

FACULDADE SENAC JARAGUÁ DO SUL
Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais

Bettina Barddal Eicke
Dhieniffer Aparecida Nogueira da Silva
Eunice Lara de Souza e Silva
Maicon Aparecido Silva

OS PRINCIPAIS DESAFIOS DE LIDERAR DIFERENTES GERAÇÕES
HABILIDADES DA LIDERANÇA

Jaraguá do Sul
2020

Bettina Barddal Eicke
Dhieniffer Aparecida Nogueira da Silva
Eunice Lara de Souza e Silva
Maicon Aparecido Silva

OS PRINCIPAIS DESAFIOS DE LIDERAR DIFERENTES GERAÇÕES
HABILIDADES DA LIDERANÇA

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Jaraguá do Sul como requisito para obtenção do título de graduação em Processos Gerenciais.

Orientadora: Tatiane Cristina Pscheidt
Gieseler

Jaraguá do Sul
2020

P957 Os principais desafios de liderar diferentes gerações : habilidades da liderança / Bettina Barddal Eicke, Dhieniferer...[et al.]. – 2020.
38 f. : il.

Orientadora: Tatiane Cristina Pscheidt Gieseler
Trabalho de Conclusão (Graduação em Processos Gerenciais)
– Faculdade Senac Jaraguá do Sul, 2020.

1. Liderança. 2. Geração X. 3. Geração Z. 4. Geração Y. I. Senac Jaraguá do Sul. II. Eicke, Bettina Barddal

CDD 22. ed.: 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Patrícia Corrêa Ciciliano – CRB 14/752



Creative Commons - Atribuição -NãoComercial CC BY-NC

Bettina Barddal Eicke
Dhieniffer Aparecida Nogueira da Silva
Eunice Lara de Souza e Silva
Maicon Aparecido Silva

OS PRINCIPAIS DESAFIOS DE LIDERAR DIFERENTES GERAÇÕES
HABILIDADES DA LIDERANÇA

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Jaraguá do Sul como requisito para obtenção do título de graduação em Processos Gerenciais.

Orientadora: Tatiane Cristina Pscheidt Gieseler

Banca:

Professora Tatiane Cristina Pscheidt Gieseler

Janaina da Costa Leal Piekartzewicz
Faculdade SENAC Jaraguá do Sul

Edison Wilson Pinter
Faculdade SENAC Jaraguá do Sul

Jaraguá do Sul, 02 de dezembro de 2020

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, familiares e amigos pelo incentivo e compreensão durante o curso.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a nossa orientadora, Tatiane Cristina Pscheidt Gieseler pelo tempo dedicado, e a todos os professores que contribuíram para o bom andamento de nossas escritas aqui presentes. À Faculdade SENAC juntamente com os membros da equipe também agradecemos, o Trabalho de Conclusão de Semestre foi elaborado por todos, tem a contribuição, o tempo, o carinho e as mãos de cada um de nós.

Nosso agradecimento aos familiares pela compreensão durante nossa jornada acadêmica, e a Deus que nos deu força e sabedoria para concluirmos mais uma etapa de nossos caminhos.

Nem todos os conflitos são ocasionados em função do convívio entre diferentes gerações, mas também podem ser resultados de mudanças mais profundas na sociedade e seus indivíduos, saltos de consciência emergindo e exigindo que as organizações desenvolvam uma nova atitude ou abordagem, formas de liderança mais assertivas e adequadas aos problemas e características de nosso mundo atual (VEDANA, 2016).

RESUMO

Existem várias possibilidades de conflitos e, entre elas, a diferença de características entre os membros de uma equipe multigeracionais. Tendo isso em consideração, o trabalho tem por objetivo identificar os principais desafios de liderar diferentes gerações. Para tanto foi realizado um estudo de caso para compreender como líderes de grandes empresas de Jaraguá do Sul lidam diariamente com essa questão, por meio de uma entrevista semi-estruturada realizada com 3 líderes de grandes empresas. Os resultados encontrados demonstram que, de uma forma geral, tais líderes não apresentam dificuldades para liderar uma equipe multigeracional. Embora as empresas estudadas atuem em segmentos distintos, elas apresentam algumas características em comum, tais como: a existência de gestão de pessoas, equipe multigeracional etc. Pode-se concluir que algumas empresas lidam bem com questões ligadas a este tipo de diversidade, mas por outro lado, instiga a ampliar os estudos sobre este tema, considerando líderes e empresas em diferentes contextos.

