

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Beatriz Ito Hoshino

Diversidade entre gerações em um ambiente de trabalho  
multigeracional sob aspectos de carreira e valores de trabalho:  
estudo de caso em empresa do setor financeiro

São Carlos  
2017

Beatriz Ito Hoshino

Diversidade entre gerações em um ambiente de trabalho multigeracional  
sob aspectos de carreira e valores de trabalho: estudo de caso em  
empresa do setor financeiro

Versão Corrigida

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade  
de São Paulo para obtenção do título de Engenheira  
de Produção Mecânica

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

**São Carlos**

**2017**

## **Dedicatória**

Dedico à minha família: meu pai, minha mãe e meus irmãos.

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente à minha família, pois tudo que sou hoje, é por causa dela!

Agradecimentos à USP São Carlos, ou carinhosamente, CAASO:

- Aos meus amigos, que levarei bons momentos e experiências vividos juntos em São Carlos e mundo afora;

- Aos queridos da turma 012 e colegas do curso de Engenharia de Produção que, entre idas e vindas, tivemos essa curta e intensa convivência de cinco anos que levarei comigo;

- À EESC jr., que me deu a oportunidade de autoconhecimento e crescimento como pessoa e como profissional. Agradecimento especial ao RH, que me inspirou no tema deste trabalho, e às pessoas que conheci durante minha experiência no Movimento Empresa Júnior (MEJ) no Brasil;

- Ao Pró-Produção, que sempre me inspirou a ter visão crítica, projetar soluções e melhorias para a nossa experiência e formação como Engenheiros de Produção da EESC-USP;

- Ao Departamento de Engenharia de Produção, que proporcionou condições de aprendizado dentro e fora da sala de aula; e em especial ao Prof. Almada, amigo e orientador deste trabalho de conclusão de curso; e

- À companhia e seus funcionários, pela disposição e abertura para aplicação do estudo de caso do trabalho de conclusão de curso.

## Epígrafe

*“Words are our most inexhaustible source of magic.  
Capable of both inflicting injury, and remedying it.”*

Albus Dumbledore

## RESUMO

**HOSHINO, B.I. (2017)** “Diversidade entre gerações em um ambiente de trabalho multigeracional sob aspectos de carreira e valores de trabalho: estudo de caso em empresa do setor financeiro”. Trabalho de Conclusão de Curso. São Carlos: EESC – USP

A compreensão da estrutura e gestão de organizações pode direcionar gestores e profissionais de gestão de pessoas a adotar práticas e políticas que proporcionem um ambiente de trabalho engajador e motivador para atrair e reter funcionários de diferentes competências e experiências prévias e, igualmente, de diferentes gerações que contribuem para a construção de resultados e vantagem competitiva da empresa em seu dia a dia. Predominantemente, o mercado de trabalho é representado por indivíduos das seguintes gerações: os *Baby Boomers*, nascidos no período pós guerra até meados de 1960, a Geração X, nascidos entre a meados da década de 60 e fim da década de 70, e a Geração Y ou *Millennials*, do fim da década de 80 e 90. O objetivo desse trabalho de conclusão de curso é a análise da bibliografia teórica do tema diversidade entre gerações em um ambiente de trabalho; a realização de um estudo de caso em uma organização, analisando as práticas adotadas para atração e retenção de capital humano e identificar diferenças entre gerações em suas características e visão de carreira. Os resultados deste estudo apontaram que algumas das características geracionais puderam ser identificadas e para outras, prevaleceram-se características do ambiente de trabalho ou das preferências pessoais. Pôde-se analisar a organização conforme seu mecanismo de coordenação e concluir que a estrutura oferece suporte para práticas de gestão voltadas para atração e retenção de diferentes gerações.

**Palavras-chave:** Gerações, Ambiente de trabalho, Carreira, Organização do trabalho, Valores de Trabalho.

## ABSTRACT

**HOSHINO, B.I. (2017)** “Diversity across generations in a multigenerational work environment under career and work values aspects: study case in a finance sector company”. Graduation Conclusion Thesis. Sao Carlos: EESC – USP

The organizational structure and management may drive high level managers and people management professionals to adopt procedures and policies to provide an engaging work environment to attract and retain workers from different competencies and previous experiences and also from different generations that can contribute for the company results and build its competitive advantage day by day. Currently in the labor market, there are people from the following generations: Baby Boomers, born in post war period until mid-60's; the Generation X, born from mid-60 to late 70's; and Generation Y, or Millennials, born in the late 80's and 90's. The main objectives of the following conclusion thesis is the analysis of theoretical content of the theme diversity of generations in a workplace and the execution of a study case in an organization, by analyzing its management and adopted policies for retention of human capital and by identifying the generational differences in work values and career vision. The results of this study pointed that some of the generational characteristics could be identified while others were covered by aspects of the work environment or personal preferences. The organization was defined according to its coordination mechanism and can be concluded that its structure provides the necessary support for develop management practices and policies to attract and retain different generations.

**Keywords:** Generations, Work environment, Career, Work organization, Work Values, Study case.

## Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura organizacional.....	21
Figura 2 - Estrutura Simples .....	31
Figura 3 - Estrutura de Burocracia Mecanizada .....	33
Figura 4 - Estrutura <i>Adhocrática</i> .....	34
Figura 5 - Estrutura hierárquica da organização. ....	50
Figura 6 - Pilares no desenvolvimento de carreira na companhia .....	54



## Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Variação na escala de valores de trabalho entre as gerações .....	38
Gráfico 2 - Dados demográficos do questionário .....	61
Gráfico 3 – Respostas de Recompensas de lazer .....	62
Gráfico 4 - Resultado de Recompensas de lazer.....	63
Gráfico 5 - Resultado de Recompensas intrínsecas .....	64
Gráfico 6 - Resultado de Recompensas intrínsecas .....	64
Gráfico 7 - Resultado de Recompensas intrínsecas .....	64
Gráfico 8 - Resultado de Recompensas intrínsecas .....	65
Gráfico 9 - Resultado de Recompensas sociais .....	66
Gráfico 10 - Resultado de Recompensas sociais .....	67
Gráfico 11 - Resultado de Recompensas sociais .....	67
Gráfico 12 - Resultado de Recompensas extrínsecas .....	68
Gráfico 13 - Resultado de Recompensas extrínsecas .....	69

## **Lista de Quadros**

Quadro 1- Estruturas organizacionais e suas características.....	25
Quadro 2 - Síntese de características das gerações no ambiente de trabalho .....	30
Quadro 3 - Resumo de valores de trabalho. ....	39
Quadro 4 - Relação do questionário com fatores de investigação da teoria geracional .....	47
Quadro 5 - Exemplos na companhia de práticas de gestão recomendadas.....	70
Quadro 6 - Características geracionais encontradas na amostra do estudo .....	71

## Sumário

1	Introdução .....	13
1.1	Contextualização e justificativas .....	13
1.2	Objetivos da pesquisa.....	15
1.3	Estrutura do trabalho de conclusão de curso.....	16
2	Revisão bibliográfica .....	18
2.1	Métodos de revisão bibliográfica.....	18
2.1.1	Estudo teórico .....	18
2.1.2	Limitações de revisão bibliográfica .....	19
2.2	Organizações .....	20
2.2.1	Empresa simples .....	22
2.2.2	Burocracia mecanizada .....	23
2.2.3	Burocracia profissional .....	23
2.2.4	Forma divisionalizada.....	24
2.2.5	Adhocracia .....	24
2.2.6	Estrutura missionária .....	24
2.3	Gerações .....	25
2.3.1	Baby Boomers.....	26
2.3.2	Geração X .....	27
2.3.3	Geração Y .....	28
2.4	Gerações nas diferentes estruturas organizacionais .....	30
2.4.1	Gerações na estrutura simples.....	31
2.4.2	Gerações na estrutura burocracia mecanizada .....	32
2.4.3	Gerações na estrutura adhocrática .....	34
2.5	Fatores de análise de diferenças entre as gerações em ambientes de trabalho.....	35

2.5.1	Carreira .....	35
2.5.2	Valores de trabalho .....	37
2.6	Estratégias de gestão recomendadas .....	40
2.6.1	Visão Estratégica .....	41
2.6.2	Comunicação direta e sincera .....	41
2.6.3	Identificação de potenciais lideranças .....	41
2.6.4	Foco em resultados .....	42
2.6.5	Flexibilidade e Aprendizado .....	42
3	Método de pesquisa.....	43
3.1	Estudo de caso .....	43
3.2	Limitações do método escolhido e demais considerações .....	43
3.3	O objeto de estudo.....	44
3.4	Questões a serem respondidas.....	45
3.5	Planejamento do estudo.....	45
3.6	Detalhamento dos métodos .....	46
3.6.1	Questionário .....	46
3.6.2	Entrevistas.....	47
4	Estudo de caso em empresa do setor financeiro .....	50
4.1	Tipo de estrutura organizacional .....	50
4.2	A organização e suas práticas.....	52
4.2.1	Recrutamento e Seleção .....	52
4.2.2	Treinamento e Desenvolvimento .....	53
4.3	Visão dos funcionários sobre a companhia e carreira .....	55
4.3.1	Geração X .....	56
4.3.2	Geração Y .....	57

4.4	Diversidade entre gerações no trabalho .....	58
4.5	Resultados do questionário de diferenças geracionais .....	60
4.5.1	Recompensas de lazer .....	61
4.5.2	Recompensas intrínsecas .....	63
4.5.3	Recompensas sociais.....	66
4.5.4	Recompensas extrínsecas.....	68
4.6	Conclusões do estudo de caso .....	69
5	Considerações Finais .....	72
	Referências bibliográficas.....	75
	Apêndice A .....	78
	Apêndice B.....	79
	Apêndice C.....	80

# 1 Introdução

Este capítulo tem como finalidade trazer contexto e motivações sobre o tema principal deste Trabalho de Conclusão de Curso, e explicitar os objetivos de pesquisa.

## 1.1 Contextualização e justificativas

O cenário de globalização econômica traz para as organizações o desafio de buscar a inovação, a eficiência e novas tecnologias para garantir sua sobrevivência, atender a lógica de mercado e igualmente buscar estar à frente de seus competidores. As companhias contemporâneas concentram grande parte de seus investimentos nos aspectos intangíveis como capital humano e intelectual como forma de ganhar vantagem competitiva. Isso inclui proporcionar um ambiente de trabalho engajador e motivador para manter os funcionários a desempenharem papel fundamental no atingimento dos objetivos e conseqüentemente maior geração de valor da empresa. Para tal, a alta direção precisa determinar os resultados mais bem valorizados pelos seus funcionários e, em seguida, garantir que o sistema de recompensa e a cultura da organização possam vincular os esforços dos funcionários a estes resultados (BURKE, 2002 apud PAINE, 2006). Neste processo de estruturação, devem ser levados em consideração diferenças organizacionais como a configuração, tamanho e idade da organização e, concomitantemente, diferenças culturais e geracionais dos funcionários.

Compreende-se que igualmente deve ser considerada a existência de diferentes estruturas organizacionais. Elas podem ser configuradas, principalmente, por meio de cinco componentes básicos como descreve Mintzberg (1995): o núcleo operacional, a cúpula estratégica, a linha intermediária, a tecnoestrutura e a assessoria de apoio. Entende-se que a forma como essas partes se relacionam podem trazer cinco tipos de configurações-base para todas as organizações.

Portanto, que cada configuração possui características próprias que suportam e sustentam valores, apresentam vantagens e desvantagens competitivas, e contém elementos de motivação para os indivíduos. Para atrair um determinado perfil de talentos requisitado, as empresas necessitam identificar fatores motivadores e estruturar políticas para trazer tais talentos para dentro da organização.

Desta forma, o gerenciamento das pessoas nas organizações atual reformula-se almejando maior geração de resultados, sendo este um reflexo de adaptação às diferentes gerações que

compõe o mercado de trabalho, que demonstram comportamentos, necessidades e expectativas singulares, de acordo com o ambiente de trabalho o qual estão inseridos (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013). Uma geração pode ser definida como um grupo de indivíduos nascidos em um período particular de tempo e que possui um conjunto de visões de mundo fundamentadas com base em eventos sociais ou históricos que ocorreram durante os anos de desenvolvimento (COGIN, 2012). Atualmente, no mercado de trabalho, encontram-se, em grande maioria, indivíduos de três gerações distintas: *Baby Boomers*, nascidos no período pós-guerra; a Geração X, nascidos entre a década de 60 e 70; e a Geração Y, da década de 80 e 90, também denominados *Millennials*.

De acordo com uma pesquisa da Câmara Americana de Comércio para o Brasil (2011), realizada em 2011, 75% das empresas enfrentam problemas causados por conflitos entre líderes das Gerações Y, X e *Baby Boomers*. Apesar de as empresas viverem essa situação problemática, 70% ainda não conduzem ações para facilitar a interação entre os gestores nascidos em épocas distintas. Essa pesquisa foi realizada com 80 executivos e gestores de RH de companhias de diversos portes, com a seguinte composição: a Geração X é a que concentra a maior parte das lideranças (54%), seguida por *Baby Boomers*, com 25%, e Y, com 10%.

*A recent survey conducted by Burke (2005) for the Society for Human Resource Management found that in organizations with 500 or more employees, 58% of HRM professionals reported conflict between younger and older workers, largely due to differences in perceptions of work ethics and in work-life balance requirements. (COGIN, 2012)*

Com base no artigo transcrito acima, a motivação para realização deste estudo foi gerada pelo vasto conteúdo de observação empírica sobre o tema, discutido e circulado na imprensa e mídias, se comparado com a quantidade de pesquisas acadêmicas sobre características e expectativas das gerações e suas implicações. Por consequência, ao tomar decisões sobre as gerações e suas diferenças no ambiente de trabalho, os profissionais de recursos humanos se baseiam em subjetividade, intuição, ou artigos pouco cientificamente embasados (TWENGE et al.; 2010)

Pode-se concluir, com estes dados, a relevância de direcionar maiores esforços para o campo de estudo sobre as gerações e suas diferenças, fomentando a necessidade de estudos de longo prazo sobre este tema. Os resultados podem ser aplicados nas organizações e trazer reflexões

sobre como direcionar práticas de gestão para reter talentos e pessoas chave na companhia e garantir um diferencial competitivo intelectual no mercado.

## 1.2 Objetivos da pesquisa

Em relação ao tema gerações e ambiente de trabalho, observa-se que as pesquisas acadêmicas e referências encontradas são advindas de duas fontes, principalmente: (i) artigos científicos com pesquisas empíricas, (ii) conteúdo da mídia com parcial ou total ausência de base científica, de acordo com (TWENGE et al., 2010).

Muitos conteúdos produzidos por revistas, jornais, sites de grande peso, falam sobre práticas que as empresas adotaram para atrair e reter jovens trabalhadores como exemplo, trabalho voluntário pago, maior tempo livre, até academias dentro da companhia, no entanto, essas notícias e, possivelmente esses programas adotados, não possuem verificação por uma pesquisa empírica nas diferenças entre as gerações.

Portanto, é essencial buscar fontes com base científica e oferecer uma contribuição empírica sobre o tema diversidade entre gerações em um ambiente de trabalho. Foram pesquisados e confrontados os resultados apresentados em publicações em meios de comunicação fidedignos até o presente, pois entende-se que existe uma lacuna no meio acadêmico e no mercado de trabalho para desenvolvimento de ações que facilite a interação de diferentes gerações.

A condução de pesquisas nessa linha possui limitações ligadas ao tempo dedicado ao estudo. Neste trabalho, foi realizado um estudo de caso, ou seja, foi capturado um retrato da organização em um específico período de tempo, e houve a dificuldade de distinguir entre o momento de vida ou de carreira do indivíduo com as diferenças entre as gerações (TWENGE et al., 2010).

Compreendendo esta limitação maior, o objetivo principal do trabalho é realizar uma investigação sobre as características e de uma organização que contribuem para a atração e retenção de talentos de diferentes gerações. Com esse objetivo principal, os objetivos específicos do trabalho, são:

- Identificar pontos de diferença entre as gerações no ambiente de trabalho;



- Analisar as interações entre as gerações no dia a dia do trabalho;
- Descrever as características e práticas da organização, conforme os métodos de pesquisa adotados, que atraem e retêm diferentes gerações.

A empresa a ser trabalhada no estudo de caso é do setor financeiro e possui atuação sólida no mercado brasileiro. A escolha da organização justificou-se pelo contato com um dos funcionários da alta gerência, garantindo o acesso aos funcionários para a realização da pesquisa de campo. Conforme observações, optou-se pela empresa por apresentar uma estrutura consolidada. Ademais, comporta funcionários de diferentes idades e tempo de contribuição em diversos departamentos da organização. O estudo de caso foi realizado em um departamento específico, que possui cerca de 60 funcionários, entre eles superintendentes, gerentes, analistas e estagiários.

A pergunta de pesquisa a ser respondida com este trabalho é: **Quais são as características de uma organização, definido seu tipo de estrutura, e as práticas adotadas por ela, que contribuem na atração e retenção de talentos de diferentes gerações?**

### **1.3 Estrutura do trabalho de conclusão de curso**

Este trabalho possui a seguinte estrutura: O Capítulo 1 aborda relevância sobre o tema e explicita os objetivos de estudo.

O Capítulo 2 é dedicado à revisão bibliográfica que auxiliou a construção da parte prática do trabalho, explicitando suas limitações e metodologias. Os temas abordados são: organizações e estruturas organizacionais (Seção 2.2); gerações estudadas e suas características (Seção 2.3); análise das gerações em diferentes estruturas organizacionais (Seção 2.4); fatores de análise de diferenças entre as gerações no ambiente de trabalho (Seção 2.5); e estratégias de gestão recomendadas (Seção 2.6).

O Capítulo 3 descreve os métodos escolhidos para o estudo de caso, as possíveis limitações de utilização dos métodos e o planejamento de aplicação na organização estudada.

