

## Artigos Livres

# Conflito ou encontro de gerações? O perfil de gestão e o trabalho em equipe entre as gerações *baby boomer*, X e Y

Conflict or encounter of generations? Management profile and team work between the generations baby boomer, X and Y

José Pedro Echevarria Lopes<sup>1</sup> , Kátiuscia Schiemer Vargas<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Universidade Federal do Pampa , Bagé, RS, Brasil

## RESUMO

O artigo tem como objetivo compreender as principais diferenças e semelhanças do perfil de gestão entre os gestores da geração *baby boomer*, da geração X e da geração Y, e os desafios para o trabalho em equipe em uma organização militar do Rio Grande do Sul (RS). Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória com militares graduados do Exército Brasileiro que desempenham função de gestão e que pertencem às gerações supracitadas. Como técnicas de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e grupo de discussão. Como resultado, destaca-se que os gestores da geração Y apresentam um perfil de gestão voltado para a liderança participativa, enquanto as demais gerações concentram seu foco na hierarquia e disciplina. Outro fator que merece destaque é a preferência que todos os militares entrevistados dão para o trabalho em equipe, independente da geração a qual pertencem, fato que pode ser justificado pela natureza do trabalho militar, que estimula o trabalho em equipe desde a formação básica.

**Palavras-chave:** Perfil de gestão; Trabalho em equipe; Geração Y; Geração X; *Baby boomer*

## ABSTRACT

The article aims to understand the main differences and similarities of the management profile among baby boomer, generation X and generation Y managers and the challenges for teamwork in a military organization in Rio Grande do Sul (RS). This is a qualitative and exploratory research with Brazilian Army graduates who perform a management role and belong to the aforementioned generations. As data collection techniques, semi-structured interviews and discussion groups were carried out. As a result, it is highlighted that Generation Y managers have a management profile focused on participative leadership, while the other generations focus on hierarchy and discipline. Another factor worth mentioning is the preference that all interviewed soldiers give to teamwork, regardless of the generation they belong to, a fact that can be justified by the nature of military work, which encourages teamwork from basic training.

**Palavras-chave:** Management profile; Team work; Generation Y; Generation X; Baby Boomer

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário da década de 2010, com a economia passando por momentos de fragilidade, discutiu-se amplamente o papel dos jovens no mercado de trabalho. Jovens esses que, na visão de Oliveira (2010), vêm revolucionando o mundo corporativo com suas características, maneira de agir e de pensar, e que muitas vezes vão de encontro com as gerações anteriores, com as quais dividem postos no ambiente laboral.

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

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

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

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

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

No que tange a integração de gerações no ambiente corporativo, atualmente é possível encontrar nas organizações cinco gerações trabalhando em conjunto: tradicionalista, *baby boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z (Oliveira, 2016). Com essas gerações integradas no ambiente de trabalho, surge uma nova situação. No presente, os já não tão jovens da geração Y começam a assumir cargos de liderança dentro das organizações, o que está trazendo, por um lado, uma nova revolução, por outro, novos atritos, exigindo novos métodos para gerenciar e conduzir pessoas (Pollak, 2014).

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

Diante do exposto, o objetivo central do estudo consiste em compreender as principais diferenças e semelhanças do perfil de gestão entre os gestores da geração *baby boomer*, da geração X e da geração Y e os desafios para o trabalho em equipe em uma organização militar do Rio Grande do Sul (RS). Para tanto, toma-se como objeto da pesquisa o regimento de uma tradicional organização militar do Exército Brasileiro, localizada no interior do Rio Grande do Sul (RS). O fato de organizações militares terem em seu quadro profissional militares pertencentes às diversas gerações mencionadas acima, bem como incentivarem o trabalho em equipe no desempenho das atividades, faz com que esse local seja propício para a realização desse estudo.

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

início da década de 1920 até o final da década de 1930), os *baby boomers* (início da década de 1940 até o início da década de 1960), a geração X (início da década de 1960 até o final da década de 1970), a geração Y (início da década de 1980 até o final da década de 1990) e a geração Z (a partir de 2000) (Lipkin; Perrimore, 2010; Oliveira, 2012; Pollak, 2014). Embora seja possível encontrar no mercado de trabalho essas cinco gerações, as que dominam o mercado atual são *baby boomer*, geração X e geração Y, as quais são o foco desse artigo.

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

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

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

No campo profissional, os *baby boomers* são determinados, leais, alinhados com a missão da empresa, buscam a estabilidade e priorizam a carreira, bem como o *status* e o crescimento profissional (SANTOS *et al.*, 2011; REIS, 2014). Para Malafaia (2011), apesar de priorizarem a própria carreira, os *boomers* estabelecem vínculos com as empresas onde trabalham, tornando-se funcionários fieis.

Os *baby boomers* se caracterizam ainda por terem um perfil *workaholic*<sup>1</sup>, serem focados em resultados e resistentes a mudanças, além de apresentarem dificuldades com as mídias digitais. São profissionais focados em si mesmos, que prezam pela qualidade, que não são facilmente influenciados, que tomam decisões de maneira firme e madura, que são adaptados a ambientes rígidos, que prezam pela hierarquia, que tendem a ser mais conservadores, e que valorizam o treinamento e a capacitação profissional (Hawley, 2009; Oliveira, 2016).

Por sua vez, a Geração X se refere às pessoas que nasceram no período de 1960 a 1980. Malafaia (2011) relata que essa geração sofreu influência direta dos momentos conturbados em que nasceram, como, por exemplo, a globalização, o surgimento da Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS) e a popularização dos computadores. Outro fator que afetou significativamente o comportamento, a educação e os relacionamentos familiares dessa geração foi o surgimento da televisão. Para Oliveira (2010, p. 53), com a popularização da televisão “os horários das refeições, as conversas entre casais, pais e filhos, os deveres escolares e até o horário de ir para a cama passaram a ser determinados pela programação da TV”. Ainda nesse sentido, Pollak (2014) constatou que as crianças da geração X, que cresceram em famílias de pais separados ou em que ambos trabalhavam, encontraram nas novas tecnologias, como computadores pessoais e *video games*, além da própria televisão, um novo tipo de babá.