Palavras-chave: Desafios da Liderança. Geração Boomers. Geração X. Geração Y. Geração Z.

ABSTRACT

There are several possibilities for conflicts and, among them, the difference in characteristics between members of a multigeneration team. With this in mind, the work aims to identify the main challenges of leading different generations. To this end, a case study was carried out to understand how leaders of large companies in Jaraguá do Sul deal with this issue on a daily basis, through a semi-structured interview conducted with 3 leaders of large companies. The results found demonstrate that, in general, such leaders have no difficulties in leading a multigenerational team. Although the companies studied operate in different segments, they have some characteristics in common, such as: the existence of people management, multigenerational team, etc. It can be concluded that some companies deal well with issues related to this type of diversity but on the other hand, it encourages to expand studies on this topic, considering leaders and companies in different contexts.

Keywords: Leadership Challenges. Generation Baby Boomers. Generation X. Generation Y. Generation Z.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferença de Gerações	18
Quadro 2 - Roteiro da Entrevista.....	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo geral	11
1.1.2 Objetivos específicos.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 LIDERANÇA.....	13
2.2 COMPORTAMENTO GERACIONAIS	18
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	22
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	22
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	23
3.3 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS.....	26
4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS	27
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	27
4.1.1 Empresa do setor têxtil.....	27
4.1.2 Empresa do setor químico	27
4.1.3 Empresa do setor de comércio.....	28
4.2 APRESENTAÇÃO DO DIAGNÓSTICO.....	28
4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS	31
5 PROPOSIÇÃO DE CONTINUIDADE DOS ESTUDOS	33
6 CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é identificar os principais desafios em liderar diferentes gerações. Um tema atual, pois os líderes das organizações vivem esse dilema no seu dia a dia. Gerações podem ser vista como grupo de pessoas nascidas em um determinado período.

Há uma nova geração entrando no mercado de trabalho, que são totalmente tecnológicos já nasceram conectados, por outro lado, têm-se aquelas pessoas que mesmo aposentados ainda continuam trabalhando, de acordo com Half (2019), dados do IBGE revelam que, entre 2012 e 2016, o grupo de idosos (pessoas com 60 anos ou mais) cresceu 16%. Ativas, elas não querem abrir mão do trabalho.

Para Grubb (2018), o modelo antigo de que os velhos se aposentam para dar lugar aos jovens não se aplica mais. Os gestores estão tendo que criar estratégias junto aos seus líderes para conciliar esse encontro de gerações com ideias diferentes sobre ética de trabalho, objetivos de carreiras de longo prazo e outras questões.

Atualmente é possível encontrar quatro gerações no mercado de trabalho, são elas: a) *Baby Boomers* (nascidas entre 1946 – 1964); b) Geração X (nascidas entre 1965 – 1979); c) Geração Y (nascidas entre 1980 – 1995); d) Geração Z (nascidos a partir de 1996).

O encontro dessas gerações no mercado de trabalho traz um grande desafio para os líderes atuais.

A gestão da empresa, em parceria com o setor de Recursos Humanos, tem o desafio de compreender as necessidades de cada grupo de gerações com o objetivo de evitar conflitos entre eles, elevar a produtividade e ainda reter talentos (HALF, 2019).

Cada geração tem maneiras diferentes de enxergar os desafios diários. Por isso, os gestores necessitam desenvolver estratégias para enfrentar esses desafios e minimizar conflitos.

Com base em Vedana (2016), nem todo conflito é ocasionado pela equipe multigeracional, podem ser resultados de mudanças mais profundas na sociedade e nos seus indivíduos, exigindo assim um melhor preparo da liderança para enfrentar os desafios do mundo atual.

Segundo Grubb (2018), para se ter um ambiente de trabalho saudável, os colaboradores e o gestor devem deixar de lado o preconceito e apreciar todas as gerações pelas competências.

O maior desafio de um local de trabalho multigeracional é o manejo do conflito entre as gerações. Os trabalhadores de qualquer idade raramente valorizam o que as outras gerações têm a oferecer e, em vez disso, tratam-se reciprocamente com expectativas preconceituosas sobre os padrões de comportamento das várias idades (GRUBB, 2018, p.162).

Diante deste contexto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: como liderar as diferentes gerações?