O Capítulo 4 contém a análise do estudo de caso: a caracterização da organização (Seção 4.1); a seção 4.2 descreve as práticas e políticas encontradas na organização estudada e comparadas

com a seção 2.6; a visão dos funcionários sobre a organização no desenvolvimento de sua carreira na seção 4.3; a diversidade das gerações no ambiente de trabalho descritas na seção 4.4; a análise das características encontradas nas gerações na amostra do estudo de caso (Seção 4.5) e as conclusões do estudo de caso.

Por fim, o Capítulo 5 apresenta considerações finais, limitações encontradas e sugestões de temas a serem trabalhados futuramente.

## **2 Revisão bibliográfica**

Este capítulo tem como finalidade declarar temas relevantes para a aplicação do estudo de caso. Apresentados os temas Organizações e Gerações, realiza-se uma análise da interface entre eles - Gerações nas diferentes estruturas organizacionais. Posteriormente, são apresentados tópicos delineadores da pesquisa e por fim, práticas de gestão recomendadas para trabalhar as diferenças entre gerações.

### **2.1 Métodos de revisão bibliográfica**

Este capítulo possui como finalidade apresentar métodos utilizados na revisão bibliográfica do trabalho e suas limitações.

#### **2.1.1 Estudo teórico**

A fundamentação teórica (também chamada de revisão bibliográfica, referencial teórico, marco teórico ou revisão de literatura) é uma visão crítica do conhecimento científico existente que é significativa para o trabalho que o aluno/pesquisador está desenvolvendo (MARTINS; MELLO; TURRIONI, 2014, p. 29).

O referencial teórico teve como objetivo conceituar características de configuração de uma organização e pontuar as classificações de estruturas organizacionais conforme Mintzberg (1995). Concomitantemente, foram investigadas características das gerações presentes no ambiente de trabalho, com foco maior nos valores de trabalho que cada geração cultiva de forma isolada e aspectos que influenciam seu desempenho na organização. Posteriormente, foi necessário analisar as relações entre os temas, de modo a caracterizar o objeto de estudo e direcionar a pesquisa ao estudo de caso.

As palavras-chave iniciais que colaboraram para a construção teórica deste trabalho foram: gerações, conflitos de gerações, ambiente de trabalho, organização do trabalho, gestão, carreira.

Por fim, foram estudadas práticas e recomendações na literatura que buscam auxiliar profissionais de gestão de pessoas e gerentes a criar e manter um ambiente de trabalho ideal para acolher gerações, e seus diferentes valores e motivações, a conviverem em um mesmo ambiente e contribuir para os resultados da organização.

### 2.1.2 Limitações de revisão bibliográfica

Identificou-se como maior limitação deste estudo a análise de diferentes gerações em um período único de tempo, pois o resultado e as conclusões obtidas do estudo poderiam ser provenientes de duas fontes: a diferença geracional e a diferença de vida ou tempo de carreira. (SCHAIE, 1965 apud TWENGE, 2010)

Por esse motivo, estudos com a mesma população e/ou amostra, em espaçados períodos de tempo, com aplicação do mesmo questionário seriam o mais indicado para a obtenção de resultados mais consistentes sobre o tema principal. Esse tipo de estudo é raro devido a especificidade requerida. Segundo Twenge (2010), apenas três estudos acadêmicos e um estudo publicado online pelo *Families and Work Institute* em 2006 possuem essa característica.

Portanto, como o estudo de caso foi aplicado em uma amostra com diferentes gerações, em um único período de tempo, compreendeu-se que existia essa limitação no estudo, que poderia ter impacto nas análises e conclusões. Para delinear o estudo teórico realizado, buscou-se realizar a pesquisa de características presentes nas gerações em um ambiente organizacional para serem melhor trabalhadas. Este conteúdo, tratado na seção 3.4, teve como propósito convergir as análises dos insumos colhidos e enriquecer as discussões dos resultados e conclusão do trabalho. São eles:

- Carreira; e
- Valores de trabalho;

## 2.2 Organizações

Segundo Maximiano (1992),

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

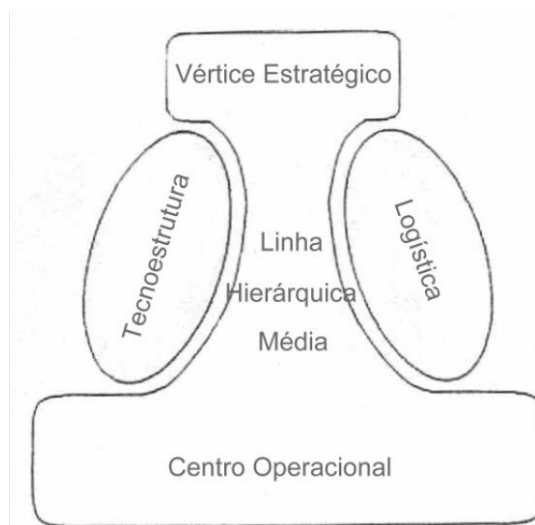
Por meio de um estudo sobre diferentes autores sobre a definição de organização, Cury (2000) simplifica como “a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. (CURY, 2000, p. 116).

Portanto, pode-se entender que organizações são definidas como unidades sociais estruturadas e gerenciadas para satisfazer uma necessidade ou buscar objetivos coletivos.

Segundo Mintzberg (1995), cinco mecanismos de coordenação podem abranger as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam suas tarefas, isto é: supervisão direta; padronização dos processos de trabalho, das habilidades dos trabalhadores, e dos resultados a serem alcançados e, ajustamento mútuo. São considerados pelo o autor os elementos da estrutura que, de modo consistente, mantêm as organizações unidas.

Mintzberg (1995) classifica cinco partes básicas de uma organização que tendem a originar diferentes configurações organizacionais: cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura, assessoria de apoio, núcleo operacional, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Estrutura organizacional



Fonte: Duarte (2006, p. 4)

- 1) Cúpula ou Vértice estratégico: possui responsabilidade global, busca centralizar decisões, informações e coordenar o trabalho por meio de supervisão direta e estruturar a organização como uma estrutura simples. O Vértice Estratégico (Figura 1) é composto pela alta gerência, conselho de administração, das organizações, e é a peça chave de uma estrutura simples;
- 2) Tecnoestrutura: constituída por analistas, engenheiros, contabilistas, responsáveis pelo planejamento e organização de métodos, que visam obter sistemas de trabalho que permitam a padronização da organização (DUARTE, 2006). Define os processos, as especificações do produto e a formalização do comportamento. Almeja coordenação pela padronização - principalmente dos processos de trabalho - com a finalidade de aumentar sua influência e, com isso, estruturar a organização como burocracia mecanizada;
- 3) Núcleo ou Centro operacional: representa todos os operacionais que executam os trabalhos de base relacionados com a produção de bens ou serviços. Dos quais se incluem a transformação de *input's* em *output's*. Quando tracionada pelos operadores para profissionalizar a organização, a coordenação pela padronização de habilidades com a finalidade de maximizar sua autonomia, estrutura a burocracia profissional;

- 4) Linha intermediária ou hierarquia média: representa o ponto de ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. É representada pela Linha Hierárquica Média na Figura 1, composta por gerentes intermediários, diretores operacionais, etc. Possui a finalidade de ter autonomia para administrar suas próprias unidades. A coordenação restringida à padronização de resultados traciona a organização para a estrutura de forma divisionalizada;
- 5) Assessoria de apoio ou logística: área especializada com a função de apoiar a organização fora do fluxo de produção de seu produto principal. Dessa forma, a assessoria de apoio dá suporte às operações da empresa, representada pela Logística na Figura 1. Traciona a organização para um tipo *ad hoc*, buscando a coordenação por ajustamento mútuo.

As organizações possuem a necessidade de coordenar suas atividades e recursos de forma a atingir seus objetivos. Cada parte da organização é responsável por tracionar para uma direção, dando maior ênfase a um determinado mecanismo de coordenação, e que dão origem as seguintes configurações estruturais, apresentadas a seguir.

### 2.2.1 Empresa simples

A estrutura simples possui uma tomada de decisão controlada e é dinâmica, condicionada por meio do estágio de desenvolvimento de uma organização, pois não consegue, efetivamente, coordenar de maneira padronizada. Ainda não possui uma estrutura administrativa e, portanto, a base de funcionamento é a liderança; grande parte das empresas passam por ela nos seus anos de formação, algumas permanecem nesse formato devido a comunicação informal e eficaz e ausência de trabalho repetitivo. (MINTZBERG, 1995)

Pode-se observar uma organização empreendedora como exemplo de Estrutura Simples, liderada pelo administrador proprietário, desenvolvida em um nicho de mercado que ele compreende e apresenta ambiente de risco que as burocracias possuem receio de ingressar. A cúpula estratégica, parte-chave, possui centralização das decisões estratégicas e concomitantemente, assegura que sejam traduzidas em procedimentos operacionais.

### 2.2.2 Burocracia mecanizada

Para a estrutura mecanizada, a tecnoestrutura é a parte principal que configura a organização para ter como resultado final a padronização do trabalho, operando de maneira mais explícita segundo os princípios clássicos da Administração: enfatiza a divisão de trabalho, a definição de processos, as especificações do produto e a formalização do comportamento. Pode-se definir que “controle” é a palavra-chave que descreve esse tipo de estrutura e, por meio de padronização de tarefas simples e repetitivas, controle para regular o trabalho entre elas, resulta em produtos em massa, apresentando alto nível de eficiência. (MINTZBERG, 1995)

“Nossa sociedade - tal como ela é - simplesmente não funcionaria sem essas estruturas. ” (MINTZBERG, 1995, p. 177). Tarefas operacionais de maneira rotineira, altamente especializadas, normas, padrões e regulamentos internos e distinção entre núcleo operacional, a linha intermediária e assessoria de apoio, hierarquia de autoridade bem definida estão presentes nas burocracias mecanizadas. Observa-se que uma empresa de aviação, uma fábrica de eletrodomésticos, uma empresa de telefonia ou uma hidrelétrica como exemplos dessa estrutura.

### 2.2.3 Burocracia profissional

Caracterizada por mecanismos de coordenação que ao mesmo tempo permitem a padronização e a descentralização - isto é, para a padronização de habilidades. Organizações como hospitais, clínicas, universidades, empresas de produção artesanal, firmas de consultoria são exemplos reais dessa estrutura, cujo apoio principal é o núcleo operacional, ou seja, as habilidades de seus operadores profissionais, que possuem autonomia para realização de seu trabalho e, oferecem produtos e serviços de forma padronizada, se comparada a de outros profissionais, para seus clientes. (MINTZBERG, 1995)

A parte-chave dessa estrutura é o núcleo operacional, apoiada pela assessoria de apoio. Há pouco desenvolvimento da tecnoestrutura e da linha intermediária. Observa-se que é uma estrutura altamente descentralizada, buscando um controle coletivo de decisões administrativas. A padronização de habilidades é um fraco mecanismo de coordenação e, portanto, os profissionais precisam estar alinhados aos atendimentos das necessidades de seus clientes e da organização para funcionamento da estrutura.



#### 2.2.4 Forma divisionalizada

É uma estrutura sobreposta a outras, cada divisão possui sua própria estrutura, sendo planificadas com base na configuração da Burocracia Mecanizada. Apoiada pela linha intermediária, uma corporação possui maior foco no relacionamento estrutural entre o escritório central e as divisões. Cria-se uma independência da estrutura e dispersão de funções operacionais.

O escritório central é responsável pelo gerenciamento global, tomada de decisões estratégicas da organização e busca monitorar as ações e resultados das divisões, que oferecem soluções em diferentes mercados. A palavra-chave que descreve essa estrutura é “diversificação”, o que permite estimular a expansão e crescimento de empresas. Com o mecanismo de coordenação de padronização de resultados, observa-se que hoje existem conglomerados, em sua forma divisionalizada pura, de bilhões de dólares de valor de mercado. (MINTZBERG, 1995)

#### 2.2.5 *Adhocracia*

Estrutura grandemente orgânica, busca agrupar especialistas de diferentes áreas em unidades funcionais, que estimula uma organização voltada para a solução de problemas, ou seja, para inovação (MINTZBERG, 1995). Por esse motivo, apresenta um modelo disruptivo dos princípios clássicos da administração. Pode-se dizer que o produto que essa estrutura oferece são projetos que, segundo a definição do Project Management Institute (2014), trata-se de “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.”

#### 2.2.6 Estrutura missionária

Além das cinco partes que são base para cinco configurações, Mintzberg (1995, p. 289) expõe uma sexta parte, “que seria a Ideologia como uma parte viva (se não, tecnicamente vivificada) de qualquer organização”. A ideologia aqui referida é como um sistema de crenças, cuja força é essencial em toda empresa e, traciona para um senso de missão da organização, originando a estrutura Missionária, por meio da padronização de normas e doutrinação.

O Quadro 1 sintetiza partes do tracionamento e mecanismos de coordenação para cada tipo de estrutura organizacional

Quadro 1- Estruturas organizacionais e suas características

<b>Estrutura</b>	<b>Parte de tracionamento da organização</b>	<b>Mecanismo de coordenação</b>	<b>Exemplo</b>
Estrutura Simples	Cúpula estratégica	Supervisão direta	Loja comercial local
Burocracia Mecanizada	Tecnoestrutura	Padronização de processos de Trabalho	Empresa de telefonia
Burocracia Profissional	Núcleo operacional	Padronização de habilidades	Hospital
Forma Divisionalizada	Linha intermediária	Padronização de resultados	Corporação multinacional
<i>Adhocracia</i>	Assessoria de apoio	Ajustamento mútuo	Consultoria
Estrutura Missionária	Ideologia	Padronização de normas	ONG

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

## 2.3 Gerações

Uma geração pode ser definida como um grupo que compartilha um período particular de anos de nascimento e um conjunto de visões de mundo fundamentadas na definição de eventos sociais ou históricos que ocorreram durante os anos de desenvolvimento dessa geração (MANNHEIM, 1922/1924 apud COGIN, 2012).

Outra definição é a de (KUPPERSCHIMIDT, 2000 apud MACKY; GARDNER; FORSYTH, 2008), na qual gerações são um grupo identificável que compartilha anos de nascimento, localização de idade e eventos significativos da vida em estágios críticos de desenvolvimento.

Cada geração, portanto, é influenciada por fatores abrangentes que marcaram sua infância e juventude, sendo estes os pais, colegas, mídia, eventos críticos socioeconômicos e cultura popular, que criam valores comuns que distinguem de pessoas que cresceram em épocas diferentes (TWENGE et al., 2010).

De acordo com Crumpacker e Crumpacker, (2007) apud Cogin (2012) consideram-se dois fatores principais para definição de uma geração: eventos que estão associados a um período de tempo específico e a taxa de nascimento, sendo a faixa de anos de nascimento de uma geração

definida pelos anos em que a taxa de nascimento aumentou ou se estabilizou, concluindo que não existe um número de anos pré-determinado para cada grupo de geração.

O período de nascimento dos *Baby Boomers* reportado na literatura tem como início algum ano compreendido entre 1940 e 1946 e término entre 1960 e 1964. Para a geração X, há também divergências sobre seu início (por volta de 1965) e seu término (em 1977 ou 1978) de acordo com Cugin (2012). Em relação à Geração Y, em maioria, filhos da Geração X, segundo Lombardia (2008) são as pessoas nascidas entre 1980 a 2000, já para Engelmann (2007) são as que nasceram entre 1978 e 1994 (SANTOS et al., 2011).

Portanto, de acordo com a literatura estudada, conclui-se que há diferenças sobre a caracterização de período de nascimento entre os grupos, e, considerando que há uma relevância maior na identificação de características e valores das gerações, será adotada de forma genérica o período de nascimento de cada geração.

Atualmente, no mercado de trabalho, encontram-se indivíduos das seguintes gerações: os *Baby Boomers*, nascidos no período pós-guerra até meados de 1960, a Geração X, nascidos entre a meados da década de 60 até 80, e a Geração Y, ou *Millennials*, entre a década de 80 e 90, aproximadamente. Na próxima geração, denominada de geração Z ou *Centennials*, observa-se amplificações de comportamentos da geração anterior, de acordo com Oliveira (2013), diretor de *Trending*, Mapeamento e Análise de Tendências da Box 1824, e são considerados os primeiros nativos digitais.

### 2.3.1 *Baby Boomers*

Os marcos históricos mundiais desta geração são a Guerra Fria, Guerra do Vietnã e luta pelos direitos iguais e de gênero. Por causa da época em que cresceram, no pós-guerra, os *Baby Boomers* tornaram-se idealistas e direcionados a causar impacto na sociedade. (GLASS, 2007)

No Brasil, os jovens dessa geração viveram no período Ditadura Militar (1964 a 1985) e, conseqüentemente, tiveram influências dos contextos político, social e cultural que estavam inseridos. Foram educados com rigidez e seguiam regras padronizadas em relação à disciplina e a obediência, e por consequência, a tendência natural de rebeldia aparecia na música, momento que

surge o *Rock & Roll* e grandes nomes da música como Elvis Presley, Bob Dylan, Beatles e Rolling Stones (OLIVEIRA, 2009 apud SANTOS et al., 2011).

No trabalho, costumam demonstrar respeito e identificam liderança como sinônimo de controle, no entanto desafiam a autoridade, caso seja haja discordância com seus princípios. Possuem grande foco em resultados e manter alinhamento com a missão da empresa, com o objetivo de ter estabilidade no trabalho. Carrara, Nunes e Sarsur (2013) apresentam necessidade de segurança, a responsabilidade, a dedicação, o valor da experiência e o apego à empresa. Precisam de pouco *feedback* pois são vistos como proativos para trabalhar e tomar decisões, organizados e responsáveis (SANTOS et al., 2011).

No ambiente organizacional evitam conflitos, utilizam a habilidade política ao lidar com a autoridade e são cautelosos diante de mudanças (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013), devido à bagagem e vivência de experiências, relevantes demonstram resistência em conciliar ações em um ambiente cooperativo (SANTOS et al., 2011).