Muitos jovens da geração X desenvolveram uma personalidade mais cautelosa e omissa, não se sentindo identificados com a agressividade dos movimentos políticos da época e buscando não se envolver diretamente em manifestações sociais; portanto,

<sup>1</sup> *Workaholic*: termo em inglês atribuído ao indivíduo viciado em trabalho. Um *workaholic* geralmente não consegue se desligar do trabalho, mesmo fora dele, deixando em segundo plano outros aspectos de sua vida.

buscaram na música uma forma de expressar seus valores e posições políticas. Não é coincidência que foi com a geração X que a música teve um grande aumento no seu papel de comunicação e identificação entre os jovens, que se agrupavam ou se dividiam de acordo com o estilo musical preferido (Oliveira, 2010).

No mercado de trabalho, Santos *et al.* (2011) afirmam que os profissionais da geração X valorizam o trabalho, bem como a estabilidade financeira. Como a realização dos desejos pessoais é prioridade para essa geração, o sucesso profissional é visto como garantia de aquisição desses desejos. Dessa forma, ao contrário dos *baby boomers*, a fidelidade à organização é menor e está condicionada a não estar em dissonância com a vida pessoal. Fato esse que, segundo Comazzetto *et al.* (2016), pode ser justificado porque a geração X verificou, durante a adolescência, que muitos adultos fiéis à empresa em que trabalhavam durante anos perderam seus empregos, o que estimulou o desenvolvimento de habilidades que garantissem a empregabilidade em detrimento da incerteza da estabilidade no trabalho.

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

A geração seguinte se refere ao grupo de indivíduos nascidos entre 1980 e 1999. A geração Y, também conhecida por *millennials* ou geração do milênio, é a que, na visão de Oliveira (2010), representa os indivíduos da mais complexa, desconfortante, assustadora e independente geração.

A geração Y foi criada com uma dose saudável de autoestima que reforçava que esses poderiam ser o que quisessem, tornando-se uma geração com muitos talentos e estímulos, socialmente consciente, criativa e exigente (Lipkin; Perrymore, 2010). Lancaster e Stillman (2011) relatam em seus estudos que *millennials* nasceram e

---

criaram acompanhando todo o movimento de evolução na tecnologia e globalização, o que acabou por moldar suas principais características. Atualmente, esses jovens dividem postos de trabalho com integrantes de gerações que antecederam a sua chegada, e por cultivarem ideias e valores distintos, o conflito é praticamente inevitável. A geração Y é a primeira geração da história que demonstra conhecimento superior às antecessoras no campo da tecnologia, a qual passou a infância repleta de atividades e cercada por equipamentos eletrônicos; tornaram-se, portanto, pessoas multitarefas que administram bem o tempo e que vivem em ação (Maldonado, 2005).

Ao contrário das gerações anteriores que criaram certa dependência pela televisão, os jovens Y tiveram e têm o *video game* como principal instrumento de desenvolvimento. Segundo Oliveira (2010), é possível verificar no dia a dia de um integrante da geração Y, tanto na vida pessoal quanto na profissional, características resultantes da sua relação com os jogos eletrônicos, como, por exemplo, a capacidade de enfrentar e superar desafios que se tornam mais complexos à medida que são superados, como se fossem fases de um jogo. Nesse sentido, tem-se também a necessidade de *feedback*<sup>2</sup> constante, da mesma maneira em que podem acompanhar em tempo real seu desempenho durante um jogo eletrônico; a necessidade de reconhecimento de seus resultados, comparando e interagindo com outros colegas e amigos, ou competidores, no caso de um jogo. O autor destaca ainda que com a popularização da internet, essa necessidade de interação foi suprida e o potencial dos *millennials* se expandiu, visto que a informação se tornou irrestrita e ilimitada, favorecendo a fome de conhecimento dessa geração.

No mercado de trabalho, a geração Y apresenta uma ética e postura profissional que se distingue das demais gerações. Valorizam o tempo livre e acreditam que o trabalho deve fazer parte da vida; apesar de serem taxados muitas vezes de indolentes, desqualificados e preguiçosos, apresentam todas as características de alguém que possui ética profissional, porém em campos diferentes. Confiabilidade e lealdade, por

---

<sup>2</sup> *Feedback*: doravante a palavra será utilizada no sentido de resposta, retorno acerca do trabalho realizado.

exemplo, podem ter destaque nos relacionamentos pessoais, enquanto outros valores como dedicação e busca por realização e significado podem ganhar destaque no horário de trabalho (Lipkin; Perrymore, 2010; Lancaster; Stillman, 2011; Pollak, 2014).

Como é possível perceber, as gerações apresentam características distintas tanto no que diz respeito às relações que estabelecem, quanto nas suas atuações no ambiente de trabalho. O encontro dessas gerações em um mesmo ambiente pode gerar conflitos, principalmente quando se trabalha em equipe e, se não forem bem administrados, trazem malefícios para as organizações. O mesmo ocorre quando os chefes das equipes são de gerações diferentes.

### **3 PERFIL DE GESTÃO E OS DESAFIOS PARA O TRABALHO EM EQUIPE**

O perfil de gestão pode ser compreendido por meio das características comportamentais, habilidades e competências que o gestor apresenta e emprega para o desempenho de sua função. Nesse sentido, Katz (1974) destacou as habilidades técnicas, humanas e conceituais como primordiais para o exercício da gestão.

