o trabalho poderia ser dividido de forma mais justa e equilibrada entre os gerentes. Enquanto as gerações *Baby Boomers* e X entendem que os gerentes mais responsáveis e conseqüentemente os que demonstram maior confiança são os mais requisitados, a geração Y percebe uma organização da divisão das tarefas deficiente, devido ao número reduzido de gerentes que as organizações dispõem e à falta de compromisso que alguns gerentes demonstram.

Percebeu-se que os gerentes da geração Y também possuem dificuldades na conciliação do trabalho com a vida pessoal, o que remete também à certa dificuldade em gerenciar a vida profissional, conforme aponta Brum (2011).

Sobre a necessidade de supervisão ou autonomia gerencial, a preocupação dos gerentes das gerações *Baby Boomers* e X reforçam os argumentos de Lima (1996).

Para o autor, o foco nos resultados provenientes do crescimento da produção mantém o controle como parte central do gerenciamento, justificando a percepção desses gerentes sobre a necessidade de serem supervisionados em suas atividades. Percebeu-se, dessa forma, que os gestores da geração Y atribuem mais ênfase na autodisciplina e autonomia outorgada (LIMA, 1996). Os resultados também apontaram que, na análise das formas de organização do trabalho, os gerentes mais novos favorecem a formação de equipes mais autônomas, o que Melo (1991) considera como uma forma moderna de se organizar o trabalho.

Os grupos pesquisados ressaltaram a necessidade de formar equipes heterogêneas. Portanto, os resultados estão em concordância com as novas práticas adotadas pelas organizações que consideram importante formar equipes heterogêneas, ampliando assim, o leque de possibilidades aos funcionários (HANASHIRO; QUEIROZ, 2005).

### **c) Formas de controle de produção**

A forma como os gerentes controlam o trabalho desempenhado pelos funcionários podem se revelar de diversas maneiras. Para Melo (1991), as formas de controle estão associadas à gestão da força de trabalho, a qual se concretiza na relação chefia x subordinado e diz respeito à relação capital x trabalho.

Nesse sentido, buscou-se conhecer como eram estabelecidas as relações pessoais entre gerentes e seus superiores. Analisou-se como era estabelecido o controle sobre a atuação dos gerentes e a maneira como a organização reconhecia o trabalho ou punia os resultados indesejados.

### **Gerações *Baby Boomers* e X**

Os gerentes das gerações *Baby Boomers* e X apresentaram uma frequência de 60% nas respostas revelando a existência de uma relação amigável e de respeito com seus superiores. A questão da liberdade para expor o trabalho também foi considerada com 40% de frequência, conforme TAB.17.

Tabela 17 - Gerações *Baby Boomers* e X - Relação Gerente *versus* Superiores

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Entende que é uma relação amigável e de respeito	60%
Tem muita liberdade com seus superiores	40%
Existe conflito em relação às normas que devem ser cumpridas dentro do contexto do trabalho	10%
É flexível e aberto ao diálogo com seus superiores	10%
Vê que alguns superiores os gerentes de forma igualitária	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Todavia, houve também a percepção de conflito em relação às normas e o contexto organizacional, assim como a percepção de que os gerentes não eram tratados da mesma forma pelos superiores.

[...] conflituosa, mas dentro do contexto [...] É um conflito dentro do contexto da relação gerente-superior. Você tem regras a cumprir, como gerente você cumpre essas normas e vê se o subordinado está cumprindo. E da mesma forma, como são, no meu caso, são quinze anos gerenciando, teve momentos de conflitos mesmo, conflitos pessoais, né, por falta de entendimento entre o que eu queria, quando eu digo 'o que eu queria' é o que a empresa queria e eu sou o porta-voz disso. Nós temos conflitos de trabalho gerenciáveis. (E2)

Eu acho que é uma relação [...] pessoal. Pessoal e profissional. Eu acho que a relação pessoal, ela fica muito a mercê da relação profissional, eu acho que as pessoas não separam né? Então eu acho que há um jogo, a cada dia que passa, eu vejo isso mais, eu acho que é um jogo de interesses, eu acho que as pessoas não aprenderam a separar pessoal do profissional. Alguns superiores também [...] Eu tenho muita dificuldade. (E5)

Apesar da relação gerente *versus* superiores ser considerada amigável e respeitosa pela maioria dos gestores, as formas de controle sobre a produção não seguem um parâmetro específico para medir o desempenho e controlar o trabalho gerencial de forma eficaz. Houve uma frequência de 30% nas respostas obtidas, relacionando a falta de padronização para o controle, como é verificado na TAB. 18.

Tabela 18 - Geração *Baby Boomers* e X - Controle do trabalho gerencial

<b>Itens discriminados</b>	
Não existe parâmetros de controle	30%
O controle é feito por meio do alcance das metas	30%
Controle visual sobre a produção	30%
Entrega no prazo estipulado	20%
Controle realizado por meio de planilhas de produtividade	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Os relatos dos gerentes abordam aspectos concernentes ao controle visual, contábil, por prazo ou planilhas de produtividade.

Então a forma de controlar, ela é automatizada, e no dia a dia a forma de controle da tarefa em si, ela é um controle visual e [...] visual, contábil, é [...] basicamente isso, né, no meu caso, controle visual e contábil. (E1)

[...] Hoje não tenho controles específicos. (E3)

[...] aqui não tem um parâmetro de controle. (E4)

A falta de padronização do controle fez com que metade dos gerentes entrevistados reconhecesse a necessidade de adoção de novas formas de controle da produção, com o propósito de que o trabalho gerencial pudesse ser avaliado de forma mais eficiente por parte de seus superiores. A necessidade de programas específicos e a organização do fluxo de atividades para facilitar o acompanhamento da produção demonstram o interesse desses gestores para a padronização dos processos existentes.

Já, por isso que existe uma proposta, por de meio de passo a passo [...] o quê que agora vai ter que cumprir, né? Então, acho que agora [...] a gente fez um fluxograma de atividades, porque vai ficar mais fácil o gerenciamento e o controle por parte dos superiores. Já que a gente vai receber por resultados, a gente vai ver quem realmente vai produzir. (E15)

Embora os gestores percebessem a necessidade de melhorar as formas de controle, obteve-se uma frequência de 60% nas respostas que revelaram que os superiores já fazem uso da tecnologia para avaliar o trabalho gerencial.

Nas empresas onde os superiores não utilizavam a tecnologia como ferramenta de avaliação (30%), os gerentes alegaram a falta de tecnologia adequada para fazer a

avaliação do desempenho e controle sobre a produtividade (10%), o fato de a empresa ser pequena e o diálogo favorecer o controle diário (10%), ou o fato dos relatórios emitidos pelos sistemas de controle não corresponderem à realidade da empresa (10%).

Os gestores também relataram sobre a maneira como a organização reconhecia o trabalho gerencial ou punia os resultados indesejados. O ato de parabenizar e agradecer em público pelo trabalho desempenhado foi considerado, com 40% de frequência, como uma forma de reconhecimento. Alguns gestores revelaram, igualmente, receber prêmios por produtividade (30%), conforme TAB. 19.

Tabela 19 - Gerações *Baby Boomers* e X - Formas de reconhecimento do trabalho gerencial

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Elogios e agradecimento em público pelo trabalho realizado	40%
Os gerentes são premiados pela produtividade	30%
A empresa reconhece os gerentes através de um programa que dá folgas como prêmio	20%
O reconhecimento está nas oportunidades do plano de carreira	20%
A empresa não utiliza nenhuma forma de reconhecimento	20%
O reconhecimento é feito por meio do <i>feedback</i> sobre o trabalho executado	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Para os gestores pesquisados, as folgas e o plano de carreira seriam uma forma de reconhecimento, bem como *feedback* dado a eles.

Hoje o reconhecimento mesmo é aquele de você tá dando *feedback*, agradecendo, parabenizando [...] por exemplo, confraternizações em cima de [...] resultado. Mas não tem reconhecimento numérico, né. (E1)

[...] tem um programa lá que te dá folgas quando você é reconhecido em algum momento lá, mas, de um modo geral, o reconhecimento, ele é intangível. (E2)

[...] algumas metas também, a gente ganha prêmio por atingir o patamar de vendas [...] uma porcentagem maior. (E3)

Existem é [pausa] gama de recompensas que seriam nota meritória, elogio individual, menção elogiosa, [pausa], destaque operacional, destaque de motorista padrão, tem uma gama de reconhecimento da empresa para os funcionários que se destacam. (E10)

Observou-se, porém, que há empresas que ainda não estabelecem qualquer forma de reconhecimento ao trabalho dos gestores.

Hoje, nenhuma. Vai passar a ter. A partir do segundo semestre, com base no resultado. (E5)

Mas hoje, assim, em termos de bonificação mesmo, a gente não tem na minha direção, todos eles são muito racionais, muito objetivos: “então tá, muito bem, é sua obrigação, você foi contratada pra isso, então muito bem”. (E8)

Quanto às formas de punição existentes na empresa, para a maioria dos pesquisados, quando os gerentes não atendem de forma positiva as atribuições que lhes são delegadas, a punição mais severa consiste na demissão, com 90% de frequência nas respostas, conforme TAB. 20.

Tabela 20 - Gerações *Baby Boomers* e X - Formas de punição existentes na empresa

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Vê a demissão como punição mais severa	90%
Acredita que através de ações disciplinares como advertência e suspensão	50%
Revela não existir formas de punição na empresa, além da demissão	30%
Percebe que a empresa utiliza de advertências verbais	20%
Sente que a empresa procura enquadrar o gerente em outro setor antes de aplicar a punição	20%
Reconhece que possui poucos funcionários capacitados dificultando as punições	10%
Revela que o gerente é punido com horas de trabalho ou suspensão ou processo administrativo	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

A advertência e as ações disciplinares também foram apontadas com 30% de frequência e podem ser evidenciadas nos relatos abaixo.

Você tem um código de ética e ações disciplinares, né [...] em função do descumprimento desse código de ética. Então, essas ações disciplinares, elas vão desde uma advertência, sanção, é [...] tem um processo, né, até chegar a uma demissão, né, por justa causa ou porque a empresa não tem mais interesse no seu trabalho. (E2)

[...] sempre que algum funcionário cometa algum erro ele tem as punições leve, média ou grave e cada uma com uma situação. Na leve uma pessoa

é advertida verbalmente e é ele e obrigado a cumprir uma jornada de trabalho de até oito horas. Nas graves, que é a pontuação mais alta, ele tem uma suspensão de um até no máximo 10 dias. Ele pode também sofrer um processo administrativo e ser excluído, dependendo da situação. (E10)

Ainda quanto às punições, foi possível ouvir respostas positivas em relação ao reenquadramento do gerente em outro setor (20%), antes da demissão.

No nosso caso, aqui às vezes mais é a advertência. Em último caso, a demissão, mas só realmente quando o gerente, não consegue adaptar ao ritmo da empresa. Sempre procura, é [...] às vezes enquadrar ele em alguns departamentos que ele tenha condições de dar uma produção necessária. (E7)

O reflexo dessa punição pôde ser verificado na maneira como as organizações estabelecem as metas e objetivos organizacionais. Com 40% de frequência, os gestores relataram que não participam do processo de formulação das metas, sendo este processo realizado apenas pelos proprietários das empresas. Apenas 30% de frequência revelou uma participação limitada, sendo apenas de decisões mais simples. No entanto, todos os gestores afirmaram ser cobrados pelos resultados.

Não, não são [...] porque já vem pronto. Você não... você não participa do momento da criação do modelo estratégico da empresa. Nesse nível de gerência você não participa. (E2)

O mantenedor. Não participo. Na verdade, ninguém participa. (E5)

Notou-se que a relação gerente *versus* superior é considerada pela maioria dos gerentes como positiva, embora percebessem a falta de padronização no controle por parte dos superiores para a avaliação do trabalho que é desenvolvido pelos gerentes. Os gestores também reafirmaram que o agradecimento e as premiações pelos resultados alcançados são manifestações de reconhecimento oferecidas pelas superiores, embora participem da formulação das metas e dos objetivos organizacionais e saibam que qualquer passo negativo pode ocasionar em sua demissão.

## **Geração Y**

As relações entre os gestores da geração Y e seus superiores apresentaram uma frequência de 40% nas respostas, indicando a existência de uma relação de

amizade. A não ocorrência de comentários negativos sobre sua gestão também foi percebido, com 20% de frequência. Ressalta-se, porém, a dificuldade em receber ordens. Esta percepção revelou que, embora a relação seja amigável, ela é embutida de uma hierarquia que se torna perceptível à medida que há uma discordância das ordens estabelecidas, conforme relato.

A relação é boa. Eu preciso seguir ordens. Nem sempre concordo com o que é pedido. É muita hierarquia, muitos cabeças [...] aí, a gente vê que manda mesmo [...] eu reconheço que seguir isso tudo é muito difícil, mas faço [...] não sei até quando, mas faço. (E20)

Sobre o controle gerencial, os gestores perceberam, em uma frequência de 50%, que as atividades são controladas de forma visual e verbal. O controle por relatórios internos ou por meio dos cartões de ponto também foi lembrado, conforme TAB, 21.

Tabela 21 - Geração Y - Controle do trabalho gerencial

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
O controle é realizado de forma visual e verbal	50%
O controle é realizado por relatórios internos sobre os resultados	40%
Controla-se os gerentes por meio da entrega do trabalho	20%
Os gerente são avaliados conforme sua gestão superior	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Não foi perceptível no grupo pesquisado a utilização de programas específicos para controle da produção por parte dos superiores.

[...] as entregas, por exemplo, não tenho como mensurar no sistema se todas as entregas foram realizadas com sucesso. Eu acho que é preciso melhorar nisso daí. (E13)

[...] então toda hora eu recebo ligação pra saber se já está pronto [...] se eu falo que não está pronto [...] É... cobrança verbal, mesmo [...] e vai perguntando até eu entregar. (E14)

Não, assim, o nosso controle, ele é feito, bem assim [pausa] bem prático. Se estiver produzindo, se produziu no tempo que é [pausa] que é necessário para o cliente, estamos atendendo. (E18)

Assim como para as gerações *Baby Boomers* e X, a geração Y também revelou a necessidade dos superiores adotarem novas formas de controle sobre o seu trabalho, apresentando uma frequência de 80% nas respostas obtidas, sendo a

informatização dos processos de gestão a mais expressiva, com 30% de frequência. Para alguns gerentes há a necessidade de aquisição de ferramentas tecnológicas mais adequadas para auxiliar no controle de produção.

[...] parece que às vezes o serviço não anda, parece que tá todo mundo trabalhando, mas tá agarrado, então, aí, eu fico pensando numa forma da gente melhorar isso, é [...] saber o que já foi feito, quanto rendeu, se vale apenas continuar fazendo dessa forma. (E14)

[...] sim, uma ferramenta que consegue ver até quantas horas que foram gastas naqueles projetos, qual que é o valor de cada hora, qual que foi o seu prejuízo [...] então existem ferramentas que são bem mais detalhadas, só que tem um valor, um investimento um pouco alto [...] acho que a empresa ainda não pode bancar esse investimento. (E18)

Embora os dados apontassem uma frequência de respostas que não mencionaram o uso de tecnologia para avaliar o controle do trabalho gerencial, houve 60% de frequência nas respostas indicando seu uso como forma de avaliação de desempenho dos gerentes. De acordo com os gestores, o sistema utilizado na empresa é capaz de fornecer os dados de desempenho de cada gerente.

[...] eles conseguem controlar o que está pendente, o que [...] que foi feito, quando foi feito, consegue reagendar alguma coisa que não conseguiu fazer naquele dia. (E12)

Observou-se, do mesmo modo, o controle do desempenho realizado por meio das redes sociais e das opiniões expressadas pelos clientes no *Facebook*.

É, porque, na verdade, o nosso serviço é realmente medido pela internet [...] os superiores podem ver se a pessoa tá atrasando demais os *posts*, tá atrasando demais pra mandar a tarefa, eles conseguem mensurar isso, né [...] E verificar se o cliente também gostou. (E18)

Os gerentes que alegaram não ter seu desempenho avaliado pelo uso da tecnologia (40%) justificaram essa frequência pela ausência de qualquer forma de controle de avaliação (30%) e a percepção de que o trabalho era acompanhado no dia a dia, sem necessidade de controles específicos.

[...] eles não veem essa necessidade. Desta forma, ela está sendo bem [...] ela é atual, essa forma de controle tem seus resultados obtidos. São satisfatórios. (E20)

Sobre como os superiores reconheciam o trabalho gerencial, com uma frequência de 30%, os dados indicaram as bonificações financeiras e os elogios individuais como forma de reconhecimento pelos resultados alcançados. Outros gerentes evidenciaram os elogios, com a mesma frequência, mas sem a questão financeira, conforme TAB. 22.

Tabela 22 - Geração Y - Formas de reconhecimento do trabalho gerencial

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
O reconhecimento se dá pela bonificação financeira e elogios individuais	30%
O reconhecimento é feito através de elogios	30%
Não existem formas de reconhecimento na empresa	20%
Considera que o plano de carreira é uma forma de reconhecimento gerencial	10%
Revela que a organização utiliza benefícios sociais para reconhecer o trabalho	10%
A participação nos lucros constitui uma forma de reconhecimento	10%
Existem algumas campanhas de bonificação para cumprimento de metas, porém, considera pouco atingível	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Também foram lembrados os planos de carreira, os benefícios sociais, a participação nos lucros e as campanhas que reconhecem de forma financeira o cumprimento de metas que, apesar de não serem mensais, acompanham um ciclo de vendas.

[...] existe assim algumas campanhas, caso bata as metas, então recebe algumas bonificações extras. (E12)

Ah, várias. Várias [...] graças a Deus, reconhece muito o meu serviço. É reconhecimento financeiro e às vezes, até social. (E14)

[...] são os elogios individuais, as notas meritórias, menções que o auxiliam em suas graduações na sua carreira. (E20)

Ressalta-se, entretanto, que existe uma parcela que não está submetida a nenhuma forma de reconhecimento, seja simbólica, ou financeira.

[...] tipo assim, "ah, fez um trabalho excelente ganha uma estrelinha de ouro", não tem isso [...] o trabalho é obrigação. (E18)

Como forma de punir os comportamentos indesejáveis, os gerentes alegaram, com uma frequência de 50%, que os superiores favorecem o diálogo em detrimento à demissão, conforme TAB. 23.

Tabela 23 - Geração Y - Formas de punição existentes na empresa

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Revela não existir formas de punição na empresa, mas o diálogo e reuniões para melhora da conduta	50%
Considera que a demissão só é utilizada como forma de punição depois que todas as alternativas de diálogo forem utilizadas	30%
Revela existir advertências verbais e por escrito decorrentes do não cumprimento das atividades	30%
Acredita que a punição é a demissão	20%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Da mesma forma, houve uma frequência de 30% nas respostas que afirmaram ser a demissão, a última forma de punição, após esgotarem todas as alternativas.

[...] a empresa ainda não chegou a esse extremo, tipo assim, quando chegou ao extremo, teve que demitir o gerente, né [...] mas ela prefere primeiro, se acontecer, dar advertência. (E18)

As advertências verbais e por escrito também foram lembradas, com 30% de frequência. Outros gestores afirmaram ser a demissão a única forma de punição, com 20% de frequência.

Na verdade não existe assim uma punição efetiva. Não tem débito, não desconta em nada. Mas é feito constantemente reuniões né, e repassado o que não está sendo atingido. (E12)

Somente a demissão. (E14)

Pode ser por escrito, verbal, penalizada [...] algumas penalizações por falta de cumprimento, mas também não conheço a fundo, pois não tive nenhuma presença disso até hoje. (E15)

Advertência verbal e escrita. (E19)

O clima favorável e a inexistência de muitos controles estão associados à forma como a organização estabelece as metas e objetivos. A maioria dos gerentes alegou que as metas e objetivos são traçados pela gerência de nível estratégico, porém a forma como serão executados fica a cargo de cada gerência técnica. Houve,

igualmente, colocações de que as metas e objetivos, após definidos pelos superiores, são discutidos em conjunto com a sua equipe de trabalho (50%).

Geralmente sou eu [...] Em conjunto. Nós sentamos e analisamos o que é melhor e a gente estabelece as metas. (E13)

No momento, eu. Faço reunião, coloco em pratos limpos e vou definindo aquilo que eu vou vendo de [...] a gente criou de fazer reunião toda semana, que eu vou vendo o que não funcionou, eu anoto e na reunião a gente discute aquilo. (E14)

Tudo eu. Mas elas podem auxiliar ou participar [...]. Mas a palavra final é a minha mesmo, assim, é [...] eu peço sim a opinião delas, o que que elas acham de alguma coisa, acato, mas algumas coisas [...] no final, sou sempre eu. (E16)

Notou-se que a relação gerente *versus* superior é considerada pela maioria dos gerentes como positiva, embora percebessem a necessidade de adotar novas formas de controle por parte dos superiores para a avaliação do trabalho que é desenvolvido pelos gerentes, em especial um controle mais eficaz com sistemas operacionais mais específicos. Os gestores também reconheceram que o agradecimento e as premiações pelos resultados alcançados são manifestações de reconhecimento do trabalho para alcançarem as metas e objetivos organizacionais e veem no diálogo uma ação positiva dos superiores para evitar a demissão.

### **Percepção das gerações sobre as formas de controle da produção**

Por não existirem parâmetros específicos para o controle do trabalho dos gerentes nas empresas gerenciadas pelas gerações *Baby Boomers* e *X*, os gestores perceberam a necessidade de adoção de formas padronizadas de controle por parte dos superiores, melhorando o fluxo dos sistemas, processos e pessoas, deixando de lado o controle visual ou por prazo. Embora a utilização da tecnologia estivesse presente na maioria das formas adotadas para o controle, os dados não correspondiam às necessidades reais das empresas.

Já em relação à geração *Y*, nenhum controle da produção é feito por meio da tecnologia. Os controles utilizados são baseados na folha de ponto e também nas formas visuais e verbais. A maioria dos gestores também apresentou necessidade em adotar novas formas de controle sob o trabalho gerencial, sendo os dados

fornecidos com a utilização de sistemas específicos e adequados para a emissão de relatórios de controle.