1.1 OBJETIVOS

Para responder ao problema de pesquisa, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos apresentados a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar quais são os principais desafios de liderar diferentes gerações.

1.1.2 Objetivos específicos

Para se alcançar o objetivo geral deste trabalho, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Elaborar uma fundamentação teórica acerca do tema de liderança e dos comportamentos geracionais nas organizações;
- b) Entrevistar líderes que atuam com diferentes gerações;
- c) Analisar os resultados das entrevistas;
- d) Propor soluções ou possibilidades de pesquisas futuras.

1.2 JUSTIFICATIVA

A pesquisa sobre os desafios de liderar diferentes gerações é de suma importância atualmente, devido existirem no mercado de trabalho colaboradores que

já se aposentaram, mas permanecem ativos e a chegada das novas gerações altamente tecnológicas.

Pode-se inferir com Grubb (2018) que atualmente o mercado de trabalho é composto tanto pelas novas gerações de profissionais, como por aqueles com mais de 55 anos de idade, que devido ao aumento da idade de aposentadoria, permanecem em atividade. Esta mistura de diferentes gerações pode trazer um choque de cultura e um novo padrão de gerenciamento.

Compreender essa diversidade e minimizar os possíveis conflitos tem sido um dos grandes desafios enfrentados pelos gestores que buscam criar ambientes cooperativos que estimulem os indivíduos a coordenar esforços, compartilhando informações com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. Contudo há a necessidade do conhecimento e habilidades exigidas por parte dos líderes na gestão de conflitos, pois estes fazem parte do cotidiano das organizações.

Apesar da coexistência de diferentes gerações no mercado de trabalho desde sempre, tem-se uma geração recém-chegada e com uma grande ruptura de comportamentos e atitudes em relação as gerações anteriores, portanto tem-se pouco conhecimento sobre como tem se dado a entrada destes profissionais no mercado de trabalho.

Desta forma, este trabalho justifica-se por proporcionar um maior conhecimento acerca da entrada desta nova geração no mercado de trabalho e sua interação com as demais gerações presentes, do ponto de vista da liderança.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo abordará os temas de liderança e comportamento geracionais, possibilitando uma visão ampla sobre o tema e ajudando na sequência do presente trabalho.

2.1 LIDERANÇA

Líder é aquele que conduz e influencia um grupo para o mesmo objetivo. É aquele que trabalha suas motivações e de seus seguidores, e tem essa capacidade em todos os momentos e situações. Para Chiavenato (2003), um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso.

Segundo Carmello (2013), o tempo de gerir pessoas como se fossem um bando ou estatística está com os dias contados. Toda organização com chances de crescer precisa de gestores capacitados para transformar estratégia em ação, para o autor:

Gestores singulares e resilientes são aqueles que gerenciam mudanças a uma velocidade tal que permite, efetivamente, dentro do prazo e orçamentos previstos, que todas as pessoas na organização mantenham-se focadas no caminho que leva à criação de valor ao cliente, pois esse é o processo mais importante de uma empresa. Inspiram o coração e a mente dos profissionais para que cada um deles possa utilizar todo seu talento para a criação do valor. Os profissionais precisam sentir no gestor sólidos valores e um irredutível senso de propósito (CARMELLO, 2013 p.169).

Esses gestores, diz Carmello (2013), estão sempre criando novas capacidades, modificando o comportamento de modo a produzir novos conhecimentos e novas percepções para, num ciclo contínuo, poder utilizá-los em novas situações de superação. Aprendendo, modificando e destacando-se.

Para Magaldi e Neto (2018), o líder tende a orientar seus esforços para estratégias mais seguras, controladas, e a inovação, via de regra, é sinônimo de melhorias incrementais.

O líder deve ser o principal articulador da busca de novas soluções em arenas até então inimagináveis. Para a adoção do pensamento exponencial, não há espaço para se aferrar de crenças e modelos velhos. Agindo dessa forma, não apenas corre-se o risco de não se aproveitar todo o potencial das oportunidades geradas, mas, principalmente, arriscar-se a própria sobrevivência do negócio (MAGALDI; NETO, 2018 p.175).

Para a liderança é um desafio entender os perfis comportamentais tão distintos e engajá-los em uma equipe, garantindo assim as melhores entregas para as organizações.