As habilidades técnicas se referem à necessidade de dominar conhecimentos específicos de suas atividades, em particular aquelas que envolvem métodos, processos, procedimentos ou técnicas. Envolve conhecimento especializado, capacidade analítica dentro dessa especialidade e facilidade na utilização das técnicas e ferramentas que a situação exija do gestor (Katz, 1974).

No que tange às habilidades humanas, Katz (1974) as caracteriza como a capacidade do gestor de trabalhar e de se relacionar com as pessoas, tanto de maneira individual quanto em uma equipe liderada por ele. Ao contrário das habilidades técnicas que se preocupam com métodos, processos e objetos físicos, o foco das habilidades humanas está no trabalho com as pessoas. Essa habilidade se faz necessária, pois é justamente por causa dela que o gestor pode se comunicar, liderar, motivar, entusiasmar e criar um vínculo de confiança com os membros de sua equipe (Katz, 1974).

Já as habilidades conceituais, na visão de Katz (1974), referem-se à capacidade

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

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

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

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

Por último, a dimensão que trata da atitude diz respeito ao querer fazer, ter iniciativa, não esperar ser acionado por um superior para tomar uma atitude assertiva e proativa (DURAND, 1998). Vale lembrar que as dimensões que formam a competência são interdependentes, ao passo que para expor determinada habilidade, o indivíduo deverá ser conhecedor de técnicas e princípios específicos (Brandão; Guimarães, 2001). Além das características citadas, é importante salientar os traços que predominam nos gestores das gerações estudadas, ou seja, nos gestores *baby boomer*, X e Y.

Nos estudos de Hawley (2009) é possível verificar que os gestores da geração

*baby boomer* tendem a ser rigorosos com o horário, têm uma forte ética profissional, são leais, apresentam um risco maior de entrar em atrito com trabalhadores mais jovens, demoram mais para assimilar o trabalho em equipe, são altamente responsáveis, adotam um estilo mais formal tanto nos processos quanto na comunicação, apresentam maior dificuldade com mídias digitais e tendem a não priorizar o equilíbrio entre trabalho e família, deixando sempre as obrigações profissionais prevalecerem.

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

Já o gestor da geração Y apresenta como principal característica a liderança democrática, na qual divide a tarefa de gestão com os membros da equipe. Esse gestor tende a incentivar a participação dos subordinados, abrindo a possibilidade de opinar e de dar sugestões sobre os projetos e tarefas e serem cumpridas, utiliza uma comunicação efetiva, pautada na capacidade de dar e ouvir *feedback* e, desta forma, geralmente consegue altos níveis de rendimento e produtividade das equipes sob sua responsabilidade (Pollak, 2014).

Além disso, o gestor dessa geração lidera baseando-se em desafios, pensa no curto prazo, utiliza as mídias digitais com mais frequência e valoriza o rápido alcance das metas (Malafaia, 2011). Em contrapartida, apesar de serem jovens com elevada qualificação acadêmica, graduados, pós-graduados, fluentes em outros idiomas, Oliveira (2010) destaca que esse gestor pode ter adquirido pouca experiência na gestão de pessoas, e, por ter foco em resultados, pode ser considerado como “sem tato”, ou seja, indelicado e desprovido de habilidades para lidar com sua equipe.

No que se refere ao trabalho em equipe, é importante salientar a atual popularidade desse método, que vem se tornando cada vez mais a forma básica de trabalho nas organizações. Na visão de Robbins (2005), as equipes têm a capacidade

de aumentar o desempenho dos funcionários quando são necessárias múltiplas habilidades na realização das tarefas. Dessa forma, as empresas que passaram a competir de maneira mais eficiente, escolheram as equipes como o melhor método para expandir o potencial dos funcionários, pois as equipes tendem a ser mais flexíveis, reagem melhor às mudanças e são uma forma eficaz de promover a democratização e motivação dos seus membros (Robbins, 2005).

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

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

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

## 4 PERCURSO METODOLÓGICO

A fim de atingir o objetivo central da pesquisa, desenvolveu-se um estudo exploratório de abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso realizado em um regimento de uma tradicional unidade militar do Exército Brasileiro, localizada em um município do interior do Rio Grande do Sul (RS). A escolha de uma organização militar se deu em virtude de que, em geral, essas instituições apresentam um quadro profissional multigeracional, com gestores de diferentes gerações atuando em conjunto em um ambiente de trabalho que, além de seus preceitos básicos de hierarquia e disciplina, estimula o trabalho em equipe em todas as suas atividades desde o início da formação dos militares.

Para tanto, como população-alvo da pesquisa, foram definidos os militares pertencentes as gerações *baby boomer*, X e Y que desempenham função de gestão na referida unidade militar. A amostragem foi aleatória e por conveniência, tendo sido convidados a participar 10 (dez) militares da geração Y, 7 (sete) militares da geração X e 3 (três) militares pertencentes a geração *baby boomer*. A coleta de dados da pesquisa se deu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os 20 (vinte) militares e com um grupo de discussão com a participação de um representante de cada geração de gestores (*baby boomer*, X e Y), realizados no período de agosto a novembro de 2019.

Os integrantes do grupo de discussão foram selecionados com base em sua participação na entrevista, ou seja, os gestores que, aparentemente, sentiram-se mais à vontade para se expressar durante às entrevistas, ainda que *a priori*, poderiam interagir mais no/com o grupo de discussão. Ambos, entrevistas e grupo de discussão, foram realizados pessoalmente nas dependências da organização militar, gravados e, posteriormente, transcritos em sua integralidade.