Observa-se que os gerentes das gerações *Baby Boomers* e *X* são controlados em seu trabalho gerencial pelo uso da tecnologia de forma mais ampla que os gestores da geração *Y*, por estarem submetidos ao controle da produção, além de outras formas de controle baseadas nos dados levantados pelo sistema. No entanto, esses gestores apontaram falhas nos levantamentos realizados pelos superiores, indicando a necessidade de melhorias na gestão da informação da organização. Tal fato reforça o que Gitahy (1994) menciona sobre a necessidade de reestruturar a tecnologia empregada, devido às grandes transformações nas organizações dos processos de trabalho e à necessidade de adoção de novas formas de controle.

A geração *Y*, ainda, percebeu a necessidade de melhorias em relação às formas de controle adotadas pelos superiores em seu trabalho gerencial, visto que ao serem avaliados conta-se com o uso de ferramentas tecnológicas para medir o desempenho. A inexistência de tecnologia que favoreça a realidade produtiva foi mencionada pela maioria das gerentes entrevistados que, além de sentirem a necessidade de novas formas de controle, também indicaram qual ferramenta seria importante para fornecer dados precisos e específicos sobre a produtividade.

Para os gestores da geração *Y*, a indicação de avaliação de seu trabalho gerencial por meio das redes sociais torna-se um fator relevante por diminuir as barreiras organizacionais provenientes da forma tradicional e rígida de avaliação de gestão a que estão até então submetidos, de acordo com o que argumenta Lima (2013). Esta característica é própria da geração que convive com a tecnologia instantânea, *internet* banda larga, sistemas multimídia e dispositivos de armazenamento de dados de elevada capacidade, permitindo a verificação atual do trabalho executado, assim como indicam Veiga Neto *et al.* (2015).

Para as gerações *Baby Boomers* e *X*, quando os resultados não são obtidos, a demissão é considerada a forma mais efetiva para sanar os problemas. Esses gerentes também fazem parte de um modelo de gestão pouco flexível, visto que a maioria não participa da formulação dos objetivos e metas propostos para a

empresa. Percebe-se que a atuação desses gestores é realizada em um ambiente de clima amigável, porém constantemente inseguro por meio do aumento dos meios de controle e pressão por maior produtividade, assim como afirmam Maffia e Pereira (2014). A falta de autonomia para participar e opinar na formulação das metas e objetivos leva estes gestores a vivenciarem com maior frequência as situações negativas do estresse, decorrentes da ocupação de cargos com alta tensão diária (JOHNSON *et al.*, 2009).

Já a geração Y encontrou no diálogo, no reconhecimento e na participação para a execução das metas uma maneira mais favorável para manter as relações com os superiores mais próximas. Estas características correspondem às necessidades de um mercado cada vez mais global e competitivo que obriga as organizações a aderirem às formas flexíveis nas relações de trabalho, tal como afirma Lima (2013).

### **5.3 Gestão da força de trabalho**

Buscou-se nesta categoria da análise conhecer a percepção dos gestores em relação ao trabalho que executavam, bem como as relações de poder que eram estabelecidas com seus superiores, gerentes pares e subordinados. Do mesmo modo, procurou-se descobrir se a organização oferecia treinamentos gerenciais e benefícios sociais aos gerentes como forma de retenção e manutenção da força produtiva.

#### **5.3.1 Gerações *Baby Boomers* e X**

A maneira como os gestores gerenciam a equipe de trabalho reflete em sua relação pessoal com os subordinados e indica qual tipo de liderança é exercida na empresa. Nesse sentido, notou-se que os gerentes das gerações *Baby Boomers* e X estão atentos às suas responsabilidades enquanto líderes de suas equipes, pois se consideram responsáveis tanto pela qualidade como pelo desempenho da sua equipe de trabalho, apresentando uma frequência de 100% nas respostas, conforme TAB. 24.

Tabela 24 - Gerações *Baby Boomers* e X - Responsabilidade pela qualidade e desempenho da equipe

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Revela preocupação com sua equipe de trabalho	100%
Entende que é responsável pelos resultados e pela segurança da sua equipe de trabalho	50%
Suas atitudes negativas refletem no desempenho da equipe	30%
Precisa ter consciência de seu trabalho em relação aos resultados	20%
A equipe só tem bom desempenho quando o gerente estiver alinhado a forma de trabalho	20%
Suas escolhas como gerente influenciam no desempenho da equipe	10%
Produz resultados positivos, embora não consiga implantar a gestão da forma que gostaria	10%
Revela estresse e sofrimento ao ser responsável pela equipe de trabalho	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Os gestores revelaram sentimentos de preocupação com a equipe, entendendo que são responsáveis pelo resultado e segurança dos seus funcionários (50%). Expressaram ter a consciência de que se não demonstrar atitudes positivas frente ao trabalho e ao gerenciamento da equipe, todas as ações negativas refletem sobre os resultados (20%) e que os gerentes precisam se posicionar quanto ao resultado que pretendem alcançar (20%).

[...] sim, sou responsável por eles, eu tenho muita preocupação e espero que a gente tenha oferecido o melhor, procurado dar [...] criar as melhores condições de trabalho pra ele, pois isso reflete também na vida pessoal [...] a gente sabe que quando a gente pisa na bola aparece, então, é importante isso [risos]. (E1)

Foi evidenciado o estresse devido à responsabilidade pela equipe e por carregar o peso das frustrações quando as metas não são alcançadas em virtude de escolhas erradas.

Demais [...] demais. Sofro, demais, apesar de não ter esse controle. O problema é que [...] eu não escolho quem trabalha comigo, então eu acho que esse é o problema maior, né. (E5)

O gerente, ele é responsável, então se ele está vendo que vai dar errado, mas ele não, não chega junto da equipe, não faz as escolhas certas, o erro é dele. É igual a um técnico de futebol. É muito simples, se o time jogou mal, a culpa é de quem? É do técnico, né. Então, a empresa também é a mesma coisa. (E6)

Foi possível identificar, com uma frequência de 80% nas respostas, que os gerentes participam de programas de desenvolvimento profissional e treinamentos gerenciais regulares, conforme TAB. 25.

Tabela 25 - Gerações *Baby Boomers* e *X* - Treinamentos Gerenciais

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Participa de treinamentos regulares	80%
A empresa oferece treinamentos regulares em todas as áreas	30%
A empresa realiza muitos treinamentos, mas não vê resultados	10%
Percebe que sem treinamento os gerentes se acomodam e desanimam	10%
Entende que o treinamento deve ser feito com gerentes para estes repassem aos demais funcionários	10%
Os treinamentos existentes são muito rápidos, mas fornecem conhecimentos especializados	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Observou-se nos relatos a indicação dos treinamentos regulares para os gerentes além das formas tradicionais de capacitação profissional, o incentivo para a educação continuada por meio de bolsas de estudo.

Com certeza, nós temos um programa [...] permanente de treinamento e desenvolvimento dos gerentes. Então, você tem aí [gaguejou] cursos, né, em diversas áreas, né, empresariais, você tem incentivo com bolsas de estudo pra graduação, pós-graduação, mestrado e, então, assim, eu acho que a empresa, nessa parte, ela permite que o gerente tenha treinamento adequado dentro da empresa pra desempenhar a função. (E2)

No entanto, algumas colocações sobre treinamento podem ser destacadas: treinamento sem resultados efetivos; comodismo e a necessidade de repassar o treinamento recebido para os subordinados.

É o que mais tem. Eu acho que falta de treinamento não é, eu acho que falta é boa vontade, interesse em compartilhar a informação com os gerentes. Não existe dificuldade [...] Não, não existe. Eu não entendo porque existe tanto treinamento se as coisas aqui não mudam. É investimento desnecessário. (E4)

[...] Mas tem que acontecer esse treinamento pra não cair naquela rotina né. Funcionário começa a ficar desanimado, não quer saber de nada, acha que o salário que ele ganha está bom. O gerente também se acomoda, não tem novidades para estimular sua equipe, e por aí vai [...] Então não é bem por aí. Porque precisamos no sentir incomodados para produzir. (E6)

[...] tem algumas coisas de liderança que a gente tem feito [...] desenvolvido para que seja repassado aos funcionários. (E9)

Também foi indicada a inexistência de treinamentos. Para esses gestores, os treinamentos não tinham aplicabilidade sendo, por isso, desnecessários. Outro fator assinalado foi a falta na cidade de pessoas qualificadas na área para ministrar os treinamentos e a pouca viabilidade nos recursos financeiros para arcar com as despesas, assim como o tempo dispendioso com as viagens.

[...] está mais difícil porque todo tipo de treinamento que a gente tinha possibilidade de fazer era fora da cidade, na nossa área é muito difícil a gente ter alguma coisa dentro da cidade, então isso dificulta, né? (E8)

A maioria dos gestores atribuiu às políticas voltadas para a assistência como benefícios sociais disponíveis na empresa para os gerentes (70%). Embora nem todas as empresas disponibilizassem tais políticas, todos os entrevistados indicaram a importância dos planos assistenciais.

É [...] eu acho que é muito importante, principalmente, hoje em dia considerando que é [...], em média, do seu salário vai pro o governo e com o resto você tem que pagar saúde, educação, alimentação, transporte, segurança [...] básico. Sem contar em investir, em se profissionalizar, né? (E8)

No que concerne à retenção dos gerentes, os entrevistados consideraram que, além de uma qualificação profissional, uma vez que muitas empresas ofereceriam incentivos financeiros para pagamento de cursos para os gestores, as políticas de assistência sociais favoreciam uma melhor qualidade de vida, tanto para eles quanto para suas famílias.

[...] educação, plano de saúde [...] assistência odontológica [...] assistência [...] com medicamentos [...] então, assim, você tem uma série de benefícios que [...] dão suporte ao seu trabalho. Você trabalha com maior tranquilidade sabendo que se você passar por alguma dificuldade com a sua saúde, né, ou com a sua família, você terá um amparo, né, por parte da empresa. (E2)

Para os gestores que relevaram que a empresa não possuía políticas de assistência (30%), o principal fator foi associado à falta de recursos financeiros para arcar com os custos dos benefícios.

Entretanto, embora todos os gestores se responsabilizassem pela qualidade e desempenho da sua equipe; participassem de treinamentos regulares para melhorar a gestão e avaliassem a oferta de benefícios que recebiam como muito importante para sua retenção na empresa, constatou-se que as relações de poder estabelecidas com os superiores, com os gerentes pares ou até mesmo com seus subordinados propiciam algumas situações que interferem na gestão, ocasionando algumas falhas que influenciam o alcance dos resultados.

Nesse sentido, ao relatarem sobre as relações de poder estabelecidas com os superiores, os gerentes revelaram que, às vezes, precisavam assumir atitudes e posturas consideradas como “políticas”, pois percebem uma hierarquia muito grande, com o poder concentrado nas mãos de poucas pessoas (20%).

É muito hierárquico [...] Mas tem uma atuação que eu chamo de atuação política pra saber como conduzir essa forma de poder e não ser submetido a vontade simplesmente, né. (E2)

Uma pequena parcela evidenciou que, embora trabalhassem em um ambiente de muitas cobranças, possuía liberdade para argumentar e expor suas opiniões aos superiores, melhorando a execução das suas funções gerenciais (30%).

Tenho uma relação tranquila, embora quem tenha a última palavra seja sempre ele, mas eu consigo expor minhas ideias [...] isso é bom. (E4)

Olha, a relação do gerente com o superior é muito mais fácil do que o do operário. Isso é bem lógico, porque nós temos um acesso mais fácil né, ao superior. Os superiores geralmente dão uma abertura maior né, de, de conversa, de relacionamento, bem tranquilo. Não vejo problemas, mas claro que também sou mais cobrado por isso. (E6)

Eles me dão autonomia, mas sempre com cobrança. Eles procuram dentro do meu segmento também ouvir ideias novas. (E7)

No entanto, ao ter que lidar com uma direção muito centralizadora, alguns gerentes indicaram falta de autonomia e uma gestão engessada.

Eu acho que a relação é boa, né, mas eu aprendi a conviver com a centralização. Pra dar certo, tem que ser assim. Apesar, eu também [...] o problema é que eu também sou centralizadora. Por isso que deu certo. Por isso que dá certo. Mas, claro, que dificulta em alguns momentos. (E5)

Centralizadora, né? Isso é. Super centralizadora, super exigente, muito racional e trabalho [...] o tempo inteiro. Você tem que cumprir. Cumpriu?

Cumpriu. Ótimo, fez o seu trabalho. Não cumpriu? Né, a coisa ficou feia. Então, eu acho que é muito difícil, assim, abstrair todo esse universo [...]. (E8)

Infelizmente [...] o grau de hierarquia e as relações de poder do gerente com seus superiores é de certa forma monólogo, eles falam a gente escuta [...] é muito difícil um gerente que está numa situação de destacamento ter ponderações ou tentar ver outras formas com seus superiores [...] é muito difícil seguir esse tipo de contato [...]. (E10)

Entre aqueles que revelaram vivenciar relações favoráveis de poder com seus superiores, relacionaram essa possibilidade ao fato de buscar a inovação em sua gestão, argumentos tecidos por conhecimentos específicos sobre o assunto e possuir relação de amizade com seus superiores.

Assim, a gente fala, mas é tudo na questão da argumentação e do convencimento, eu acho que o poder é do saber. Então há discussão e eu tenho que argumentar, nem sempre o que eu quero é possível ou como é, mas é na argumentação... o poder é do saber. (E9)

Quanto às relações de poder existentes entre os gerentes, eles revelaram haver uma competição comum nesses cargos, e todos os gerentes disputam alguma coisa em um determinado momento da carreira (30%). A percepção de que as relações tendem a ser conflituosas (30%) também foram percebidas pelos gestores que novamente associaram esse fator à disputa existente na organização.

[...] é uma relação de disputa também [risos] o tempo todo [...] todo mundo disputa alguma coisa durante a sua carreira. Com certeza, você vai ter uma disputa de poder pra chamar [...] pra dizer que o seu trabalho é [...] apareça de uma forma que satisfaça o ego. (E2)

Eu acho que tem muito conflito. Acho que as relações são conflituosas, eu acho que é uma disputa muito grande. (E5)

[...] muito difícil, as pessoas aqui são muito apegadas ao [...] à posse do conhecimento, à posse do seu lugar, à posse do seu material, tipo assim [...]. (E8)

A necessidade de um melhor relacionamento entre os gerentes foi igualmente apontada ao serem abordadas as relações de poder quando são baseadas na disputa e podem atrapalhar o crescimento da organização.

Eu acho que essa questão de gerente com gerente, eles tem que procurar ser amigos um do outro né ter um relacionamento, né, contato, troca de experiência um com o outro né. Isso só ajuda né, até no relacionamento

com relação aos funcionários. Porque gerenciar sozinho é muito difícil, mas se você tem alguém para dividir a carga, torna-se mais fácil. (E4)

Foram poucas as respostas indicando haver uma relação de amizade e respeito entre os gerentes, conforme relato.

Não [...] de muito respeito, cada um respeitando a autonomia que o outro tem, e ao mesmo tempo, um trabalho conjunto [...] nós temos assim um relacionamento muito bom, de muito respeito, sempre ouvindo, ouvindo sugestões, quando um sente que o outro não tá correspondendo, indicar os problemas e a gente corrige, então é muito bom esse relacionamento de poder entre nós. (E1)

Percebeu-se que, embora a maioria dos gestores tenha apontado relações difíceis entre seus pares, dependendo do ramo de atuação a própria organização consegue evitar as disputas tão comuns entre os gerentes, conforme relato.

É muito definido as funções [...] os saberes são muito específicos, né. Então eu não tenho muita concorrência, não. [...] sempre estar em consonância uns com os outros e tentar e [pausa] achar um líder que possa fazer esta gerência de interesse e levar ao escalão superior para que possa ser mudado alguma forma de dinamização do trabalho [...] (E9)

Já as relações de poder estabelecidas com os funcionários refletem momentos de tensão e momentos tranquilos na gerência, o que evidencia dificuldades na gestão de pessoas. A maioria dos gerentes (80%) afirmou exercer poder ao delegar e definir as atribuições aos funcionários, estabelecendo assim uma relação tranquila, porém com necessidade de constante cobrança.

[...] Eu acho que é tranquila, eu não me vejo muito autoritário, não sei se eu sou, né, mas eu não me vejo, eu acho que eu poderia até ser mais. (E4)

Mas eu geralmente não uso do poder, né, eu cobro, mas eu [gaguejou], eu acho que eu nunca usei a expressão assim: "porque eu tô mandando" (E5).

Eu tento mostrar para o meu subordinado que o cumprimento das suas metas [...] das suas funções vai ajudar dentro de um patamar que vai favorecer que sejam bem visto pelos superiores hierárquicos. (E10)

Alguns gestores relataram ter dificuldades nas relações estabelecidas, sendo necessária a constante supervisão, pois alguns funcionários não legitimam o poder a ele delegado.

[...] então você vai estar sempre, tipo monitorando, né, tem uns que pesam mais, outros não e aí você vai ponderando com eles e mostrando, isso [...] não tem jeito de ser homogêneo, nem todos aceitam as ordens. (E3)

[...] você percebe que essa disputa, né [...] ela tá dentro desse contexto, né, de relação de poder. (E2)

Notou-se que os gerentes nutrem sentimentos de responsabilidade pelos resultados associados à qualidade e desempenho da sua equipe de trabalho. A empresa, por meio de sua gerência estratégica, favorece o treinamento regular e oferece incentivos à educação para os gerentes. As relações de poder estabelecidas com os superiores foram consideradas frágeis por se tratarem de arenas políticas, permeadas de cobranças e de poder centralizado. As relações de poder entre os gerentes são baseadas na disputa ao competirem entre si, sendo por vezes conflituosas. As relações com os subordinados são mais favoráveis, sem, contudo, abrir mão da supervisão e das cobranças.

### **5.3.2 Geração Y**

A maneira como os gestores da geração Y atuam frente a sua força de trabalho propicia uma atenção maior quanto à reponsabilidade pela qualidade e pelo desempenho da sua equipe, visto que todos os gerentes manifestaram este sentimento, conforme TAB. 26.

Tabela 26 - Geração Y - Responsabilidade pela qualidade e desempenho da equipe de trabalho

Itens discriminados	%
Acredita ser responsável uma vez que é cobrada pelos resultados da equipe	90%
Os próprios subordinados cobram essa responsabilidade do gerente	10%
Sua responsabilidade é indireta, pois a responsabilidade maior é do funcionário que executa a atividade	10%
Às vezes realiza as atividades sem delegar para um funcionário por medo do mesmo executá-lo sem qualidade	10%
Tenta adequar as atividades às necessidades de cada funcionário para que a função seja realizada com qualidade	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

No entanto, esta responsabilidade novamente foi associada à cobrança pelos resultados, com 90% de frequência.

Sim. Até mesmo porque sou cobrada, né, pelo resultado. Independente de ser meu ou não quem desafiou a tarefa, né, eu tenho essa cobrança. (E12)

Eu pego, porque se não tiver bem feito, o superior vem em cima de mim e não quer saber quem fez [risos]. (E14)

Com certeza, caso dê alguma coisa errada eu me sinto responsável por isso, porque eu que ensinei, eu que passei, entendeu? (E16)

Constatou-se que alguns gerentes perceberam nos subordinados a cobrança sobre a qualidade e desempenho que apresentam na organização. E outros, que temendo sobre a qualidade do processo de execução, não delegavam as funções.

Totalmente. É, porque se eu não estiver acompanhando [...] se eu ficar acomodado e ficar só “tacando” serviços pra eles fazerem pode vir a causar conflitos [...] deles acharem que eu estou acomodado, eles ficarem estressados demais, não darem conta do serviço e [...] passar, né, depois realmente é um problema, então, assim, é bem direto, né. (E11)

Completamente. Isso é até um problema porque tem coisas que eu posso passar pra um funcionário, mas eu fico medo dele não executá-lo da melhor forma possível e eu acabo me sobrecarregando, né, mas o que a gente tem pra nós lá hoje é isso, o principal é a qualidade, então [...]. (E18)

Para minimizar os erros e garantir uma melhor qualidade da equipe, os gerentes são submetidos à capacitação por meio de treinamentos, conforme se observa na TAB.

27

Tabela 27 - Geração Y - Treinamentos Gerenciais

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Participa de treinamentos regulares	70%
Revela que existem treinamentos periódicos para gerentes	40%
Relata que os treinamentos existentes são oferecidos somente <i>online</i>	10%
Considera existir orientações e capacitações simultâneas ao trabalho, sem período específico	10%
Acredita que o treinamento existente na empresa é realizado só em alguns setores	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Notou-se que a maioria dos gestores informou a ocorrência de treinamentos regulares para eles, sendo esses cursos realizados nas formas presencial ou *online*, sem data específica.

Nós fazemos cursos de vendas com eles, a cada quatro meses, ou nós [...] ou a gente contrata alguma empresa de fora, né [...] a gente tem o contato de umas empresas de fora, dá o treinamento de vendas, um treinamento motivacional pra eles e de quatro em quatro meses a gente faz isso, uma reunião assim. (E13)

Quanto aos treinamentos, houve preferência pelos treinamentos presenciais. Os relatos dos gestores abordaram sobre a grande oferta de treinamentos *online* e suas deficiências.

O treinamento *online* é uma coisa, e o treinamento presencial é outra totalmente diferente. Até mesmo porque no presencial a sempre, é [...] tem no mínimo umas 50 pessoas [...] de regiões diferentes, trocando experiências. Então assim, às vezes uma questão que eu estou em dúvida, que assim, no treinamento *online* eu não consegui tirar, que eu li no normativo, que é né, um, como se fosse dicionário de regras que a gente tem né, de normas e procedimentos. Mesmo se eu não consegui tirar aquela dúvida, e às vezes conversando com o colega ele já passou por aquilo, ele sabe como resolver no sistema, ele dá outra solução no problema do cliente. Então o presencial, ele tem o seu diferencial né. (E12)

Por outro lado, algumas colocações apontaram a inexistência de treinamentos, sendo boa parte delas associadas à política da empresa que não possuía a cultura de realizar treinamentos para os gerentes, apenas para os funcionários.

Em relação à oferta de benefícios sociais na organização, todos os gerentes da geração Y indicaram a importância de tais políticas para melhorar desempenho e a qualidade do trabalho realizado. Para alguns gestores, a oferta dos planos de saúde e odontológico, vale alimentação (80%), auxílio educação (20%) e participação nos lucros remetem a uma valorização do gerente. Para eles, dessa forma, é possível estimular a motivação para o trabalho, além de pensarem duas vezes antes de se desligarem da empresa.