Para Half (2019), em saber lidar com o conflito de gerações no mercado de trabalho, “cada geração tem suas próprias regras. Isso é um fato. No entanto, são pessoas e, têm as mesmas necessidades de todos”.

O artigo Gerações no mercado de trabalho, Coutinho (2020), diz que “uma vez que você aplique dinâmicas comportamentais entre os colaboradores de gerações distintas, há uma grande possibilidade de estreitar o laço daqueles profissionais”.

O verdadeiro conflito de gerações nas organizações, Vedana (2016), descreve que conforme a classificação clássica criada nos Estados Unidos e na Europa, a teoria das gerações leva em consideração a era do nascimento das pessoas e como o contexto local impactou seu comportamento. Orienta também que se aplicar as teorias das gerações sem fazer uma adaptação a realidade brasileira pode fazer com que profissionais do RH, gestores e líderes, tratem os profissionais baseados na idade e não no comportamento e características reais.

A habilidade e a motivação são características individuais mais importantes e que determinam a diferença do sucesso da liderança. Algumas pessoas são mais hábeis e outras mais motivadas para desempenhar o papel de líder. Essas características podem ser interdependentes, ou seja, pessoas mais motivadas têm mais chances de serem as mais hábeis. A maneira como o líder se relaciona com a equipe também tem a sua importância. Entretanto, o desempenho eficaz do líder não garante o desempenho global de uma pessoa como gerente, pois o líder precisa equilibrar diferentes papéis que lhe são atribuídos: decisões, relações humanas e processamento de informações (MAXIMIANO, 2006).

Para Maximiano (2002), liderança é a capacidade pessoal de aglutinar e influenciar pessoas para a realização de objetivos. É uma das atribuições dos gerentes nas organizações formais, uma atribuição complexa, que envolve inúmeras tarefas e habilidades. Liderar significa obter efeitos ou resultados por meio da mobilização de pessoas ao se adaptarem a novos conceitos. Contudo, ser um líder em uma época que todas essas gerações estão atuando em conjunto é um grande desafio.

O grande desafio nestes casos é atender todas as demandas uma vez que a política de benefícios deve ser igual para todos. Afirma Sinek (2019), como guardiões do portão, os líderes estabelecem os padrões de entrada – quem deve ser admitido dentro do círculo e quem deve ser deixado de fora, quem pertence e quem não pertence.

Segundo Chiavenato (2003), a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos.

A liderança é um dos papéis dos administradores. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. Só há liderança quando há liderados, que seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo (MAXIMIANO, 2006, p. 192).

Contudo, ressalta, Maximiano (2006, p.193) que, “liderança é como uma competência que estabelece uma relação de influência”. Liderança é a habilidade, que um líder possui, de influenciar pessoas para trabalharem de forma motivada e cooperativa, visando atingir os objetivos identificados e estabelecidos como sendo para o bem comum de uma equipe. É o processo pelo qual se motiva e ajuda os outros, com entusiasmo para atingir seus objetivos.

Chiavenato (2003) aborda que a liderança deve ser aplicada de maneira aceitável buscando envolver os colaboradores, estes trabalham mais e melhor, de forma criativa, participativa e produtiva em busca das metas e objetivos a serem alcançados.

Como aponta Maximiano (2006), a liderança sempre se faz presente quando existe a necessidade de alcançar um objetivo ou uma meta traçada por uma equipe, ou uma empresa, onde todos os membros irão trabalhar juntos sob a liderança de um único membro em busca de realizar o objetivo estabelecido e conseqüentemente, alcançar o sucesso esperado, auxiliando na condução e orientação das tarefas a serem realizadas.

De acordo com Chiavenato (2003 p.122), “a liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos, a saber”.

a) Liderança como um fenômeno de influência interpessoal: exercida em uma situação e dirigida por meio de processo da comunicação humana ocorre como um fenômeno social;

b) Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo: O grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente

de suas próprias características pessoais, mas também das características da situação na qual se encontra.

c) Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados: liderança é uma junção das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre indivíduo e um grupo;

Para Maximiano (2006, p.195), “a comunicação é o alicerce da liderança, uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir e motivar seus seguidores”. A comunicação clara, adequada e precisa são componentes de extrema importância no processo da liderança, pois todos precisam estar cientes de quais são as metas e quais os procedimentos a serem adotados para a realização das tarefas.