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

desenvolvimento, a autora indica três etapas fundamentais: a pré-análise, que consiste em um período de organização do conteúdo como escolha do material a ser utilizado, a formulação das hipóteses e dos objetivos; a segunda etapa se refere à exploração do material, no qual são selecionadas as unidades de codificação; e, por fim, o tratamento dos resultados, terceira etapa da análise, que diz respeito aos resultados brutos obtidos que o pesquisador buscará torná-los válidos e significativos (Bardin, 1977).

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados e discutidos os resultados dos dados obtidos por meio das entrevistas e do grupo de discussão com militares que desempenham função de gestão em uma unidade militar no interior do RS. Para tanto, está dividido em três partes: o perfil dos entrevistados e o profissional de cada geração; o perfil de gestão; e os desafios para o trabalho em equipe.

### 5.1 O perfil dos entrevistados e o profissional de cada geração

Por questões de confidencialidade, os 20 (vinte) entrevistados tiveram seus nomes omitidos na apresentação dos resultados, sendo denominados como E1 até E20, sendo E1 a E10 os entrevistados da geração Y, E11 a E17 os entrevistados pertencentes a geração X e E18 a E20 os entrevistados da geração *baby boomer*. Para o grupo de discussão, os 3 (três) participantes foram identificados de acordo com a geração que pertencem, sendo BB para o militar que representa a geração *baby boomer*, X para o integrante da geração X e Y para o que pertence a geração Y.

Os entrevistados da geração Y têm idades que variam de 20 a 34 anos, possuem tempo de serviço entre 1,5 e 14 anos e trabalharam em mais de 3 unidades militares. Com exceção do entrevistado E3, que é natural de Rio de Janeiro (RJ), os militares entrevistados são oriundos de municípios do Rio Grande do Sul (RS). Quanto à escolaridade, E3 e E4 tem ensino superior, E2, E8 e E9 estão cursando o ensino superior e o restante tem ensino médio completo.

Os gestores entrevistados da geração X têm faixa etária entre 45 e 49 anos, o tempo de serviço no exército é superior a 22 anos, prestaram serviço em até 8 unidades militares diferentes, todos naturais de municípios do RS. E13, E15 e E16 possuem ensino superior, E17 está cursando o ensino superior, enquanto os demais possuem ensino médio completo.

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

O Quadro 1 apresenta o perfil dos entrevistados de forma mais detalhada.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Geração	Entrevistado	Idade	Escolaridade	Tempo de Serviço	Unidades Militares que trabalhou
Y	E1	34	Ensino Médio	14 anos	4
	E2	32	Superior Incompleto	9 anos	4
	E3	26	Ensino Superior	9 anos	5
	E4	32	Ensino Superior	9 anos	4
	E5	34	Ensino Médio	13 anos	4
	E6	20	Ensino Médio	1,5 anos	3
	E7	22	Ensino Médio	3,4 anos	3
	E8	21	Superior Incompleto	1,5 anos	3
	E9	24	Superior Incompleto	2,5 anos	3
	E10	21	Ensino Médio	1,5 anos	3
X	E11	45	Ensino Médio	26 anos	7
	E12	44	Ensino Médio	25 anos	4
	E13	44	Ensino Superior	25 anos	4
	E14	44	Ensino Médio	22 anos	3
	E15	44	Ensino Superior	28 anos	3
	E16	48	Ensino Superior	32 anos	8
	E17	49	Superior Incompleto	32 anos	6
Baby boomer	E18	53	Ensino Superior	32 anos	8
	E19	53	Superior Incompleto	29 anos	4
	E20	53	Ensino Superior	33 anos	10

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2019)

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

Sobre a motivação para trabalhar, os membros da geração Y (E1, E2, E3, E4 e E5) relacionaram-na com a satisfação proporcionada pela estabilidade financeira do cargo, que permite que realizem objetivos pessoais e adquiram bens materiais. E6, E7, E8, E9 e E10 complementaram dizendo que ser feliz naquilo que estão fazendo, aliado a oportunidade de aprender coisas novas diariamente, conhecer pessoas e, assim, aumentar laços de amizade, também são fatores que representam razões e motivações para trabalhar.

Sendo assim, verificou-se que os membros da geração Y relacionam trabalho com o prazer de aprender coisas novas, fazer novas amizades e de estar trabalhando em algo que gostem.

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

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

No que se refere a mudanças na rotina de trabalho e melhorias na carreira, os 10 (dez) entrevistados da geração Y responderam que a rotatividade de funções é bem

vista pelo fato de que aprendem coisas novas e estão se atualizando constantemente, aumentando a experiência profissional e possibilidade de transferências para outras unidades que tenham interesse. Exceto E2 que não tem a mesma visão, os demais entrevistados também relataram estarem buscando melhorias na carreira com cursos e ensino superior, mas não necessariamente para utilizar no trabalho. No entanto, E2 mencionou que apesar do interesse em se qualificar mais na carreira, essa especialização o classificaria para outras unidades militares, o que não é de seu interesse no momento.

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

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

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

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

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

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

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

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

Sobre as prioridades na carreira, E18 e E19 responderam que buscam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, dando prioridade para aquela área

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

Todos os entrevistados da geração *baby boomer*, quando questionados sobre as mudanças na rotina e melhorias na carreira, responderam que as encaram como uma oportunidade de quebrar a rotina, sair da zona de conforto e aprender algo novo. Como os entrevistados estão em processo de aposentadoria, não vislumbram curso de aperfeiçoamento na carreira, mas relataram que pretendem seguir estudando de forma que estejam bem preparados para uma vida produtiva após entrarem para a reserva remunerada.

## 5.2 Perfil de gestão

A fim de conhecer o perfil de gestão, isto é, o conjunto de características comportamentais – habilidades técnicas, humanas e conceituais (Katz, 1974) – e competências (Durand, 1998) que o gestor apresenta e emprega para o desempenho de sua função, os entrevistados foram questionados sobre hierarquia e disciplina, conhecimento técnico, habilidades humanas e iniciativa. Ademais, outros pontos sobrelevados no decorrer das entrevistas foram abordados, tais como a percepção de como deve atuar um bom gestor e os aprendizados de gestão que os participantes adquiriram.