Sim, oferece e são super importantes. É [...] principalmente pelo fato de hoje em dia né, é [...] o custo do dinheiro está elevado, então você pode ganhar rios de dinheiro e se você tiver que pagar tudo pra você fazer não dá como. Então a gente tem né, plano de saúde, plano odontológico, né, auxílio alimentação, refeição né. No meu caso né, eu ainda não tenho, mas quem tem filhos né, tem auxílio creche. Então né. São muitos benefícios. (E12)

Em contrapartida, ocorreram algumas colocações quanto à organização que não oferece políticas de assistência social, conforme relato.

Com certeza é importante, mas eu desconheço aqui [...] Nenhum benefício. (E15)

Eu acho, eu acho que é muito importante, sim, porque todo benefício que vier para o gerente vai até ajudar no desenvolvimento dele na empresa [...]. (E16)

Não, a gente acha fundamental, né, assim, principalmente a parte de saúde também, né, de educação, mas no momento ainda não é oferecido. (E18)

Assim como nas gerações *Baby Boomers* e *X*, todos os gestores se responsabilizaram pela qualidade e desempenho da sua equipe, sendo boa parte submetida a treinamentos gerenciais regulares. A oferta de benefícios sociais foi considerada atrativa para retenção deles na empresa; as relações interpessoais e as de poder que exerciam com os superiores foram percebidas como hierárquicas, embora na maioria dos casos, tratar-se uma gestão participativa.

Assim, as relações de poder estabelecidas com os superiores foram relatadas com relações de respeito, indicando uma frequência de 30% nas respostas, porém com uma percepção hierárquica bem aguçada (50%). Todos os gerentes fizeram referência à hierarquia, mesmo nos casos onde a gestão é mais participativa.

Ah... primeiramente é uma relação de respeito. Respeito a minha hierarquia, a gente não ultrapassa barreiras, né, assim, tem muito diálogo, muita conversa [...] a gente tem uma liberdade muito grande [...] Eu tenho autonomia de falar o que eu preciso falar, assinar o que precisar assinar, responder o que precisar de responder, entendeu? Então, assim é uma relação muito de respeito, mas, tipo assim, é uma liberdade de trabalho porém com respeito e hierarquia, né.(E1)

A questão mais relevante apresentada pelos gerentes deveu-se ao fato de obter poder de argumentação, mas não de decisão. Em outros momentos, revelou-se a existência de uma relação de submissão às ordens superiores, pois as mesmas são estabelecidas de forma impositiva. As decisões de cunho financeiro foram apontadas pelos gerentes como de difícil poder de mudança.

[...] Ele é impositivo. Quando você vive com o outro, você tem que aprender a lidar. Não tem nem como ficar batendo de frente. [...] Então eu, algumas coisas não preciso pedir, ou perguntar a forma de executar, mas algumas coisas que ele solicita, ele não aceita, não. Tem que ser do jeito que ele pede. (E12)

[...] eu consigo argumentar, mas a questão é quando mexe no custo (risos), né, quando mexe no bolso [...] aí tem todo um [...] uma limitação. (E17)

As relações de poder estabelecidas entre os gerentes pares foram consideradas boas (20%), baseadas no respeito (30%) ou medianas (10%). O fator idade e o tempo de trabalho na empresa favoreceram para a ocorrência de uma relação positiva entre os gerentes na organização, conforme relato.

Medianas. A definição final sempre vai ser da diretoria. (E15)

Ressalta-se, entretanto, que 40% dos gestores revelaram que não possuem pares nas mesmas condições hierárquicas, sendo considerados como os únicos gerentes da empresa.

Quanto às relações de poder estabelecidas como os subordinados, estas foram consideradas amigáveis. Igualmente, foram destacadas as relações de poder participativas e a inexistência de conflitos.

Considero participativas, porque, eu falo assim, o poder sobre eles, eu tenho, assim, em determinadas decisões, em como fazer [...] mas, às

vezes, eu escuto ele também “ah, não, isso aqui eu acho que não vai dar certo”, então eu vou ouvi-lo e vou analisar. (E13)

Porque [...] eu acho que é no caso extremo mesmo que você precisa mostrar isso para o funcionário porque ele já sabe, na verdade, que você é o “chefe” querendo ou não, ele tem que responder às suas expectativas, tem que atender o que você tá pedindo. Mas, assim, eu nunca deixo isso [...] inclusive aqui é todo mundo muito amigo [...] enquanto tá dando tudo certo, não vejo problema nenhum [...] é até melhor, né. É [...] elas estão atendendo às minhas expectativas e acredito que eu atendo as delas. (E16)

No entanto, alguns gerentes consideraram que as relações são desgastadas, pois eles precisam constantemente cobrar pelas atividades. E estas cobranças são feitas, às vezes, de modo impositivo e não são legitimadas por alguns.

Consigo. Eu falo, tem que ser do jeito que [...] que eu falei. Eu cobro. Tô com fama de mulher chata, mas eles já estão entendendo. Obedecem. (E17)

Notou-se que os gerentes da geração Y nutrem sentimentos de responsabilidade pelos resultados associados à qualidade e desempenho da sua equipe de trabalho e recebem treinamentos gerenciais regulares. Também veem nos benefícios sociais uma forma de valorização e mecanismo de retenção que minimizam as preocupações diárias com saúde e, até mesmo, lazer. As relações de poder estabelecidas com os superiores são pautadas no respeito, mas com elevado grau de hierarquia, com percepção de poder impositivo em algumas situações. Quanto às relações com os gerentes pares e os subordinados, estas foram consideradas amigáveis, com gestão participativa e sem muitos conflitos.

### **5.3.3 Percepção das gerações sobre a gestão da força de trabalho**

O sentimento de responsabilidade pela qualidade e desempenho da equipe foi apontado pelos grupos pesquisados, em sua totalidade. Essa é uma característica do cargo gerencial para evitar as constantes cobranças dos superiores, que tendem a estreitar os laços entre “gerência e organização”, como aponta Lorentz *et al.* (2014). Dessa forma, para evitar transtorno pela queda da produtividade, os gerentes acompanham as atividades com atenção e se responsabilizam pelos erros que a equipe comente, entendendo que, qualquer mudança despercebida constitui-se em falha na sua gestão. Essa percepção foi apontada pelas gerações

pesquisadas, tecida de comentários sobre sentimentos de culpa e cobranças, seja dos superiores, ou dos próprios subordinados.

A ocorrência de treinamentos regulares remete à necessidade de melhor compreensão das transformações nas atribuições gerenciais, assim como afirma Alketa (2013), que reforça a necessidade dos níveis de gestão de desenvolverem uma visão global do mundo de negócios para responderem, de forma flexível e rápida, às demandas ambientais, sociais, econômicas e culturais. Percebeu-se, dessa forma, que o suporte (treinamentos) para estas demandas tem sido oferecido à maioria dos gerentes dos grupos pesquisados, sendo pequena a parcela que indicou não existir treinamentos para gerentes na organização.

No entanto, as gerações *Baby Boomers* e X assinalaram a falta de alinhamento dos treinamentos com a atitude da gestão superior que, ao tomar as decisões de forma autocrática, não permite o desenvolvimento dos gerentes para propor suas ideias baseadas em seu contexto de trabalho. A geração Y, embora seja considerada a geração digital, vê nos treinamentos *online* uma deficiência em estabelecer as relações interpessoais e dinâmicas que envolvem a resolução dos problemas.

Os gestores das gerações *Baby Boomers*, X e Y acreditam que pelo fato de a empresa oferecer os benefícios sociais e a educação continuada faz com eles tenham, de fato, uma vantagem ao permanecerem na empresa e trabalharem em prol do desenvolvimento produtivo dos setores sob sua responsabilidade. Tal fato está em conformidade com os argumentos de Siqueira (1991), que menciona a necessidade de tratar a gestão da força de trabalho através de um conjunto de ações para coordenar e controlar o desempenho em busca de resultados; ou ainda em conformidade com Melo (1991), que vê a gestão da força de trabalho como fonte ativadora do processo de trabalho, sendo relacionado “ao desenvolvimento do sistema produtivo e o movimento do capital”.

Entretanto, os gestores percebem que ao serem considerados como força impulsionadora para elevar a produtividade por meio da sua equipe de trabalho, as relações podem ficar fragilizadas e/ou desgastadas quando se observa o exercício de poder, seja com os superiores, gerentes pares ou até mesmo os subordinados.

Para as gerações *Baby Boomers* e *X*, o poder só é exercido pelo nível estratégico, pois seu contexto de trabalho é associado a uma arena política, onde para se conseguir algum poder, é necessário estar em conformidade com o pensamento de seus superiores. As cobranças e o poder centralizado fazem parte desta relação. Nesse contexto, esses gestores ainda atuam na forma tradicional de gestão, pois apresentam um perfil tradicional (obediente e disciplinado) assim como enfatiza Dutra (2001).

A geração *Y* apresenta um perfil mais dinâmico, autônomo e empreendedor (DUTRA, 2001), pois consegue, apesar da hierarquia e imposição de normas em determinadas situações, exercer o poder em uma relação mais participativa do que a vivenciada pelas gerações *Baby Boomers* e *X*. Essa percepção pôde ser verificada nas relações estabelecidas com seus gerentes pares e seus subordinados. As gerações *Baby Boomers* e *X*, ao contrário, demonstraram possuir uma relação com os gerentes baseada na disputa, ao competirem entre si, sendo considerada, por vezes, conflituosa. Nessas relações se verificam as disputas por poder e por reconhecimento profissional.

Os grupos pesquisados manifestaram o exercício de poder com os subordinados, de forma mais favoráveis, sem, contudo, abrir mão da supervisão e das cobranças pelas gerações *Baby Boomers* e *X* e amigáveis, com gestão participativa, sem muitos conflitos pela geração *Y*. Assim, as gerações pesquisadas conseguem, apesar das dificuldades na gestão de pessoas, seguir a proposta de envolver o funcionário, enfatizando sua maior participação no sucesso da organização, assim como a sua capacidade de responder aos estímulos do ambiente, visualização e exploração das oportunidades de negócios, como sugere Dutra (2001).

#### **5.4 Condições de trabalho e saúde do trabalhador**

Buscou-se nesta categoria da análise conhecer a percepção dos gestores em relação ao estresse propiciado pela pressão nos ambiente de trabalho. Procurou-se descobrir se houve, em algum momento, o afastamento (temporal ou permanente) de suas funções por motivo de saúde física ou mental e se a organização favorecia alguns mecanismos de defesa para melhorar a qualidade de vida dos gerentes.

### 5.4.1 Gerações *Baby Boomers* e X

Ao analisar como eram as condições de trabalho e saúde dos gerentes das gerações *Baby Boomers* e X, os dados apresentaram uma frequência nas respostas de 80%, alegando que o trabalho gerencial era realizado em um ambiente de pressão, conforme TAB. 28.

Tabela 28 - Gerações *Baby Boomers* e X - Trabalho Gerencial versus Ambiente de Pressão

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
O trabalho gerencial é desenvolvido em um ambiente de pressão	80%
A pressão no trabalho gerencial é proveniente das mudanças ambientais	40%
Não é o trabalho a fonte de pressão e sim os problemas relacionados ao trabalho	20%
O ambiente de pressão é consequência das constantes cobranças pelos resultados	20%
A pressão faz parte da atividade gerencial	10%
O ambiente de pressão ajuda a desenvolver habilidades no trabalho	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

O ambiente de pressão, apontado com 40% de frequência nas respostas, remete às mudanças ambientais pelas quais as organizações passam, o que demanda maior imediatismo na resolução dos problemas e alcance de metas. Houve também a percepção de que o trabalho realizado não era fonte de pressão e sim os problemas relacionados ao trabalho criados, em parte, por terceiros.

Totalmente [...] eu falo que é uma verdadeira panela de pressão, toda hora. Primeiro, porque as coisas estão acontecendo muito rápidas, né [...] 24 horas de hoje é completamente diferente de 24 horas de dez anos atrás, né? [...] As necessidades são muito maiores, e às vezes, a gente não consegue isso de cara. O aspecto financeiro, hoje, tem um peso significativo no nosso cliente [...] esgotaram todas as possibilidades, então, e aí? Ultrapassa, às vezes, o trabalho que a gente pode fazer, não é? [...] sempre o negativo que aparece, né? O positivo, você cumpriu a meta, só isso. (E8)

As constantes cobranças também foram perceptíveis para o favorecimento de um ambiente de estresse, ao criar relações estreitas tanto com superiores quanto subordinados, reproduzindo ao ambiente de estresses em toda a empresa.

[...] A gente é cobrado da responsabilidade. Então, somos pressionados, para fazer o que tem que ser feito. Cumprir com nossas obrigações, não deixar com o que o final do mês interfira [...] alguma coisa pra prejudicar o resultado, então [...] a gente aí sendo pressionado, cobrado, irritado e também, cobra, pressiona e irrita os subordinados. (E1)

Para alguns gerentes, entretanto, a pressão faz parte da atividade gerencial e ajuda a desenvolver habilidades no trabalho. Para esses gestores, a percepção de pressão é comum no dia a dia de um gerente, e por isso aprenderam a conviver com a tensão que enfrentam ao lidar com as variáveis organizacionais.

Muita pressão (risos), com muita pressão. A pressão faz parte do negócio. Então, assim [...] você é treinado pra lidar com a pressão para trazer uma solução, né, ter a capacidade de pensar e de raciocinar sob pressão [...] você desenvolve a habilidade de saber o que pode ser pressão no trabalho pra quem está observando no momento que você tá recebendo a pressão. (E2)

[...] há uma pressão, que você produza mais, pra que se gaste menos [...] pra que se atenda às normas, por exemplo, ambientais, pra que se tenha um lucro máximo, pra que você não perca nenhum recurso disponível, né, naquilo que realmente [...] seja necessário pra execução do seu trabalho. Então, a pressão, ela é [...] você tem prazos muito curtos pra realizar uma série de demandas, você tem demandas diversas, todos os dias, né, a cada momento é uma demanda e quanto mais graduado for o funcionário, mais pressão ele vai receber [...]. (E4)

Embora o ambiente de estresse fosse apontado pela maioria dos gestores, nenhum deles já se afastou do trabalho devido a problemas relacionados ao trabalho e sua condição de saúde mental. Entretanto, metade desses gestores já presenciaram afastamentos em consequência de estresse e depressão no trabalho. Pelos relatos, constatou-se que, atualmente, todas as pessoas vivem em condições estressantes, sendo o estresse considerado, por isso, um sentimento comum.

Hoje o estresse faz parte da vida profissional de cada pessoa. É muito difícil ouvir alguém falar que nunca ficou estressado, ou que não está estressado. A própria correria do dia a dia favorece o estresse. Você vem trabalhar e já se depara com um trânsito horrível, resultado: estresse. [...] Chega no trabalho o chefe te cobra, resultado: estresse. Vai embora a família cobra a sua ausência [...] você fica cansado demais, e um dia, a casa cai. (E3)

Como forma de amenizar o estresse vivenciado, os gerentes alegaram, com 40% de frequência nas respostas, que as organizações deveriam adotar programas de qualidade de vida, bem como propiciar momentos de lazer e cuidados com a saúde, conforme TAB. 29.

Tabela 29 - Gerações *Baby Boomers* e X - Mecanismos que favoreçam a qualidade de vida

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Criar programas de qualidade de vida no trabalho	40%
Manter um bom relacionamento com os superiores e subordinados	20%
Promover a satisfação no trabalho	20%
Fornecer benefícios que atendam às demandas familiares	10%
Favorecer o <i>network</i>	10%
Proporcionar atendimento psicológico	10%
Proporcionar horários de descanso	10%
Não acredita que seja possível criar programas de qualidade de vida	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

A necessidade de se manter um relacionamento amigável com os superiores e subordinados também foi perceptível, com 20% de frequência, tendo em vista que as relações tendem a ficar desgastadas e estressantes quando há um relacionamento interpessoal ruim.

[...] eu acho que você precisa ter um bom relacionamento com o funcionário e com os superiores [...]. Manter um relacionamento de reciprocidade. Eu preciso que a empresa contribua nisso aí [...] favoreça as relações. Isso tudo aliado a um compromisso com a questão do respeito ao horário de trabalho, [gaguejou] honrando com os compromissos financeiros e dando a oportunidade de lazer, dando a oportunidade de interagir com a família junto à empresa, acho que tudo isso é qualidade de vida [...]. (E1)

A satisfação no trabalho (20%) e a oferta de benefícios que minimizem as preocupações com a família e filhos (10%) foram apontadas como mecanismos que favorecem a qualidade de vida no trabalho.

A pessoa tem que trabalhar com satisfação, né. Dentro daquilo que ela está fazendo ela, tem que ter gosto por aquilo que ela faz. Que se torna qualidade de vida, a qualidade de vida, depende disso. (E6)

Ah... não vejo muita coisa [...] a mãe deveria amamentar até mais tarde, até a hora que ela conseguisse, mas ela não tem cabeça pra ficar amamentando, então bateu seis meses e olhe lá! Se você conseguiu, né? Mas agora, eu acho que quando você tem um ambiente, assim, uma proximidade do trabalho ou o reconhecimento, tipo, "você tá amamentando? Então vamos tentar ver o que dá pra fazer?" né? Já ajuda muito. (E8)

O trabalho realizado em casa, o *network*, o atendimento psicológico e os horários justos de descanso foram destacados nas respostas obtidas.

É [...] o ambiente nas nuvens te possibilita uma mobilidade, onde eu tiver eu consigo acessar meus documentos. Onde eu tiver, eu acesso todos os meus dados do meu computador. Isso me dá uma mobilidade gigante, inclusive no meu celular [...]. (E8)

Tem dias que o trabalho é muito desgastante. Isso cansa muito. Não só o corpo, como a mente também. [...] Eu acho que nesses dias, a gente podia ter mais tempo para descanso. (E10)

No entanto, a percepção da impossibilidade de criação de mecanismos de defesa para a qualidade de vida no trabalho foi apontada, associada a um conjunto de fatores inerentes à organização, mas proveniente de um contexto geral que modificou os processos de trabalho, trazendo consequências irreversíveis para a saúde do trabalhador.

[...] Porque eu acho que, cada dia mais, a gente tá reduzindo o número de pessoas, cada dia mais a tecnologia favorece você estar ligado 24 horas às empresas [...] tem uma autora que fala que na administração científica, o trabalhador era um apêndice da máquina, né, uma extensão da máquina, hoje com a tecnologia a gente tá plugado à máquina, e a gente não para, e é isso, né. Então eu acho que a qualidade de vida, ela tá cada dia mais precária por um conjunto de fatores, que não é somente da organização, eu acho que é de um contexto geral.

Há que se considerar que apenas 20% dos gestores alegaram que as organizações já possuem programas que favoreçam a qualidade de vida no trabalho. A maioria dos gerentes consegue separar as exigências para o alcance dos objetivos e apresentar um comportamento ético no trabalho.

[...] nunca tive que colocar o que eu penso de lado pra poder cumprir com o objetivo da empresa. Nunca tive. (E8)

Notou-se que as condições de pressão existentes no ambiente dos gerentes das gerações *Baby Boomers* e *X* são favoráveis para o aparecimento de doenças relacionadas ao trabalho, visto que, para a maioria não existem mecanismos de defesa que minimizem tais aspectos. Entretanto, com 80% de frequência, os gestores alegaram que não pensaram em mudar de emprego em busca de melhor qualidade de vida, acreditando que as organizações seriam iguais na cobrança, por se tratar de um trabalho gerencial.

### 5.4.2 Geração Y

Os gerentes da geração Y consideraram, com 70% de frequência, trabalhar em um ambiente de pressão, associando à cobrança exagerada dos superiores, conforme TAB. 30.

Tabela 30 - Geração Y - Trabalho Gerencial *versus* Ambiente de Pressão

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
O trabalho gerencial é desenvolvido em um ambiente de pressão	70%
A cobrança por resultados proveniente da função gerencial propicia um ambiente de pressão	40%
A sobrecarga de trabalho para o alcance dos resultados favorece um ambiente de pressão	10%
O momento econômico que o país vivencia favorece o ambiente de pressão para alcance de metas	10%
Trabalhar em prol do imediatismo das pessoas, fazendo com que toda atividade se torne urgente	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

A sobrecarga de trabalho, a crise econômica e o imediatismo das pessoas foram igualmente lembrados como fatores que propiciam um ambiente de pressão nas empresas.

Acho que a própria história do ramo fala por si né. Principalmente por essas questões da economia né, tudo mudando né, muito momentos difíceis, então a gente lida com o dinheiro. Então é o momento mais difícil. (E2)

É [...] infelizmente, é, por aquilo que eu te falei, pela questão do imediatismo. Então, geralmente... o cliente, ele não entende o nosso trabalho, então, às vezes, ele acha que é muito fácil, né? Igual a gente até brinca: "ah, quero que você faça aí um *banner*. Dá pra me entregar hoje à tarde?", né, eles não têm [...] eles acham que é só ir lá: arquivo – criar – novo. Não é, é muito difícil. [...] então, assim, tem uma pressão muito grande por conta disso. (E18)

Como resposta ao não gerenciamento das organizações para amenizar o estresse ocasionado pelas mudanças nas relações de trabalho, os gestores apontaram, com 90% de frequência, que os problemas decorrentes da atuação gerencial são constantemente a razão dos afastamentos dos gerentes no trabalho, embora

também não houvessem relatado afastamentos pessoais em decorrência desses fatores.

[...] gente teve recentemente uma colega de trabalho que teve uma alteração brusca de pressão por uma questão de relacionamento com o superior. (E12)

Há [...] a gente observa que tem pessoas que sofrem mais. Tem um peso maior de responsabilidade na empresa. Os gerentes, que acabam tomando a frente, são os que mais estão com a saúde física e mental abaladas. (E16)

Para amenizar o estresse vivenciado, os gerentes entendem que as organizações deveriam adotar mecanismos que favorecessem a qualidade de vida, como respeito aos horários de trabalho (30%), um melhor planejamento do trabalho (20%), melhorias na estrutura física (20%), entre outros, conforme TAB. 31.