Trabalho e sacrifício são sinônimos de sucesso financeiro (GLASS, 2007). No entanto, segundo Paine (2006), a inclinação de priorizar o trabalho ao pessoal, característico desse grupo, está mudando e busca um balanço entre ambos para cuidar de parentes mais novos e também mais velhos.

Com a leitura do conteúdo apresentado anteriormente, identificou-se que as estruturas simples e mecânica burocratizada predispõem maior afinidade com essa geração. A estrutura simples possui a supervisão direta como mecanismo de coordenação e facilidade na transmissão de sua missão e valores para seus funcionários. A estrutura da Burocracia Mecanizada, caracterizada por mecanismos de controle e padronização de processos de trabalho proporcionam segurança e estabilidade nesse tipo de organização.

### 2.3.2 Geração X

Os eventos históricos marcantes para esta geração foram a queda do Muro de Berlim (1989), o Impeachment do Presidente Collor (1992), a morte do piloto de fórmula 1 Ayrton Senna (1994), a disseminação de *Internet* e computadores pessoais (COGIN, 2012) e consolidação do

capitalismo no Brasil. Havia insegurança financeira com a economia desestabilizada e consequentes demissões em massa, ao passo que multinacionais começaram a se instalar no País.

Ambos os pais trabalhavam ou eram separados, o que resultou nos indivíduos a falta de tradições sólidas e preferência pelo individualismo sobre o coletivismo (COGIN, 2012). Essa geração foi marcada pela quebra de padrões sociais considerados permanentes e a liberdade de escolha passou a ser característica dessa geração. Segundo Paine (2006), pesquisas indicam que a Geração X tem construído famílias tradicionais pelo desejo de não replicar suas próprias experiências de infância.

Como profissionais essa geração valoriza o trabalho e busca ascensão profissional, sendo independente e autoconfiante (SANTOS et al., 2011). São capazes de gerar resultados através de processos estabelecidos, regras claras, usando experiência profissional e pessoal. Diferente da geração anterior, observa-se que priorizam a vida pessoal ao profissional e, inclusive, encontrar um equilíbrio entre ambos. Os pais *Baby Boomers* viviam para trabalhar, e por esse motivo, a Geração X optou por trabalhar para viver (CONGER, 1998, p. 26 apud PAINE, 2006).

Membros da Geração X enxergam o trabalho como oportunidade para aprendizado e crescimento, são mais empreendedores do que a geração anterior e gostam de arriscar. Consideram competência fundamental para confirmar o poder de uma autoridade formal na organização (PAINE, 2006). Encontram-se no auge da produtividade profissional e ocupam maior parte dos cargos executivos.

Segundo as características citadas acima, observa-se que essa geração possui melhor afinidade com estruturas organizacionais do tipo simples, mecânica burocratizada. A primeira pelo seu forte caráter de empreendedorismo; a segunda pelos padrões e regras estabelecidos.

### 2.3.3 Geração Y

Existe um vasto estudo sobre esta geração e da mesma forma, há diferentes denominações ao grupo: “*Millennials*” “Geração Y”, “*Nexters*” e “Geração Me” (STRAUSS e HOWE, 2000; JOHNSON e JOHNSON, 2010; ZEMKE et al., 2000; TWENGE, 2006 apud KURON et al., 2015).

A Geração Y foi concebida na época em que métodos de controle de natalidade e abortos eram amplamente disponíveis, por isso são consideradas crianças “planejadas” pelos seus pais,

que puderam ter menos filhos para direcionar investimentos em sua formação (SMOLA; SUTTON, 2002) e tempo para supervisionar suas atividades educacionais e complementares (GLASS, 2007). E, concomitantemente, de acordo com Hira (2007) apud Macky, Gardner e Forsyth (2008), assemelha-se à Geração X, na descrença em instituições e em padrões considerados arcaicos, como a família tradicional e uma carreira ideal.

Nasceram na era das inovações tecnológicas, da *Internet*, do excesso de segurança, com uma economia próspera e do recebimento de estímulos constantes por parte dos pais, membros da geração anterior (SANTOS et al., 2011). Outra característica marcante das pessoas da Geração Y é que aceita a diversidade, convive muito bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relação (LOIOLA, 2009 apud SANTOS et al., 2011).

A Geração Y chegou ao mercado de trabalho trazendo respostas rápidas, utilizando recursos de informática com excelência e sendo capaz de criar novas soluções (ENGELMANN, 2007). Segundo Oliveira (2013) e Glass (2007), seus membros almejam ascensão rápida e com meritocracia; possuem melhor desempenho quando suas habilidades coincidem com um trabalho desafiador e grande impacto nas metas a longo prazo da organização.

Preferem transparência, mínima burocracia e flexibilidade para trabalhar bem em equipe, de forma inclusiva (EISNER, 2005 apud COGIN, 2012) e para tomar decisões no trabalho. Gostam de receber *feedbacks* para reconhecer o valor agregado à companhia e possuem preferência em receber recompensas por suas contribuições.

De acordo com Paine (2006), possuem senso de autonomia e confiança em suas habilidades. Contudo, gostaria de ter um acompanhamento de mentores mais experientes para receber conselhos sobre carreira e ter aprendizados compartilhados por meio de suas vivências.

Por utilizarem e incorporarem no seu jeito de ser as facilidades do mundo virtual, pessoas dessa geração recebem e absorvem alto número de informações, mas de forma superficial e fragmentada, e tendem a ter dificuldades de correlacionar e aprofundar em conteúdo (PAINE, 2006).

Pode-se concluir que a geração mais jovem no mercado de trabalho atualmente possui grande afinidade com estruturas *adhocráticas*, que reúnem especialistas de diferentes áreas e trabalham buscando soluções para o negócio, com uma coordenação descentralizada.

Quadro 2 - Síntese de características das gerações no ambiente de trabalho

Geração	Principais características no ambiente de trabalho
<i>Baby Boomer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de segurança</li> <li>- Apego à empresa</li> <li>- Boa comunicação</li> <li>- Foco em resultados</li> <li>- Necessidade de pouco <i>feedback</i></li> </ul>
Geração X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorização do trabalho</li> <li>- Aprendizado e crescimento</li> <li>- Independência e autoconfiança</li> <li>- Empreendedorismo</li> <li>- Equilíbrio profissional / pessoal</li> </ul>
Geração Y	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínima burocracia</li> <li>- Desafio e impacto a longo prazo na organização</li> <li>- Flexibilidade para trabalhar bem em equipe / diversidade</li> <li>- Individualismo</li> <li>- Necessidade de <i>feedbacks</i></li> <li>- Preferência por recompensas</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

## 2.4 Gerações nas diferentes estruturas organizacionais

Por meio da análise de Mintzberg (1995), observou-se que as estruturas apresentadas anteriormente, nesse capítulo, são sistemas não excludentes e um quadro de referência ou de teoria integrado para buscar compreender e descrever a complexidade das organizações do mundo real, que podem ser tratadas como híbridos estruturais. Esses híbridos podem ser uma combinação de parâmetros delineadores ou congruência na estrutura em cada parte.

Pode-se compreender, portanto, que uma organização real comporta diferentes estruturas e conseqüentemente proporcionar diferentes ambientes de trabalho, estimular ou inibir a motivação e produtividade dos funcionários, de maneira discreta em seus respectivos desempenhos. Pode existir conflitos entre jovens e mais velhos, pois vivem momentos opostos da

vida profissional: um com todo o futuro como possibilidade e o outro já na fase final de carreira e com o passado marcando quase tudo que já fez (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013).

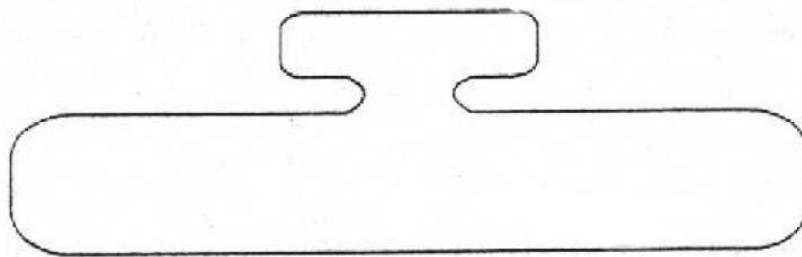
Em consequência dessas afirmações, almejou-se averiguar características de algumas das estruturas organizacionais mencionadas anteriormente e como elas se relacionam com as características das diferentes gerações. Visando direcionar para o estudo de caso, as organizações analisadas são: a estrutura simples; a estrutura mecânica burocratizada; e a estrutura *adhocrática*, visto que são modelos próximos do que pode ser encontrado na organização do estudo.

#### 2.4.1 Gerações na estrutura simples

Com a supervisão direta, a estrutura simples apresenta alta eficiência quando possui um número reduzido de trabalhadores, por não possuir uma assessoria de apoio e uma linha intermediária insignificante. A liderança é composta de uma ou poucas pessoas, que estão bem próximas de toda a operação da organização, que contribui para rapidez nas respostas e decisões.

Por outro lado, traz como consequência a dificuldade de distinção entre o estratégico e o operacional. Ela é uma estrutura enxuta para suportar a dinamicidade do ambiente e tem uma figura, o líder, que move todos os funcionários para um objetivo comum, ou seja, o sucesso da empresa.

Figura 2 - Estrutura Simples



Fonte: Mintzberg (1995, p. 159)

Compreende-se que a Geração X possui grande adaptação à essa estrutura pela sua independência e perfil empreendedor para liderar, aceitar tomar riscos e gerir uma empresa simples



em novos mercados. Além disso, atualmente essa geração está no topo da sua carreira em cargos executivos e de liderança, portanto, alguns profissionais podem ter competências e experiências necessárias para sair da zona de conforto e para criar novos negócios em empresas menores.

Uma empresa pequena bem consolidada e que oferece estabilidade mostra-se como uma adequada estrutura para a geração *Baby Boomer* ser responsável, proativa e tomar decisões com foco em resultados para a organização. Pela característica da estrutura, os funcionários estão muito próximos da liderança, e possuem facilidade de alinhamento de seus princípios com os da organização.

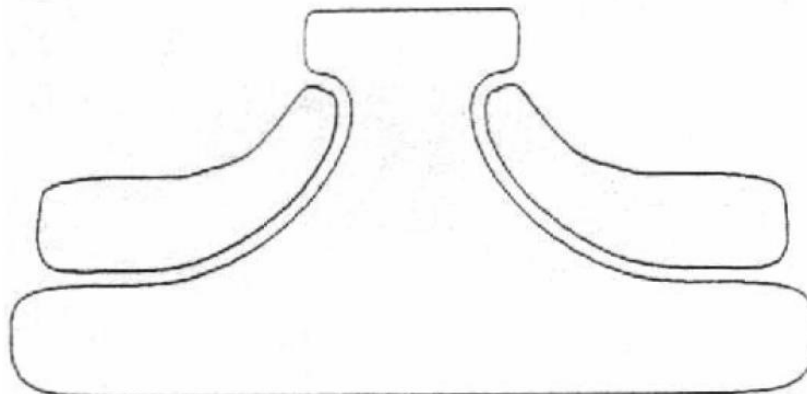
Para a Geração Y, uma estrutura simples, dinâmica e mais horizontal é atrativa por apresentar um ambiente desafiador (ainda em construção) e informal, que permite a flexibilidade no horário de trabalho, mínima burocracia e grande autonomia no trabalho. Atualmente, observa-se *start-ups*, que surgiram com a onda da tecnologia, como organizações criadas pela Geração Y, para atender expectativas de trabalho e realização pessoal dela.

#### 2.4.2 Gerações na estrutura burocracia mecanizada

Uma estrutura mecânica burocratizada comporta grandes organizações devido o apoio da padronização e a existência de uma grande divisão de funções e diferenciação vertical e horizontal do trabalho, a organização consegue padronizar o trabalho em diversos níveis. Para um conjunto de tarefas simples e repetitivas deve ser precisa e coerentemente realizada por seres humanos, a burocracia mecanizada é a mais eficiente (MINTZBERG, 1995) e a que mais enfatiza a divisão de trabalho e a diferenciação entre as unidades.

Por outro lado, são rígidas e reagem mal às mudanças. Mas quando necessárias essas mudanças, geralmente mais regras, mais procedimentos e maior controle são estabelecidos e, conseqüentemente, diminui a motivação dos profissionais.

Figura 3 - Estrutura de Burocracia Mecanizada



Fonte: Mintzberg (1995, p.171)

Por esses fatores, essas organizações têm probabilidade de fornecer grande estabilidade de trabalho, um ensejo dos *Baby Boomers* e da Geração X. Além disso, apresentam uma estrutura que oferece oportunidade e crescimento para todos os funcionários: para a Geração X, capaz de gerar resultados através de processos estabelecidos, regras claras; e para a Geração Y, em posições que possuem um trabalho desafiador e estimulante para ela.

Esse tipo de organização geralmente possui treinamentos programados para capacitar seus funcionários, na padronização do trabalho e outras competências (de acordo com o propósito da organização) e, portanto, essa característica é atrativa para as Gerações X e Y, que buscam desenvolvimento profissional constante.

No entanto, a estrutura mecânica burocratizada precisa estar adaptada com processos e procedimentos que forneçam equilíbrio na vida profissional e pessoal, funções desafiadoras, e um plano de carreira meritocrático para comportar e motivar os funcionários de todas as gerações.

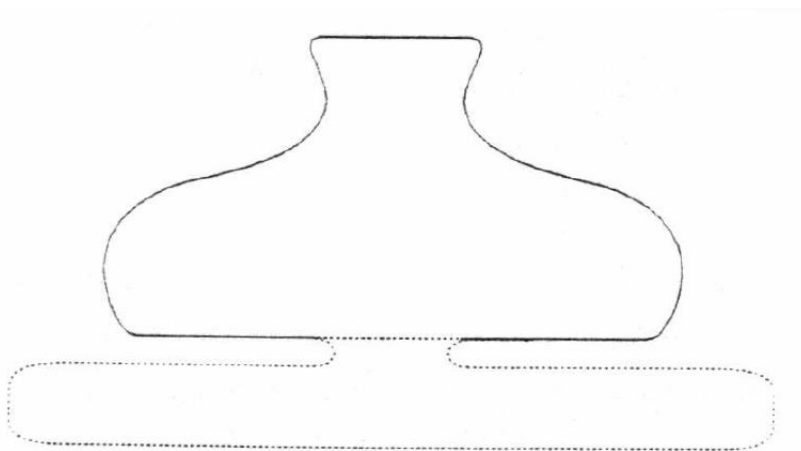
### 2.4.3 Gerações na estrutura *adhocrática*

Segundo Duarte (2006), essa estrutura facilita a inovação por ser constituída por especialistas de diferentes áreas em sua base para desenvolver formas de atingir um objetivo proposto.

(...) *Adhocracia* é a única orgânica e descentralizada. Com isso, eles encontram nela um grande local para trabalhar. Em sua essência, a *Adhocracia* é a única configuração para aqueles que acreditam em mais democracia com menos burocracia. (MINTZBERG, 1995, p. 272)

O ajustamento mútuo é que o mantém a estrutura interligada, mas de forma orgânica, descentralizada e com comportamento informal. Pela representação abaixo, não é possível distinguir divisão entre os diferentes mecanismos de coordenação apresentados anteriormente, sendo eles todos responsáveis pela aglomeração. A diferença na linha tracejada é no caso de uma *Adhocracia* Administrativa, que mantém à parte o núcleo operacional da estrutura representada. Em uma *Adhocracia* Operacional, todos os mecanismos são representados na estrutura delineada.

Figura 4 - Estrutura *Adhocrática*



Fonte: Mintzberg (1995, p. 258)

A estrutura *adhocrática* é um ambiente dinâmico e isso exige que as gerações igualmente sejam flexíveis para se adaptar, com o objetivo de atuar e se desenvolver, crescer profissionalmente, buscando soluções inteligentes para o trabalho. A estrutura busca integrar e diversificar os especialistas para trabalhar em projetos, portanto, apresenta capacidade de

comportar diferentes gerações que consigam, por meio do ajustamento mútuo, superar suas diferenças para focar nos resultados organizacionais.

Segundo Paine (2006) organizações efetivas na nova economia baseada em conhecimento adotaram uma estrutura hierárquica mais plana ou mesmo uma estrutura de rede com equipes multifuncionais, que contribuiu para relações mais permeáveis e menos rígidas entre as gerações devido a diminuição das separações físicas e sociais.

## **2.5 Fatores de análise de diferenças entre as gerações em ambientes de trabalho**

Deve-se ter em mente que o estudo de caso busca capturar um momento estático da empresa analisada e igualmente dos indivíduos contribuidores, portanto, existe a dificuldade de distinguir entre o momento de vida ou de carreira do indivíduo com as diferenças entre as gerações (SCHAIE, 1965 apud TWENGE et al., 2010). Havendo conhecimento dessa limitação, foi fundamental analisar pontos de distinção e que podem influenciar o objetivo principal da pesquisa como uma tentativa de gerenciar possíveis riscos do estudo.

Com o propósito de refinar e delinear os fatores de análise da pesquisa, foram selecionados dois tópicos de diferenciação entre as gerações a serem tratados na parte prática desse trabalho. São eles: a carreira e os valores de trabalho (*work values*).

### **2.5.1 Carreira**

A Psicologia Vocacional surgiu no início do século XX, com o objetivo de desenvolvimento de pesquisas sobre aspectos relacionados à escolha de uma profissão. De acordo com Super, 1957 apud Lyons et al., 2012, uma das referências neste campo de estudo, a evolução de carreira é um processo que acompanha o ciclo de vida; seus estudos evoluíram e atualmente é conhecida como "Teoria ao Longo da Vida e dos Espaços de Vida" (*Life-Span, Life-Space Theory - SUPER, 1990*).