Questionados sobre hierarquia e disciplina, todos os entrevistados da geração Y se mostraram bem adaptados e de acordo com essa forma de trabalho e responderam que esses elementos são os pilares da instituição, sendo, portanto, fundamentais e indiscutíveis. E10 relatou ainda que apesar de, às vezes, parecer um pouco engessado trabalhar dessa forma, pois é necessário estar em conformidade com os regulamentos internos, essa forma de trabalho facilita no repasse das ordens que devem ser cumpridas e, portanto, na condução das tarefas organizacionais.

Todos os entrevistados da geração Y relataram que a relação com o superior imediato deve ser baseada no respeito mútuo e lealdade de ambas as partes. Os entrevistados dessa geração que nasceram na década de 1980 (E1, E2, E4 e E5) acreditam não existir influência alguma na idade do superior imediato. Por outro lado, aqueles que nasceram na década de 1990 (E7, E8, E9 e E10) julgaram que a idade do superior interfere na relação e preferem que esses tenham idade mais avançada que a deles, pois dessa forma acreditam que possam aprender mais com a experiência do seu superior. A seguir, os relatos antagônicos de E2 e E7, que corroboram com essa divergência de pensamentos dentro da mesma geração:

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

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

Os resultados demonstram que os integrantes da geração Y nascidos na década de 80 que, portanto, possuem mais tempo de serviço que os demais integrantes desta geração, não percebem interferência na relação com o superior imediato mais jovem por julgarem ter experiência igual ou maior. Já aqueles que nasceram na década de 1990 e têm, em média, 10 anos de idade a menos que os mais velhos da geração

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

Com relação ao *feedback*, todos os entrevistados da geração Y consideram uma importante ferramenta de gestão e fundamental para a instituição. Para eles, o *feedback* ajuda a ter conhecimento de como está o andamento de determinada tarefa e de que forma ela pode ser melhorada.

Questionados sobre as características de um bom gestor, os integrantes da geração Y responderam que um bom gestor é aquele que tem a capacidade de tratar bem o subordinado, sabendo ouvir e recompensá-lo, além de corrigir quando necessário. Em todos os relatos foi mencionada a capacidade de liderança que o gestor deve ter, servindo como exemplo de conhecimento técnico, dedicação, responsabilidade e iniciativa. Para eles, o gestor que não for dotado com essas características pode ser considerado um incompetente. E3 esclarece essa visão:

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

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

Para todos os entrevistados da geração Y, o conhecimento técnico é essencial para o bom gestor, principalmente para aquele que tem pessoas sob sua responsabilidade, como é o caso dos respondentes, o que consideram ser uma incumbência muito grande.

Acerca das habilidades humanas, oito dos entrevistados (E1, E2, E3, E4, E7, E8, E9 e E10) responderam que essa habilidade se trata da capacidade que o gestor deve ter de se relacionar com os outros. E9 complementa dizendo que é necessário que um

gestor tenha essa capacidade de perceber o que está acontecendo com o subordinado, tentar identificar possíveis problemas e auxiliar na sua resolução.

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

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

No tocante a relação com o superior imediato, todos os gestores entrevistados pertencentes a geração X acreditam que essa relação deve ser baseada na confiança, no respeito e na camaradagem, que inclusive está entre os deveres dos militares. E11 acrescenta que a relação calcada na hierarquia e na disciplina, em que cada um sabe suas atribuições e seus limites, dificilmente terá problemas. Os entrevistados relataram estar habituados a trabalhar com pares e superiores hierárquicos mais novos, e que isso não é visto como problema. E16 afirma que essa situação faz parte do cotidiano, pois todos sabem que em determinado momento chegará da escola de formação um jovem com 20 anos que será comandante e que é papel deles auxiliar e orientar, mesmo que sejam subordinados.

Isso é possível atualmente dado ao fato de que os jovens da geração Y priorizam as relações interpessoais e o aprendizado, e vão buscar nos mais experientes, no caso

os militares da geração X e *baby boomer*, as informações e orientações necessárias, desconsiderando a hierarquia.

Em relação ao *feedback*, os membros da geração X responderam de forma semelhante à geração Y, alegando que é muito importante para saber se o andamento da missão está no caminho certo. Eles reconhecem a necessidade de acompanhamento constante da geração Y e assim o fazem com seus subordinados, porém não gostam de uma presença muito incisiva do chefe durante o desempenho das suas tarefas. E13 relata o seguinte:

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

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

Para os gestores da geração X, fatores como a capacidade de influenciar o subordinado, a proatividade, a capacidade de aplicar e gerir os recursos disponíveis, além do preparo técnico, são os que determinam a competência de um gestor. Percebe-se, dessa forma, que a gestão baseada em conhecimento, habilidades e atitudes é praticada, mesmo que de maneira implícita.

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

Se o cara não souber fazer, o cara não vai saber nem cobrar dos outros e nem vai conseguir cumprir a sua missão. Conhecimento técnico é

fundamental. Principalmente na nossa unidade aqui que trabalha com equipamentos, por exemplo, o Leonard, que é um equipamento moderníssimo, se não tiver conhecimento ou vai estragar, ou não vai saber o que fazer.

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

Já a iniciativa, é vista por todos gestores da geração X como uma característica muito importante, que está relacionada com as demais competências. Para E14, o gestor que estiver bem preparado tecnicamente e que tenha a habilidade de conhecer o subordinado, terá mais confiança, e assim a capacidade de se antecipar aos fatos. E13 e E17 alertam para o fato de que o gestor deve ter iniciativa, mas que saiba quando utilizar e não ir além de suas atribuições.