Tabela 31 - Geração Y - Mecanismos que favoreçam a qualidade de vida

Itens discriminados	%
Respeitar os horários de descanso	30%
A qualidade de vida está ligada ao lazer com a equipe de trabalho	20%
Melhorar a estrutura de trabalho	20%
Adoção de programas que favorecessem horários de alongamento e cuidados com a saúde	10%
Incentivos financeiros para a realização de atividades físicas	10%
A qualidade de vida está associada ao planejamento de trabalho que a organização adota	10%
Reconhecimento do esforço para o alcance das metas	10%
Antecipação dos problemas para evitar sofrimento desnecessário	10%
Um ambiente de trabalho que promova bem-estar e satisfação,	10%
Não vê alternativas de melhoria nas organizações públicas	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Todos os pontos levantados estão associados aos transtornos que os gerentes vivenciam em seu dia a dia. Apesar de serem jovens, os gestores almejam mais horários de descanso. Isso porque o convívio social e o lazer foram substituídos pelo trabalho, desconstruindo as relações mais próximas. O reconhecimento pelos resultados, uma melhor estrutura de trabalho e um planejamento para antecipar os problemas, além do bem-estar e satisfação profissional foram ressaltados pelos gestores como fatores importantes que favorecem a qualidade de vida.

Os minutos de descanso [...] eu percebo que se o telefone toca e a gente está no café, o superior faz questão de chamar, pra atender ao telefone, então, são pequenos gestos que a gente vê que a pessoa não valoriza. (E12)

Ah, trabalhar com planejamento, eu acho que melhora [...] mudar a forma de se cobrar e cobrar simplesmente o resultado e não o que o cara faz pra ter aquele resultado. Eu acho que é uma forma fácil de ver isso. (E15)

Ah, [...] eu preciso de melhores condições na estrutura mesmo. Um computador melhor, uma sala melhor, um *software* que me auxilie. Estou cansado de refazer meu trabalho, enquanto um programa legal poderia me dar esse dado em um clique entendeu? (E17)

[...] Tempo para a família. Mesmo quando estou em casa, estou trabalhando. Isso me deixa muito estressado. (E20)

Metade dos gerentes entrevistados revelou apresentar um comportamento coerente com as suas atitudes e sentimentos frente ao trabalho desempenhado na organização. Para esses gestores, há o reconhecimento de que não assumiriam

comportamentos diferentes de seus valores pessoais, por questões morais e éticas.

Há uma coerência [...] questão da ética pessoal [...] eles não desejam além do que agente pode ou discorda [...] só pedem em questão de responsabilidade mesmo, profissionalismo, entendeu? (E16)

Há coisas que por ética pessoal eu não faço. (E20)

Ressalta-se, entretanto, que para a outra metade dos gerentes, essa condição não se torna evidente. Os gerentes revelaram assumir comportamentos divergentes de sua atitude ética para manterem-se no emprego. Sentimentos como omissão foram relatados, assim como as pressões para apresentação de um comportamento em comunhão com os interesses organizacionais, mesmo se forem contra os interesses pessoais dos gestores.

[...] Ô, na verdade assim, é que a gente fica às vezes tendenciosa a omitir algumas coisas, não é fazer errado. É [...] você fala algumas vezes, é assim: básico [...] no dia a dia, contratos, né. É, existem mil e uma cláusulas no contrato, no geral a gente só fala o mais importante, né. Então, ou seja, a gente está omitindo algumas coisas do contrato que por regra geral né, deveriam ser ditas. E, na maioria das vezes, não lê, a gente sabe que não lê, então quer dizer, eu estou omitindo dele, aquela informação [...] minha consciência fica pesada depois. (E12)

Sim. Olha [...] tem determinadas coisas que sim [...] eu já percebi que sim, às vezes mesmo sem concordar, infelizmente, eu tive que fazer, por ser empregado também. (E13)

Total não. Assim, existem regras, é [...] a gente tem noção muitas vezes do que precisa ser feito, mas [...] O sistema em si, vamos dizer assim, o meio é que muitas vezes pede isso da gente e na pressão do dia a dia, nas coisas, a gente acaba né, (pausa) fazendo. (E18)

Sobre a mudança de emprego para obtenção de uma melhor qualidade de vida, metade dos gerentes pesquisados revelou não possuir essa necessidade. A outra metade revelou que, ao mudar de emprego, vislumbrou melhores salários, carga horária menor e melhores benefícios sociais, não sendo esta mudança associada à qualidade de vida. Para os gestores que evidenciaram a necessidade de melhor qualidade de vida associada ao trabalho, revelaram o estresse, a sobrecarga de trabalho e as cobranças exageradas como os principais fatores que justificavam a mudança de emprego.

#### 5.4.3 Percepção das gerações sobre as condições de trabalho e saúde

As condições de saúde dos gerentes traduzem, conforme Lazzarato e Negri (2001), as transformações dos padrões espaço-temporais definidos na produção fordista e totalmente modificados no contexto de trabalho moderno. Todos os gestores entrevistados das gerações *Baby Boomers*, X ou Y alegaram trabalhar em um ambiente de pressão, sendo comum as cobranças por um ritmo intenso, baseado em metas de produção e alcance de resultados (GRISCI, 2008).

Nesse ponto, questiona-se a figura do gerente como uma posição de destaque na organização por meio de um discurso moderno que lhes promete bem-estar psicológico e emocional (FREITAS, 1999), quando na verdade, a maioria dos gestores demonstra uma saúde comprometida, com poucos esforços organizacionais para criação de mecanismos de defesa em relação ao estresse.

Por entender que as pressões fazem parte do trabalho gerencial e que o gerente ao aprender a lidar com as variáveis do dia a dia lhe permitia maior conhecimento e desenvolvimento de habilidades, os gestores das gerações *Baby Boomers* e X conseguem vivenciar o estresse, sem, contudo, comprometer a sua saúde mental ao ponto de terem que se afastar do trabalho. Entretanto, reconheceram que já presenciaram situações de afastamento do trabalho de alguns colegas de trabalho, por motivos de estresse.

Em alguns casos, essas situações de estresse vivenciadas são replicadas no ambiente de trabalho, visto que os gerentes entrevistados também exercem pressão sob seus subordinados. Esse comportamento, conforme indicam Maffia e Pereira (2013), favorece que o perfil desses gestores seja para o gerenciamento de um ambiente de clima social deteriorado, gerando insegurança, aumento dos meios de controle e pressão por maior produtividade em todas as esferas.

Percebeu-se nos gestores das gerações *Baby Boomers* e X um sentimento de conformismo ao relatarem que o estresse é comum nos dias atuais e pouca coisa há de se fazer para melhorar tal esgotamento. Há o entendimento de que é preciso vivenciá-lo e aprender a trabalhar com a pressão, uma vez que o estresse faz parte

da atividade gerencial nas empresas contemporâneas e também na vida de qualquer pessoa.

Pelos relatos da geração Y, percebeu-se a pressão na sobrecarga de trabalho, além de associar as cobranças por resultados, atrelado ao momento econômico pelo qual o país enfrenta que propicia um ambiente mais hostil nos processos de trabalho. A questão do imediatismo, quando todos têm pressa para resolver as questões foi apontado como causa da pressão gerencial. Ao terem que responder de forma rápida às demandas e serem flexível nas tomadas de decisão, ajustando-se constantemente ao ambiente, esses gestores se veem sobrecarregados e sem tempo para o convívio social, assim como os estudos de Mota (1991) propunha.

Embora Oliveira (2010) argumente que o crescimento em torno da correria do dia a dia tenha estimulado a execução de atividades múltiplas nos trabalhadores da geração Y, percebeu-se que os gerentes jovens, apesar de não se sujeitarem a qualquer tarefa, visto que prezam pela ética e valores pessoais em suas decisões, não veem nessa exigência multifuncional motivo para se desligarem da empresa, criando vínculos com a organização onde trabalham. Tal fato não corresponde ao que Oliveira (2010) estabelece ao afirmar que essa geração irá buscar melhores condições de trabalho em outras organizações.

Para as gerações *Baby Boomers* e X, os mecanismos de defesa para controle do estresse, além de programas de qualidade de vida, consistem em: manter boas relações interpessoais; obter satisfação com o trabalho; ter segurança e propiciar bem-estar para a família; realizar o trabalho de forma flexível; ter atendimento psicológico e usufruir de horários de descanso. Para a geração Y, os mecanismos de defesa são encontrados em: horários de descanso; reconhecimento profissional; lazer com a equipe; uma melhor estrutura de trabalho; cuidados com a saúde; planejamento de trabalho e no reconhecimento pelos resultados.

Notou-se que a satisfação profissional e a necessidade de diminuir a carga de trabalho para obtenção de horários de descanso foram percebidas pelas gerações pesquisadas como pontos a serem melhorados em seu contexto de trabalho, o

que, para Melo (1991), reflete sobre sua saúde mental no conjunto social e psicológico sob o qual se reporta no ambiente em que trabalha.

## 5.5 Processos de regulação de conflitos

Buscou-se nesta categoria da análise conhecer a percepção dos gestores em relação às situações de conflitos existentes na organização, bem como, o gerenciamento dos mesmos.

### 5.5.1 Gerações *Baby Boomers* e X

Para os gestores das gerações *Baby Boomers* e X, as principais causas de conflitos vivenciados pelos gerentes são provenientes do relacionamento pessoal, apresentando uma frequência de 60% nas respostas obtidas. A falta de harmonia nas relações com superiores, gerentes pares ou funcionários são os principais problemas enfrentados, gerando conflitos nos ambientes de trabalho, conforme TAB. 32.

Tabela 32 - Gerações *Baby Boomers* e X - Principais causas de Conflitos

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Relacionamentos Interpessoais	60%
Cultura e comportamento	20%
Interesses divergentes	20%
Hierarquia	20%
Gestão dos negócios (compra, venda, fornecedores, custos)	20%
Falta de empenho do funcionário	10%
Falta de reconhecimento pelo papel gerencial	10%
Falta de gerenciamento dos conflitos	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

A cultura e o comportamento decorrentes de uma formação familiar e/ou acadêmica diferentes também foram apontados pelos gerentes como causas de conflitos, assim como a insubordinação proveniente de uma hierarquia rígida, apontados com 20% de frequência, cada.

[...] porque o maior conflito que eu vejo assim, por exemplo, é você tentar conciliar o interesse, é [...] do subordinado com o interesse da empresa. Porque o gerente, às vezes ele não quer ficar mal com o funcionário, mas também não quer ficar mal com a empresa. E aí, às vezes ele tem que, é [...] ele tem que tomar uma decisão, ele não pode ficar ali em cima do muro, né. (E2)

Principais causas de conflitos nos ambiente é (pausa) forçar determinada situação que às vezes não há condições de se chegar a esse objetivo [pausa] tipo reuniões, a gente marca reuniões, decide e depois a direção muda tudo. (E4)

Para alguns gerentes, existe um conflito na gestão dos negócios estabelecidos com os fornecedores, o que além de burocratizar alguns processos, causa insatisfação e cansaço.

Por exemplo, a gestão do negócio todo acaba entrando num conflito com o fornecedor [...], a gente tem conflito com o fornecedor, nós temos normas e procedimentos de compras [...] e o fornecedor acha que eu tenho que entender, tenho que entregar, então acaba gerando um conflito de relacionamento, aí se torna um conflito pra gente também garantir que esse processo ocorra. (E1)

A falta de empenho dos funcionários apontado pelos gerentes torna-se fator de conflito ao ter que estar constantemente supervisionando o subordinado.

É muito comum, às vezes a falta de empenho do funcionário, subordinado ao gerente. Às vezes ele procura produzir o mínimo possível, diante daquilo que poderia produzir muito mais, certo? Então isso, às vezes, é uma das maiores cobranças. (E7)

A falta de reconhecimento da atuação do gerente e a falta de gerenciamento dos conflitos existentes foram ressaltadas como fatores que estimulam o surgimento de novos conflitos.

[...] Ninguém gosta de ser mandado. O reconhecimento do seu papel de gerente também é uma coisa complicada, nem todo mundo reconhece [...]. (E8)

Ao se proceder à análise de como esses conflitos são tratados, os gestores relataram que são de forma tranquila e ponderada. Houve relatos de gestores que tentaram apaziguar os conflitos agindo como mediadores ou buscando o diálogo e a orientação. Devido ao nível hierárquico rígido, foram feitas colocações de que, diante do conflito, a melhor forma era aguardar as ordens superiores para a sua resolução.

Eu acho que eu atuo mais com uma questão mediadora, né, eu tento apaziguar as coisas, tanto de um lado, quanto de outro [...] acho que eu faço muito isso. (E5)

[...] os gerentes são mediadores de conflitos natos. (E9)

Buscando conhecer se as diferenças de gerações poderiam favorecer os conflitos, os gestores responderam afirmativamente (70%) relacionando os principais conflitos que enfrentam em seu ambiente de trabalho às diferenças geracionais, conforme TAB. 33.

Tabela 33 - Gerações *Baby Boomers* e X - Gerações *versus* Conflitos

Itens discriminados	%
O desempenho dos iniciantes é melhor que o dos veteranos	20%
O conflito de interesses é mais evidente nas gerações mais novas	20%
A geração mais nova acha que sabe tudo	20%
Conflitos relacionados à baixa produtividade e atestados médicos relacionados aos mais velhos	10%
Conflitos de pensamentos e ideias	10%
Os mais velhos acham que por ter experiência não precisam aprender coisas novas	10%
Conflitos provenientes das diferenças culturais e regionais	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Entre as causas apontadas para relacionar o conflito às diferenças geracionais, está o fato dos iniciantes apresentarem um desempenho melhor que os veteranos. Essa constatação causa ciúmes e, ao mesmo tempo, frustração nos mais velhos (gerentes ou funcionários), principalmente quando a organização decide reconhecer ou bonificar os empregados pela produtividade.

Eu tenho funcionário aí que eu preciso de três funcionários pra fazer o que um funcionário faria. Então quer dizer, né, aí essa [pausa] esse funcionário mais velho, tem dois, três funcionários mais velhos, tem um mais novo que faz o serviço dos três[...] E esse funcionário mais novo, a tendência dele de crescimento dentro da empresa, vai ser muito maior do que quem já tem certa idade. Sem esta questão de achar que eu estou discriminando [...] Não é essa discriminação. Mas hoje o mercado é voltado para o jovem, no geral. (E6)

Percebeu-se, igualmente, que o conflito de interesses é mais visível nas gerações mais novas que, por não aceitarem qualquer tipo de função, ou por insubordinação,

apresentam um comportamento divergente dos objetivos da empresa, ao acharem que não precisam passar pela fase de aprendizagem e experiência para a obtenção de sucesso, pois “chegam achando que sabem tudo”, conforme relato.

[...] Algumas coisas que os meus filhos fazem, pra mim, já me assusta, né, não é o comportamento que eu teria de nova, né, meu pai falou, mandou, você senta e obedece, e fica quieto, engole o choro e vamos embora, né? [...] Então, pega um menino novo que ele acha que tem direito a tudo [...] Quem acha que detém o poder, acaba sobrepondo ao outro, e essa geração nossa que tem vindo aí se acha muito mais poderosa do que as demais. Então, se você pegar um sênior, numa determinada atividade, vai ter conflito, né [...] Isso é uma percepção do universo dele, da idade dele, da criação dele [...] traz pra dentro da empresa, não tem como você eliminar, né? (E8)

Outros gestores ressaltaram os conflitos decorrentes das constantes faltas ao trabalho da geração mais velha. Para os gestores, ao apresentarem o atestado médico, diminuem a produtividade geral e, ao mesmo tempo, a individual. Os conflitos decorrentes de pensamentos e ideias divergentes, e a resistência dos mais velhos em aprender coisas novas, também foram mencionados.

Muitas vezes o jovem ele vem num ímpeto de fazer as coisas, né, quer mostrar, quer fazer tudo, mas não tem a sabedoria de quem já tá um tempo e a tranquilidade de resolver aquilo, porque o tempo não é o mesmo [...] né. E também o inverso, você tem pessoas com mais vivência e que fala que aquilo é daquele jeito e vai ser sempre daquele jeito e vai fazer... e nunca se perguntou se algo pode ser feito diferente, você só reproduz. Aí está o conflito: na divergência de ideias dessas gerações. (E9)

Há que se considerar a percepção sobre as diferenças culturais e regionais, uma vez que cada pessoa apresenta um comportamento diferente na empresa, sendo por isso, motivo de conflitos nos ambientes de trabalho.

Não acho que esta diferença de geração é um fator de conflito e sim as questões relacionadas às diferenças culturais e locais de cada cidade. [...] às vezes é preciso verificar uma forma de colocar uma meta ou estipular algum mecanismo que seja mais coerente com as pessoas daquela cidade. (E10)

No entanto, com uma frequência de 30%, respostas dos gestores indicaram que os conflitos são naturais nas empresas e independente das diferenças geracionais. Para os gestores pesquisados, o fato da existência de conflitos está ligado à personalidade das pessoas, que expressam atitudes diferentes em relação às

demandas de trabalho e, naturalmente, à própria estruturação da empresa que busca a cooperação em um ambiente caracterizado pelas divergências de interesses (MELO, 1991).

O uso indevido da tecnologia no horário de trabalho como celulares, *tablets* e até mesmo o computador corporativo são motivos de queda na produtividade, tanto dos mais velhos quanto dos mais novos, uma vez que a utilização de aplicativos como *WhatsApp* e *Facebook*, são comuns para as gerações pesquisadas. Ainda com referência ao uso de aplicativos, as gerações apresentaram, em alguns momentos, comportamentos semelhantes em relação ao comprometimento com os horários de trabalho, conforme relato a seguir.

Hum, não, eu acho que não. Porque o que a gente acha inconveniente hoje, é de um modo geral [...] as tecnologias: celular, por exemplo, precisa de constante supervisão. Tanto dos mais novos, como dos mais velhos. Até mesmo no computador da empresa. Já houve casos também de pessoas mais velhas quererem passar a noite até mais tarde, depois no outro dia não aguentarem trabalhar, isso aí não é só a geração mais nova que faz não [...]. (E3)

Notou-se que os conflitos são comuns no dia a dia dos gerentes pesquisados e a maioria lida de forma tranquila, atuando como mediadores por meio do diálogo e de orientações. As causas dos conflitos também são diversas, tendo seu foco principal nas relações de poder, nos relacionamentos com as pessoas (superiores, gerentes pares, subordinados, fornecedores e clientes). Apesar da maioria dos gestores considerar que as diferenças geracionais promovem grandes conflitos, houve também a posição de que os conflitos não são dependentes das gerações e sim da personalidade e da atitude das pessoas.

### **5.5.2 Geração Y**

Para a geração Y, as principais causas de conflitos vivenciados pelos gerentes nos ambientes de trabalho encontram-se nas fofocas e invejas nas relações interpessoais e na falta de gerenciamento da atividade e da delegação de tarefas, conforme TAB. 34.

Tabela 34 - Geração Y - Principais causas de Conflitos

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Surgem das fofocas e invejas nos ambientes organizacionais	20%
Surgem das relações interpessoais	20%
A falta de gerenciamento em relação às atividades e delegação de tarefas	20%
Os maiores conflitos envolvem a questão salarial	10%
Está na diferença de ideias quanto à execução das tarefas	10%
É proveniente do estresse ocasionado pelo excesso de trabalho	10%
A falta de habilidade humana própria o surgimentos de conflitos na empresa	10%
As diferenças individuais e a convivência coletiva é o maior causador de conflito na organização	10%
A falta de estrutura, problemas de logística e recursos humanos favorecem os conflitos	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Para alguns gestores, os conflitos podem surgir em decorrência das diferenças salariais ou na diferença de ideias que os mesmos apresentam para solucionar um problema.

[...] o que acontece muito é quando você tem uma equipe onde um faz e outro não e os dois recebem igual [...] E aí eu tenho que tentar resolver isso de uma forma que não vai gerar outro conflito e resolver de uma forma justa. Mas isso acontece bastante: “ah, ele tá recebendo o mesmo tanto que eu e eu tô trabalhando muito mais”. (E14)

Como causas de conflito foram apontadas: a sobrecarga de trabalho, a falta de habilidades humanas para percepção e sua administração, por vezes decorrentes das diferenças individuais e da convivência coletiva. Notou-se também a falta de estrutura da organização, fator que dificulta as relações com fornecedores e funcionários. Esse fator propicia a falta de comunicação e cria um ambiente hostil e propício ao conflito.

Olha, é muito trabalho. Muito [...]. Eu percebo que minha direção não se importa com isso. Independentemente do que eu sinto, eu preciso apontar resultados. Isso causa um conflito interno muito grande pra mim. Principalmente pela questão daquele fato de ter que bater a meta a qualquer custo e nem sempre isso ser viável [...] Eu penso na consequência, né, eles pensam no número [...] eles só pensam no resultado. (E15)

Os gerentes da geração Y lidam com os processos de regulação dos conflitos nas relações de trabalho buscando ouvir as partes conflitantes para somente depois tomar sua decisão, conforme TAB. 35.

Tabela 35 - Geração Y - Atuação diante do Conflito

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Deve ouvir as partes e só depois analisar e tomar partido na situação	30%
O diálogo é o melhor caminho para a resolução de conflitos	20%
De forma calma e assertiva	20%
Aprendeu a respeitar as diferenças	10%
Reconhece que é muito difícil lidar com conflitos	10%
Passividade	10%
Apaziguar e entender os dois lados	10%
Gerencia os conflitos pensando em uma solução mais vantajosa	10%
Busca a reconciliação das partes envolvidas, procurando um meio-termo na situação	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Os gestores afirmaram que a utilização do diálogo minimiza as divergências. Ao chamar as duas partes para conversar, conseguem administrar o conflito de forma mais eficiente. A atuação calma e assertiva, ponderando as falas e ouvindo com cuidado as divergências, mostrou-se eficaz para a resolução dos conflitos.

Entro, chamo pra conversar, dialogar. Eu acho que o diálogo é o melhor caminho. Eliminar o atrito. (E17)

Alguns entrevistados perceberam uma evolução no gerenciamento dos conflitos, em decorrência do aprendizado em relação ao respeito às diferenças, ou o reconhecimento de que ao lidar com os conflitos, assumia uma parte difícil de sua gestão.