De suas contribuições, entende-se que as vocações se manifestam ao longo dos estágios do ciclo de vida, tendo a perspectiva de que o fenômeno de autoconceito é decisivo no processo

de formação e tomada de decisão e igualmente considerando no contexto no qual o indivíduo se encontra, incluindo toda a gama de papéis sociais que ele exerce e valoriza, além de salientar que a carreira é construída ao longo de todo o ciclo de vida e em diferentes contextos (SAVICKAS, 1997 apud OLIVEIRA; MELO-SILVA; DELA COLETA, 2012).

Segundo Kuron et al. (2015), existe um número de fatores que mudam significativamente com as mudanças de carreiras de determinadas gerações, e tais fatores podem se enquadrar em três categorias diferentes de padrões de mobilidade de carreira (NG et al.2007, apud LYONS et al., 2012):

- 1) Fatores estruturais - inclui condições econômicas, condições sociais, diferenciais de setor de indústria e políticas de recursos humanos nas organizações;
- 2) Diferenças individuais - inclui personalidade, carreiras de interesse, valores, relacionamento interpessoal; e
- 3) Fatores de decisão - que inclui normas subjetivas, desejo de mobilidade e preparo para mudanças.

De acordo com Kuron et al. (2015), pesquisas comparando a transição de vida e carreira das gerações comprovam que seus valores de trabalho variam com o tempo, como foi observado com as gerações *Baby Boomer* e Geração X, e cada uma à sua maneira. Essas mudanças são consistentes com a teoria geracional, em que cada grupo é afetado dinamicamente pelo processo de desenvolvimento humano, no entanto cada um experimenta contextos históricos únicos que o molda diferentemente conforme o tempo.

Atualmente observa-se que o equilíbrio profissional e pessoal tem sido um aspecto desejado por funcionários de todas as idades, por exemplo. Estudo mais recente sobre a Geração Y e acompanhamento de seu momento atual no mercado, sugere que estes possuem valores mais estáveis à medida em que eles crescem e ganham experiência no mercado. (GLASS, 2007)

O estudo realizado por Lyons et al. (2012), com uma amostra de cerca de 100 canadenses, de quatro gerações diferentes, aponta que a carreira tradicional, caracterizada pela linearidade e longo prazo, ainda predomina em relação a um modelo de carreira “moderno”, com grande mobilidade organizacional e movimento multidirecional, inclusive para as gerações mais novas, pois não foi observado uma grande mudança de padrão, estatisticamente. No entanto, confirma a

diferença entre gerações sobre o número de posições e empregadores em suas trajetórias profissionais, com maior evidência nos períodos de 20-24 anos e 30-34 anos.

Os *Millennials* são o grupo com maior número de mudanças em sua trajetória profissional nos dois aspectos analisados, seguido da Geração X. Supõe-se que as condições econômicas dificultem a estabilidade e no início da carreira das gerações mais novas, e também mudanças no perfil das gerações e podem estar associadas à uma maior adaptação na mobilidade de carreira. Twenge e Campbell (2008) sugerem que gerações mais novas são mais individualistas, possuem menor necessidade de aprovações externas e maior autoestima se comparado com as gerações mais antigas, o que pode indicar menor apego a posições e organizações e maior disposição em atingir metas pessoais de carreira.

No estudo, observa-se que as gerações mais antigas mostram um padrão menor de mudança de posições entre 45 e 65 anos, no entanto um aumento na mudança de empregador, o que indica a procura por uma estabilidade segundo a teoria de desenvolvimento de carreira de Super (1957). Para os indivíduos da geração *Baby Boomer*, não há indicação de um período de acomodação na carreira, pois mesmo sendo em menor frequência, ainda buscam trilhar suas trajetórias profissionais por meio de mudanças.

### 2.5.2 Valores de trabalho

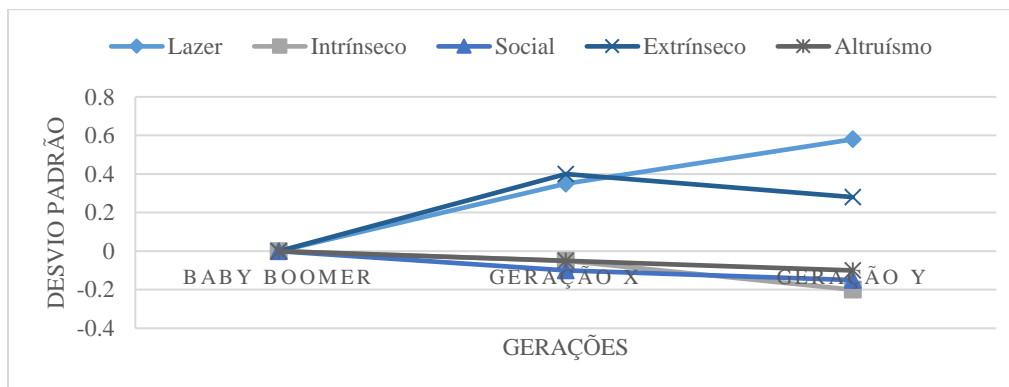
Valores de trabalho geralmente são implícitos em cada uma das gerações, sendo um ponto de diferenciação e de interessante análise pois foram abordados em pesquisas de maneira exaustiva. De acordo com Twenge et al. (2010), valores são um indicativo de ações e decisões individuais e, valores de trabalho demonstram a percepção e preferência valorizadas por uma pessoa em relação a atitudes, comportamentos e decisões sobre sua carreira; e a expectativa de recompensas que guiam seus valores.

Podem ser distinguidos entre valores extrínsecos, intrínsecos, sociais e de altruísmo, e de prestígio, principalmente, de acordo com Kuron et al. (2015) sobre pesquisas anteriores. A seguir, algumas definições e exemplos de recompensas esperadas de acordo com os valores supracitados e utilizados em uma pesquisa aplicada em três período de tempo, que captou diferentes gerações em uma mesma época da vida. (TWENGE; CAMPBELL, 2008)

- 1) Recompensas extrínsecas agrupam consequências de resultados do trabalho e podem ser vistas como recompensas tangíveis. O salário, benefícios, bonificação, promoção, segurança de trabalho são exemplos;
- 2) Recompensas intrínsecas referem-se a aspectos intangíveis do trabalho, tais como potencial de aprendizado, criação e autonomia, satisfação, interesse pelo trabalho;
- 3) Recompensas sociais correspondem interações entre um indivíduo e outro ou grupos, no ambiente de trabalho, permeia relacionamento entre pares e superiores, cooperação, compartilhamento de conhecimento, *feedbacks*, reconhecimento, entre outros;
- 4) Recompensas altruísticas referem-se ao bem-estar do funcionário quanto às contribuições da organização com a sociedade e demais stakeholders;
- 5) Recompensas de lazer refere-se ao tempo livre que o funcionário possui durante e fora do trabalho; e
- 6) Recompensas de prestígio e *status* referem-se à maneira que o indivíduo é enxergado por outros, dentro e fora do ambiente de trabalho. Variáveis como influência, poder, reputação se enquadram nessa categoria.

Compreende-se que os valores extrínsecos são alimentados por estímulos externos, em aspectos que a organização pode oferecer ao funcionário. No estudo realizado por Twenge e Campbell (2008), durante três períodos distintos de tempo (1976, 1991 e 2006) com uma amostra estatisticamente relevante com jovens de ensino médio nos Estados Unidos, observou-se que os valores de altruísmo, sociais e intrínsecos diminuíram ao longo das gerações analisadas, tendo como base a geração *Baby Boomer*, enquanto valores extrínsecos e de lazer aumentaram.

Gráfico 1 - Variação na escala de valores de trabalho entre as gerações



Fonte: Adaptado Twenge e Campbell (2008)

Segundo a pesquisa de Cogin (2012), com uma amostra de cerca de 400 funcionários de uma multinacional, nas seguintes localidades: Estados Unidos, Austrália, China, Singapura, Alemanha, e de quatro gerações diferentes. Observou-se que a característica mais importante para cada geração foi “trabalho duro” para os *Baby Boomers*, “desenvolvimento” para a Geração X e “lazer” para a Geração Y.

As Gerações X e Y almejam por um equilíbrio do trabalho e do pessoal, diferente em relação à geração anterior, que justifica o aumento do desejo do lazer. Podem ter fatores econômicos que contribuíram para a valorização das recompensas extrínsecas, como a melhoria da condição social que implica em maior renda para manter esse padrão. Este resultado aponta uma diferença entre expectativa e realidade dessas gerações, provavelmente causado por um traço de excesso de confiança, segundo o estudo.

A tecnologia trouxe o indivíduo da Geração Y mais conectado com seus contatos e também mais individualista, o que pode ter diminuído os valores sociais cultivados no trabalho. Igualmente, não se sente apegado mais recompensas intrínsecas se comparado com as gerações anteriores, e nem ao emprego, como indica a pesquisa de Lyons et al (2012). No entanto, vale ressaltar que a recompensa intrínseca obteve nota alta em todas as gerações em relação as demais.

Por último, considerou-se que não há diferenças intergeracionais em relação aos valores de altruísmo, portanto, não será considerado no estudo de caso.

Quadro 3 - Resumo de valores de trabalho.

Valores	Exemplos
Recompensas Extrínsecas	Remuneração, benefícios, bônus, promoções, programas de qualidade de vida, previdência privada
Recompensas Intrínsecas	Satisfação, autonomia, interesse pelo trabalho, potencial de aprendizado
Lazer	Tempo livre, equilíbrio profissional e pessoal, trabalho livre de controle,
Sociais e altruístas	Cooperação, preocupação com o outro, amizade, coleguismo, reconhecimento, <i>feedbacks</i> , contribuição para a sociedade e meio ambiente
Prestígio e Status	Cargo ocupado, reputação pessoal (interno), reputação da organização (externo), influência exercida, poder

Fonte: Elaborado pela autora (2017)



## 2.6 Estratégias de gestão recomendadas

Pode-se compreender que uma organização, na prática, comporta diferentes estruturas e, conseqüentemente, proporciona diferentes ambientes de trabalho, estimula ou inibe a motivação e produtividade dos funcionários, de maneira discreta em seus respectivos desempenhos. Portanto, as empresas que identificam essas condições em suas estruturas e conseguem incorporar políticas compatíveis com o perfil de funcionários desejado podem constituir uma vantagem competitiva frente ao mercado (PAINE, 2006). Segundo Pena e Martins (2015), gerenciar conflitos é um exercício contínuo de autoconhecimento e abertura para as diferenças da organização, para compreensão e valorização das diferenças, que podem agregar novos valores.

A relação entre empresa e funcionários tem se modificado nos últimos 30 anos, segundo Paine (2006). As organizações não conseguem mais garantir segurança de trabalho, devido ao ambiente de negócios, agora mais dinâmico e instável que antigamente. Por consequência, o contrato psicológico, termo que define “o sistema de convicções e crenças entre empregados e empregadores em relação às suas obrigações” (ROUSSEAU; SCHALK, 2000, p. 1 apud PAINE, 2006), baseado na percepção e confiança mútua, também sofreu modificações e impacta diretamente nos trabalhadores. Uma força de trabalho multigeracional pode ser uma fonte de aprendizado, produtividade e inovação para uma organização (SMOLA; SUTTON, 2002); para tal, uma organização precisa reconhecer as diferenças entre as gerações, buscar suprir as necessidades e focalizar as forças de cada grupo e então poder desfrutar dessa vantagem competitiva.

As Gerações X e Y buscam segurança de carreira não possuindo expectativas de trabalhar em apenas uma empresa. Com frequência, eles avaliam se seus objetivos de carreira estão alinhados com o seu atual trabalho e com isso projetam movimentações horizontais ou verticais. Eles enxergam treinamento e desenvolvimento como fundamental para se manterem como profissionais bem qualificados para oportunidades dentro e fora da organização em que atuam (PAINE, 2006).

Com um gama de funcionários de diferentes gerações, a empresa deve desburocratizar o ambiente de trabalho, oferecendo um plano de carreira com oportunidades iguais de ascensão para todos e facilitar as formas de comunicação dentro da empresa (PENA; MARTINS, 2015). Mérito tem substituído tempo de experiência como fator decisivo em promoções, por isso, o funcionário

que protagoniza sua própria carreira almeja desenvolvimento constante para estar em posição de liderança no momento em que planeja

Segundo Oliveira (2012) apud Pena e Martins (2015), é função da área de recursos humanos, em conjunto com a gerência, a integração dos membros de diferentes gerações, na tentativa de aproximar e gerar compreensão das características de cada grupo e eliminar conflitos organizacionais. Faz-se necessário um esforço para rompimento de paradigmas relacionados à forma de comunicação dentro do ambiente organizacional e buscar adotar novas práticas de integração. Em conjunto com Paine (2006), seguem as práticas recomendadas:

### 2.6.1 Visão Estratégica

Relacionar as contribuições do funcionário (de todos os níveis) com a missão e visão da organização auxilia na construção de uma carreira profissional com protagonismo para entender se os objetivos da organização estão alinhados aos objetivos pessoais.

### 2.6.2 Comunicação direta e sincera

A organização precisa criar condições de desenvolver um ambiente que adote comunicação direta e sincera entre os diferentes níveis da organização. A geração *Baby Boomer* costuma utilizar um tom mais formal e político de comunicação, enquanto as gerações mais novas preferem uma comunicação mais direta para *feedbacks* e maneiras de melhorar seu trabalho. Portanto, faz-se crucial reservar momentos de comunicação entre pares para receber e fornecer um *feedback* honesto.

### 2.6.3 Identificação de potenciais lideranças

É fundamental para a sobrevivência da organização a continuidade dela por meio de novas lideranças, por esse motivo, a alta liderança deve identificar potenciais lideranças e estimular essa competência com treinamentos, *networking* e mentoria de carreira, pois as Gerações X e Y não necessariamente buscam o tradicional plano de carreira, que funcionou para as gerações anteriores. Portanto, é essencial mostrar opções de carreira que possam se ajustar aos objetivos dos profissionais, e igualmente prover oportunidades de empoderamento, responsabilidade e aquisição de novos conhecimentos.

#### 2.6.4 Foco em resultados

A organização deve focar em monitorar resultados a processos. Essa prática contribui para a visão estratégica dos funcionários sobre o seu papel na organização e também em sua autonomia de como realizar suas atividades para alcançar resultados. *Baby Boomers* costumam focar em processos e não só nos resultados, ao contrário da Geração X, que prefere decidir como chegar ao resultado esperado. A Geração Y precisa de um maior direcionamento de como conduzir suas atividades, do que a geração anterior, pois esperam atingir resultados dentro das expectativas alinhadas com o gestor.

#### 2.6.5 Flexibilidade e Aprendizado

A flexibilidade pode ser um fator crítico na escolha de um emprego ou no nível de envolvimento de um profissional com a organização, pois aponta-se o aumento do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para todas as gerações. Deve-se compreender que cada geração possui uma necessidade diferente para a flexibilidade e, igualmente, os motivos da mudança de comportamento podem ter causas diferentes.

Cada geração possui uma maneira de aprendizado mais aderente ao seu perfil, portanto, é ideal a organização disponibilizar um plano de treinamentos base para os funcionários e oferecer treinamentos customizados de acordo com o público-alvo e sua necessidade. A capacitação auxilia no desenvolvimento do profissional e na sua retenção na organização.

### **3 Método de pesquisa**

#### **3.1 Estudo de caso**

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, tendo como limitação as definições de fenômeno e contexto. Segundo Martins, Mello e Turrioni (2014), esse método é o mais apropriado quando existe uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, fundamenta-se em várias fontes de evidências.

Optou-se por utilizar este método, considerado amplamente nas pesquisas de Engenharia de Produção e desenvolvimento de novas teorias (MIGUEL, 2007). A pesquisa consistiu em um único estudo de caso do tipo exploratório. As técnicas de coletas de dados, instrumentos utilizados e métodos utilizados foram:

- 1) Entrevistas, utilizando como instrumento de coleta um questionário semiestruturado para assimilar dados de especialistas;
- 2) Questionário com escala *Likert*;
- 3) Observação visual do ambiente de trabalho;
- 4) Documentos públicos e de referência ao objeto de estudo, para auxiliar em sua caracterização.

#### **3.2 Limitações do método escolhido e demais considerações**

O método de estudo de caso único escolhido possui como aplicações estudos sobre teorias bem formuladas, casos raros e, inclusive oportunidades de observação de casos previamente inacessíveis à investigação científica, segundo (YIN, 2010 apud MARTINS; MELLO; TURRIONI, 2014), tendo objetivo maior detalhamento das observações. Por se tratar de um único caso, deve-se atentar às conclusões generalizadas ou precipitadas, teorias e modelos errôneos a serem realizados com o método.

Considerando que se trata de um trabalho de conclusão de curso, o objetivo principal foi buscar características comuns na literatura e o encontrado na prática, em um ambiente de trabalho. Portanto, acredita-se que não houve maiores prejuízos sobre as análises e resultados que se esperava colher com o método de pesquisa escolhido. Deve-se ter em mente que os artigos

analisados na seção 2.5, referem-se a populações de outras nacionalidades, portanto, pode haver divergências no comportamento e na preferência nos valores de trabalho devido a condições socioeconômicas e culturais da realidade profissional de cada país. Apesar dessa diferença, optou-se por se basear nesses artigos, pois igualmente são base para artigos nacionais.

Outra consideração a ser pontuada foi a subjetividade das técnicas empregadas e dos dados colhidos, pela baixa experiência na aplicação dos métodos e, possivelmente, dos funcionários entrevistados no distanciamento do tema que será futuramente abordado com eles. Essas limitações do trabalho tornam-se ciente neste tópico e serão levadas em consideração no progresso do estudo.

### **3.3 O objeto de estudo**

A empresa escolhida é caracterizada pela sua atuação no mercado financeiro, possui um grau de maturidade elevado e estabilidade em relação a sua posição no mercado, devido ao seu tamanho e o seu tempo de atuação.