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

Quanto a relação com o superior imediato, os 3 (três) entrevistados da geração *baby boomer* relataram que deve existir uma relação com base na lealdade e respeito. De maneira semelhante aos entrevistados da geração X, E18, E19 e E20 relataram a possibilidade que tem hoje de argumentar mais, podendo assim auxiliar e orientar não só os subordinados como também os pares e superiores que pertencem a gerações mais novas, principalmente a geração Y. Dessa forma, a idade também não é empecilho para essa geração.

Os *baby boomers* (E18, E19 e E20) definiram o *feedback* como uma ferramenta de gestão muito importante que permite o controle do andamento das tarefas e o acompanhamento do subordinado, dando espaço para que trabalhem. Essa mesma liberdade é o que esperam do superior imediato, pois não gostam de questionamentos constantes a respeito do andamento da tarefa.

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

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

No que diz respeito às habilidades humanas, os entrevistados da geração *baby boomer* destacaram a capacidade do gestor de conhecer o subordinado a fim de utilizar seus atributos de uma forma mais produtiva. Quando questionados a respeito da iniciativa, E18, E19 e E20 responderam que a proatividade faz parte das características básicas de todo o gestor e é fundamental para o sucesso da missão.

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

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

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

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

O Quadro 2 mostra os principais pontos levantados sobre o perfil de gestão de cada geração:

Quadro 2 – Perfil de gestão das gerações *baby boomer*, X e Y

	Baby Boomer	Geração X	Geração Y
<b>Hierarquia e disciplina</b>	- Totalmente de acordo. - Obediência as regras.	- Adaptados e de acordo. - Respeito as regras.	- Adaptados. - Necessária - Questionam regras.
<b>Relação com Superior Imediato</b>	- Lealdade. - Respeito. - Idade não interfere na relação. - Orientam o superior mais jovem.	- Confiança - Respeito - Camaradagem - Idade não interfere na relação. - Orientam o superior mais jovem.	- Confiança - Respeito - Idade interfere - Preferem superiores mais velhos.
<b>Feedback</b>	- Controle das tarefas. - Orientam e acompanham de forma mais distante. - Não gostam de serem controlados.	- Controle das tarefas. - Orientam o subordinado de forma incisiva. - Não gostam de acompanhamento constante.	- Controle das tarefas - Acompanham o subordinado de perto. - Gostam de acompanhamento constante.
<b>Competências</b>	- Conhecimento - Lealdade - Humildade - Comprometimento - Proatividade	- Capacidade de Liderança - Exemplo - Comprometimento - Habilidade Humana	- Liderança - Exemplo - Conhecimento - Responsabilidade - Iniciativa

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2019)

### 5.3 Desafios para o trabalho em equipe

O trabalho em equipe é utilizado e incentivado nas forças armadas desde o ingresso dos militares nas escolas de formação. Tendo em vista que o trabalho em equipe é utilizado como técnica de trabalho desde os primórdios, buscou-se compreender os desafios enfrentados pelos gestores da organização militar para sua efetiva consecução.

Para tanto, os participantes de cada geração foram questionados a respeito de sua opinião sobre o trabalho em equipe, como preferem trabalhar, os principais causadores de conflitos nas equipes, qual a percepção a respeito de outras gerações e qual a opinião a respeito de equipes multigeracionais.

Acerca do trabalho em equipe, todos os integrantes da geração Y consideram ser uma ferramenta fundamental e indispensável para o serviço, visto que a maioria

das tarefas são interdependentes e é muito difícil desempenhá-las de maneira isolada. E3 complementa dizendo que o trabalho em equipe possibilita realizar as tarefas com um dispêndio menor de tempo, além de o desgaste dos executantes ser menor. Quando perguntados qual a forma de trabalho que preferiam trabalhar, a resposta foi unânime: todos preferem o trabalho em equipe.

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

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

Quanto aos questionamentos relativos à formação de equipes multigeracionais, todos os entrevistados da geração Y posicionaram-se a favor. E1 relata que essas equipes possibilitam a troca de experiências e o aprendizado de novas maneiras de resolver os problemas. O mesmo é relatado por E3:

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

No que diz respeito aos conflitos dentro das equipes, todos os gestores entrevistados da geração Y (E1 a E10) apontaram que a falta de competência do gestor, que por vezes não

sabe delegar as funções, a falta de interesse pelo serviço, a desconfiança nos membros da equipe e a divergência de ideias são os fatores que mais geram conflitos e prejudicam o trabalho dentro das equipes. De todo modo, em todos os casos foi destacado a importância do gestor que comanda a equipe. Outro fato observado é que para os gestores da geração Y, aquele integrante que pelos motivos supracitados dificulta o bom andamento da equipe, deve ser retirado dela, remanejado em outra equipe, ou até mesmo desligado. O membro da geração Y que participou do grupo de discussão relatou o seguinte:

[...] agora se ele deixa de se comprometer com essa função, se ele é displicente, isso aí então gera conflitos, esse cara não vai ter condições de trabalhar em equipe, tanto é assim que mandam o pessoal embora, quando virar o ano o pessoal vai embora, geralmente por que dá uma alteração no serviço, por que não consegue trabalhar em equipe.

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

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

Sobre as diferenças no comportamento das gerações, E12, E14, E16 e E17 responderam que os jovens chegam com outra mentalidade. De acordo com E11, tanto o superior hierárquico quanto o subordinado que pertencem à geração mais nova, neste caso a geração Y, recebem mais assessoramento por se desprenderem da hierarquia quando o assunto é adquirir mais conhecimento. O superior não vê problemas em pedir orientação ao subordinado que tem mais experiência da mesma

forma que o subordinado dessa geração não pensa duas vezes em questionar o superior. E15 comentou que atualmente as diferenças se reduziram, pois, as gerações mais antigas têm se adaptado às exigências atuais. E12 comentou ainda que os jovens gestores gostam de respostas imediatas e de fazer tudo ao mesmo tempo, além de serem mais práticos na resolução das tarefas.