[...] eu evolui muito com relação aos conflitos dentro da empresa. Já participei de conflitos e hoje [...] a gente caba aprendendo no dia a dia a respeitar a diferença do outro né. A gente estava conversando sobre isso. A forma como eu atuo né, é mais passivamente né. Hoje principalmente nesse cargo de gestão eu aprendi mais a ouvir, analisar e depois opinar. É né, então eu tendo hoje atuar com o máximo de cautela possível né. (E12)

A necessidade de apaziguar as partes e subtrair as vantagens que os conflitos favorecem para a organização é percebida como um lado positivo das divergências que surgem, visto que, ao administrá-las, o gestor ainda consegue visualizar pontos estratégicos para a melhoria dos processos e o alcance dos resultados.

Sobre as diferenças geracionais serem fatores de conflitos nas empresas, houve uma frequência de 80% nas respostas, concordando com a afirmativa. Para os gestores, a diferença de idade, a aceitação de ordens, a diferença de ideias, os fatos vivenciados ao longo da vida e a forma como as diferentes gerações executam as atividades foram considerados como pontos importantes para desencadear os conflitos no ambiente de trabalho, conforme TAB. 36.

Tabela 36 - Geração Y - Gerações *versus* Conflitos

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
As diferenças de idade são os principais conflitos na empresa	30%
Dificuldade em aceitar ordens de uma pessoa mais nova	30%
Entende que suas ideias não são aceitas, por serem consideradas muito inovadoras	20%
Revela que por ser o mais novo, já se envolveu em muitos conflitos	10%
A forma como cada geração vivenciou as mudanças ocasiona os conflitos	10%
A maneira de trabalhar (execução das atividades) das gerações é conflituosa	10%
A dificuldade que os jovens possuem ao trabalhar com pessoas mais velhas	10%
Mais cuidado e respeito ao falar com os mais velhos	10%
Não poder expor suas ideias diante de um superior mais velho	10%
A melhor qualificação do jovem	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Alguns gestores relataram dificuldades em trabalhar com pessoas mais velhas, reconhecendo a necessidade de mais cuidado e respeito destinados a eles. Entretanto, muitas vezes, esse cuidado é percebido por outros funcionários como diferença de tratamento. Os entrevistados ainda salientaram que os funcionários mais velhos não aceitam suas opiniões para modificar algumas formas de trabalho.

[...] eu sinto um pouco isso agora, porque eu sou o mais novo da casa, tenho vinte e três anos e os meninos já tão há quatro anos ali, cinco anos,

trinta anos, vinte e nove anos, trinta e [...] o meu gerente tem vinte e oito e é o gerente geral, ele é novo também, então, tem uns meninos lá que são mais velhos que acabam assim [gaguejou] não é discordando da gerência assim, mas, por eu ser novo, tenho um ano e três meses de empresa, aí querendo ou não, o meu cargo sobe, eles não gostam disso. (E11)

[...] alguns insistem em [...] em ir ali colocar o dedinho dele, né, e [...] às vezes nem é da área, mas por ter aquela experiência no mercado quer, às vezes, fazer do jeito dele, né, e isso atrapalha muito no [...] no trabalho final, porque a gente não consegue entregar um resultado, mas não é porque a gente não foi capaz, mas porque a gente foi limitado a trabalhar da forma que ele quer e ele não enxergar isso. (E18)

Observou-se também que, para alguns gerentes, os fatores que desencadeiam os conflitos são decorrentes do estresse e não das diferenças geracionais. As divergências, muitas vezes, acontecem pela falta de tempo para sentar e discutir as ideias, sendo a falta de comunicação o que promove atritos, tanto com trabalhadores mais jovens quanto com os mais velhos.

[...] atualmente a gente trabalha muito e tem mais fatores que desencadeiam o estresse. Então, eu acredito que hoje a gente se estressa muito mais que antes, o que faz com que tenhamos menos paciência para algumas coisas [...] Então, acho que não é a idade, é a falta de paciência. (E19)

A qualificação profissional do jovem também é constantemente motivo de conflitos com os trabalhadores mais velhos. As novidades provenientes das formas mais atuais de trabalho aprendidas em cursos ou na graduação dão ao jovem melhores oportunidades ao expor melhor suas ideias. O fato de terem um horário mais flexível, ou seja, poderem sair mais cedo para estudar, é visto pelos mais velhos como protecionismo aos mais jovens.

Ah, tem pessoas que não entendem, ficam de cara feia. Acham que tenho favoritismo [...] mas não é isso. A empresa dá oportunidades a todos. Se o funcionário mais velho quiser estudar, ele pode. Ele que não quer. (E 11)  
 [...] tem gerentes que tem quarenta, cinquenta anos, e outros gerentes aí, com menos de trinta anos, trinta e poucos anos. Geralmente esses [...] mais novos sempre estão estudando ou se formando em cursos superiores, o que gera um conflito de [...] pensamentos entre nós, a forma de trabalho e a forma como cada um deva executar determinada função [...]. (E20)

Observou-se que os conflitos fazem parte do dia a dia dos gestores da geração Y. No entanto, a percepção desses gerentes, além das relações pessoais, demonstra um clima desfavorável com fofocas e inveja. O gerenciamento dos processos de

trabalho e a questão salarial foram pontos com mais destaque que o conflito de ideias e as diferenças individuais. Esses gestores consideram o diálogo a forma de gerenciar os conflitos, sendo o diálogo o apaziguador dessas relações. Embora as diferenças individuais não foram perceptíveis para identificar as causas da maioria dos conflitos, os gestores da geração Y veem nas diferenças geracionais o grande motivo dos conflitos enfrentados na sua gestão.

### **5.5.3 Percepção das gerações em relação ao processo de regulação de conflitos**

As situações de conflito vivenciadas pelos gerentes, assim como indica Melo (1991), situam empregadores e empregados em uma constante relação de divergências de interesses e de negociação. Prova disso é que os gerentes pesquisados se veem a todo o momento como mediadores nas relações de conflitos, sendo que estes conflitos não relacionados efetivamente à produtividade e sim às demais instâncias das relações de trabalho, conforme afirma Melo (1991).

Entretanto, não é possível conceber uma organização sem conflitos (SIQUEIRA, 1991). Todavia, não poderiam ser diferentes as situações vivenciadas pelos gerentes pesquisados, sendo o conflito considerado por muitos como um processo natural nas relações de trabalho.

Dessa forma, para as gerações *Baby Boomers* e X, as principais causas dos conflitos estão associadas às relações de poder observadas nas relações interpessoais. Os gestores demonstraram tranquilidade ao falar como administram esses conflitos, sendo mediadores das relações em boa parte do tempo, buscando prever ou antecipar os conflitos, assim como afirma Melo (1991).

Para a geração Y, além das relações pessoais, observou-se um clima de trabalho hostil, com conflitos provenientes até mesmo dos salários diferenciados. De acordo com Oliveira (2010), a geração Y pensa em enriquecer rapidamente. Dessa forma, ao lutar por melhores condições de trabalho, não aceita facilmente que sua multifuncionalidade seja explorada pelas organizações, o que cria conflitos decorrentes da desigualdade percebida na empresa. Constatou-se, tal como

Lafuente *et al.* (2009), que o imediatismo para se alcançar o sucesso, fator comum na geração Y, causa conflitos com as gerações anteriores, dada a competição que os gestores apresentam no trabalho.

De certa forma, as gerações *Baby Boomers* e X demonstraram uma maturidade maior ao perceber que as diferenças culturais e comportamentais são fatores importantes para o surgimento das divergências nos interesses e, por isso, as principais causas dos problemas relacionados às relações interpessoais. Entender o outro em uma situação de conflito é possibilitar a emergência de novas ideias para a inovação e a mudança, assim como afirmam Quinn *et al.* (2003).

Para a maioria dos gestores da geração Y, a divergência na forma de trabalho foi associada aos conflitos decorrentes das diferenças geracionais. Este fato corrobora o argumento de Normanha Filho (2006), ao relatar que o jovem precisa aprender a relacionar-se com o trabalhador mais velho. Essa interação, de acordo com o autor, permite a passagem de conhecimentos que se materializará na forma do “saber fazer do jovem” que, ao entrar nas organizações com maior capacitação, pensa que não precisa aprender com a geração anterior. Notou-se também que, entre os gestores mais velhos, a preferência pelo trabalho do mais jovem se faz notória, o que para Marra (2013) ressalta a ideologia ocidental que idealiza o jovem como perfeito, saudável e profissionalmente ativo.

Embora a maioria dos gestores pesquisados tenha destacado que as diferenças geracionais promovem a criação de conflitos nos ambientes de trabalho, há que se ressaltar que o estresse apontado pela geração Y e as diferenças de personalidade e comportamento apontadas pelas gerações *Baby Boomers* e X também foram percebidos como fatores inerentes à idade, mas constituintes dos processos de conflito que respondem às sucessivas mudanças ocasionadas nos ambientes de trabalho, influenciando e acompanhando os sistemas sociais vigentes (CAPPELLE; BRITO, 2006).

## 5.6 Perspectivas profissionais dos gestores entrevistados

Buscou-se nesta categoria da análise conhecer as perspectivas profissionais dos entrevistados segundo as diferenças geracionais, abordando temas como mercado de trabalho, qualificação profissional e idade. Analisou-se também, a percepção dos gerentes em relação às novas tendências das relações de trabalho.

### 5.6.1 Gerações *Baby Boomers* e *X*

A maioria dos gerentes pesquisados (70%) demonstrou que possuir perspectivas profissionais, embora reconhecesse a dificuldade para conseguir realizá-las. A questão da idade foi apontada como a maior limitação dos gerentes para vislumbrar novos projetos na carreira. Percebeu-se que a espera pela aposentadoria (60%) como recompensa pelos anos de trabalho, além do descanso, daria possibilidade a estes gestores para iniciarem um negócio próprio.

[...] ter minha própria empresa no setor de construção civil no Ceará [...] daqui cinco anos, quando eu completar sessenta anos, aí acho que tá na hora já, pedir as contas e trabalhar por conta própria. (E1)

Meu pensamento hoje é me aposentar e descansar [...] eu tenho um sonho antigo de partir para outro ramo. Tornar-me empreendedor. Quem sabe né? Porque competir com os jovens que estão chegando cheios de gás [...] vai ser mais difícil. (E4)

Pôde-se observar igualmente que, embora tivessem ambições para cargos superiores fora da empresa ou em outros ramos de atividade, essa vontade não se expressa no momento atual. Isso, porque houve um reconhecimento indicando a dificuldade em serem admitidos em outras organizações pela questão da idade, conforme se observa nos relatos a seguir.

Eu acho mais difícil, mais difícil [...] uma pessoa na minha idade, ela não vai aceitar qualquer emprego, ela não vai aceitar qualquer condição. É, ela já tem muitos, muitos conceitos enraizados e que ela acha certo e, uma nova geração pode achar que não funciona mais [...]. (E2)

[...] Ah, eu penso que deve ser muito mais difícil, né? Se fosse pra eu procurar um emprego, né? Mais difícil, porque, não sei, tenho experiência, mas a pessoa acha que já passou o tempo, que a pessoa já tá cansada, que já tá querendo descansar, não tá querendo dar tudo de si. (E3)

Todavia, apesar das questões que influenciam a maioria desses gestores a aguardarem a aposentadoria para, a partir daí, vislumbrarem perspectivas profissionais como empreendedores. Observou-se que, numa frequência de 30% nas respostas, há uma perspectiva profissional no momento atual, bem como uma vantagem no mercado de trabalho em relação à qualificação profissional que possuem, assim como a experiência adquirida ao longo dos anos.

Olha, eu vejo o seguinte: arrumar um emprego, eu acredito que com a minha experiência é até mais fácil [...]. Aí você vem com o outro lado, empregos de mais qualificados [...] né, requer mais experiência. Talvez se torna fácil, mas quando você vai como um empregado comum buscar um emprego comum, aí sim [...] aí sua idade pesa. (E1)

Eu acho que na minha idade é mais difícil, mas o ponto favorável é a titulação, mas a idade influencia, é claro [...] Com a titulação, eu quero melhorar o meu salário, quero melhorar a carreira, quero melhorar meu nível de empregabilidade [...] tudo isso [...] eu quero fazer PhD [risos]. (E5)

A maioria dos gestores vê a estabilidade na carreira como uma forma de se obter melhores condições para alcançar os objetivos pessoais. Os gestores associaram a estabilidade à segurança familiar, por favorecer uma vida mais previsível, além de proporcionar a garantia de um padrão de vida mais regular, conforme TAB. 37.

Tabela 37 - Gerações Baby Boomers e X - Liberdade versus Estabilidade no trabalho

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Acredita que a estabilidade seja mais importante	70%
Possibilita maior segurança para a família	20%
Só depois da estabilidade é possível pensar em liberdade	10%
A estabilidade auxilia na contagem de tempo para a aposentadoria	10%
Só conseguiu chegar onde está por causa da estabilidade	10%
Vê na estabilidade uma vida mais equilibrada, sem riscos	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Os gestores alegaram que a liberdade para fazerem o que gostariam somente seria possível após a aposentadoria, pois a vida tranquila que alcançaram foi justamente pelas privações que enfrentaram ao longo da carreira para alcançarem cargos cada vez mais elevados nas empresas onde trabalharam.

A minha vida toda, se eu for considerar, é a estabilidade no emprego. Estabilidade no emprego é [...] fundamental. Pra você ter essa noção do que é estabilidade no emprego, é a questão da segurança pra você, pra sua família né [...] pro seu futuro. (E2)

Pois é, eu dependo, então, da estabilidade pra depois ter liberdade, né, então eu acho que pessoa pode conciliar, mas não pode optar só pela liberdade. Você pode ter liberdade, mas sem estabilidade, é meio complicado. (E3)

Observou-se que a maioria dos gestores das gerações *Baby Boomers* e X, embora possuísse aspirações na carreira, reconhece que as perspectivas profissionais ficam limitadas à medida que se envelhece e que, aguardar a aposentadoria, mantendo-se estável nas empresas onde trabalham é mais importante do que arriscar uma realização profissional, obtendo mais liberdade e satisfação no trabalho.

### 5.6.2 Geração Y

Os gerentes da geração Y demonstraram-se atentos e ambiciosos ao projetarem o crescimento na carreira. A preocupação com a formação contínua, através de cursos superiores, foi apontada com 30% de frequência como uma possibilidade de melhorar a capacitação para alcançar melhores cargos na profissão, conforme TAB.

38

Tabela 38 - Geração Y - Perspectivas Profissionais

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Gostaria de aumentar seus conhecimentos fazendo cursos acadêmicos	30%
Realizar concursos	20%
Almeja crescimento na carreira na própria empresa	20%
Gostaria de sair da empresa e ir trabalhar em outra cidade	10%
Entende que para crescer profissionalmente precisa trabalhar em uma empresa maior	10%
Já está vivendo uma perspectiva profissional e acadêmica satisfatória	10%
Precisa ampliar seu espaço de atuação	10%
Gostaria de realizar trabalhos como autônoma em diversas empresas	10%
Revela que quer seguir carreira acadêmica	10%
Reconhece que no mercado existem melhores oportunidades de crescimento	10%
Ampliar os negócios para ter um rendimento maior, trabalhando menos e sendo mais valorizado	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Os gestores também alegaram a realização de concursos públicos como forma de obter estabilidade na carreira e adquirir melhores condições de renda, além da ambição por melhores cargos nas empresas onde trabalham.

[...] em questão de carreira [...] eu quero estudar mais [...]. (E13)

Sim, sem dúvida. Preciso me profissionalizar mais [...] também a questão de agregar mais valor [...] Então, [gaguejou] a gente tem que agregar mais [...] mais valor ao nosso serviço e ao mesmo tempo, né, nos profissionalizar mais também. (E18)

Ainda, alguns jovens expressaram a vontade de mudar de cidade para obterem condições de crescimento na carreira, visto que nas cidades do interior essa possibilidade é reduzida devido ao número de empresas existentes e a pouca oferta de cargos gerenciais.

[...] porque eu não quero ficar aqui na cidade, eu quero ir embora, eu almejo trabalhar numa grande empresa e depois que eu sugar muita coisa, abrir meu próprio negócio. Não por enquanto, mas eu quero [...] porque assim, por ser pequeno, você vê pouca coisa [...] então, se surgir uma oportunidade, quero crescer e eu sei que só em uma empresa grande que eu vou conseguir isso. (E14)

A vontade de desenvolver trabalhos de forma autônoma foi percebida como forma de ampliar os rendimentos, além de obter a satisfação no trabalho. Apesar das ambições profissionais, os entrevistados reconheceram o momento instável da economia do país como justificativa para optarem pela estabilidade no emprego. Com uma frequência de 70% nas respostas, os gestores indicaram uma insegurança para arriscarem-se no mercado em busca de suas perspectivas profissionais, conforme TAB. 39.

Tabela 39 - Geração Y - Liberdade *versus* Estabilidade no trabalho

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Acredita que a estabilidade seja mais importante	70%
No momento econômico é melhor manter-se empregado	70%
Vê dificuldades para abrir seu próprio negócio	20%
Possibilita maior segurança para a família	20%
Acredita que falta qualificação para trabalhar sozinho	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

O reconhecimento das dificuldades na abertura do negócio próprio, a questão da responsabilidade com o sustento da família e a insegurança relacionada à falta de experiência foram igualmente apontadas pelos gerentes da geração Y, ao optarem por manter-se na empresa.

No momento estabilidade [risos], pelo momento econômico. [...] quando eu entrei eu tinha um plano de uma carreira mais a longo prazo. Hoje em dia não. Hoje em dia, eu vejo que tipo assim, é um emprego bom. Graças a Deus que eu estou empregada. (E12)

Estabilidade no emprego. Porque, até então, eu não quero abrir o meu próprio negócio agora, porque eu acho que eu não tenho [gaguejou] não tenho experiência pra isso. É abrir pra ficar lá, passando aperto pra pagar conta. Não quero abrir pra pagar conta. Então, eu quero continuar [...] ter uma estabilidade no emprego, até porque tendo estabilidade, eu vou adquirir muito mais conhecimento. (E14)

Uma parcela dos gerentes (30%) afirmou preferir a liberdade para conquistar suas perspectivas profissionais; revelou se arriscar para ter uma melhor qualidade de vida, pois considera que o risco de perder a estabilidade financeira estaria compensado ao realizar um trabalho que lhes garantiria mais satisfação e realização profissional. Para esses gerentes, os projetos pessoais devem prevalecer no momento das escolhas.

Porque eu [...] vida pra mim, é fazer aquilo que eu gosto [...]Se eu não estou satisfeito com aquilo que eu tô pretendendo fazer, eu vou procurar outras coisas que me deixam realizados. (E15)

[...] porque até hoje, pelos empregos que eu passei, eu pedi demissão pra mudar de vida em prol de um projeto pessoal, uma realização profissional. (E17)

De acordo com os entrevistados, o mercado de trabalho favorecia as pessoas mais jovens na hora da contratação. No entanto, apesar disso, constatou-se uma insegurança associada à instabilidade econômica do país que os limitava para alcançarem as perspectivas profissionais almejadas.

### **5.6.3 Percepção das gerações sobre as perspectivas profissionais**

Os gerentes entrevistados demonstraram semelhanças quanto à importância da estabilidade na empresa. Os gestores das gerações *Baby Boomers* e X associaram este fator à questão da idade e os da geração Y à questão da instabilidade da economia no país. Apesar dos motivos diferentes, conforme Maffia e Pereira (2014), observou-se que a adaptação constante às mudanças faz com que os gerentes enfrentem situações no contexto atual, o que proporciona mal estar decorrente de uma tensão motivada pela falta de perspectivas de futuro.

Os resultados obtidos em relação às gerações *Baby Boomers* e X também correspondem ao que Robbins, Judce e Sobral (2010) argumentam, ao mencionar que a geração *Baby Boomers* tem como maior preocupação a estabilidade no emprego e a ascensão profissional, sendo que muitos desses gestores se encontram em vias de aposentadoria. A geração X, em contrapartida, vivenciou a diminuição dos empregos que possibilitavam uma estrutura sólida para a ascensão na carreira e, por esse motivo, embora não sejam tão leais às organizações, como os *Baby Boomers* (SILVA, *et al.*, 2014), também prezam pela conservação de seus empregos (PERRONI, *et al.*, 2013). Apesar de viver uma relação de ódio e de amor com as empresas onde trabalha, a geração X prefere agir em consenso com os outros, arriscando-se menos em suas decisões (MÜLLER; DEWES, 2012).

Em contrapartida, os jovens da geração Y apresentam perspectivas em relação ao trabalho, próprias da sua geração. Entretanto, percebe-se que a maioria dos entrevistados não retrata a opinião de Oliveira (2010), que vê no jovem Y uma atitude mais favorável para a liberdade, buscando bem-estar e crescimento pessoal. Muito menos nos argumentos de Müller e Dewes (2012), que afirmam que os indivíduos da geração Y não têm medo do desemprego e da crise econômica. No entanto, percebeu-se, na maioria dos entrevistados, uma insegurança tanto

profissional, por acharem que precisam de mais qualificação, quanto pessoal, para arriscarem em um mercado de economia instável.

As características demonstradas pela geração Y, embora diferentes das características desses indivíduos apontadas nas pesquisas de Amaral (2004), Casado (2007), Fleury e Fischer (1992), Ikeda, *et.al* (2008) e Silva, *et al.* (2011), vão ao encontro dos argumentos apresentados por Scott (2010), que afirma existirem períodos com diferentes ênfases capazes de influenciar o pensamento social nas gerações, ou o que constata Weller (2010), ao afirmar que os acontecimentos sociais, culturais e econômicos são capazes de modelar o comportamento e atitude dos indivíduos frente à sociedade e também nas relações estabelecidas nos ambientes organizacionais.

## **5.7 Novas tendências para a área gerencial**

Por fim, analisou-se a percepção dos gerentes em relação às mudanças tecnológicas e gerenciais, as novas tendências nas relações de trabalho e as diferenças geracionais.

### **5.7.1 Gerações *Baby Boomers* e X**

Para os gestores das gerações *Baby Boomers* e X, as mudanças tecnológicas influenciaram fortemente o trabalho gerencial. Com uma frequência de 70% nas respostas, os gestores consideram que a tecnologia facilitou o trabalho do gerente. Entretanto, para alguns, com a mesma intensidade que as mudanças tecnológicas favoreceram a atividade gerencial, do mesmo modo contribuíram de forma negativa, conforme TAB. 40.