Possui cerca de dois mil funcionários, é organizada em diretorias que respondem a uma das cinco vice-presidências ou diretamente à presidência. Possui mais de um escritório, além da matriz, na região metropolitana de São Paulo. A empresa recentemente passou por um processo de fusão com uma outra empresa do mesmo setor de atuação, buscando ampliar seu escopo de serviços fornecidos ao mercado.

Conforme observado, optou-se pela empresa por apresentar uma estrutura consolidada. Ademais, comporta funcionários de diferentes idades e tempo de contribuição em diversos departamentos da organização. O estudo de caso foi realizado em um departamento específico, que possui cerca de 60 funcionários, entre eles superintendentes, gerentes, analistas e estagiários.

Devido as políticas internas da organização, foram consultados vários órgãos para se obter consentimento e autorização para realização do estudo de caso dentro do ambiente empresarial. O Apêndice A mostra a mensagem encaminhada ao código de conduta da empresa. Por fim, foi-se acordado que a identidade da organização, bem como dos participantes do estudo seriam mantidas como confidenciais.

Foram utilizados apenas materiais autorizados pela empresa e demais materiais públicos. Demais informações relacionadas a ela, representam as análises da autora deste trabalho, portanto não refletem as atuais políticas, condutas e procedimentos da organização.

### **3.4 Questões a serem respondidas**

Para melhor compreensão e direcionamento das análises fez-se necessário simplificar os objetivos em questões a serem respondidas pelo estudo de caso.

- 1) Qual é a configuração estrutural da organização do estudo de caso? Quais as evidências que a caracterizam como tal estrutura?
- 2) Quais são os esforços da organização em relação ao desenvolvimento de carreira do funcionário?
- 3) Como os funcionários enxergam a organização no seu desenvolvimento profissional?
- 4) Quais são as semelhanças e diferenças da teoria geracional estudada com a amostra multigeracional do estudo de caso?

A organização foi analisada e classificada conforme as estruturas organizacionais de Mintzberg (1995) mencionadas anteriormente, e apontadas políticas e procedimentos adotados pela organização, conforme pesquisado junto a profissionais da área de recursos humanos, que proporcionam um ambiente de trabalho atrativo para funcionários de diferentes idades (gerações) e momentos de carreira. Realizou-se comparação com o que foi apresentado na seção 2.6 da teoria. Igualmente foi analisado a percepção dos funcionários em relação a essas políticas adotadas.

Junto aos funcionários, foi verificada a aderência com as características apresentadas de acordo com a sua geração, apresentada nas seções 2.3 e 2.5, buscando analisar o paralelo entre a teoria e a prática sobre o tema.

### **3.5 Planejamento do estudo**

Foi realizado um planejamento junto com a liderança do departamento para ciência e visibilidade da pesquisa aplicada no ambiente de trabalho.

- Período de aplicação do questionário e coleta de dados: 27/09/2017 a 03/10/2017
- Agendamento e realização de entrevistas: 04/10/2017 a 16/10/2017
- Data final de compilação e finalização do trabalho: 31/10/2017

## 3.6 Detalhamento dos métodos

### 3.6.1 Questionário

Para um estudo mais bem detalhado, foi aplicado um questionário no departamento estudado para avaliar se foram encontradas diferenças geracionais como tratadas na literatura pesquisada. Para manter anonimato nas respostas, as alternativas de identificação foram colocadas como múltipla escolha. Segue a divisão realizada para identificação da geração no questionário:

- Idades entre 20-33 anos estão associadas à Geração Y;
- Idades entre 34-45 anos estão associadas à Geração X; e
- Idades acima de 46 anos estão associadas aos *Baby Boomers*.

Essa divisão foi realizada arbitrariamente considerando os intervalos de nascimento das gerações, encontrados na literatura (seção 2.3), e observando a amostra que foi analisada no estudo de caso para obter uma representatividade mínima de cada geração.

O questionário foi elaborado em formato de afirmativas e pedido para ser respondido conforme a escala *Likert* fornecida: de 1 a 4, sendo 1 “Concordância” e 4 “Discordância” como base dos extremos, deixando livre as outras alternativas da escala.

Segue abaixo a relação do conteúdo do questionário com os parâmetros de investigação. As afirmativas foram apresentadas em dois blocos diferentes: (a) importância no momento de escolha de um emprego; e (b) nível de concordância das afirmativas em relação ao trabalho atual. O questionário, na íntegra, pode ser visualizado no Apêndice B. Na tabela, as afirmativas com (\*) indicam frases antagônicas ao tipo de recompensa que está atrelada.

Quadro 4 - Relação do questionário com fatores de investigação da teoria geracional

<b>Recompensas de lazer</b>	- Ter flexibilidade na rotina de trabalho para ajustar com compromissos pessoais (a) - Trabalho, por vontade própria, em atividades que vão além do escopo do meu cargo* (b)
<b>Recompensas intrínsecas</b>	- Identificação com os objetivos da empresa (a) - Acredito que meu trabalho faz a diferença para os resultados da companhia (b) - Constantemente enxergo oportunidades de aprendizado no meu trabalho (b) - O seu interesse pelas atividades do cargo em questão (a)
<b>Recompensas sociais</b>	- Reconhecimento dos outros é algo importante para minha motivação no trabalho (b) - Acredito que trabalhar de forma independente gera melhores resultados* (b) - Considero importante ter amizades e bons relacionamentos com meus colegas de trabalho (b)
<b>Recompensas extrínsecas</b>	- Remuneração e benefícios diferenciados (a) - Reputação e valores da organização (a)

Fonte: elaborado pela autora (2017)

### 3.6.2 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com funcionários e profissionais de recursos humanos da organização. Cada potencial entrevistado foi contatado por *e-mail* (Apêndice C), com um convite como voluntário na participação deste estudo, explicando os objetivos e garantia de anonimato nos resultados do estudo.

Foram agendados encontros de sessenta minutos com os funcionários, em locais próximos à sede da empresa e reservadas salas próximo ao departamento de recursos humanos para realização das entrevistas. Igualmente, foi anexado um roteiro de tópicos abordados na conversa com a área de recursos humanos, com o intuito de preparar e obter maior quantidade de informações para a pesquisa. Com os funcionários, realizou-se uma abordagem diferente, entrando em contato por meio de e-mail, mas com formato de informalidade, marcando uma data e horário durante o período de trabalho deles.



## 1) Entrevista com funcionários

Juntamente com o questionário, foram recrutados voluntários do departamento para a realização de uma entrevista, buscando entender a percepção de carreira deles e como eles enxergam a organização como parte no desenvolvimento dela. Igualmente, buscou-se entender se são percebidos por eles as diferenças geracionais no trabalho e como elas são gerenciadas.

Pretendeu-se obter uma amostra de representantes das gerações mais recentes e heterogêneo, composto por ambos os gêneros e faixas etárias distintas:

- Entre 34 e 45 anos – da Geração X; e
- Entre 20 e 33 anos – da Geração Y.

Como foi considerada a vontade dos funcionários em participar do estudo, não foi assegurado um número mínimo de pessoas por faixa etária nessa parte da pesquisa.

Na conversa, foi feita uma introdução do tema da pesquisa e a proposta do encontro marcado, foi igualmente realizado uma conversa “quebra-gelo” para deixar a pessoa mais à vontade para responder com sinceridade os tópicos abordados. Os tópicos foram:

- Escolha pelo setor de atuação
- O que é carreira, em sua opinião
- Perspectiva de carreira na companhia
  - Como já progrediu?
  - Como pretende progredir?
- Contato com os colegas do trabalho no dia a dia (abordagem para diferenças geracionais)
  - São encontradas diferenças geracionais no trabalho?
  - Como são tratadas?

## 2) Entrevista com recursos humanos da organização

Foram entrevistadas duas funcionárias, uma do setor de recrutamento e seleção e outra do setor de desenvolvimento organizacional, buscando abordar os seguintes tópicos para confrontar com o que é percebido pelos funcionários:

- Evolução dos processos e práticas da organização para atração e retenção de talentos;
- Como a organização apoia a carreira do funcionário
- Percepção atual e esforços futuros da organização

## 4 Estudo de caso em empresa do setor financeiro

A escolha da organização justificou-se pelo contato com um dos funcionários da alta gerência, garantindo o acesso aos funcionários para a realização da pesquisa de campo. Conforme observações, optou-se pela empresa por apresentar uma estrutura consolidada. Ademais, comporta funcionários de diferentes idades e tempo de contribuição em diversos departamentos da organização.

### 4.1 Tipo de estrutura organizacional

A organização estudada apresenta cerca de 2 mil funcionários e uma sólida atuação no mercado. Possui três localidades na grande São Paulo, duas no Rio de Janeiro e três escritórios no exterior. É uma empresa de origem nacional, de grande porte, e ao longo do seu histórico sofreu fusões e aquisições com outras empresas do setor, totalizando mais de 80 anos de atuação.

De acordo com o site da organização, apresenta a seguinte estrutura hierárquica:

Figura 5 - Estrutura hierárquica da organização.



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Essas estruturas se desmembram em demais diretorias que, por sua vez possuem superintendências e gerências que respondem a uma delas, portanto, pode-se observar uma clara divisão de trabalho em diferentes setores, que contribuem para a razão de existir da organização.

No dia a dia, os funcionários possuem acesso a uma intranet, em que são comunicadas notícias, aparições na mídia, políticas da empresa, manuais de utilização da marca e modelos de documentos, calendário de aniversários dos funcionários e ramais, informações sobre os benefícios e convênios da empresa, entre outros. Nela, também há direcionamentos a outros sistemas internos utilizados para fazer requisição de *softwares*, pedir acesso a sistemas, abrir chamado de defeitos ou de suporte em relação ao trabalho desempenhado ou ao ambiente de trabalho. Observa-se que a organização possui procedimentos bem estabelecidos para que os funcionários tenham as condições necessárias para desempenhar suas funções.

Igualmente, observa-se alto controle externo da organização, devido ao tipo de setor de atuação e serviço que fornece ao mercado. A empresa está em conformidade com legislações referentes ao seu escopo de serviços e com as leis de trabalho, proporcionando uma jornada de trabalho regular aos funcionários. Além disso, desempenha um trabalho em conjunto com órgãos públicos reguladores no monitoramento de movimentações suspeitas e prevenção à lavagem de dinheiro.

A companhia possui uma política de segurança de informação muito consistente para impedir vazamento de dados e informações dos sistemas internos e também, esse assunto é amplamente reforçado a todos os funcionários da companhia para que colaborem com a preservação e integridade da companhia. Por tais motivos, dispositivos móveis, como *notebooks* da empresa, são restritos a alguns cargos e áreas de trabalho, mediante aprovação e controle.

Em meados de 2000 a companhia realizou a abertura de capital e venda de ações na Bolsa de Valores. Com isso, a empresa se tornou mais competitiva e houve uma mudança em rotatividade e foco em resultados, segundo relatos. A empresa passou a apresentar resultados para acionistas, o que encadeou uma gestão de metas e desempenho dos funcionários mais ambiciosa e atrelada a recompensas financeiras.

Observa-se, portanto, que se trata de uma empresa cuja estrutura é uma Burocracia Mecanizada, em que apresenta forte divisão de trabalho e setores da organização, processos e padrões bem estabelecidos como forma de mecanismo de coordenação. Apresenta alto controle interno e externo, característico da estrutura burocrática mecanizada.

## 4.2 A organização e suas práticas

### 4.2.1 Recrutamento e Seleção

A funcionária do setor de recursos humanos atua na companhia há seis anos e possui experiência em recrutamento em seleção mais de vinte anos, comentou sobre a tendência de evolução nos métodos empregados para recrutamento e seleção, resultado do desenvolvimento da tecnologia e, igualmente, mudança na visão do funcionário sobre carreira.

O acesso a informação por meio da *internet*, proporciona maior preparo do candidato em sua qualificação por meio da educação e cursos disponíveis na rede, interação de profissionais da área e grupos de estudo, como igualmente maior conhecimento sobre a companhia que se pretende trabalhar. Mas, por meio da mesma tela, abre-se uma infinidade de oportunidades de carreira, portanto, são necessários vontade, curiosidade, resiliência para tomar uma ação em relação a pretensões profissionais.

O desafio das organizações atualmente é lidar com a inconstância dos jovens profissionais. Existe uma dualidade no perfil dos jovens absorvidos pelo mercado, atualmente, pois existem jovens talentos decididos iniciando a sua carreira, e por outro lado, jovens, quase aos 30 anos, que postergaram esse início e se mostram indecisos devido às infinitas possibilidades de carreira. Por isso é necessário que o ambiente familiar, educacional e empresarial dê sustentação e preparo para o profissional a ajudar na construção de sua carreira.

Muitas vezes essa protelação é proveniente do excesso de atenção, proteção e segurança que os pais buscaram proporcionar aos filhos em vários aspectos da sua vida, o termo para essa expressão são “pais helicópteros” (GLASS, 2007). Por esse motivo, o jovem acaba optando por realizar uma segunda graduação, pois ainda possui incertezas sobre sua vida profissional e os pais lhe dão a opção de iniciar sua carreira ao fim dos seus estudos.

Para se adaptar a essa mudança do perfil do profissional, a empresa fornece autonomia e oferece responsabilidade aos funcionários desse departamento para gerirem da melhor maneira os processos de recrutamento e seleção das posições em aberto, que resulta em um trabalho muito próximo aos negócios da companhia, sendo um ponto positivo, na visão da funcionária.

O Departamento de Recursos Humanos dedica-se a criar oportunidades de identificar talentos que sejam capacitados para assumir cargos de senioridade, mesmo que o perfil e

experiência indiquem que ele (a) tenha um período determinado de permanência na organização, que possui aderência à prática de identificação de potenciais lideranças (seção 2.6.3) nos funcionários.

#### 4.2.2 Treinamento e Desenvolvimento

Carreira possui uma definição muito subjetiva, por isso, segundo a funcionária do Departamento de Recursos Humanos da companhia, a organização precisa ter um posicionamento de carreira claro para sinalizar uma visão nivelada de carreira aos funcionários e como ela pode auxiliá-los nessa trajetória.

Em um estudo realizado pela empresa este ano, foi feito *benchmarking* com outras companhias, de diversos tamanhos e setores, observou-se que em cada uma existe uma visão de carreira e uma maneira de proporcionar satisfação aos funcionários diferentemente. No entanto, concluiu-se que na percepção dos funcionários “carreira é crescimento de nível, subir de cargo em determinado período de tempo”, independentemente da idade e momento de carreira.

A geração mais impactada por essa visão é a geração dos 30, pois a ascensão de carreira é mais complexa e demorada para um cargo de gerência, diferente do ritmo acelerado de um programa de *trainee* que estavam acostumados, por exemplo. Por sua vez, a Geração Y que está ingressando no mercado de trabalho quer mudanças e experiências diversas, mas com pouco esforço próprio e em ritmo acelerado.

A companhia visa auxiliar os funcionários a construir suas próprias carreiras com protagonismo e oferece o suporte necessário. Existe um canal de divulgação interno de posições em aberto que prioriza o funcionário efetivo de uma outra área, que possa ser qualificado àquela vaga a um novo talento no mercado. Igualmente, possui uma série de treinamentos sobre diferentes temas relacionados ao mercado de atuação da empresa, para auxiliar na capacitação de quem deseja se especializar no assunto.

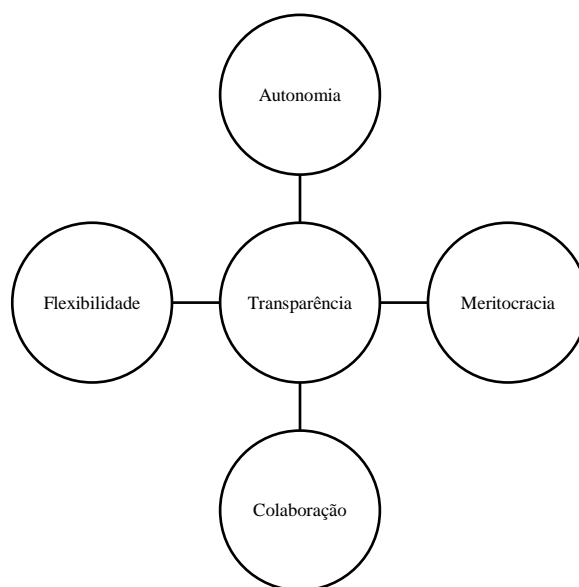
No programa de estágio da empresa, foi ouvida opinião dos estagiários sobre melhores formas de aprendizado e temas de interesse para que sejam realizados treinamentos no período de vigência, que suporta a prática da seção 2.6.5 na questão de aprendizado. Dessa maneira, a empresa

igualmente fornece autonomia para o pessoal de recursos humanos trazer iniciativas de *empowerment* aos funcionários em relação ao seu desenvolvimento e construção de carreira.

No momento presente, a empresa identificou por meio do estudo, aspectos que auxiliam na construção de carreira dos funcionários, e valorizados por eles. Esses dados foram obtidos por meio de entrevistas realizadas por pessoas de diferentes setores da organização e níveis hierárquicos. Os pilares no desenvolvimento de carreira na companhia estudada são:

- Autonomia, seja dada ou exercida, é importante devido ao nível de especialidade dos funcionários para ter menos hierarquia na tomada de decisão e o gestor ser acionado para *feedback* conforme a demanda do funcionário;
- Meritocracia, no sentido de dar reconhecimento aos funcionários pelas suas realizações, por meio de elogios, promoções, bonificações;
- Colaboração, tornando o ambiente estimulador para o trabalho com os demais funcionários, independente da área de atuação na organização;
- Flexibilidade, possibilitando a conciliação de vários aspectos da vida dos funcionários; e
- Transparência, valor que envolve os quatro pilares anteriores para o desenvolvimento profissional.