Os estilos ou tipos de liderança são características pessoais de cada líder, essas características apresentam-se a partir de decisões, atitudes e posições que cada um vem a tomar em determinadas situações dentro da organização. Dentre os estilos tem-se: autocrática, democrática e liberal.

a) Liderança Autocrática: O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos demonstra forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa ou formação de grupos de amizade. (CHIAVENATO, 2003).

b) Liderança Democrática: O líder conduz, orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas, formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os liderados. Líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. (CHIAVENATO, 2003).

c) Liderança Liberal: O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-os completamente à vontade e sem controle algum. Mesmo a atividade dos grupos sendo intensa, a produção é medíocre. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações, perdendo tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados com o trabalho (CHIAVENATO, 2003).

Chiavenato (2003), afirma que o desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstância e atividades.

Além desses estilos, pode-se acrescentar a chamada liderança 4.0 que é o último modelo de liderança estudado. Segundo *Waggl* Brasil (2018), liderança 4.0 é um termo que todo líder deve aplicar no mercado atual. É importante ressaltar que

em tempos de inteligência artificial, internet das coisas e *business intelligence*, é fácil perceber que “os ventos da inovação” estão soprando com força.

Em “A quarta revolução industrial”, Schwab (2016) (*apud Waggl Brasil*, 2018) aponta que estamos diante de uma transformação digital nunca vista antes. Esse novo cenário impulsiona um novo modelo de mercado: a liderança 4.0, um estilo de liderança capaz de lidar com a agilidade das informações, constantes mudanças do mercado, potencialização do time interno, utilização das competências dos colaboradores e implantação estratégica da tecnologia.

Além da habilidade com as máquinas, o profissional que fará parte da liderança 4.0 dependerá de outras aptidões. São elas: Orientação para resultados; Orientação estratégica; Liderança em equipe; Influência positiva; Colaboração; Contínuo desenvolvimento de capacidades organizacionais e compreensão de mercado.

De acordo com *Harvard Business Review* (*apud Waggl Brasil*, 2018), o novo líder ainda precisa desenvolver outras quatro características: curiosidade, engajamento, determinação e criatividade.

A contribuição do líder 4.0 é fundamental para o sucesso da equipe, conscientizando-se de que precisarão de ajuda e atenção, que poderão ser atendidos através de *feedbacks*.

Conforme Grubb (2018, p.70), “uma enquete de 2009 da *Leadership IQ* confirmou que os trabalhadores de todas as idades anseiam por *feedback*”. Para Missel (2012), o *feedback* é uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, sendo eles, negativos ou positivos. “*feedback* é extremamente poderoso para reduzir a incerteza, resolver problemas e melhorar a qualidade do trabalho” (GRUBB, 2018 p.71). Fortalecendo o relacionamento do gestor com sua equipe, proporcionando um ambiente de confiança recíproca.

Pode-se compreender com base em Chiavenato (2001) que a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

2.2 COMPORTAMENTO GERACIONAIS

Gerações podem ser vistas como grupo de pessoas nascidas em um determinado período. Cada geração tem diferentes comportamentos, tipos de públicos, preferências e etc. Levando em consideração que essas pessoas cresceram em épocas muito distintas, por isso têm valores e estilos de comunicação diferentes, muitas vezes até conflitantes.

Segundo Grubb (2018, p.32), “em termos amplos, as gerações podem ser definidas como ‘grupos identificáveis que tem em comum ano de nascimento, idade, localização, e eventos significativos ao longo da vida, em estágios críticos do desenvolvimento”. O quadro 1 apresenta a diferença das 4 gerações atualmente coexistentes no mercado de trabalho:

Quadro 1- Diferença de Gerações

	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	MILLENNIALS	GERAÇÃO Z
PERÍODO DE NASCIMENTO	1946 - 1964	1965 - 1980	1981 - 1997	1998 - Presente
POPULAÇÃO	76 milhões	66 milhões	83 milhões	80 milhões (em crescimento)
EVENTOS E TENDÊNCIAS INFLUENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Guerra fria; - Difusão do comunismo; - Guerra do Vietnã; - Revolução sexual; - Movimento dos direitos civis; - Assassinatos de políticos e de líderes culturais; 	<ul style="list-style-type: none"> - Crises de energia; - Escândalos políticos; - <i>Downsizing</i> de empresas; - AIDS; - Desastres ambientais; - Declínio da supremacia mundial dos Estados Unidos; - Internet e e-mail; - Desastre da nave espacial <i>Challenger</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ataques de 11 de setembro; - Tiroteios escolares; - Agendas cheias; - Resguardados e protegidos pelos pais; - Mídias sociais; 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiroteios escolares; - Terrorismo mundial (ex.: Al-Qaeda e ISIS); - Aumento da diversidade social (etnia, religião, estrutura familiar, etc);
TRAÇOS E CARACTERÍSTICAS GERAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação pela equipe; - Otimistas; - Formais; 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoconfiantes; - Céticos; - Informais; 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação por feedback; - Orientação pela comunidade; - Realistas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação global; - Extremamente safos em tecnologia; - Pragmáticos; - Progressistas