Tabela 40 - Gerações *Baby Boomers* e X- Mudanças Tecnológicas e o Trabalho Gerencial

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
A tecnologia facilitou a atividade gerencial	70%
Vê a tecnologia como uma mão dupla: facilitou e atrapalhou	30%
O trabalho gerencial ficou refém do uso da tecnologia	20%
Tornou as relações muito impessoais	20%
Facilitou o compartilhamento das informações	10%
Melhorou a gestão da mão de obra e a qualidade da produção	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

As metamorfoses no mundo do trabalho, como a possibilidade da imaterialidade nas atividades, fez com que a tecnologia favorecesse a agilidade nos processos e diminuísse o contato pessoal nas relações.

Ela veio pra facilitar. Ela alterou no sentido de você tá mais presente, você ter informação em tempo real e você tá definindo com sua equipe com mais precisão, tá transmitindo a eles o que tá acontecendo. Então, a tecnologia só veio pra somar. (E1)

E com a tecnologia, as relações são muito mais rápidas e sem [...] é sem nenhum contato. Sem essa personalidade. Então, elas são rápidas, elas são efêmeras e sem nenhuma personalidade. (E2)

Então, a tecnologia atrapalhou muita coisa, como as relações interpessoais. A distância entre as pessoas, mas também facilitou outras. (E8)

Nota-se que a tecnologia também favoreceu o compartilhamento das informações facilitando a aprendizagem e contribuindo para a supervisão da produtividade.

[...] quando eu comecei a trabalhar nós não tínhamos tecnologia. Nós trabalhávamos com o que tinha. Então se hoje, eu tenho como buscar, eu tenho dúvida, eu vou lá, eu busco essa dúvida. Ah, deu erro nisso, eu vou lá, na tecnologia e procuro. Ah, tem jeito nisso, nisso e nisso. Então a tecnologia ela é [pausa] ela veio para ajudar na aprendizagem. (E6)

[...] reduziu foi aquela questão do olho a olho, aquela coisa assim [...] visual, né, eu acho que isso é uma coisa que [...] a tecnologia contribuiu muito. (E9)

Entre as melhorias que a tecnologia trouxe, ressaltou-se que houve um melhor controle e acompanhamento da produção, tendo em vista a evolução do maquinário existente atualmente em comparação aos do início da carreira. Houve,

também, a percepção de que a contratação de pessoal se tornou mais fácil, à medida que os currículos são enviados de forma *online*, encurtando o tempo de análise e posterior contratação.

Hoje a tecnologia trouxe para as empresas um ganho incomparável. Na minha área, por exemplo, tem uma máquina que faz todo o acabamento da produção. Isso demora no máximo duas horas. [...] antes, gastava-se dias. (E4)

No entanto, a chamada “tecnologia improdutiva” foi considerada pelos gestores como a parte negativa das transformações das atividades gerenciais. Na atualidade, o gestor precisa, além de controlar a produtividade, fazer a supervisão digital, ou seja, impedir que no horário de trabalho, a tecnologia seja utilizada para fins pessoais, ocasionando o ócio e a queda na produtividade.

Não essa tecnologia de [...] não *WhatsApp, Facebook*, essa aí não, não está contribuindo, está atrapalhando [...] essa é moderna demais, de entretenimento, ela tá atrapalhando [...] inclusive hoje já está tendo até estudos, né, pra conter essa tecnologia aí que não está ajudando [...] que é a tecnologia improdutiva. (E1)

Profundamente. Eu acho que colocou a gente “plugado” realmente, e a gente se tornou mais escravo [...] e a gente está sofrendo mais [...] então considero que a tecnologia veio pra piorar o serviço da gente. (E5)

[...] hoje a pessoa abre o painel administrativo de mensagens e tem de 20 e 30 mensagens para ler e para repassar. Chegou em um ponto que é muito cansativo. (E10)

Para alguns gestores, um ponto negativo da tecnologia foi a diminuição do quadro de funcionários, o que causou desemprego e alterou drasticamente as relações de trabalho (E10). Para esses gestores, além de reestruturar as empresas, as mudanças tecnológicas favoreceram uma maior sobrecarga de trabalho em prol de uma reestruturação que procura racionalidade, redução de custos e competitividade.

E isso, eu acho que é um lado ruim da tecnologia. Porque embora ela traga um benefício que é você, por exemplo, passar de uma base de clientes, que, vamos dizer assim, de um milhão de clientes, para dez milhões de clientes (pausa) isso é fantástico. Né, você (pausa) expandiu sua base de clientes, porque passou a utilizar a tecnologia. É fantástico, mas por outro lado, se você tem a mesma quantidade de funcionários para atender dez milhões de clientes que atendia um milhão, então é, (pausa) isso vai se tornar, muito, muito impessoal. Mas é um, contexto, é, [...]é um contexto capitalista. (E2)

Observa-se também a preocupação dos gestores com os novos ingressantes no mercado de trabalho que convivem em um mundo digital. Este mercado de trabalho traz para dentro das organizações, trabalhadores que não estão preparados para atenderem às demandas que exigem contatos e negociações pessoais.

Eu acho que isso que os jovens têm perdido, eles não sabem argumentar porque eles só sabem conversar por ali. (E9)

Para entender como os gerentes processavam as novas tendências na gestão e lidavam com as diferenças geracionais nos ambientes de trabalho, procurou-se descobrir quais as características percebidas que distinguiam as gerações. Nesse sentido, para os gestores das gerações *Baby Boomers* e *X*, os trabalhadores mais velhos apresentavam mais experiência no trabalho, contribuindo de forma mais ativa para o alcance dos resultados, conforme TAB. 41.

Tabela 41 - Gerações *Baby Boomers* e *X* - Características dos trabalhadores mais velhos

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
São mais experientes	60%
São mais ponderados e comprometidos	30%
Tem dificuldade em lidar com as características dos mais novos	20%
Trabalha em prol de resultados	20%
São mais éticos e leais às empresas	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Para os gestores, as características dos trabalhadores mais velhos estavam no comprometimento com a empresa e na capacidade de ponderar as situações, antes de tomar atitudes negativas frente ao trabalho e aos superiores.

A questão da experiência [...] aquela coisa, não é querer ser dono da verdade, é você ter vários pontos de vista, entendeu? Uma pessoa mais velha viveu mais, mas ela continua acompanhando o mundo, só que ela é mais velha, só isso [...]. (E6)

Observou-se a existência de dificuldades do trabalhador mais velho ao dividir o ambiente de trabalho com trabalhadores mais novos. A questão do comportamento descompromissado do jovem, a falta de respeito com a opinião dos mais velhos e a

postura que assumem diante o trabalho, foram pontos destacados como fortes características que distinguem as duas gerações.

[...] mas a maior diferença tá exatamente nessa liberdade [...] desenfreada para os jovens, quando eles acham que tudo pode, tudo têm. (E1)

[...] porque nós estamos vendo uma geração muito sem compromisso, de um modo geral. Você, eu sei que é da nova geração ainda, mas a gente tá vendo assim adolescentes e jovens mesmo que não querem nada com o trabalho ou quer um vencimento todo mês, mas não têm aquela responsabilidade. (E3)

Há gerentes que consideraram poder contar com os trabalhadores mais velhos, que faltam menos ao trabalho e mostram-se mais comprometidos e leais aos objetivos da empresa. No entanto, ao falar sobre as características dos mais novos, as gerações *Baby Boomers* e *X*, não esconderam os pontos positivos que também verificavam em seu comportamento. A questão da facilidade em trabalhar com a tecnologia foi apontada por todos os entrevistados como a característica mais importante dos trabalhadores mais novos.

Se o jovem soubesse que ele tem muito mais capacidade de crescimento na empresa por causa dos conhecimentos em tecnologia, ele seria mais comprometido naquilo que ele vai fazer, aí ele vai precisar da experiência. (E4)

Todavia, a imaturidade profissional foi apontada pela metade dos entrevistados, conforme se observa na TAB. 42.

Tabela 42 - Gerações *Baby Boomers* e *X* - Características dos trabalhadores mais novos

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
São mais imaturos nas relações profissionais	50%
São mais qualificados	30%
São individualistas e vaidosos	20%
Tem dificuldade em lidar com as características dos mais velhos	10%
São afoitos e ligados ao imediatismo	10%
Procura somente cumprir a carga horária, sem comprometer-se	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Embora os jovens gestores possuam mais qualificação profissional, a individualidade e a vaidade apresentadas no trabalho foram percebidas pelos entrevistados como características limitadoras para o crescimento profissional. Entretanto, o dinamismo, a criatividade e a capacidade de adaptação às mudanças, em decorrência da rápida assimilação do ambiente, foram apontados como características positivas e diferentes das gerações anteriores.

[...] o jovem tem uma capacidade muito grande assim de, de mudar de foco, de um segundo pra outro. Nós estamos fazendo assim agora, agora é dessa forma, e, e, de ser [pausa] de ter a atenção em várias mídias ao mesmo tempo [...]. (E1)

[...] a geração jovem tem iniciativa, ela tem é, [pausa] dinamismo e [...] criatividade. É basicamente isso. (E2)

Vaidade e individualismo [...] Não, assim, é o que diferencia a mais velha da nova. A nova, hoje, é individualista e vaidosa, né, e a mais velha, aquela que ainda não sabe como lidar com esse pessoal, né. (E8)

Houve a percepção de que algumas atitudes frente ao trabalho não são inerentes às gerações e sim, provenientes da personalidade. É comum ver pessoas mais velhas apresentando a mesma falta de comprometimento que alguns trabalhadores mais novos ou vice-versa. Essa percepção indicou que as diferenças não são propriamente das gerações, e sim de comportamentos e atitudes diferenciadas pela construção da sua formação social, provenientes dos laços familiares, da cultura e dos valores atribuídos em sua construção social.

Eu acho que é muito mais de personalidade, de uma construção de personalidade, do que de geração. [...] Eu acredito nisso. O ser humano é uma construção social. [...] onde está a raiz da sociedade? [...] Eu acho que é muito mais Freud do que propriamente de geração [...] então eu acho que é de personalidade [...] de criação [...]. (E5)

Todos os gestores pesquisados informaram que não existe nas empresas onde trabalham programas voltados para o treinamento dos gerentes para administrar os conflitos e contradições provenientes das diferenças geracionais. Apesar disso, houve 70% de frequência nas respostas alegando existir um convívio amigável nas relações provenientes das diferentes gerações.

Naturalidade. É [...] eu vejo a convivência muito natural. Conflitos, eu citei antes em algumas áreas específicas há, mas, com mais relacionada ao trabalho, né. Mais com relação a convivência, eu acho muito natural. (E1)

Eu acho muito saudável. Também acho. E acho que as empresas deveriam aproveitar mais disso, aproveitar o aprendizado que a diversidade promove. (E7)

Percebeu-se que a maioria dos gerentes avalia os pontos positivos e negativos vivenciados nas relações de trabalho, considerando as diferenças geracionais como um fator importante que deve ser considerado para acompanhar as novas tendências na área gerencial. Com uma frequência de 60% nas respostas, os pesquisados relataram uma necessidade de mudança na postura do gerente que deverá assumir um papel de líder e mediador dos conflitos, no que diz respeito às diferenças de gerações. Ressaltou-se, dessa forma, que o gerente deverá se adequar às constantes mudanças tecnológicas (40%) para acompanhar as tendências do mercado, além de apresentar cada vez mais um perfil multifuncional (30%).

### **5.7.2 Geração Y**

Os gerentes da geração Y apresentaram uma frequência de 50% nas respostas indicando que a tecnologia facilitou a conferência das atividades melhorando o fluxo de trabalho. Com a mesma frequência, foi igualmente ressaltada a facilidade na comunicação entre a gerência, os funcionários e os clientes, conforme TAB. 43.

Tabela 43 - Geração Y - Mudanças Tecnológicas e o Trabalho Gerencial

Itens discriminados	%
Rapidez na conferência das atividades	50%
A tecnologia facilitou a comunicação entre a gerência, os funcionários e clientes	40%
A tecnologia possibilitou obter informações mais amplas sobre o negócio e o mercado	30%
A tecnologia tornou as coisas mais acessíveis, encurtando a distância e o controle sobre o trabalho	20%
Proporcionou maior autonomia ao cliente para decidir sobre produtos e serviços	20%
As mudanças do processo manual para o tecnológico alterou os processos de trabalho	20%
A tecnologia aumentou a produtividade e diminuiu o tempo de trabalho	20%
Maior agilidade e praticidade nos processos de trabalho trouxe uma maior dependência para a gestão	20%
Sente que quanto mais avança a tecnologia, melhor fica o trabalho gerencial	10%
Reconhece que diminuiu a quantidade de funcionários na organização	10%
Revela que aumentou o trabalho do gerente	10%
Acredita que trouxe maior dinamismo às organizações	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Os gestores também observaram que a tecnologia proporcionou uma melhor comunicação, à medida que propiciou, por meio do envio de *e-mails* ou mensagens de *WhatsApp*, uma maior agilidade na conversa entre os gestores, funcionários e clientes. A possibilidade de busca por fornecedores e produtos novos pela *internet* funcionou com um leque que ampliou os conhecimentos sobre os negócios e o mercado.

É [...] o cliente em si, não tinha muito autonomia pra fazer nada, hoje se ele quiser, ele nem precisa ir à empresa [...] hoje tudo é *online*, até com assinatura digital. Então, ou seja, para nós facilitou muito. (E12)

[...] então, isso, aqui, eu vejo uma evolução, porque hoje tem pedidos que eu passo pelo *WhatsApp*, né, pedidos, a maioria, eu passo por e-mail e às vezes já mando direto pra fábrica e eu recebo posicionamento “ah, o pedido tá em tal lugar”. Antigamente, não tinha isso, não sabia nem quando o pedido ia chegar, então isso foi uma evolução [...]E também a questão de e-mails, né, às vezes a gente manda e-mail, cada um tem um e-mail (E13).

Com a utilização da tecnologia foi possível melhorar a gestão do controle sobre a atividade, fornecendo melhores dados sobre os resultados alcançados. Alguns gestores relataram sobre a facilidade para gerir o trabalho junto aos superiores, proporcionadas pela maior praticidade e dinamismo em suas ações.

[...] deixa você mais longe, mas ao mesmo tempo mais perto. Você não precisa estar totalmente em cima da pessoa acompanhando o serviço [...] você tem um mecanismo de informação que te mostra todo o processo [...] tem uma conferência muito mais ampla do que antes e muito mais rápida. [...] isso tornou o trabalho do gerente mais fácil, mais eficaz. (E11)

A tecnologia facilitou muito as relações de comunicação é [...] tem a diretora da empresa, que ela mora em Belo Horizonte, e ela é participativa [...] através da tecnologia, a comunicação é diária, e-mail, *Skype* [...] acompanha a produção pelas câmeras. Então hoje eu consigo planejar e organizar a minha rotina de trabalho com ferramentas tecnológicas. (E17)

Foram perceptíveis a diminuição dos postos de trabalho e o aumento do trabalho imaterial. Grande parte desse trabalho está associada ao uso de celulares fora do ambiente de trabalho e à necessidade de ficar de prontidão para atender as demandas da empresa, mesmo que isso implique trabalhar nos fins de semana.

Há [...] vejo que a cada dia, chegam mais máquinas e saem mais pessoas [...] não é só aqui não [...] é em todo lugar. (E16)

[...] acredito que ficou maior, o trabalho do gerente [...] por um lado a gente consegue quantificar mais as nossas ações, por outro, a gente acaba muitas vezes deixando o foco de lado, para alimentar todo o sistema tecnológico [...] me vejo refém da tecnologia, não posso ficar com meu celular desligado nem um instante, porque alguém da empresa pode me ligar. (E19)

Procurou-se, também, descobrir quais as características percebidas pelos gestores que distinguia as gerações nos ambientes de trabalho. Dessa forma, para os gestores da geração Y, os trabalhadores mais velhos possuem maior resistência às mudanças, além de não apresentarem o mesmo vigor que o jovem, em relação ao trabalho, conforme TAB. 44.

Tabela 44 - Geração Y - Características dos trabalhadores mais velhos

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Possuem mais resistência às mudanças	30%
Não possuem o mesmo vigor que o jovem em relação ao trabalho	20%
Apresentam as mesmas características dos jovens no ambiente de trabalho	10%
Se sentem retraídas e rancorosas ao perceberem que os jovens estão ocupando posições de liderança	10%
Não gostam de perder as posições alcançadas	10%
Os profissionais mais velhos não dominam a tecnologia	10%
Têm dificuldades ao lidar com os clientes nas redes sociais	10%
Não gostam de pendências na organização	10%
Querem estabilidade no emprego	10%
São mais comprometidos e responsáveis com o trabalho	10%
Observam os valores existentes na geração mais antiga como algo positivo	10%
Os profissionais mais velhos possuem mais habilidades humanas	10%
Resolvem os problemas de forma mais prática e simples	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Foram apontadas divergências nas características dos profissionais mais velhos em relação às características dos mais novos, principalmente no que concerne às ideias e modo de atuar profissionalmente.

Então acho que o pior entre as idades é essa dificuldade dos mais velhos em aceitar [...] novos desafios, né, da organização. (E11)

[...] a geração mais velha, assim [...] é [...] um pouco mais [...] retraída, assim, rancorosa no sentido “tudo foi tão difícil até agora, porque que tá sendo tão fácil para eles”. Então eles são um pouquinho mais resistente às mudanças [...] Eu acho que eles tentam impor ainda, um pouco de né, do seu ritmo, da sua forma de pensar né. (E12)

A falta de domínio da tecnologia foi assinalada nas respostas, ao comentarem sobre a dificuldade que os trabalhadores mais velhos possuem ao lidar com os clientes em redes sociais ou ao implantarem sistemas tecnológicos em sua gestão.

[...] eu vejo assim, que às vezes é difícil, por causa de é [...] quanto à questão tecnológica, eu vejo neles, assim, um avanço, eles acompanham muito, mas às vezes, quanto ao ambiente, às vezes, eles têm certo atraso, né, que, acho que, às vezes, é da geração, né, e isso eu não vou mudar, eu não sou capaz de mudar isso. (E13)

Algumas colocações importantes foram feitas sobre o comprometimento dos trabalhadores mais velhos em relação ao trabalho e ao trato com as pessoas ao seu redor, apresentando mais paciência ao lidar com problemas diários com procedimentos mais simples e práticos. Os valores apresentados pelas gerações mais velhas foram igualmente apontados pelos gestores mais novos, como um ponto positivo e admirado.

Eu acho que o trabalhador mais velho, ele é mais comprometido, mais responsável. (E17)

As gerações mais antigas têm essa facilidade de lidar com o ser humano, de atender, dar aquela assistência mesmo, voltada pro que cada um sente. As gerações atuais precisam mais da tecnologia pra conseguir desenvolver o seu trabalho. (E19)

As pessoas mais velhas são mais humildes para aprender. Não chegam achando que sabem tudo, pelo contrário [...] por reconhecerem que não sabem algumas coisas, se colocam mais humildes para aprender. Eles têm mais dificuldades, mas é só ter paciência [...] Infelizmente isso não vê nos valores das gerações mais novas. (E20)

Já os trabalhadores mais novos assimilam melhor as mudanças e são mais proativos no trabalho. Essa característica foi ressaltada, com 30% de frequência nas respostas, respectivamente, conforme TAB. 45.

Tabela 45 - Geração Y - Características dos trabalhadores mais novos

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Assimilam e aceitam melhor as mudanças	30%
São mais proativos e exigentes	30%
Buscam a liberdade no emprego	20%
Possuem mais força e vigor para o trabalho	20%
Possuem maior interesse na tecnologia e nas novidades do mercado	10%
Arriscam-se para obter melhores promoções no trabalho	10%
Os jovens casados e com filhos são mais comprometidos com o trabalho	10%
São inconstantes e não aproveitam as oportunidades	10%
Estão assumindo a responsabilidade com o trabalho cada vez mais tarde	10%
Não pensam na carreira e na constituição da família	10%
Precisam da tecnologia para conseguir desenvolver o trabalho	10%
A falta de experiência compromete os resultados	10%
Não têm paciência em esperar para resolver os problemas	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Para os gestores pesquisados, os trabalhadores mais novos apresentam maior rendimento no trabalho. São também mais curiosos em relação às tecnologias e às descobertas de novos processos, sendo por isso reféns das tecnologias mesmo enquanto estão trabalhando. Os gestores argumentaram que é comum, visualizar os trabalhadores constantemente com seus celulares no horário de trabalho, sendo este utilizado para minimizar o tempo despendido com clientes e fornecedores.

[...] o novo, a produtividade é maior, o rendimento é maior. Questão física mesmo, né, eles [...] é trabalho todo braçal, né, eu trabalho com minha equipe. (E17)

Eles usam a tecnologia em favor da empresa. Eu não acho errado. Eu mesmo também uso [...]. Falar pelo *Whatsapp*, por exemplo, evita gastos com telefone [...] aos olhos de quem está de fora. Parece errado, principalmente para os mais velhos, que utilizam formas tradicionais de contato com os clientes. (E20)

Os jovens que possuem família sob sua responsabilidade também se mostraram responsáveis com o trabalho, semelhante aos trabalhadores mais velhos.

[...] os novos estão me surpreendendo, principalmente os que têm família. O funcionário sem família, ele não tão comprometido como um que tem família. Esse tem mais responsabilidade [...]. (E17)

No entanto, foi perceptível a falta de maturidade do jovem que, por vezes, assume comportamentos inconsequentes em relação à carreira e até mesmo na vida pessoal. O imediatismo para conseguir os resultados atrapalha a visão do negócio e propicia um ambiente de impaciência, que inibe as alternativas de decisão, fazendo do jovem um trabalhador que não aproveita as oportunidades.

[...] o jovem, no seu imediatismo, na sua falta de paciência não consegue nada [...] o nosso serviço é resolver problemas, né [...] A falta de paciência, sem dúvida, interfere na interpretação para a solução do problema-fim. (E20)

Por esses motivos, a geração Y vê as diferentes gerações convivendo no ambiente organizacional de forma conflituosa. Para metade dos gerentes pesquisados, as diferenças de gerações atrasam o trabalho por apresentar muitas divergências de ideias, atrapalhando a atuação gerencial. No entanto, percebeu-se uma colocação importante sobre a necessidade de mesclar os trabalhadores nos ambientes organizacionais, conforme relato a seguir.