Figura 6 - Pilares no desenvolvimento de carreira na companhia



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Estes aspectos foram identificados e correntemente estão sendo trabalhados pelo Departamento de Recursos Humanos como forma de desburocratizar o ambiente de trabalho, oferecer oportunidades iguais de ascensão para todos e facilitar as formas de comunicação dentro da empresa. (PENA; MARTINS, 2005)

Os gestores da companhia apresentam um papel fundamental nessa mudança para que a comunicação eficaz seja replicada em toda a estrutura (seção 2.6.2) e sendo responsáveis diretos dos funcionários de suas respectivas áreas possuem o dever de transmitir a visão estratégica da companhia para as atividades do dia a dia (seção 2.6.1) e orientar as equipes para o foco em resultados em suas rotinas (seção 2.6.4).

No momento presente, foi observado que a empresa passa por uma transformação para viabilizar maior autonomia, transparência e outros aspectos intangíveis e culturais, que têm como objetivo melhorar o ambiente de trabalho e torná-lo ideal para o desenvolvimento dos funcionários de todas as gerações.

Observa-se que a organização se preocupa com o desenvolvimento de carreira dos funcionários de diferentes gerações e momentos de carreira e disponibiliza recursos para eles serem protagonistas para alinhar seus propósitos profissionais com suas atuais posições na empresa, sendo um constante trabalho do Departamento de Recursos Humanos para que haja essa mudança cultural na visão do pessoal.

### **4.3 Visão dos funcionários sobre a companhia e carreira**

Foram entrevistados funcionários de um departamento específico da companhia e de diferentes faixas etárias. No total foram realizadas doze conversas com pessoas diferentes, sendo cinco delas, com cargos de gestão no departamento, e distribuição similar nas faixas entre 20 e 33 anos (Geração Y) e 34 a 45 anos (Geração X).

Para análise de resultados, optou-se pela criação de uma persona de cada geração para consolidar os dados obtidos pelas conversas. A concepção de uma persona é utilizada na metodologia *design thinking* e comum em *marketing* para entender o cliente real, diferente de um público-alvo, com o objetivo de analisar diferentes abordagens de compra do cliente. Neste



trabalho, o objetivo foi caracterizar o funcionário, segundo seu momento de carreira e a sua geração, buscando compreender seus anseios e objetivos de carreira dentro da organização pesquisada.

A criação da persona utiliza os seguintes dados:

- Nome da persona (fictício);
- Sexo, Idade;
- Cargo/Ocupação;
- Objetivos pessoais; e
- Desafios pessoais.

#### 4.3.1 Geração X

Lorenzo (nome fictício) tem 37 anos e é gestor na empresa. Possui determinado tempo de casa e também experiências prévias em outras empresas. Considera que a companhia mudou desde que começou a trabalhar nela. Antigamente, havia muita estabilidade de carreira, poucas demissões, e inclusive poucas movimentações e promoções, portanto, não havia uma preocupação muito grande com competitividade entre funcionários.

Atualmente, pela transformação tecnológica dos negócios e maior dinamicidade do mercado de trabalho, a empresa passou por mudanças estruturais e também culturais. Com isso, as pessoas também mudaram, sente o ambiente um pouco mais competitivo, mas não chega a ser agressivo, como observado em outras empresas pelas quais passou; mas muitos, principalmente os funcionários mais novos, buscam atingir uma avaliação excepcional de desempenho.

A empresa oferece maior mobilidade interna de carreira com a possibilidade de aplicar para vagas em outras áreas dentro da companhia, o que é interpretado por Lorenzo que a alta gestão valoriza o funcionário interno. Igualmente, a companhia consegue dar oportunidade para efetivar funcionários terceirizados de empresas de consultoria de tecnologia que prestam serviço, como é o caso de alguns atuais funcionários na diretoria.

Como gestor, identifica diferentes visões de carreira: “uma evolução que vai de encontro com o perfil profissional desejado com a capacidade de desenvolver com base no conhecimento possuído”; ou “a obtenção de sucesso por meio das suas atividades e conhecimentos, sem

necessariamente ansiar uma posição de gestão”. Ou seja, Lorenzo compreende que alguns funcionários almejam ascensão para um cargo de gestão no futuro, e que outros desejam se dedicar na execução e aprimoramento de suas habilidades.

Portanto, desenvolve sua dedicação e habilidades interpessoais para continuamente motivar seus funcionários em suas atuais funções e visualizar oportunidades condizentes com seus objetivos pessoais.

Alguns funcionários da diretoria possuem cerca de 20 anos de contribuição à empresa e possuem papel e de transmitir conhecimentos técnicos para novos funcionários. Inclusive Lorenzo, como gestor, tem esse papel e também o desejo de ensinar, por meio de *feedbacks* o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe, pois enfatizou que se encontra na posição atual devido a gestores anteriores que teve durante sua trajetória profissional.

#### 4.3.2 Geração Y

Sofia (nome fictício) tem 26 anos e trabalha na empresa há quatro anos. Em sua perspectiva, carreira significa desenvolvimento tendo como base interesses pessoais por aquilo que se deseja trabalhar, para almejar ter ambições em torno daquilo, pois acredita que a chance de sucesso será maior tendo esse foco, proporcionando uma satisfação pessoal e um retorno financeiro ideal para manter um padrão de vida desejável.

Iniciou sua carreira na companhia como estagiária e enxerga com orgulho o momento atual que vivencia, tanto pelo porte e reputação da empresa, como também todo o aprendizado que obteve desde o começo. Se sente satisfeita financeiramente, pois a empresa oferece boa remuneração e benefícios, e consegue atingir um equilíbrio com compromissos pessoais. Foi efetivada em uma área diferente do estágio. Não teve receio de iniciar em uma nova área, fazer perguntas e admitir que sabia pouco, pois reconhece que a empresa oferece todo o suporte para aprendizado e as pessoas mais experientes podem ajudar.

Em sua opinião, a empresa fornece cursos para nivelamento de conhecimento e também treinamentos mais específicos, que são excelentes para o desenvolvimento de novos conhecimentos. Possui abertura ao funcionário para buscar ajuda de outras equipes na realização

de atividades e também do time de recursos humanos quando necessário. Os gestores são acessíveis e trabalham na gestão de pessoas. O diretor da área também é acessível.

Sofia considera que a empresa fornece oportunidades para crescimento, mas as pessoas precisam estar preparadas para assumir essas posições. Para isso, é essencial a colaboração para desenvolvimento de atividades em conjunto com pessoas mais experientes como forma de ter novos aprendizados e para dar um próximo passo em sua carreira. Na sua opinião, o gestor também possui um papel importante, na questão de passar novas atividades e dar *feedbacks* construtivos para o funcionário.

Atualmente, Sofia é analista júnior em sua área e deseja construir uma carreira na companhia, com o objetivo de obter um cargo de gestão no futuro. Para isso, investe em novos conhecimentos por meio de cursos de pós-graduação e MBA, observa os atuais gestores na questão comportamental e absorve os *feedbacks* recebidos para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

No entanto, observa que na sua posição atual, às vezes, falta reconhecimento de atividades, e visibilidade de outras equipes e gestores, pois como analista júnior já realiza atividades além do seu escopo e se sente preparada para uma promoção, desenvolver novas atividades e ter novos aprendizados, mas observa que a oportunidade depende de questões da estrutura burocrática, além da meritocracia. Na hipótese de dar um passo à frente em sua carreira, mas em outra companhia, entende que seria uma decisão difícil a ser tomada e outras condições devem ser levadas em consideração.

#### **4.4 Diversidade entre gerações no trabalho**

Como observado na seção anterior, as gerações no ambiente de trabalho encontram-se em momentos distintos de carreira e possuem diferentes aspirações relacionados a sua vida profissional.

Da Geração X, alguns funcionários exercem cargo de gestão na organização ou cargo de especialista / analista. Valorizam o trabalho, a competência para um desempenho acima da média e possuem independência no ambiente de trabalho. Da Geração Y, muitos encontram-se em cargos

iniciais da organização e já traçam visões de crescimento de carreira em determinado período de tempo, se já não se consideram preparados para dar o próximo passo na hierarquia organizacional. Valorizam o ambiente de aprendizado que a organização fornece, ligado aos interesses pessoais pelas atividades que realizam atualmente.

Devido ao ramo de atuação da empresa e o histórico dela, observa-se que os funcionários construíram suas carreiras na organização. Por ser uma empresa de reputação no mercado, observa-se que a geração mais nova aspira entrar na organização e igualmente constituir uma carreira nela. Com base nas entrevistas realizadas e observação do ambiente de trabalho, observa-se pontos benéficos e pontos de conflito entre as gerações, no âmbito profissional e de relacionamento.

Muitos funcionários da diretoria possuem bastante tempo de casa e passaram pela transição tecnológica da estação de trabalho; tiveram que se adaptar a essa nova realidade, em que possuem sistemas de tecnologia que apoiam suas atividades diárias. A Geração Y representa potencialmente uma ameaça aos funcionários mais antigos, devido suas competências e habilidades, como domínio em informática e línguas estrangeiras, requeridas para o ingresso no mercado. Observa-se que possui uma dinâmica de trabalho com rápida absorção de informações e facilidade em aprender a rotina de trabalho da área, condizente com as características da teoria geracional (ENGELMANN, 2007).

Portanto, qualquer ação do funcionário mais novo pode ser mal interpretada, seja alguma interação relacionada ao trabalho ou não principalmente porque ele possui uma comunicação mais informal se comparado com o funcionário mais velho que, segundo Carrara, Nunes e Sarsur (2013), apresentam necessidade de segurança, a dedicação e o apego à empresa. Neste ponto, os funcionários mais novos utilizam-se de flexibilidade e outras *soft skills* para contornar um potencial conflito e igualmente aprendem a se portar com maior formalidade no ambiente de trabalho.

Outro ponto de conflito que pode ser observado foi em relação ao desempenho *versus* recompensa extrínseca. Segundo Oliveira (2013) e Glass (2007), a Geração Y almeja ascensão rápida e com meritocracia; por isso, quando são responsáveis por atividades além do seu escopo, se sentem preparados para dar um próximo passo na carreira. Podem questionar a diferença salarial e de cargo de um funcionário que possui suas rotinas bem estabelecidas e senioridade, desconsiderando o tempo de casa e a experiência deste. Portanto, os mais novos possuem o risco

de desvalorizar o profissional mais antigo e seus argumentos baseados em sua experiência, quando é contrária a uma nova ideia dada por eles.

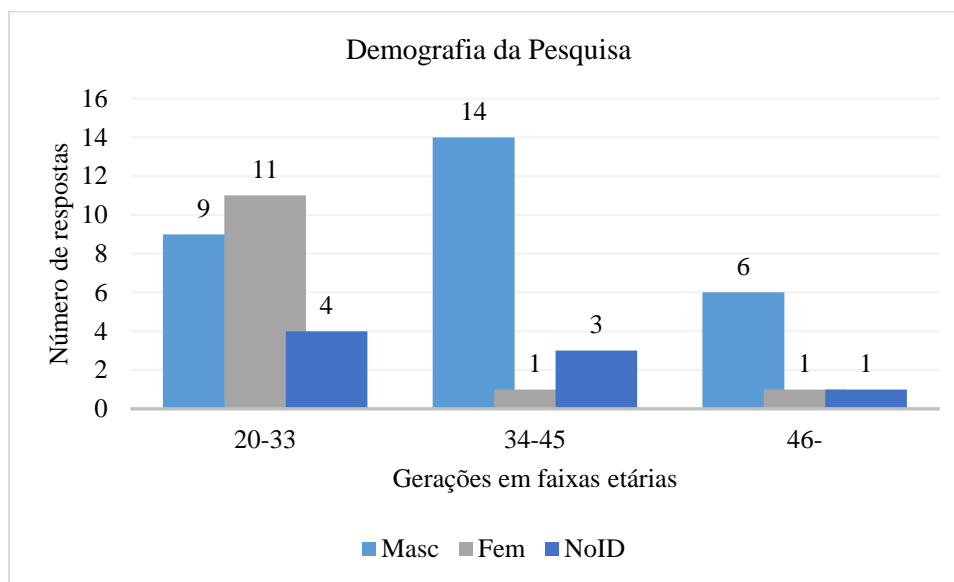
Todavia, foi observado que a experiência é um ponto chave no trabalho desempenhado na diretoria, portanto o ambiente multigeracional proporciona uma troca muito rica entre os funcionários. Os recém-chegados valorizam a transmissão de conhecimento e aprendizado intenso com os mais velhos, seja em relação ao trabalho, seja no âmbito pessoal. Os funcionários mais velhos, segundo Carrara, Nunes e Sarsur (2013), utilizam suas habilidades sociais para evitar conflitos e sua bagagem e vivência de experiências para mentorar os mais novos, no início da sua carreira.

Segundo Pena e Martins (2015), gerenciar conflitos é um exercício contínuo de autoconhecimento e abertura para as diferenças da organização, para compreensão e valorização das diferenças, que podem agregar novos valores. Apesar dos pontos de conflito mencionados, os funcionários das Gerações X e Y na empresa estudada valorizam o ambiente multigeracional no qual se encontram.

#### **4.5 Resultados do questionário de diferenças geracionais**

O questionário teve como objetivo identificar diferenças entre 3 faixas etárias, de acordo com a teoria geracional pesquisada, em uma das diretorias da empresa. No total, 50 pessoas participaram, sendo quase metade (48%) da faixa entre 20 e 33 anos, seguido de 36%, entre 34 e 45 anos, e 16% acima de 46 anos. Observa-se que a maioria dos participantes são dos homens (58%), e 8 pessoas, 16%, optaram por não identificar seu gênero.

Gráfico 2 - Dados demográficos do questionário



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

A seguir, as análises dos resultados do questionário foram divididas pelas faixas etárias participantes, e as porcentagens são referentes a cada grupo. Optou-se por esse modo para realizar um comparativo entre cada geração, mas deve-se levar em conta os dados demográficos acima para tirar conclusões mais precisas.

Como comentado no tópico 4.6.1, o questionário foi estruturado com afirmativas, para que o participante respondesse de acordo uma escala de concordância fornecida como segue abaixo:

Concordo	1	2	3	4	Discordo
----------	---	---	---	---	----------

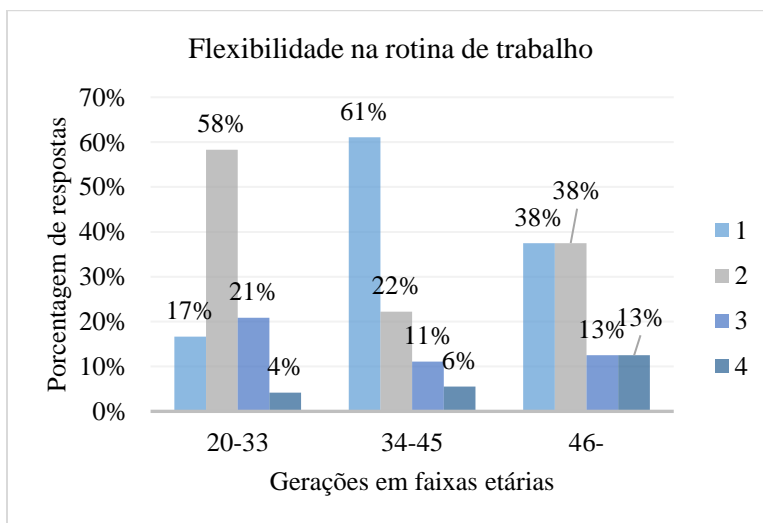
#### 4.5.1 Recompensas de lazer

Neste tópico a primeira pergunta era relacionada à flexibilidade pretendida pelo funcionário no momento de escolha de uma posição no mercado, em função de seus compromissos pessoais (Gráfico 3). Observou-se que a Geração X é que a mais valoriza a flexibilidade, pensando em estágio de vida e de carreira que se encontra, como por exemplo na constituição de família. Diferente do apontam as pesquisas, a Geração Y da pesquisa enxerga como importante, mas com

quase 60% na nota 2, da escala de 1 a 4. Com este dado, conclui-se que a Geração Y prioriza desenvolvimento no início da carreira, sacrificando a flexibilidade desejada. A geração mais antiga igualmente possui uma preferência de flexibilidade do trabalho para ajustar aos compromissos pessoais, este resultado era esperado, como comentado por Paine (2006).

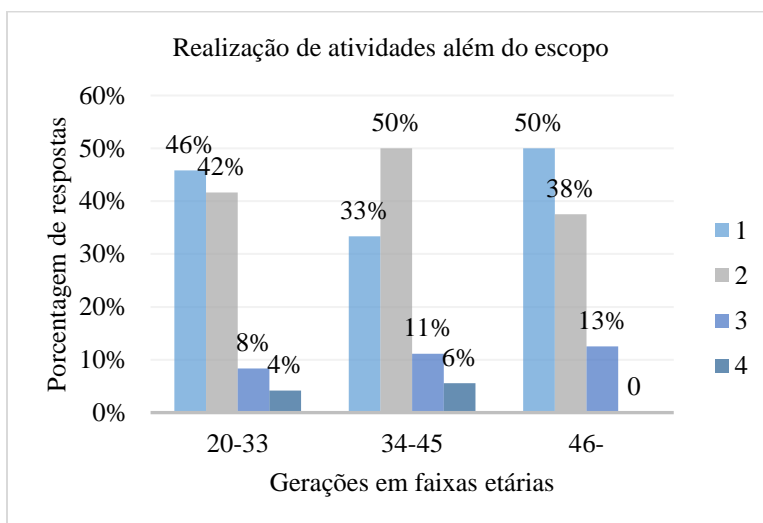
A outra questão foi sobre a realização de atividades além do escopo do cargo ocupado na companhia por vontade própria, que teve como intuito correlacionar a amostra de participantes com a expressão *hard work*, característica expressiva nos *Baby Boomers* na pesquisa de Cugin (2012). Observa-se que a Geração *Baby Boomer* teve zero respostas de discordância nesse quesito, enquanto as outras gerações tiveram cada uma, uma resposta nota 4. Observa-se que mais de 80% de todas as gerações responderam 1 ou 2 e houve um número inexpressivo de discordância sobre a iniciativa de realizar atividades além do escopo do cargo. A pergunta igualmente pode se relacionar a motivação intrínseca no trabalho, que gerou grande porcentagem positiva.