E13 retrata um traço característico dos gestores de sua geração, que já foi observado anteriormente pelos gestores da geração Y, que é a rispidez no tratamento.

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

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

Eu vou dar um exemplo, eu trabalho com um segundo sargento que tchê, tem 17 anos de serviço, muito bom o sargento, e agora chegou um tenente que tem um ano e pouco de serviço. Só que o engraçado é porque esse tenente tá fazendo faculdade, acho que é culinária, ou algo assim... Gastronomia, isso. Tchê...ele é muito bom. Ele até deixa a parte administrativa ali, faz a parte dele correndo e vai pra cozinha porque ele gosta de tá atuando, tchê, o que nós estamos aprendendo com ele é muito. Então essa troca de experiência é engraçado, era pra nós estarmos aprendendo com o cara mais velho lá. E não, a gente tá aprendendo horrores com o tenente, que é um gurizão, mas que tá com um conhecimento muito maior. Legal né?!

No que tange aos conflitos na equipe, cinco gestores da geração X (E11, E12, E13, E15 e E17) acreditam que a divergência de opiniões e de interesses, a ansiedade, o despreparo técnico e emocional, bem como os ruídos de uma comunicação improdutiva, são os principais causadores de discórdia e de baixo rendimento das equipes. Todos os membros dessa geração salientaram a importância do gestor no gerenciamento dessas situações, sabendo identificar os fatores que estão causando inconformidades e buscar soluções.

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

No que se refere à percepção de outras gerações, os *baby boomers* E18, E19 e E20 relataram que as gerações mais novas são mais versáteis e rápidas. E20 ressalta a capacidade que as gerações mais novas têm de se relacionar bem com a tecnologia.

Em se tratando de equipes multigeracionais, os gestores que pertencem a geração *baby boomer* responderam que isso já faz parte da rotina dos militares e que não só é possível, como também é necessário. Os entrevistados relataram que a equipe com integrantes de diferentes gerações permite que seja feita a união da experiência dos mais velhos com a vivacidade e o conhecimento atualizado dos mais novos. No grupo de discussão, BB, participante *baby boomer*, relatou o seguinte:

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

Quanto aos conflitos dentro das equipes, os gestores da geração *baby boomer* relataram que há uma relação interpessoal deficitária, tanto ríspida quanto branda demais e com baixo comprometimento; e quando o indivíduo deixa de lado a lealdade e busca adquirir vantagens pessoais em detrimento da equipe, são considerados os principais geradores de conflitos. Para eles, o gestor ganha um papel importantíssimo nesse ponto, pois é responsabilidade do chefe da equipe verificar e gerenciar fatores que dificultam o bom andamento da equipe.

Percebeu-se que não há divergências de pensamento entre as gerações quando o assunto é a importância do trabalho em equipe e a preferência de cada geração com o modo de trabalhar. Ademais, todos os entrevistados acreditam que o trabalho com equipes multigeracionais é altamente benéfico.

Esses resultados vão ao encontro das afirmações de Conger (1998) quando relata que os membros da geração X, em geral, são adeptos do trabalho em equipe, e de Pollak (2014) e Malafaia (2011) que destacam que a geração Y prefere trabalhar em equipe e que divide as tarefas de gestão com os integrantes do time, o que também é verificado nesta pesquisa. No entanto, as afirmações de Hawley (2009) no que diz respeito à dificuldade da geração *baby boomer* assimilar o trabalho em equipe, não coadunam com o verificado no presente estudo.

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

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

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da necessidade de conhecer como atuam os gestores das gerações que dominam o mercado de trabalho atualmente, além de verificar os desafios enfrentados por eles na condução de equipes de trabalho, emergiu o objetivo central e norteador desta pesquisa: compreender as diferenças e semelhanças do perfil de gestão entre os gestores da geração *baby boomer*, da geração X e da geração Y e os desafios para o trabalho em equipe.

Com os resultados apresentados foi possível perceber que os gestores da geração *baby boomer* são profissionais que se posicionam totalmente de acordo com a hierarquia e disciplina, cumprem regras e regulamentos sem questionar, apresentam alto grau de comprometimento e lealdade à instituição, desenvolvem uma relação de orientador dos gestores mais jovens, dão preferência por um diálogo direto com base no respeito mútuo, humildade e cordialidade, acreditam que o *feedback* é necessário para o controle das atividades, porém preferem que esse acompanhamento não seja tão constante. Os gestores dessa geração se mostraram de acordo com o trabalho em equipe e preferem trabalhar dessa forma, pois acreditam que o trabalho em equipe aumenta a produtividade e gera melhores resultados. Para eles, o trabalho com equipes multigeracionais é altamente propício para a união da experiência dos gestores das gerações X e *baby boomer* com a versatilidade, rapidez e conhecimento tecnológico da geração Y. Os principais desafios que esses gestores acreditam enfrentar para garantir o sucesso das equipes é o baixo grau de interesse e a falta de comprometimento do subordinado, a falta de lealdade e as falhas na comunicação.

Os gestores da geração X, por sua vez, apresentam um perfil profissional que se assemelha em muitos pontos com os gestores da geração *baby boomer*. São adeptos da hierarquia e disciplina, cumprindo aquilo que foi determinado, são comprometidos e não cogitam abandonar a organização por razão de terem afinidade com a profissão, tendem a resistir mais às mudanças na forma de trabalho e apresentam

um temperamento mais ríspido com o subordinado. Além disso, aderem o trabalho em equipe, considerando que trabalhar dessa forma aumenta a produtividade e possibilita a troca de conhecimento com as demais gerações, principalmente com a geração Y que, na visão deles, é uma geração de gestores que exige rapidez, realiza mais de uma tarefa ao mesmo tempo, além de ser uma geração que trabalha bem no que tange as relações interpessoais. Quanto aos desafios percebidos na condução do trabalho em equipe, destacam-se as divergências de opiniões, a falta de preparo técnico e emocional, a ansiedade e as falhas na comunicação.