OBJETIVOS DE TRABALHO E CARREIRA	- Estabilidade duradoura;	- Equilíbrio trabalho-vida;	- Oportunidades empreendedoras; - Diretrizes claras; - Mudanças frequentes no trabalho;	sociais;
	- Hierarquias nítidas;	- Apenas mudanças necessárias no trabalho;	- Locais de trabalho divertidos;	- Trabalho vitalício;
	- Pouca ou nenhuma mudança no trabalho;	- Horário flexível;		- Pouca confiança nos programas de seguridade social para financiar a aposentadoria;
Fonte: GRUBB (2018)				

Em outras palavras, as gerações que estão atualmente no mercado de trabalho podem ser classificadas como:

a) Geração *Baby Boomers*: nascidos entre 1946 e 1964, não tão citados hoje em dia. De acordo com Grubb (2018), a geração dos *Boomers* tem datas certas de início e fim, cresceram em meio a mudanças sociais dramáticas, frequentemente impulsionada por conflitos.

b) Geração X: nascidos entre 1965 e 1980, apesar de não haver um consenso fechado, esse período é amplamente adotado pelos especialistas. Segundo Grubb (2018), a geração X são pessoas nascidas durante a depressão de bebês, em oposição aos *Boomers*, pessoas nascidas durante a explosão de bebês. Mas que qualquer outra geração até então, a geração X cresceu em famílias com dupla fonte de renda. As experiências de vida dessa geração são caracterizadas por independência e desilusão.

c) Geração Y ou *Millennials*: nascidos entre 1981 e 1997, cresceram em famílias divorciadas, os seus pais da geração X, dedicaram-se intensamente aos filhos, para compensar a ausência dos próprios pais. Essa geração introduziu a era de “todos recebem medalhas” (GRUBB, 2018). Conforme Codeço (2015, p.29), “o comportamento da geração Y no trabalho é capaz de estarrecer muitos da geração X, que o julgarão como impróprio. A velocidade das mudanças vividas pela geração Y ao lado de importantes transformações sofridas por seus pais introduziu um salto qualitativo que os Y ainda estão digerindo e que deixa “perdidos” os X, seus pais”. A geração Y é a primeira geração a crescer na era digital, entendendo a necessidade da interconectividade para a comunidade mundial (CODEÇO, 2015).

d) Geração Z: a geração presente, dos nascidos a partir de 1998. De acordo com Grubb (2018), essa geração é mais recente e os especialistas ainda estão analisando. Até agora, a tecnologia é a principal característica desse grupo, que é a

primeira geração a crescer na era dos *smartphones* e mídias sociais (GRUBB, 2018). Jordão (2016) argumenta que, a mudança de comportamento das gerações X, Y, Z, e suas implicações da Geração Z traz em seu perfil a flexibilidade de adaptar-se a vários modelos de trabalho e às constantes mudanças do mundo globalizados, dentro deste contexto, o mundo organizacional passou a compor novos ambientes de trabalho, mais flexíveis, abertos e criativos com o objetivo de reter os novos talentos da era digital e fazê-los produzir da maneira como gostam.

É um desafio para os gestores encontrar estratégia para conciliar as gerações e incentivá-los a executar o trabalho com eficácia.

A geração *Boomers* quer ser respeitada por sua experiência, a Geração X quer autonomia e dinheiro e os *Millennials* querem um ambiente de trabalho em equipe associado a reconhecimento mais frequente. Mesmo quando as gerações concordam em relação a algumas questões (como o desejo comum de melhorar o equilíbrio trabalho-vida), por meio de condições de trabalho mais flexíveis, o manejo desses pontos em comum ainda envolvem grandes desafios para os gestores (GRUBB, 2018, p.22).