Gráfico 3 – Respostas de Recompensas de lazer



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Gráfico 4 - Resultado de Recompensas de lazer



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

#### 4.5.2 Recompensas intrínsecas

Nos resultados da pesquisa geracional, realizada por Cogin (2012), apresenta uma geração mais jovem não apegada a recompensas intrínsecas. No Gráfico 5, a Geração Y foi a única a apresentar respostas 3 e 4, mas questiona-se a concordância com a teoria pesquisada, pois paralelamente a Geração Y obteve maior porcentagem de respostas 1 nessa mesma questão. As possibilidades de carreira agora no início para essa geração são maiores em relação às gerações passadas, portanto, entende-se que a busca por propósito e identificação com seu trabalho são diretrizes fortes na busca de um emprego.

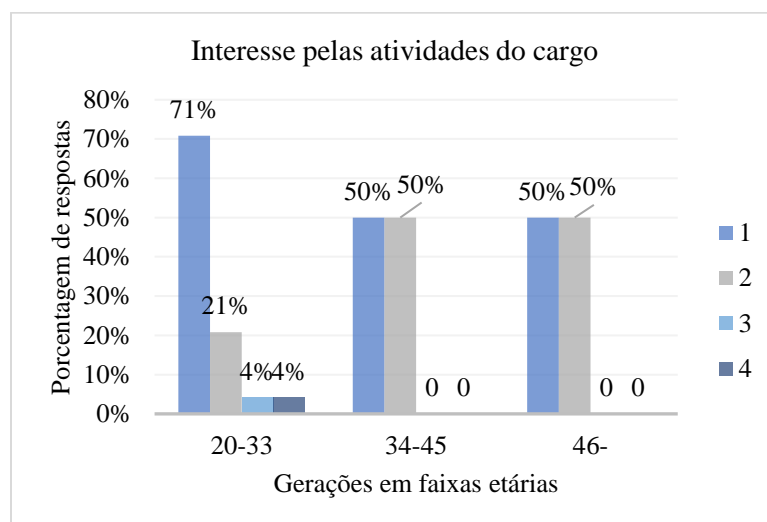
Depois da Geração Y, a Geração X possui resultados semelhantes, nas questões referentes à empresa, o que pode indicar menor apego a posições e organizações e maior disposição em atingir metas pessoais de carreira (TWENGE; CAMPBELL, 2008). Além disso, a Geração X foi a única a apresentar respostas no extremo de discordância em enxergar oportunidades de melhoria e o impacto de seu trabalho nos resultados da organização. Não é possível concluir nada sobre a teoria pesquisada, no entanto, é um ponto de atenção que deve ser melhor investigado pela gerência no dia a dia.

Nas questões relacionadas ao alinhamento com a companhia, a geração mais antiga obteve destaque, pois 75% respondeu “1” sobre seu papel dentro da organização e se identifica com os



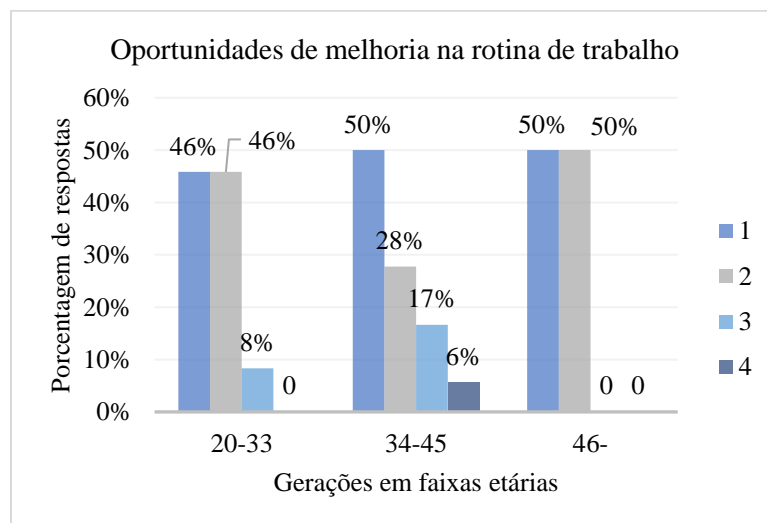
objetivos. Estes dados confirmam características dos *Baby Boomers* pesquisados na literatura: possuem grande foco em resultados e manter alinhamento com a missão da empresa, com o objetivo de ter estabilidade no trabalho.

Gráfico 5 - Resultado de Recompensas intrínsecas



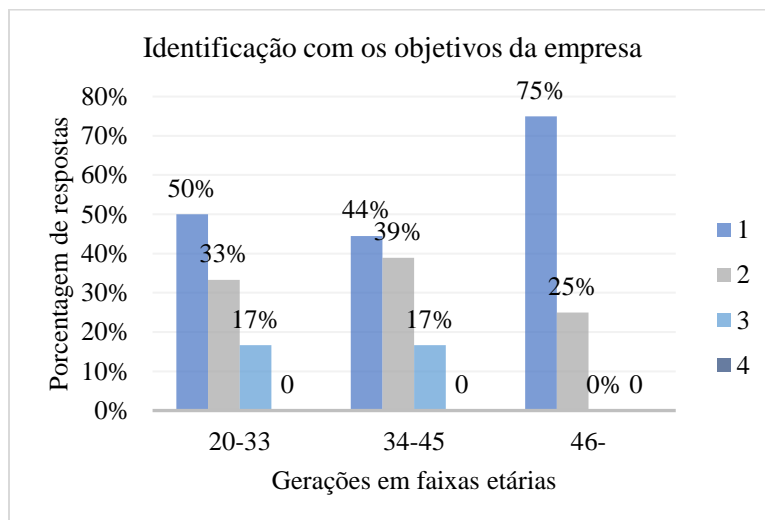
Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Gráfico 6 - Resultado de Recompensas intrínsecas



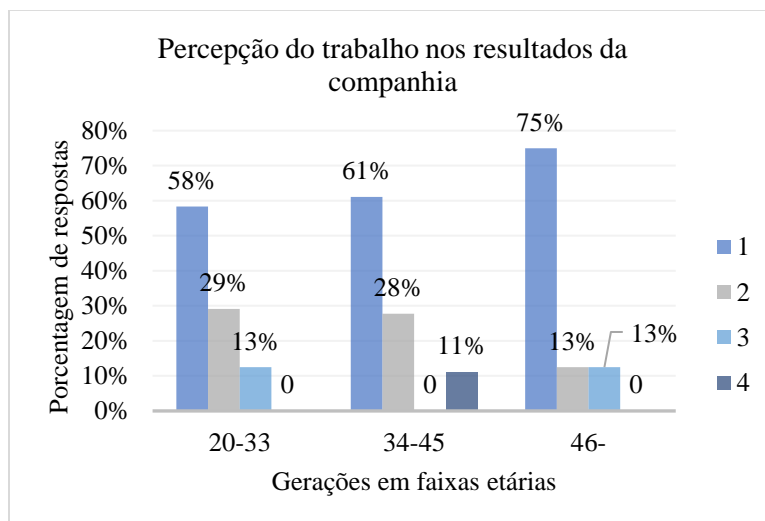
Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Gráfico 7 - Resultado de Recompensas intrínsecas



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Gráfico 8 - Resultado de Recompensas intrínsecas



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

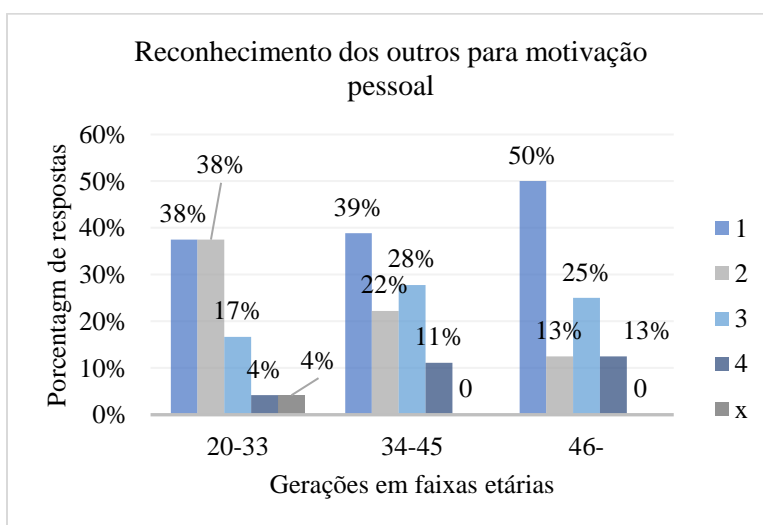
### 4.5.3 Recompensas sociais

Observa-se resultados pouco aderentes à teoria neste tópico. Na afirmativa “Reconhecimento dos outros é algo importante para minha motivação no trabalho” (Gráfico 9), teve uma resposta em branco (alternativa “x” no gráfico); e para todos os grupos, houve uma maioria de respostas em concordância, e igualmente respostas identificando indiferença a essa questão. Conclui-se que a motivação é algo mais pessoal e além das características geracionais.

Na segunda afirmativa “Considero importante ter amizades e bons relacionamentos com meus colegas de trabalho” (Gráfico 10), a maioria das respostas foi favorável ao relacionamento, uma vez que é valorizada a colaboração e um bom ambiente de trabalho para melhor desempenho. Apesar de apontar a Geração Y como mais individualista e com valores sociais menores, observa-se que a Geração X analisada na pesquisa, apresenta porcentagens análogas a ela.

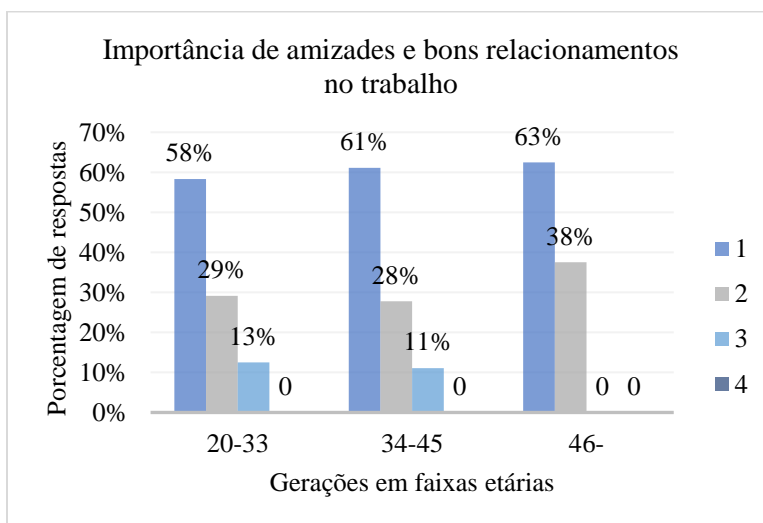
A afirmativa “Acredito que trabalhar de forma independente gera melhores resultados” (Gráfico 11) mostra que a geração *Baby Boomer* teve maioria de discordância nesse quesito e se mostra de acordo com a teoria. Observou-se, por outros métodos, que no ambiente de trabalho a colaboração é um fator predominante para bom desempenho do trabalho e, segundo a teoria, Twenge e Campbell (2008) sugerem que gerações mais novas são mais individualistas, o que justifica a distribuição equilibrada das respostas nas Gerações X e Y.

Gráfico 9 - Resultado de Recompensas sociais



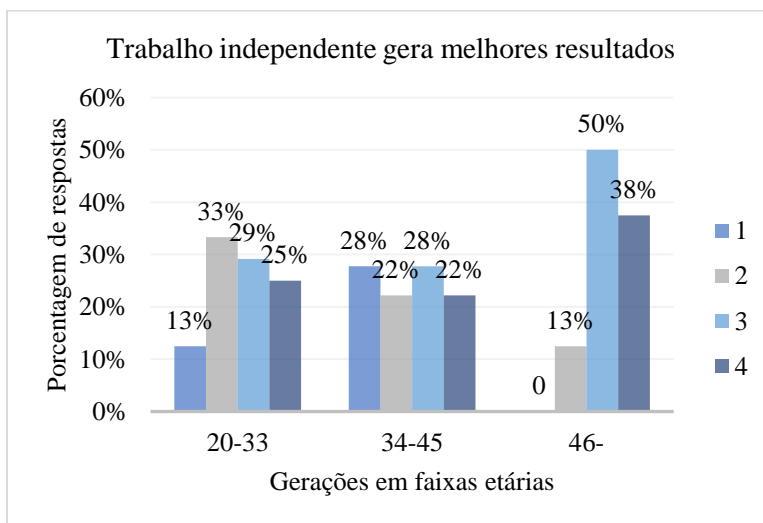
Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Gráfico 10 - Resultado de Recompensas sociais



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Gráfico 11 - Resultado de Recompensas sociais



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

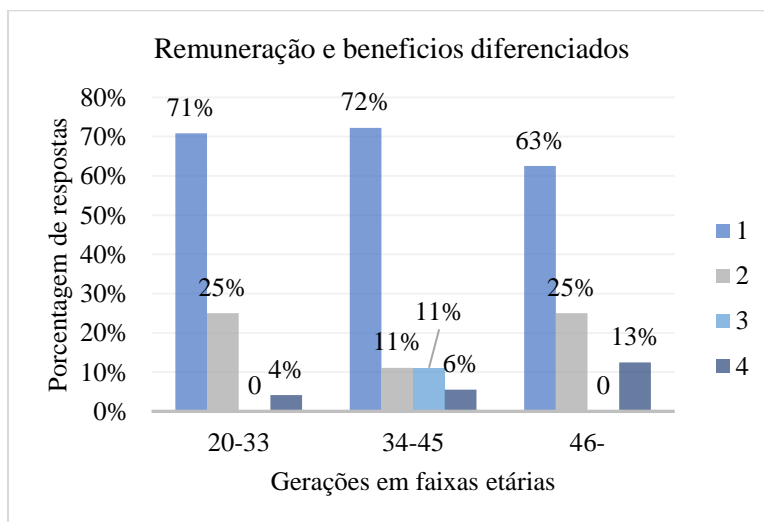
#### 4.5.4 Recompensas extrínsecas

Nesse tópico, perguntou-se o nível de importância da remuneração e benefícios diferenciados (Gráfico 12) e reputação da companhia (Gráfico 13) no momento de escolha de um emprego.

Podem ter fatores econômicos que contribuem para a valorização das recompensas extrínsecas, como a melhoria da condição social e que implica maior renda para manter esse padrão. Por esse motivo, mostra-se com valores expressivos a concordância com a primeira afirmativa realizada por todos os grupos da amostra pesquisada, não podendo tirar conclusões satisfatórias acerca do que foi apresentado anteriormente da teoria geracional, pois fatores sociais, econômicos e pessoais influenciam nesse quesito.

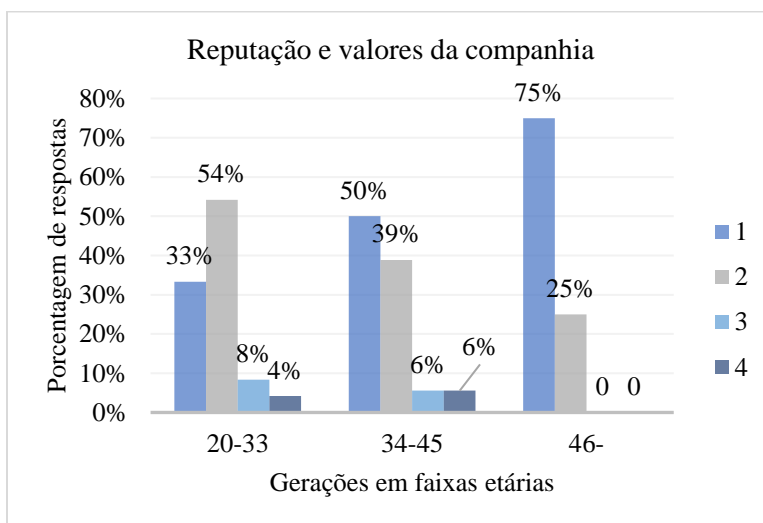
Em relação à segunda afirmativa, toda a amostra da geração *Baby Boomer* concorda com a afirmativa, em maior ou menor nível (respostas 1 e 2). Por outro lado, as Gerações X e Y apresentaram respostas 3 e 4, que significa pouco apego à reputação, como esperado pela teoria estudada, mas a maioria preza pela reputação e valores no momento de escolha de um emprego.

Gráfico 12 - Resultado de Recompensas extrínsecas



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Gráfico 13 - Resultado de Recompensas extrínsecas



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

#### 4.6 Conclusões do estudo de caso

Apesar da reputação tradicional e formal da empresa, o Departamento de Recursos Humanos apresenta-se como dinâmico e pouco engessado nas práticas de gestão e desenvolvimento de carreira. Os gestores são conscientes sobre sua responsabilidade na gestão de pessoas como diferencial competitivo da organização, e por isso, compreendem o seu dever na identificação de potenciais lideranças e na construção de um ambiente de trabalho focado em resultados, clareza na comunicação e com transmissão da visão estratégica da empresa aos funcionários.

Observou-se que a organização caminha em direção às práticas de gestão recomendadas da seção 2.6, no entanto muitas ações são informais e dependem da percepção e trabalho do gestor. Igualmente, depende da percepção do funcionário no quesito de buscar propósito no seu trabalho e analisar se coincide com seus objetivos pessoais.

No momento presente, a empresa passa por uma transformação para viabilizar maior autonomia, transparência e outros aspectos intangíveis e culturais, que têm como objetivo melhorar o ambiente de trabalho e torná-lo ideal para o desenvolvimento dos funcionários de todas as gerações.