Uma mistura heterogênea [...] a tendência é essa: mesclar pessoas jovens com pessoas mais velhas e, realmente, mesclar, não aquela questão de passar uma fase, aí aposentar todo mundo e entrar uma equipe totalmente nova [...] eu acho que tem que ser realmente uma mistura disso tudo, de equipe, de experiência [...]. (E17)

Percebeu-se que a maioria dos gerentes da geração Y vê nas diferenças geracionais grandes dificuldades a serem enfrentadas em relação às novas tendências nas relações de trabalho. Os gestores perceberam, com 60% de frequência, que as diferenças serão cada vez mais perceptíveis, visto que os profissionais mais velhos estão saindo cada vez mais tarde das organizações. Embora o mercado de trabalho valorize mais os jovens, existem certas funções que ainda exigem experiência e paciência, coisas que, na percepção dos gestores entrevistados, os jovens ainda não aprenderam a valorizar.

### **5.7.3 Percepção das gerações sobre as novas tendências gerenciais**

Os gestores dos grupos pesquisados perceberam grande influência da tecnologia para a atuação gerencial. Os dois grupos pesquisados destacaram os pontos positivos e negativos provenientes das transformações no gerenciamento por meio das mudanças tecnológicas. Percebeu-se, no entanto, que em relação ao uso da tecnologia, os gerentes das gerações *Baby Boomers* e *X* veem com restrição a utilização de celulares nos ambientes de trabalho, principalmente no uso de aplicativos e redes sociais. Já os gerentes da geração *Y* veem essa utilização como parte da rotina de trabalho, já que é um hábito comum na sua atuação como gerente.

Essas características exigem dos gestores mais velhos a necessidade de um olhar mais dinâmico e moderno para o uso da tecnologia nas empresas. Assim, como afirmam Avis e Newstron (1998), é necessário apresentar uma capacidade de síntese para planejar e empreender no ambiente de trabalho, além de se ter uma visão voltada para adaptação as constantes exigências do ambiente.

Sobre as diferenças geracionais, os grupos pesquisados perceberam a existência de problemas relacionados à questão da idade e a forma como o trabalho é desempenhado. No entanto, os gerentes das gerações *Baby Boomers* e *X*

apreciam de forma mais tranquila os conflitos decorrentes da idade e da convivência no trabalho. Para os gerentes da geração Y, a relação conflituosa acarreta mais problemas na gestão, sendo mais difícil dividir o ambiente organizacional com os trabalhadores mais velhos.

Por isso, Gonçalves (2010) chama a atenção para a dificuldade no gerenciamento da diversidade nas organizações, sendo uma delas a questão da idade. Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012) também apontam a necessidade de manter um equilíbrio saudável, acolhendo as diferenças para aproveitar a heterogeneidade para impulsionar as mudanças desejadas.

Gonçalves (2010) reforça as estatísticas que demonstram existir poucas oportunidades de trabalho nas principais empresas do país para os trabalhadores mais velhos. Já Melo, Lemos e Guimarães (2014) evidenciam uma expectativa muito grande sobre as motivações de trabalho dos novos ingressantes no mercado. Nesse contexto, as múltiplas situações vivenciadas em ambientes de trabalho, principalmente no que diz respeito ao comprometimento e responsabilidade percebidos neste estudo, remetem aos trabalhadores mais velhos características superiores às apresentadas pelos mais novos, assim, como os valores percebidos e atitudes frente ao trabalho. Este fator instiga uma reflexão sobre as atuais práticas de admissão de pessoas, que valoriza o jovem em detrimento dos trabalhadores mais velhos.

Estes dados corroboram Robbins, Judce e Sobral (2010), ao afirmarem que os trabalhadores mais velhos são mais confiáveis, à medida que suas faltas ao trabalho são mais “evitáveis” que os mais novos. Contudo, percebeu-se que, para manter as estatísticas, o jovem deverá assumir uma atitude correspondente à sua capacidade, uma vez que o próprio mercado valoriza o trabalhador mais novo como sinônimo de produtividade e vigor (MARRA, 2013).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração as transformações pelas quais os gerentes vivenciaram ao longo dos anos em sua profissão, e associando este fator às diferenças apresentadas pela crescente heterogeneidade nas equipes, buscou-se descrever e analisar a percepção da configuração das relações de trabalho de gestores de empresas de Manhuaçu-MG pertencentes a diferentes gerações, segundo a tipologia de relações de trabalho apresentada por Melo (1991). Optou-se por analisar as relações de trabalho, definida pela autora, por considerar que as mesmas são partes determinantes das relações socioeconômicas e políticas, sendo por isso, uma base de análise importante para se compreender as mudanças ocorridas no processo gerencial.

Ao descrever e analisar a configuração do trabalho dos gestores das gerações *Baby Boomers*, X e Y, buscou-se considerá-las por meio da vivência e da percepção das instâncias: organização do processo de trabalho; gestão da força de trabalho; condições de trabalho e saúde do trabalhador e processos de regulação de conflitos. Arelada a esses fatores, analisou-se como os gestores percebiam a questão das gerações e as novas tendências gerenciais. Para tanto, estudou-se dois grupos de gerentes e utilizou-se no tratamento das informações obtidas, a abordagem qualitativa, por meio da técnica de análise de conteúdo. Para selecionar os sujeitos, optou-se pelo critério de acessibilidade em número suficiente para atingir a saturação dos dados.

O estudo apontou que os gestores vivenciam muitas situações contraditórias e ambíguas em seu cotidiano funcional. No entanto, a maneira como os gerentes mais velhos atuam diante dessas contradições, mostrou-se mais objetiva e harmoniosa, quando se compara os dados obtidos nas respostas dos gerentes mais novos.

A geração *Baby Boomers* e X apresentaram as mesmas características em relação às dificuldades no gerenciamento da equipe de trabalho, demonstradas pela geração Y. No entanto, os gerentes das gerações *Baby Boomers* e X apreciam de

forma mais tranquila os conflitos decorrentes da idade e da convivência no trabalho. Para os da geração Y, a relação conflituosa acarreta mais problemas na gestão, sendo mais difícil dividir o ambiente organizacional com os trabalhadores mais velhos, embora tenham relatado mais interesse na formação de equipes heterogêneas.

Os gestores das gerações Y também revelaram dificuldades em trabalhar com uma hierarquia rígida, apresentando problemas relacionados à insubordinação, além de sentirem-se inseguros no processo de tomada de decisão. As relações de amizade com os subordinados igualmente contribuem para dificultar a posição de poder, próprias do cargo de gestão. Em contrapartida, a insegurança das gerações *Baby Boomers* e X encontram-se na conservação de seus empregos, principalmente pela questão da idade, da falta de capacitação tecnológica e pela crise econômica que o país enfrenta. Esta última variável não foi apontada pela geração Y como uma dificuldade da gestão, mas somente como um aspecto limitador para se arriscar a novas perspectivas profissionais.

Os dois grupos pesquisados perceberam o trabalho realizado como difícil e sem muitas facilidades. No entanto, as percepções de sucesso ao longo da carreira gerencial são mais aguçadas nas gerações *Baby Boomers* e X por terem enfrentado momentos de crise e de reestruturação nas empresas, ao longo da carreira. A maioria dos gestores da geração Y também atribuiu sua percepção de sucesso a um cargo gerencial, mesmo com pouca experiência e idade. Contudo, ainda existem gerentes da geração Y sentindo-se inseguros e incapacitados para a função, percebendo com dificuldades as diferenças geracionais e a falta de simetria no pensamento e nas ações da equipe.

Sobre as relações de trabalho, conforme estabelece a tipologia de Melo (1991), no que diz respeito à organização do processo de trabalho, os gerentes das gerações *Baby Boomers* e X mostraram-se preocupados com a tecnologia de produção existente nas empresas, reconhecendo a necessidade de inovações relacionadas à aquisição de novas ferramentas. As limitações quanto ao tipo de tecnologias que seriam necessárias na empresa foram percebidas por essa geração que reconheceu sua carência em conhecimentos tecnológicos. A geração Y mostrou-se

mais objetiva quanto à necessidade de otimização das tecnologias já existentes na empresa e alguns mostraram-se frustrados por não utilizarem a tecnologia como ferramenta de gestão, visto que as empresas onde trabalhavam não possuíam sistemas operacionais para auxiliar na execução das atividades gerenciais.

Já em relação à organização do trabalho, os grupos pesquisados revelaram a existência de sobrecarga nas atividades, sendo justificadas pelas gerações *Baby Boomers* e X como consequências da confiança depositada em alguns gerentes que assumem mais responsabilidades que outros. Já a geração Y aponta a falta de mais profissionais nas empresas para equilibrar as funções e melhor organizar o trabalho. Percebeu-se, igualmente, que os gerentes das gerações *Baby Boomers* e X não se incomodam com a constante supervisão sob seu trabalho, revelando que este fator propicia o foco no resultado. A geração Y, no entanto, prefere a ênfase em uma autonomia outorgada, incomodando-se com as constantes cobranças dos superiores.

Sobre as formas de controle, notou-se que a relação dos gerentes das gerações *Baby Boomers* e X são percebidas como amigáveis e positivas, embora revelassem falta de padronização no controle por parte dos superiores para a avaliação do trabalho que é desenvolvido pelos gerentes. A mesma relação foi percebida pela geração Y, que também observou a necessidade de adotar novas formas de controle, sugerindo a aquisição de sistemas operacionais específicos. Os dois grupos reconheceram que o agradecimento e as premiações pelos resultados alcançados são manifestações de reconhecimento pelo trabalho executado. E enquanto as gerações *Baby Boomers* e X veem na demissão a forma mais severa de punição existente na empresa, a geração Y vê no diálogo uma ação positiva dos superiores para evitar as punições decorrentes do controle sobre o trabalho.

Com relação à gestão da força de trabalho, observou-se que os dois grupos pesquisados nutrem sentimentos de responsabilidade pelos resultados associados à qualidade e desempenho da sua equipe de trabalho, além de receberem treinamentos regulares e perceberem nos benefícios sociais a valorização dos trabalhadores nas empresas.

No entanto, nas gerações *Baby Boomers* e *X*, as relações de poder estabelecidas com os superiores foram consideradas frágeis, permeadas de cobranças e de poder centralizado. Com os gerentes pares, essas relações são baseadas na disputa ao competirem entre si, sendo por vezes conflituosas. Já as relações com os subordinados, são mais favoráveis, sem, contudo, que os gestores abram mão da supervisão e das cobranças. Para a geração *Y*, as relações de poder estabelecidas com os superiores são pautadas no respeito, mas com elevado grau de hierarquia, e poder impositivo. Já as relações com os gerentes pares e os subordinados foram consideradas amigáveis, com gestão participativa e sem muitos conflitos. Observou-se que os gestores, ao mesmo tempo em que são promotores do exercício da disciplina e da responsabilidade na organização, fazem parte das relações estabelecidas, permeadas pela disputa de poder, seja por questão da hierarquia, imposição de ideias, cobranças ou competições.

No que concerne às condições de trabalho e saúde do trabalhador, as condições de pressão existentes no ambiente de trabalho dos gerentes das gerações *Baby Boomers* e *X* são mais favoráveis para o aparecimento de doenças ocupacionais, visto que, para a maioria dos gestores, não existem mecanismos de defesa que minimizem esses aspectos. Houve também, a percepção de que o estresse faz parte do dia a dia, sendo considerado comum nos ambientes organizacionais e na vida de cada indivíduo, não sendo este fator relevante para a mudança de emprego e obtenção de melhor qualidade de vida. Para a geração *Y*, a percepção de estresse no ambiente organizacional também pôde ser observado. No entanto, os mecanismos de defesa sugeridos, foram ressaltados pelos gestores como algo fácil de ser administrado, reportando que alguns aspectos já estão sendo implantados pelas empresas. A maioria desses gestores também não associou a mudança de emprego à obtenção de melhor qualidade de vida, mas o faria, caso obtivesse melhores salários e carga horária diferenciada.

Sobre os processos de regulação de conflitos, os dois grupos pesquisados encontraram nas relações interpessoais as principais causas dos conflitos organizacionais. Embora a maioria dos gestores das gerações *Baby Boomers* e *X* evidenciassem a existência dos conflitos associados à questão das diferenças geracionais, houve a percepção de que os conflitos poderiam estar associados à

cultura, à região onde trabalham e até mesmo nas características da personalidade, e não propriamente pela idade. Já a geração Y percebe nas diferenças geracionais o grande motivo dos conflitos enfrentados na sua gestão. Constatou-se uma pequena percepção de que o estresse poderia ser associado aos conflitos e não apenas pelas diferenças de gerações. As diferenças individuais (cultura, região, personalidade) não foram tão perceptíveis ao identificar as causas dos problemas, fazendo com isso, que a maioria dos gestores da geração Y enxergasse nas diferenças geracionais o grande motivo dos conflitos enfrentados na sua gestão. Os dois grupos, se mostraram apaziguadores e mediadores dos conflitos, tratando-os de forma tranquila.

Quanto às diferenças nas gerações, os dois grupos apresentaram pontos positivos e negativos sobre as características dos trabalhadores mais velhos e dos mais novos. Contudo, há que se considerar que as gerações *Baby Boomers* e X possuem menos dificuldades em trabalhar com os jovens por considerarem que os mesmos possuem melhor capacitação tecnológica, embora não aproveitem as oportunidades pela falta de paciência e responsabilidade no trabalho. Já a geração Y encontra dificuldades em trabalhar com os mais velhos, principalmente pelo conflito de ideias. Todavia, os dois grupos pesquisados reconheceram a necessidade de se adequar às novas tendências gerenciais, principalmente na área de gestão de pessoas com atenção especial às diferenças geracionais. Observou-se que as gerações *Baby Boomers* e X visualizaram como uma tendência gerencial, um olhar voltado para as mudanças tecnológicas que exigirão constante capacitação e multifuncionalidade, com atenção à inovação, para acompanhar as tendências do mercado.

No que diz respeito às perspectivas de carreira dos gerentes entrevistados, as gerações *Baby Boomers* e X aguardam a aposentadoria e esperam empreender em outras áreas. E, embora possuíssem aspirações na carreira, reconheceram que suas percepções profissionais são limitadas por causa da idade e do mercado de trabalho que não valoriza os trabalhadores mais velhos. Por esse motivo, a estabilidade na empresa é mais importante do que arriscar uma realização profissional que talvez lhes dessem mais liberdade e satisfação no trabalho. A geração Y, embora possua a percepção de que o mercado de trabalho valoriza os

profissionais mais jovens, manifestou insegurança associada à instabilidade econômica do país para arriscar o emprego atual em busca das perspectivas profissionais almejadas.

Este estudo ressalta que as diferenças percebidas pelas gerações entrevistadas não foram apontadas como divisoras do comportamento de uma geração ou outra. Em muitos pontos da pesquisa houve semelhanças nas respostas, embora as gerações fossem diferentes. Observou-se também, alguns valores das gerações *Baby Boomers* e X expressos nos comentários da geração Y e percebidos na maneira como lidam com o trabalho, enfrentam os conflitos e limitam suas perspectivas profissionais.

Há de se considerar que os aspectos culturais e regionais, sob os quais foi realizada a pesquisa, promovem um contexto social parecido, próprios de uma cidade do interior onde as oportunidades de mudança de emprego são menos favoráveis, tanto para os mais velhos, como para os mais novos. Esperava-se encontrar, no entanto, maiores diferenças na forma como os gestores percebiam e atuavam diante das relações de trabalho, modificadas à medida que a geração fosse diferente. No entanto, o que se constatou, foi uma semelhança nas respostas, com pequenos detalhes diferentes, principalmente nas questões que envolviam a tecnologia pelas gerações *Baby Boomers* e X e na supervisão e hierarquia pela geração Y, além da dificuldade expressa em dividir o ambiente com os trabalhadores mais velhos. Notou-se, igualmente, que as perspectivas de carreira, embora fossem diferentes, são limitadas para a geração Y em cidades do interior, por possuir poucas oportunidades de crescimento profissional. Embora alguns jovens tivessem manifestado o interesse em mudar-se de cidade em busca de novos projetos, esse aspecto também sofre interferência, dado o momento econômico do país, com crescente desemprego e falta de opções na carreira.

Em alguns aspectos, houve muitas respostas homogêneas que podem se justificar por duas razões: primeiro, a pesquisa foi realizada em uma cidade do interior com pequenas e médias empresas, e segundo, que por tratar-se de uma pesquisa que agrupou gerentes diversos, esse fato impactou os resultados, haja vista que a atuação gerencial dos gestores analisados possui demandas diferentes das que

seriam encontradas no mesmo ramo de atuação. Observou-se que as questões da gerência estão diretamente ligadas às exigências e atribuições próprias do cargo e não propriamente às diferenças de gerações. Por esse motivo, as limitações deste estudo, encontram-se no contexto sob o qual foi realizada a pesquisa e na heterogeneidade na área de atuação dos sujeitos pesquisados que, por tratar-se de uma cidade do interior, possui características econômicas e culturais próprias da região e da área de atuação, e que, provavelmente em grandes cidades, com empresas maiores, os resultados poderiam ser diferentes.

Os estudos empíricos sobre gerações no país são realizados com base nas transformações tecnológicas, comportamentais e socioculturais brasileiras, a partir dos fatos históricos, econômicos, tecnológicos, políticos e culturais das gerações no país. No entanto, os resultados encontrados nesta pesquisa são semelhantes a outros estudos já realizados no Brasil e que ainda não são considerados conclusivos, mantendo a coerência das pesquisas realizadas.

Todavia, percebe-se que os jovens no ambiente estudado, embora possuíssem mais qualificação ainda são imaturos para utilizar essa vantagem nos ambientes organizacionais. Essa geração, que seguirá na reposição dos mais velhos nos postos de trabalho, precisa ter um olhar voltado para a gestão da diversidade para atuar de forma dinâmica e atender às novas demandas gerenciais das empresas contemporâneas. Saber utilizar a tecnologia e ter rapidez nos processos de trabalho, de nada valerão, caso não conseguirem exercer a gestão de pessoas e apresentar as características necessárias para a atuação como líder nas organizações.

Logo, sugere-se para novos estudos, a realização em contextos diferentes aos realizados aqui, buscando-se analisar a vivência e a percepção das relações de trabalho com gerentes do mesmo setor de atuação, como forma de minimizar as diversas variáveis que envolvem a atuação gerencial em segmentos diferenciados. Sugere-se também, estudos conduzidos com a geração Z, que será a próxima geração que atuará como força produtiva nas organizações. As características de exigência, versatilidade e flexibilidade existentes nessa geração reforçam ainda mais os desafios que as organizações enfrentarão para lidar com as diferenças nos ambientes organizacionais.



## REFERÊNCIAS

- ABREU, A. L. **Identificação organizacional no serviço público federal: antecedentes e consequências.** 2007. 103f. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças, IBMEC, Rio de Janeiro, 2007.
- ADESC – **Agência de Desenvolvimento Econômico e Social do Caparaó.** Disponível em: <<http://www.portalcaparao.com.br/noticia/17216/criada-a-agencia-de-desenvolvimento-do-caparao>>. Acesso: em: 09 jan. 2106
- ALSOP, R. **The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace.** Hardcover, 2008.
- AMARAL, S. E. **Virando gente grande: como orientar os jovens em início de carreira.** São Paulo: Gente, 2004.
- AMORIM, T. N. G. F. Competitividade organizacional: caminhos alternativos. **Publicação eletrônica**, Rio de Janeiro: ANPAD,1997.
- ANDRADE, C. S. M. Brasil em números. **IBGE**, 2013. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/biblioteca/visualizacao/periodicos/2/bn\\_2013\\_v21.pdf](http://www.ibge.gov.br/biblioteca/visualizacao/periodicos/2/bn_2013_v21.pdf)>. Acesso em: 21 set. 2015.
- BAGATTOLI, S. L.; MÜLLER, G. C. K. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v.6, n.2, p.106-120, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, T. S.; DEUSILAN, A.; NORATO, H.; MORAIS, I. Organizações e diversidade: uma análise do tratamento dado aos alunos portadores de deficiência em instituições federais de ensino superior. **Revista Organizações em Contexto**, v.23, n.12, p.69-102, 2016.
- BASTOS, A. V. B.; SEIDEL, T. T. O conflito nas organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.27, n.3, p.48-60, jul/set-1992.
- BORGES, A. P.; JOIA, L. A. Executivos e smartphones: uma relação ambígua e paradoxal. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 67, p. 585-602, 2013.
- BRASIL. **Dados sobre o envelhecimento no Brasil.** 2012. Disponível em:<<http://www.sdh.gov.br/assuntos/pessoa-idosa/dados-estatisticos/DadosobreoenvelhecimentonoBrasil.pdf>>. Acesso em: 21 Set. 2015.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX.** 3. ed. Rio de Janeiro: JC Editora, 1987.

- BRUM, E. **Meu filho, você não merece nada**. 2011. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI247981-15230,00.html>>. Acesso em: 07 out.2015.
- CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev Bras Enferm**, v. 57, n. 5, p. 611-4, 2004.
- CAPELLI, P. Will there really be a labor shortage? **Human Resource Management**. v. 44, n.2, p. 143 -149, 2005.
- CAPPELLE, M.C.A.; BRITO, J.M. **Trabalho, gestão e poder**: disciplina e auto-regulação humana. Rio de Janeiro: Editora: FGV, 2006.
- CARRION, R. **Trabalho e qualificação na indústria petroquímica reestruturada**. PPGA/UFRGS, Porto Alegre, p.37, 1997.
- CARVALHO NETO, A.; SANT'ANNA, A. S. Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, dois lados de uma mesma moeda: vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança. **Revista Gestão & Tecnologia**, v.13, n.2, p.2-20, 2013.
- CASADO, T. Comportamento Organizacional: Fundamentos para a gestão de pessoas. In: SANTOS, R. C. **Manual de Gestão Empresarial: Conceitos e Aplicações nas Empresas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CASAGRANDE, J. L.; HOMEM, K. R.; NUNES, N. A.; CORSEUIL, L.; RODRIGUES, J. L. Gestão de conflitos em um Complexo Penitenciário de Segurança Máxima no Estado de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 264-293, 2015. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2678>>. Acesso em: 20 Jan. 2016.
- CASTELLS, M. A **Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. **Cad. EBAPE.BR**. v.10, n.1, pp. 162-180, 2012.
- CHANLAT, J.F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT J.F. (Coord). **O indivíduo na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, v.1. p.21-45, 1996.
- COFFEE BUSINESS. **Cafeicultura no Brasil**. Disponível em <<http://www.coffeebusiness.com.br/>>, acesso em 15 de junho 2011.
- COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R.. A Geração net. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, ANPAD, 2001.