Neste cenário tão adverso, os conflitos são quase que inevitáveis, e a organização juntamente com o setor de RH tem o desafio de compreender cada um dos grupos de gerações, tirando assim o maior proveito possível de cada grupo. Isso porque as gerações tendem a ter uma percepção distinta sobre os desafios diários, por este motivo um desafio da gestão é desenvolver o planejamento de carreira e os benefícios pensando em atender demandas não homogêneas. Enquanto alguns profissionais irão procurar um plano de previdência outros grupos irão preferir uma jornada flexível, por exemplo.

Na maioria das vezes, a nova geração não vai se contentar em seguir as regras, tenderá a questionar e propor soluções próprias. Portanto, a empresa deve favorecer o diálogo, criando um ambiente propício para essa troca de ideias, ao mesmo tempo em que consegue racionalizá-las em um projeto prático (GRUBB, 2018).

As novas gerações (Y e Z) têm a oportunidade de alterar a história de uma organização, amparada também pelos veteranos, *Baby Boomers* e Geração X. Esse é um momento inédito para o mundo corporativo, e as empresas que souberem aproveitar o potencial de cada uma, sairão na frente e conquistaram importantes diferenciais competitivos (GRUBB, 2018).

Quem hoje está em posição de chefia precisa saber incentivar, antes, a geração X – os tais dos *Baby Boomers* a ver com olhos mais generosos as

gerações Y e Z, acreditando no potencial delas. O preconceito que esses jovens ainda enfrentam no mercado de trabalho precisa acabar, e essa mudança deve partir dos mais esclarecidos, dos mais preparados (SALOMÃO, 2018).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia tem como função selecionar os métodos apropriados para se alcançar os objetivos desejados, determinar o processo e os critérios adequados utilizados na pesquisa. Segundo Malhotra (2001), efetiva um planejamento para a realização do projeto, ela especifica os procedimentos necessários para adquirir as informações, estruturar ou resolver problemas.

A seguir, serão apresentadas a caracterização da pesquisa, a técnica de coleta de dados utilizados e a forma de análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa trata-se de um estudo exploratório dos gestores sobre quais são os principais desafios de liderar diferentes gerações. A pesquisa exploratória tem por objetivo aprimorar hipóteses, validar instrumentos e proporcionar familiaridade com o campo de estudo. Constitui a primeira etapa de um estudo mais amplo, e é muito utilizada em pesquisas cujo tema foi pouco explorado, podendo ser aplicada em estudos iniciais para se obter uma visão geral acerca de determinados fatos (GIL, 2002).

Por meio de uma pesquisa exploratória, os pesquisadores poderão compreender o perfil de cada geração de funcionário, bem como as dificuldades dos líderes em liderar um grupo multigeracional.

Quanto ao método de pesquisa empregada, esta pesquisa se caracteriza como estudo de caso. “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2008 apud GIL, 2012). Sendo o mais indicado nesse caso, por classificar-se como uma pesquisa de maior aprofundamento, uma análise mais acentuada e um resultado mais detalhado.

No contexto de desenvolvimento do estudo de caso e em termos de sua operacionalização, cabe ressaltar o papel da pesquisa qualitativa, em que o pesquisador usa análise de conteúdo de material escrito ou gravado, obtido de expressões pessoais de participantes, observações comportamentais e esclarecimentos dos observadores, bem como o estudo de artefatos e evidências do ambiente e descrição detalhada (COOPER, 2011).

Abordagem qualitativa trata-se de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamentos (MARCONI E LAKATOS, 2010)

A pesquisa qualitativa é uma metodologia de caráter exploratório. Que identifica a forma de abordagem como promissora possibilidade de investigação. A pesquisa qualitativa costuma ser realizada quando o objetivo do estudo é entender o porquê de determinado assunto.

Para o presente trabalho foi classificado como uma pesquisa qualitativa, onde a mesma ajuda a entender detalhes sobre um problema.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados acontece por meio de dados primários ou secundários.

Conforme Mattar (*apud* USP, Aspectos metodológicos, 1996) dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento. Afirma também que, “dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados a disposição dos interessados”. As informações necessárias para o desenvolvimento desse trabalho foram obtidas pela coleta de dados primários.