Quadro 5 - Exemplos na companhia de práticas de gestão recomendadas

Estratégias de Gestão	Exemplos observados na companhia
Visão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de desempenho e definição de metas</li> <li>- Trabalho dos gestores</li> </ul>
Comunicação direta e sincera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abertura do Departamento de Recursos Humanos e do gestor</li> <li>- Trabalho dos gestores</li> </ul>
Identificação de potenciais lideranças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades internas dentro da organização</li> <li>- Trabalho dos gestores</li> </ul>
Foco em resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de desempenho e definição de metas</li> <li>- Trabalho dos gestores</li> </ul>
Flexibilidade e Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornada de trabalho CLT</li> <li>- Pesquisa para temas de treinamento e formas de aprendizado</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

A geração *Baby Boomer* sente grande orgulho de ter construído sua carreira e crescido junto com a organização, que pôde oferecer segurança e estabilidade por um longo período. Parte da Geração X ingressou no início de sua carreira na companhia e hoje possui grande *expertise* na função que desempenha na organização e valoriza o equilíbrio profissional e pessoal que a empresa oferece. Uma outra parcela, migrou para a companhia devido aos desafios e desenvolvimento de novas atividades que a empresa oferece, além dos benefícios citados anteriormente. E por fim, a Geração Y, atraída pela reputação da empresa, possui forte interesse em ter um aprendizado contínuo dinâmico, visando construir uma carreira sólida na companhia.

O ambiente de trabalho estudado valoriza a diversidade geracional que oferece uma fonte de aprendizado, produtividade e inovação para a organização (SMOLA; SUTTON, 2002). Como apresentado por Lyons et al. (2012), a carreira caracterizada pela linearidade e longo prazo, ainda predomina em relação a um modelo de carreira “moderno”, com grande mobilidade organizacional e movimento multidirecional, e pôde ser observada nas gerações mais novas da organização estudada, com ressalvas.

Como abordado na seção 2.5, existem fatores relevantes na decisão de mudança de carreira que se alteram ao longo da vida, acredita-se que fatores estruturais – como condições socioeconômicas e diferenciais de setor financeiro - possuem grande peso na retenção de talentos na empresa. Por outro lado, as diferenças individuais e os fatores subjetivos podem orientar a

Geração Y em priorizar um desenvolvimento acelerado, maior autonomia em seu trabalho ou reconhecimento, mas sem renunciar de suas recompensas extrínsecas atuais da empresa estudada.

Em relação às recompensas de trabalho analisadas no estudo pode-se concluir que nem todas as características encontradas na literatura puderam ser observadas na amostra. Além da teoria geracional, existem outros fatores, como preferências pessoais e influência do meio ambiente que prevalecem sobre as diferenças entre gerações identificadas na teoria.

Segue abaixo um quadro resumo das características das gerações que puderam ser relevantemente encontradas na amostra do estudo de caso:

Quadro 6 - Características geracionais encontradas na amostra do estudo

<b>Grupo</b>	<b>Recompensas de Lazer</b>	<b>Recompensas Intrínsecas</b>	<b>Recompensas Sociais</b>	<b>Recompensas Extrínsecas</b>
<i>Baby Boomer</i>		Alinhamento com a organização	Colaboração no trabalho	Apego à reputação da organização
Geração X	Flexibilidade		Independência	
Geração Y		Interesse pelas atividades do cargo	Individualismo	

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Deve-se levar em consideração que o estudo de caso foi uma análise estática da situação atual da empresa e de seus funcionários e, se tratando de organizações e pessoas, existe uma constante evolução de suas características como representações vivas que possuem estágios e ciclos durante sua existência.

As mudanças de carreira e de preferências pessoais são consistentes com a teoria geracional, em que cada grupo é afetado dinamicamente pelo processo de desenvolvimento humano, no entanto cada um experimenta contextos históricos únicos que o molda diferentemente conforme o tempo.



## 5 Considerações Finais

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo realizar um estudo de caso em um ambiente de trabalho multigeracional, caracterizando as gerações presentes e analisando as interações entre eles para o meio em que convivem. Igualmente, foram analisadas as práticas de uma organização do setor financeiro para atração e retenção de talentos.

Compreende-se a relevância do tema abordado pelos esforços e investimentos realizados pelas organizações para retenção de capital humano e intelectual como diferencial competitivo. Igualmente, a Psicologia Organizacional realiza pesquisas que possuem o embasamento teórico necessário para aplicação de práticas coerentes no mercado de trabalho.

Este trabalho realizou um estudo de referencial teórico de configurações organizacionais, de gerações e diferenças geracionais no trabalho, em que maior parte dos estudos eram de outras nacionalidades, como Twenge e Campbell (2008), Cugin (2012), Smola e Sutton (2002), Twenge et al (2010). Igualmente foram pesquisadas práticas de atração e retenção de talentos conforme o tema central escolhido para analisar a teoria e realizar uma comparação com a prática por meio de um estudo de caso na realidade de uma empresa brasileira consolidada de longo período de atuação no mercado.

Posteriormente foi necessário pontuar parâmetros da pesquisa – definidos como carreira e recompensas de trabalho - e identificar as limitações do estudo, pois cada geração se encontra em momentos de vida e de carreira distintos no momento atual. Para o estudo de caso foram escolhidos os seguintes métodos de coleta de dados: observação visual, entrevistas semiestruturadas e questionário com escala objetiva e aplicado em um departamento de cerca de 60 funcionários de uma companhia.

Esses métodos foram satisfatórios para a realização do estudo de caso e podem ser replicados em novos estudos, considerando como possíveis limitações a experiência do autor na aplicação dos métodos e igualmente na familiaridade da amostra do estudo com o tema a ser abordado.

Pôde-se caracterizar a empresa como uma estrutura de Burocracia Mecanizada devido a sua estrutura hierarquizada, processos e procedimentos bem definidos, e alto controle interno e externo. A organização é consolidada em seu mercado de atuação e possui uma forte reputação no

cenário brasileiro, o que atrai novos talentos e proporciona uma construção de carreira a todos os funcionários em sua estrutura.

Sobre o tema de Gerações foram observadas algumas características geracionais como de recompensas sociais nas três gerações analisadas no ambiente de trabalho, recompensas de lazer na Geração X, a importância da reputação da companhia para os *Baby Boomers* e o interesse pessoal nas atividades do cargo pela Geração Y. Por ser uma empresa do setor financeiro, observa-se que remuneração e benefícios são valorizadas por todas as gerações; pelo escopo do Departamento do estudo de caso, colaboração e bom relacionamento interpessoal é essencial para realização das atividades da área, principalmente por exigir experiência, e é um ponto de interação benéfico entre funcionários mais antigos com mais novos.

Foram realizadas conclusões acerca do ambiente de trabalho analisado no estudo de caso e infere-se que é viável replicar os métodos para demais áreas da empresa que possuem essa mesma diversidade de gerações como análise comparativa, pois compreende-se que outros fatores não abordados neste trabalho foram determinantes para se chegar aos resultados obtidos.

Sobre o tema de gerações e suas diferenças, é interessante direcionar esforços para mais pesquisas sobre suas interações em diversos ambientes de trabalho, pois possivelmente pode-se ter conclusões mais apuradas se o setor de atuação for um fator de variação controlado para estudo. Igualmente considera-se importante realizar estudos práticos com embasamento teórico em organizações brasileiras e tendo como base estudos de diferenças geracionais observadas na população brasileira especificamente.

Tratando-se de um tema subjetivo se comparado com demais áreas de pesquisa em Engenharia de Produção, foi necessária diligência da autora na condução e execução do trabalho. Primordialmente, o tema era de grande interesse pessoal e com a relevância do tema na Gestão das Organizações. Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) abriu a possibilidade de investigar a realidade prática com a fundamentação teórica, e acredita-se que proporcionou uma contribuição relevante na gestão de pessoas para o Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC-USP) e para a empresa pesquisada.

Para a autora, a realização deste TCC foi uma excelente experiência, pois os resultados da pesquisa foram satisfatórios em sua opinião. Já os resultados complementares foram excepcionais, que certamente acrescentaram em sua formação acadêmica, profissional e pessoal.

## Referências bibliográficas

- BURKE, M.E. SHRM Generational Differences Survey Report: A Study by the Society for Human Resource Management, Alexandria: **Society for Human Resource Management**. 2005
- CAMARA AMERICANA DE COMERCIO. **75% das empresas enfrentam problemas causados por conflitos entre líderes das gerações baby boomer, X e Y, aponta pesquisa da Amcham**. Publicado 30 jun. 2011 Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/gestao-empresarial/noticias/75-das-empresas-enfrentam-problemas-causados-por-conflitos-entre-lideres-das-geracoes-baby-boomer-x-e-y-aponta-pesquisa-da-amcham>> Acesso em: 28 abr. 2017.
- CARRARA, T.M.; NUNES, S.C.; SARSUR, A.M. Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional. **IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. 2013
- COGIN, J. Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. **The International Journal of Human Resource Management**, 23:11, 2268-2294, 2012
- CONGER, J. How ‘Gen X’ Managers Manage. **Strategy and Business**, 10, pp.21-31. 1998.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.
- DUARTE, N. F. S. **Teoria de Mintzberg**: Mintzberg e o desenho organizacional. Coimbra: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, 2006.
- EISNER, S.P. Managing Generation Y’, **SAM Advanced Management Journal**, ed. 70, pp. 4–12. 2005
- ENGELMANN, D.C. **O futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a Geração Y?** Publicado em 26/03/2007 <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>> Acesso: 17 de mar. 2017
- GLASS, A. Understanding generational differences for competitive success. **Industrial and Commercial Training**, Vol. 39 Issue: 2, pp.98-103, 2007.
- HIRA, N.A. You raised them, now manage them, **Fortune Magazine**, pp. 38-47. 28 de mai. 2007.
- JOHNSON, M.; JOHNSON, L. **Generations, Inc**, New York: AMACON. 2010.
- KUPPERSCHMIDT, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. **Health Care Manager**, 19(1) 65-76.
- KURON, L.K.J; LYONS, S.T.; SCHWITZER, L.; NG; E.S.W. Millennials’ work values: differences across the school to work transition. **Personnel Review**, Vol. 44 Issue: 6, pp.991-1009, 2015
- LOIOLA, Rita. Geração Y. **Revista Galileu**. São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.
- LOMBARDIA, Pilar García. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n.70, p.1-7. set./out. 2008.

LYONS, S.T.; SCHWEITZER, L.; NG, E.S.W.; KURON, L.K.J. Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. **Career Development International**, Vol. 17 Issue: 4, pp.333-357, 2012.

MACKY, K.; GARDNER, D.; FORSYTH, S. Generational differences at work: introduction and overview. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23 Issue: 8, pp.857-861, 2008.

MANNHEIM, K. **Structures of Thinking**, London: Routledge & Kegan Paul. 1922/1924

MARTINS, R.A.; MELLO, C.H.P.; TURRIONI, J.B. **Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção**. São Paulo, Editora Atlas, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1992.

MIGUEL, P.A.C. Estudo de Caso na Engenharia de Produção: Estruturação e recomendação para sua condução. **Production** v.17, n 1, pp. 216-229, 2007

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

NG, T.W.H.; SORENSEN, K.L.; EBY, L.T.; FELDMAN, D.C. Determinants of job mobility: a theoretical integration and extension. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 80, pp. 363-86. 2007

OLIVEIRA, A.: **Veja características que marcam gerações: baby boomer, x, y e z**. Publicado em out. 2013 <<http://redeglobo.globo.com/globociencia/noticia/2013/10/veja-caracteristicas-que-marcam-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z.html>> Acesso: 6 de mai. 2017

OLIVEIRA, S. **Que geração é essa?** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=INvL3Wwvnf8>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, M.C.; MELO-SILVA, L.L.; COLETA, M.F.D. Pressupostos teóricos de Super: Dados ou aplicáveis à Psicologia Vocacional contemporânea? **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Jul-dez 2012, Vol 13, No. 2, pp: 223-234

PAINE, J.W. Cross-Generational Issues in Organizations. Oct. 12 2006. **Sloan Network Encyclopedia Entry**

PENA, F.P., MARTINS, T.S. **BABY BOOMERS, X e Y: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais**. Publicado 02 jun. 2015 <<http://blog.newtonpaiva.br/pos/e10-adm-01-baby-boomers-x-e-y-diferentes-geracoes-coexistindo-nos-ambientes-organizacionais/>> acessado em: 27 mar. 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos - Guia Pmbok®**. 5ª Ed. São Paulo: Saraiva. 2014.

ROUSSEAU, D.; SCHALK, R. Introduction. In S. Lewis & J. Lewis (Eds.), **Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspective**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2000

SANTOS, C.F; ARIENTE, M; DINIZ, M.V.C; DOVIGO, A.A. O processo evolutivo entre as gerações X, Y, e Baby Boomers. **XIV SemAd**. Out. 2011

SAVICKAS, M. L. **Career adaptability**: An integrative construct for Life-Span, Life-Space Theory. *The Career Development Quarterly*, 45, 247-259. 1997.

SCHAIE, K. W. A general model for the study of developmental problems. **Psychological Bulletin**, ed. 64, pp.92–107. 1965.

SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**. Vol No 4, pp. 363-82. Published Apr. 25, 2002.

STRAUSS, W.; HOWE, N. **Millennials Rising**: The Next Great Generation, Vintage, New York, NY. 2000

SUPER, D.E. **The psychology of careers**. New York: Harper. 1957

TWENGE, J.M. **A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes**. Published online: 18 Feb. 2010 Springer Science+Business Media, LLC 2010. *J Bus Psychol* (2010) 25:201–210

TWENGE, J.M. **Generation Me**: Why Today's Young Americans are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable than Ever Before, Free Press, New York, NY. 2006

TWENGE, J.M.; CAMPBELL, S.M. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23 No. 8, pp. 862-77. 2008

TWENGE, J.M.; CAMPBELL, S.M.; HOFFMANN, B. J.; LANCE, C.E. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. **Journal of Management**. Vol. 36 No. 5, pp.1117-1142. Set. 2010

YIN, R.K. **Estudo de Caso**. Planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at Work**: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your Workplace, Amacom, Toronto. 2000.

## Apêndice A

Prezados (as),

Estou realizando meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) intitulado “Diversidades entre gerações em um ambiente de trabalho multigeracional sob aspectos de carreira e valores de trabalho: um estudo de caso”, vinculado ao Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo.

O objetivo principal do estudo é realizar um estudo teórico do conteúdo acadêmico existente sobre as gerações e suas características, e confrontar com o que é encontrado em um ambiente de trabalho, por meio de um estudo de caso, levando em consideração a estrutura da organização, práticas e políticas adotadas. As principais frentes de investigação são: valores de trabalho, relacionamentos interpessoais no trabalho, motivações individuais.

Muitos conteúdos produzidos por revistas, jornais, sites de grande peso publicam práticas que as empresas adotam para atrair e reter jovens trabalhadores, por exemplo, e que muitas vezes não possuem verificação por uma pesquisa empírica sobre o tema como base.

Ressalto, portanto, que se trata de uma pesquisa acadêmica, cujos resultados serão utilizados exclusivamente para a confecção do TCC e de artigos científicos. Além disso, será mantido o anonimato de todos os participantes e da organização. Observo que o ambiente de trabalho que atuo proporciona o contato entre funcionários de diferentes faixas etárias e experiências na organização. A coleta de informações será por meio de documentos públicos, entrevistas e observações próprias.

Os resultados do trabalho final poderão ser apresentados para as partes interessadas da Companhia e, igualmente, disponibilizada uma cópia do trabalho final posteriormente, conforme o que for acordado. Aproveito o ensejo para antecipar os agradecimentos por sua valiosa colaboração. Segue em anexo o Resumo do TCC.

Para dúvidas e maiores informações, fico à disposição para esclarecimentos.

Atenciosamente,

## Apêndice B

Pesquisa de opinião – Diferenças entre gerações em um ambiente de trabalho

- Idade:  Entre 20 e 33 anos      Gênero:  Masculino  
 Entre 34 e 45 anos       Feminino  
 Acima de 46 anos

Nas afirmativas a seguir, utilize a seguinte escala:

Concordo Discordo

1	2	3	4
---	---	---	---

**Na escolha de um emprego, é importante:**

- Ter flexibilidade na rotina de trabalho para ajustar com compromissos pessoais
- Remuneração e benefícios diferenciados
- Identificação com os objetivos da empresa
- O seu interesse pelas atividades do cargo em questão
- Reputação e valores da organização

**Na sua opinião, responda com sinceridade:**

- Acredito que meu trabalho faz a diferença para os resultados da companhia
- Constantemente enxergo oportunidades de aprendizado no meu trabalho
- Trabalho, por vontade própria, em atividades que vão além do escopo do meu cargo
- Reconhecimento dos outros é algo importante para minha motivação no trabalho
- Acredito que trabalhar de forma independente gera melhores resultados
- Considero importante ter amizades e bons relacionamentos com meus colegas de trabalho

Gostaria de participar como voluntário (a) em uma entrevista sobre carreira? Deixe seu nome e e-mail de contato para saber mais (será anônimo no trabalho):

Obrigada pela sua participação e colaboração!

Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia de Produção Mecânica

Escola de Engenharia de São Carlos – EESC/USP

Beatriz Ito Hoshino



## Apêndice C

Olá!

Estou enviando essa mensagem pois você se voluntariou na minha pesquisa de TCC para participar da entrevista sobre carreira.

O título do meu trabalho de conclusão de curso é “Diversidade entre gerações em um ambiente de trabalho multigeracional sob aspectos de carreira e valores de trabalho: um estudo de caso”. O objetivo dessa conversa é entender a percepção de carreira dos funcionários e como são enxergadas as ações e programas que a companhia promove para apoiar o desenvolvimento profissional. E, se possível, gostaria de investigar diferenças percebidas entre as gerações no dia a dia do trabalho e como elas são gerenciadas.

Gostaria de reservar cerca de 30 minutos para realizarmos essa conversa, caso possua interesse!

Reitero que no estudo de caso, a Companhia e todos os seus funcionários serão mantidos como anônimos, e não foi levado em consideração o momento de transição atual como fator de análise do estudo. Peço autorização para realização de gravação e anotações integral ou parcial, pertinentes ao tema do estudo.