Já os gestores da geração Y apresentaram um perfil de gestão habituado com a hierarquia e disciplina. Apesar de questionarem mais as regras antes de acatá-las, acreditam em uma gestão participativa, mais próxima do subordinado, valorizando as relações interpessoais e a liderança com base no exemplo para alcançar os resultados. Mesmo mostrando satisfação com a carreira atual, estão sempre atentos para novas oportunidade que lhes ofereçam melhores condições de trabalho e qualidade de vida. Desenvolvem uma relação de confiança e de respeito com o superior hierárquico e preferem ser liderados por gestores de maior idade, o que os possibilita adquirir mais experiência e conhecimento.

Uma característica marcante da geração Y é a predisposição para aprender coisas novas diariamente, aproveitando a facilidade que tem com as mídias digitais. Não são resistentes à mudança, acompanham e dão *feedback* ao subordinado de maneira constante, assim como gostam de receber as orientações do superior na mesma proporção. São totalmente a favor do trabalho em equipe, acreditando que dessa maneira a produtividade aumenta, enquanto o tempo e o desgaste diminuem, além de proporcionar a possibilidade de expandir o conhecimento. Acreditam que o trabalho em equipe multigeracional é recomendado pois possibilita interagir e adquirir experiência com os gestores de gerações mais antigas, que no entendimento da geração Y são gestores muito comprometidos e organizados. Ademais, os membros dessa geração acreditam que os principais desafios enfrentados para o desempenho do trabalho em

equipe são a falta de competência da gestão, a divergência de pensamentos, a falta de confiança nos membros das equipes e o baixo comprometimento.

Como limitações do estudo, deve-se considerar que a pesquisa foi realizada em uma organização militar que apresenta como preceitos básicos a hierarquia e a disciplina, além do trabalho em equipe como forma de trabalho. Embora para muitos o sistema de trabalho das organizações militares possa ser visto como exemplo de organização e de respeito aos regulamentos, nem todas as organizações trabalham da mesma forma, impossibilitando que os resultados sejam generalizados a todos os gestores. Como sugestão para novos estudos, é possível expandir o objeto de estudo para organizações não militares, a fim de comparar os resultados; pode-se, também, ampliar a pesquisa dentro das organizações militares para todo o quadro de oficiais.

## REFERENCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 maio 2019

COMAZZETTO, L. R. *et al.* A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 145-157, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/sMTpRhKxjvNjr7wQV9wFkSH/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 de maio de 2019

CONGER, J. Quem é a geração X? **HSM Management**, n.11, p. 128-138, nov./dez. 1998.

DOMENICO, J. D. **Gestão de pessoas como diferencial competitivo das organizações**. Santa Catarina: UNOESC, 2014.

DURAND, T. Forms of incompetence. *In*: Internacional Conference on Competence-Based Management, 4., 1998, **Oslo. Proceedings**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

Hawley, C. **Managing the older employee**: overcome the generation gap the most out of your workplace. Avon, MA: Adams Business, 2009.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, Boston, v. 52, n. 5, p. 90-102, 1974.

- LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **O Y da questão**: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LIPKIN, N. A.; Perrymore, A. J. **A geração Y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MALAFAIA, G. S. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 7. ed, Rio de Janeiro e Niterói, 2011.
- MALDONADO, M. T. A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores. **Psicologias do Brasil**, [S. l.], 2005. Colaboradores. Disponível em: <https://www.psicologiasdobrasil.com.br/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores/>. Acesso em: 15 out. 2019.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y**: era das conexões, tempo de relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2009.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y**: o surgimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare, 2010.
- OLIVEIRA, S. **Jovens para sempre**: como entender os conflitos de gerações. São Paulo: Integrare, 2012.
- OLIVEIRA, S. **Gerações**: encontros, desencontros e novas perspectivas. São Paulo: Integrare, 2016.
- POLLAK, L. **Becoming the boss**: new rules for the next generation of leaders. New York: Harper Collins, 2014.
- Reis, T. D. **Os sentidos do trabalho para engenheiros de diferentes gerações**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Una, Belo Horizonte, MG, 2014.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SANTOS, C. F. *et al.* O processo evolutivo entre as gerações X, Y e *baby boomers*. In: XIV SEMEAD - Seminários em Administração, 2011, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: FEA-USP, 2011.

## Contribuição dos autores

### 1 – José Pedro Echevarria Lopes

Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Pampa

<https://orcid.org/0009-0008-2748-4160> • boina\_preta@msn.com

Contribuição: Conceituação, Análise Formal, Investigação, Escrita – primeira redação.

## 2 – Kátiuscia Schiemer Vargas

Pós-Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Professora Adjunta na Universidade Federal do Pampa

<https://orcid.org/0000-0002-3872-7972> • [katusciavargas@unipampa.edu.br](mailto:katusciavargas@unipampa.edu.br)

Contribuição: Conceituação, Metodologia, Supervisão, Escrita – revisão e edição

### Como citar este artigo

LOPES, José Pedro Echevarria; VARGAS, Kátiuscia Schiemer. Conflito ou encontro de gerações? O perfil de gestão e o trabalho em equipe entre as gerações *baby boomer*, X e Y. **Revista Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 36, e41753, 2023. Disponível em: 10.5902/2236499441753. Acesso em: dia mês abreviado. ano.