- CONAB – **Companhia Nacional de Abastecimento**. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/busca.php?filtro=cafe>> Acesso em: 14 dez. 2015.
- CONGER, J. Quem é a geração X?. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). **Liderança e gestão de pessoas**: autores e conceitos. São Paulo: Publifolha, p.63-79, 2002.
- CORDEIRO, H. T. D. **Perfis de carreira da geração Y**. 2012. 188f. Dissertação (Mestrando em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de São Paulo, 2012.
- COUTRIM, R. M. E. Idosos trabalhadores: perdas e ganhos nas relações intergeracionais. **Sociedade e Estado**, Brasília, v.21, n.2, p.367-390, maio/ago. 2006.
- DAVEL, E; MELO. M. C. O. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DEBERT, G. G. **A Reinvenção da velhice**: socialização e processos de reprivatização do envelhecimento. São Paulo: Universidade de São Paulo, FAPESP, 2004
- DENKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. Towards a theoretical framework linking generation memories to workplace attitudes and behaviors. **Human Resource Management Review**. n.3, v.18, p.180-187, Set. 2008
- DOLL, J. Gerações - um olhar para o problema das gerações de karl Mannheim. **Revista Portal de Divulgação**, n.28. Ano III. Dez. 2012. Disponível em <<http://www.portaldoenvelhecimento.org.br/revista/index.php>> Acesso em: 11 out. 2015
- DOMINGUES, J. M. Generations, modernity and collective subjectivity. Tempo Social; **Rev. Sociol.** USP, S. Paulo, v.14, n.1, p.67-90, Mai. 2002.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, p.23-40, 2001.
- EMBRAPA – **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**. Café: histórico. 2004. Disponível em: <<http://www.22.sede.embrapa.br/cafe/unidade/historico.htm>>. Acesso em 09 jan. 2016.
- EPAMIG – **Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.epamig.br/>>. Acesso em: 09. jan.2016.
- ESTHER, A. B. **Políticas e práticas de gestão da força de trabalho**: estudo nas empresas de transporte coletivo urbano por ônibus de Juiz de Fora. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1996.

FAERMAN, S. R.; MCGRATH, M.; QUINN, R. E.; THOMPSON, M. P.

**Competências gerenciais: princípios e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

FARIA, J. H.; BRUNING, C. O problema dos mais novos: um estudo de caso sobre o conflito de gerações na linha de produção de uma montadora automotiva da Região Metropolitana de Curitiba. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.12, n.3, p.353-365, 2013.

FISCHER, R. M. “Pondo os pingos nos is” sobre as relações de trabalho e políticas de administração de cursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações de trabalho do trabalho no Brasil.** São Paulo: Atlas, p.19-50, 1985.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas.** 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/csp/v27n2/20.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2015.

FRANÇA, A. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e prática nas empresas da sociedade pós-industrial.** São Paulo: Atlas. 2010.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: Makron Books, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GITAHY, L. Reestruturação Produtiva, Trabalho e Educação. In: Gitahy, L. **Reestructuración Productiva, Trabajo y Educación en América Latina.** IG/UNICAMP, Red CIID-CENEP, Campinas, p.109-122, 1994.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE.** São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, jul/ago.1995.

GONÇALVES, B.S. (Coord.). **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa 2010.** São Paulo: Instituto Ethos, 2010. Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/ethosweb/arquivo/0-a-eb4perfil\\_2010.pdf](http://www1.ethos.org.br/ethosweb/arquivo/0-a-eb4perfil_2010.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2015

GRISCI, C. L. L. Trabalho imaterial, controle rizomáticos e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **Revista de Administração de Empresa**, v.7, n.1, jan./jun. 2008.

GRUN, R. Sobre o envelhecimento gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.2, p.44-63, 1993.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. Um Preâmbulo à Gestão da Diversidade: da Teoria à Prática. In: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador 2004. **Anais...** Salvador. 2004

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2001/>> Acesso em: 21 Set. 2015.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa mensal de emprego: evolução do emprego com carteira assinada 2003 -2012**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_no\\_va/Evolucao\\_emprego\\_carteira\\_trabalho\\_assinada.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_no_va/Evolucao_emprego_carteira_trabalho_assinada.pdf) >Acesso em: 21 Set. 2015.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sinopse do Censo Demográfico 2010**. Disponível em:<<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=2R&uf=31>> Acesso em: 7 jan.2016.

IBGE. Indicadores IBGE – **Pesquisa Mensal de Empregos**. Rio de Janeiro, IBGE, mar. 2011.

IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; PEREIRA, B. C. S.. O uso de coortes em segmentação de marketing. **O&S**. n.44, v, 15, Jan/mar. 2008.

JACQUES, T. C.; PEREIRA, G. B.; FERNANDES, A. L.; OLIVEIRA, D. A. Geração Z: peculiaridades Geracionais na Cidade de Itabira-Mg. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.9, n.3, p.67-85, 2015.

JOSHI, A; DENCKER, J. C; FRANZ, G; MARTOCCHIO, J. J. Unpacking generational identities in organizations. **Academy of Management Review**, v.35, n.3, p.392-414, 2010.

LAFUENTE, F.; SMITH, W.S.; ALONSO, V.; KENNEDY, M. M. Dossiê Choque de Gerações. **Rev. HSM Management**, São Paulo, v.74, p.69-76, 78-84, 86-90, 92-96, mai./jun. 2009.

LEMOS, A. H. C.; MELLO, G. R.; GUIMARÃES, M. F. Gerações produtivas e carreiras: o que as mulheres da Geração Y querem?. **Revista de Administração da UFSM**, v.7, n.1, p.135-152, 2014.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, Antonio and TANURE, B. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. **READ. Rev. eletrôn. adm.** Porto Alegre. v.18, n.1, pp.63-96, 2012.

LIMA, L.; ZUPPANI, T. S.; AMORIM, W.; FISCHER, A. Apropriações da flexibilização das relações de trabalho (FRT) pela administração de recursos humanos (ARH): estudo comparativo entre as produções acadêmicas nacionais e internacionais. **Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v.13, n.3, p.151-177, set./dez. 2013

LIPPMANN, S. Rethinkingrisk in the new economy: Age and cohort effects on unemployment and re-employment. **Human Relation** n.9, v.61, p.1259-1292, 2008.

LOIOLA, R. Geração Y. **Revista Galileu**, n.219, out. 2009.

LORENTZ, C. N.; LIMA, L. C.; DIAS, B. O. S. V.; GUIMARÃES, L. V. M. Subjetividade e identidade dos gerentes frente aos novos papéis exigidos no atual contexto organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v.14, n.3, p. 219-243, 2014.

MAFFIA, L. N.; PEREIRA, L. Z. Estresse no trabalho: estudo com gestores públicos do estado de Minas Gerais. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v.20, n.3, p.658-680, 2014.

MANHAÇU (MG). Prefeitura. 2015. Disponível em: <[http://www.manhuacu.mg.gov.br/Materia\\_especifica/6498/Historia](http://www.manhuacu.mg.gov.br/Materia_especifica/6498/Historia)>. Acesso em: ago. 2015.

MANNHEIM, K. Das Problem der Generationen, in idem, *Wissenssoziologie*. introdução e organização: Kurt H. Wolff, **Neuwied, Luchterhand**, 1964, pp.509-565

MANNHEIM, K. El problema de las generaciones. **REIS – Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, n.62, p.p. 193-242, Abr-Jun 1993.

MARRA, A. V. **Identidade, trabalho e construção social da aposentaria para executivos**. 2013. 215f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação e Pesquisa e Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, 2013.

MCGUIRE, D.; TODNEM, R.; HUTCHINGS, K. Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. **Journal of European Industrial Training**, v.31, n.8, p.592-608, 2007.

MEISTER, J. C.; WILLYERD, K. **The 2020 workplace**: how innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today. New York: Harper Business, 2010.

MELO, M. C. O. L. **As estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**. 1991. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 1991.

MELO, M. C. O. L. Processos de Participação Como Meios Não-institucionalizados de Regulação de Conflitos. **ERA - Revista de Administração de Empresas**, v.24, n.4, out/dez 1984.

MELO, M. C. O. L.; CARVALHO NETO, A. M. **Negociação Coletiva e Relações de Trabalho: O Debate Atual**. São Paulo: ABET, 1998.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior federal de Minas Gerais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário Inglês**. Melhoramentos/UOL, 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/ingles/index.php>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MOTTA P. S.; GOMES, Mônica Zaidan; VALENTE, Paula. Venderam meu futuro: crise e a nova geração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v.3, n.2, p.20-34, mai./ago. 2009.

MOTTA, A. B.; WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Revista Sociedade e Estado**. Brasília, v.25, n.2. maio/agosto, 2010.

MÜLLER, J. Dewes, F. O impacto da inserção da geração Y no trabalho. **Universo Acadêmico**, Taquara, v.5, n.1, jan./dez. 2012.

MUNIZ, A. J.O; FARIA, H. A. **Teoria geral da administração: noções básicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MUNIZ, R. M. Notas para o estudo do processo e das relações de trabalho. **Rev. Adm. Empres**, v.28, n.1, p.27-35, 1988.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, 2. Sem. 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S. R.; Hardy C.; Nord, W. R. (organizadores da edição original); CALDAS M.; FACHIN R.; Fischer, T. (organizadores da edição brasileira). *Handbook de Estudos Organizacionais*. v.1, São Paulo, SP: Atlas.1999.

NOGUEIRA, A. S.; LEMOS, AH da C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Impacto das diferenças geracionais no comprometimento dos oficiais intendentess com a organização comando da aeronáutica. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2011.

NORMANHA FILHO, M. A.; FOGUEL, F. H. S. Reinserção do trabalhador idoso no mercado de trabalho: cluster é uma alternativa? **Revista Gerenciais**, São Paulo, v.5, p. 63-70, 2006.

OLIVEIRA, S. et.al. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? – faça por merecer**. São Paulo: Integrare Editora, 2011. 132 p.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes**. 2ª ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010. 152 p.

PELLED, L. H. **Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory.** Organization Science v.7, n.6, p.615-631. 1996.

PERRET, C, A. N. Espaços de pensamento da juventude. In: PERRET, C., A. N.; PONTECORVO, C.; RESNICK, L.; ZITTOUN, T.; BURGE, B. **Interação Social: aprendizagem e interação na adolescência e juventude.** Lisboa: Instituto Piaget, p.17-26, 2004.

PERRONI, C. M.; ENGELMAN, S.; SANTOS, A. S.; SOBROSA, G. M. R. A percepção das organizações pela geração Y. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v.6, n.3, p.546-560, Set. 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Ronaldo/Downloads/Perrone\_Engelman\_Santos\_Sobrosa\_2013\_A-percepcao-das-organizacoes-p\_22370.pdf>. Acesso em: 21 Set. 2015.

PINHO, M. S.; MARTENS, C. D. P.; LEITE, N. R. P. Estudos sobre a produção científica pautada na geração Y – uma meta-análise. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGRP, 3. 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 2011.

PRENSKY, MARC. **Nativos Digitais Imigrantes Digitais.** De On the Horizon NCB University Press, v.9. n.5, Out. 2001. Disponível em: <http://poetadasmoreninhas.pbworks.com/w/file/60222961/Prensky%20-%20Imigrantes%20e%20nativos%20digitais.pdf> Acesso em: 21 Set. 2015

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2010.

RUA, M. G. Administração pública gerencial e ambiente de inovação: o que há de novo na administração pública federal brasileira. In: PETRUCCI, V.; SCHWARZ, L. (Orgs.). **Administração pública gerencial: a reforma de 1995.** Brasília: Editora da UnB, ENAP, 1999.

SANTANA, R. S. C.; SILVA, J. C. S. **A contribuição do modelo de excelência em gestão pública no processo de aprendizagem organizacional:** o caso da empresa baiana de águas e saneamento S.A. Belo Horizonte: UFMG, 2012, v.6, n.13, p. 47-68. Disponível em: <www.face.ufmg.br/ges>. Acesso em: 12 Maio 2015.

SANTOS, D. S. **Identificação de enfermeiras com o trabalho e com o hospital:** o olhar de diferentes gerações. 2011. 78f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Programa de Pós-graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais, 2011.

SANTOS, V. S; GITAHY, L. M. C. A dinâmica e os impactos da mudança técnica sobre as relações de trabalho na indústria de processo contínuo. **Desafio Online**, Campo Grande, v.1, n.3, art.2, Set/Dez 2013. Disponível em: <www.desafioonline.com.br> Acesso em: 11 jan. 2016.

SCOTT, P. Gerações e famílias: polissemia, mudanças históricas e mobilidade. **Soc. Estado**, v.25, n.2, pp. 251-284, 2010.

SHIRRMEISTER, R.; FRANÇA A. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v.12, n.3, p.283-298. 2012

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresa. **Revista de Administração Mackenzie**, v.15, n. 4, p. 229-255, 2014.

SILVA, M. G.; FERNANDES, J. D.; TEIXEIRA, G. A. S.; SILVA, R. M. O. Processo de formação da(o) enfermeira(o) na contemporaneidade: desafios e perspectivas. Texto contexto - **Enferm.**, Florianópolis, v.19, n.1, mar. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104070720100001001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104070720100001001&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 mai. 2011.

SILVA, R. C.; DUTRA, S. D.; VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N. As gerações em distintos contextos organizacionais. **Gestão e regionalidade (online)**. v.30, n.89, maio-ago. 2014. Disponível em: <<http://search.proquest.com/openview/c52412991e676501694e9da21b2d5dbc/1?pq-origsite=gscholar>>. Acesso em 20 Jan. 2016.

SIQUEIRA, M. M. **Relações de trabalho em hospitais de Belo Horizonte**. 1991. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas, (Tese, Professor Titular). 1991.

SIQUEIRA, R. N.; ALBUQUERQUE, R. A. F.; MAGALHÃES, A. R. Métodos de ensino adequados para o ensino da geração Z: uma visão dos discentes: um estudo realizado no curso de graduação em administração de uma universidade federal. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2012. **Anais...** v. 23, 2012.

SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. Generational Differences: revisiting generational work values for the new millenium. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, p.363-382, 2002.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: como os jovens que crescem usando a internet estão mudando tudo, das empresas as governos. Rio de Janeiro. Agir Negócios, 2010.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1966.

TEIXEIRA, G. M.; SILVEIRA, A .C.; BASTOS NETO, C. P. S.; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNITE, J.; PARRY, E.; BRISCOE, J. P.; CHUDZIKOWSKI, K. Carrers and Age. Career success for older and young. In: BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.;

MAYRHOFER, W. (Eds). **Carrers around the world: individual and contextual perspectives**. Nova York: Routledge, 2012.

VALE, J. C. F.; LIMA, T. C. B.; QUEIROZ, G. C. o comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma Instituição de Ensino Superio. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 35., 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

VASCONCELOS, K. C. A.; MERHI, D. Q.; GOULART, V. M.; SILVA, A. R L. D. A geração Y e suas âncoras de carreira. **Revista eletrônica de Gestão Organizacional**. João Pessoa, v. 8, n.2, p.226-244, Mai/Ago. 2010. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/197/178>>. Acesso em 19 jan. 2016.

VEIGA NETO, A. R.; SOUZA, S. L. B.; ALMEIDA, S. T.; CASTRO, F. N.; BRAGA JÚNIOR, S. S. Fatores que influenciam os consumidores da geração Z na compra de produtos eletrônicos. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v.14, n.1, p.287-312, 2015.

VELOSO, E. F. R. É possível negar a existência da geração Y no Brasil? **Revista Organizações & Sociedade**, v.19, n.63, p.745-747, 2012.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes entre gerações Y, X e baby boomers**. 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S.; BRANCO, P. Empresa humanizada. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p.20-30, abr./jun. 2001. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902001000200003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000200003.pdf)>. Acesso em: 28 jan. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WELLER, V. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Revista Sociedade e Estado**, v.25 n.2, Mai/Ago 2010.

YASUDA, A.; OLIVEIRA, D. M. T. de. **Pesquisa de marketing: guia para a prática de pesquisa de mercado**. São Paulo: Cengage Learning, 2012

YIN, R. **Case study research: Design and methods**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEMKE, R; RAINES, C; FILIPCZAK, B. ***Generations at work***: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace. Nova York: Amacom, 2000.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

#### I - DADOS SOCIOECONÔMICOS

Nº entrevista: \_\_\_\_\_ Duração da Entrevista: \_\_\_\_\_

Data da Entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Transcritor: \_\_\_\_\_

Data de nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

Possui Filhos:  Sim  Não - Quantidade: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Tempo de Trabalho na Empresa: \_\_\_\_\_

Setor de atuação: \_\_\_\_\_

Carga horária:  30 horas semanais  40 horas semanais  Mais de 40 horas  
semanais

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Área de Estudo: \_\_\_\_\_

#### II – ANÁLISE SOBRE O COTIDIANO FUNCIONAL DOS GERENTES

- 1) Gerenciar uma equipe é um fator de sucesso na sua trajetória profissional?
- 2) Para você, quais as maiores facilidades e dificuldades percebidas na função de gerente?
- 3) Você se considera responsável pelo exercício da disciplina e dos interesses organizacionais?
- 4) Para você, há algumas mudanças a serem consideradas na função de gerente que não eram exigidas anteriormente?

- 5) Na sua visão, qual o perfil de um bom gerente?
- 6) Quais as atividades no seu cotidiano que você considera difíceis ou desafiadoras?

### **III - PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE AS VARIÁVEIS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

#### **a) Tecnologia da Produção**

- 7) Você considera que a tecnologia disponível na sua empresa é suficiente para atender as demandas do mercado? Comente:
- 8) Há alguma mudança que gostaria de realizar na sua área para melhorar a tecnologia de produção?

#### **b) Formas de Organização do Trabalho:**

- 9) Como é realizada a divisão das funções para cada funcionário? Você acha que deveria ser diferente?
- 10) Sua equipe de trabalho precisa ser supervisionada, ou possui autonomia para a execução das atividades?
- 11) Como deve ser formada uma equipe de trabalho?

#### **c) Formas de Controle de Produção:**

- 12) Como você avalia o seu gerenciamento da equipe de trabalho?
- 13) Quem estabelece os objetivos e metas organizacionais?
- 14) Quais as formas de controle dos funcionários?
- 15) Como é feito o controle do trabalho dos gerentes?
- 16) Quais são as exigências da empresa sobre o trabalho gerencial?
- 17) Como é a sua relação gerente x funcionário?
- 18) Você faz uso da tecnologia para avaliar o desempenho dos seus funcionários?
- 19) Como você consegue a adesão da equipe para o alcance dos objetivos?

- 20) Quais são as formas de reconhecimento existentes na empresa?
- 21) Quais são as formas de punição existentes na empresa?
- 22) Como você realiza o controle da produção? Você já pensou em adotar novas formas de controle? Quais?

### **Gestão da Força de Trabalho**

- 23) Você se sente responsável pela qualidade da sua equipe de trabalho?
- 24) Você se sente responsável pelo desempenho da sua equipe de trabalho?
- 25) Na empresa é possível estabelecer programas de desenvolvimento profissional e treinamentos regulares para os funcionários? E para os gerentes?
- 26) Qual a importância que você atribui às políticas voltadas para a assistência, como benefícios sociais, planos de saúde, auxílio educação, etc? Sua empresa oferece tais benefícios para os gerentes?
- 27) Como são as relações de poder do gerente com seus superiores?
- 28) Como são as relações de poder entre os gerentes?
- 29) Como são as relações de poder do gerente com seus subordinados?
- 30) É necessário que você atue constantemente na supervisão das atividades? De que forma realiza este trabalho?

### **Condições de Trabalho e Saúde do Trabalhador**

- 31) O trabalho desenvolvido pelos gerentes é realizado sob um ambiente de pressão?
- 32) Na sua percepção, como as organizações podem adotar mecanismos que favoreçam a qualidade de vida?
- 33) Existem gerentes que já precisaram se ausentar do trabalho por motivos de saúde? Você considera o trabalho desenvolvido pelo gerente como fator que desencadeou a doença?

- 34) Há coerência entre os sentimentos e atitudes que você tem em relação ao trabalho e o comportamento que a empresa exige que você apresente?
- 35) Em algum momento da sua trajetória profissional, precisou mudar de empresa para ter uma melhor qualidade de vida?

### **Processo de Regulação de Conflitos**

- 36) Como você atua diante de uma situação de conflito organizacional?
- 37) Quais são os principais conflitos vivenciados pelos gerentes? Como estes conflitos são tratados?
- 38) Em sua opinião, quais são as principais causas de conflitos nos ambientes de trabalho?
- 39) Você considera que a diferença de geração é um fator de conflito? Por quê?

### **IV - PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS SEGUNDO AS DIFERENÇAS GERACIONAIS**

- 40) Na sua idade, é mais fácil, ou mais difícil conseguir um emprego?  
Comente:
- 41) Você acha que existem vagas disponíveis para a sua qualificação no mercado de trabalho, mas sofre preconceito pela idade? Comente:
- 42) Quais são as suas perspectivas profissionais?
- 43) A empresa dá suporte para que suas perspectivas em relação à carreira possam ser atendidas de modo que você continue projetando seu crescimento profissional na organização? Comente:
- 44) Quais são as prioridades para você? Estabilidade no emprego ou liberdade para fazer o que gosta?
- 45) Você teria coragem de pedir demissão e procurar um novo emprego?  
Comente:

### **V - ANÁLISE DAS NOVAS TENDÊNCIAS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

- 46) Em sua opinião, como a tecnologia alterou as relações de trabalho? E o trabalho do gerente?
- 47) Quais as tendências para a função gerencial nas organizações?
- 48) Quem tem mais oportunidades de carreira gerencial (o mais experiente, o mais qualificado, etc)
- 49) Como você vê as diferentes gerações convivendo no ambiente organizacional?
- 50) Há um preparo por parte da empresa para treinar os gerentes para gerenciar os conflitos e contradições provenientes das diferenças geracionais?
- 51) Na sua visão, quais são as principais diferenças entre as gerações?