A técnica de coleta de dados foi elaborada em forma de entrevista semi-estruturada, aberta. Entrevista é a ação e efeito de entrevistar ou ser entrevistado. Trata-se de uma conversa entre duas ou mais pessoas com um fim determinado.

Para Marconi e Lakatos (2010), “A entrevista é o encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Os autores afirmam também que, há diferentes tipos de entrevistas, que variam de acordo com o propósito do entrevistador, podendo ser elas:

a) Padronizada ou Estruturada: É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas;

b) Despadronizada ou não estruturada: O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão.

Nesse presente trabalho verificou-se a necessidade de elaborar uma entrevista padronizada ou semi - estruturadas com roteiro de perguntas previamente estabelecidas.

A coleta de dados com os gestores será realizada através de entrevista, com o intuito de colher dados destes profissionais sobre os desafios enfrentados no mercado de trabalho quando se lidera uma equipe multigeracional.

As pesquisas serão realizadas no mês de outubro de 2020 com três líderes experientes. A preferência é pelo uso da entrevista pessoalmente, mas caso haja necessidade, também poderá ser feita pelo aplicativo *Teams*.

O quadro 2 apresenta o roteiro completo das questões da entrevista que foram agrupadas em blocos.

Quadro 2- Roteiro da Entrevista.

Bloco 01- Apresentação / Trajetória Do Líder	
1)	Qual sua trajetória profissional?
2)	Quantas pessoas você lidera hoje?
3)	Quanto tempo de liderança?
Bloco 02- Composição Da Equipe	
1)	Tem alguma pessoa aposentada na equipe? Por que ainda estão trabalhando?
2)	Tem algum estagiário, menor aprendiz ou trainee na equipe?
3)	Qual a faixa etária que compõe sua equipe?
4)	Como você avalia a interação da sua equipe hoje? Considerando as diferentes faixa etária.
5)	Como é a política salarial da empresa? Está ligada a tempo de casa, experiência, resultado/produtividade
Bloco 03- Problemas Enfrentados	
1)	Qual faixa etária é mais fácil ou mais difícil de lidar? Por que ?
2)	Quais os problemas mais comum entre as diferentes faixa etária?
3)	Existem problemas específicos de uma determinada faixa etaria?
4)	Como as diferentes faixa etária se adequam ao uso de novas tecnologias? Ex.maquinas, sistema na empresa.
5)	Como a empresa lida com o uso do celular no ambiente de trabalho?
6)	Existe alguma dificuldade relacionada a comportamento dos funcionários ? Ex.hora, faltas, iniciativa, compromisso.
7)	Se sim, isso está ligado a alguma faixa etária específica?
8)	Como você resolve os conflitos entre as gerações ?
Bloco 04- Vantagens / Benefícios Da Composição Da Equipe	
1)	Quais as vantagens da diversidade na faixa etária , na equipe?
2)	Quais são as estratégias de motivação para cada faixa etária?
Bloco 05- Desafios	
1)	Quais os desafios de liderar diferentes gerações ?
2)	Como as diferentes faixas etária lidam com o feedback positivo ou negativo?
Bloco 06- Preferências	
1)	Você tem preferência por um determinado perfil na contratação de novos colaboradores? Por que ?
2)	Você tem algum outro comentário que gostaria de falar sobre as diferentes gerações?

Fonte- Pesquisadores (2020)

3.3 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados serão analisados pelos pesquisadores por meio da análise de conteúdo, que na visão de Appolinário (*apud* Zanchet 2015), tem por finalidade a busca do significado de materiais textuais, em que consiste na interpretação teórica das categorias.

Deste modo, será comparado o resultado dos aspectos mais relevantes da análise do conteúdo obtido com a entrevista e com a fundamentação teórica, correlacionando os comportamentos multigeracionais e a liderança.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

As empresas atuais estão enfrentando os desafios de liderar equipes multigeracionais. Para melhor exploração dos resultados obtidos, este capítulo está dividido em contextualização, apresentação do diagnóstico e análise crítica dos resultados.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Para se responder ao problema de pesquisa, os pesquisadores selecionaram três grandes empresas de Jaraguá do Sul atuantes em diferentes segmentos para identificar como alguns líderes lidam com as questões multigeracionais dentro do ambiente de trabalho.

A seguir, são apresentadas as características de cada uma destas empresas, mantendo-se seu anonimato para garantir a liberdade de expressão durante os temas questionados.

4.1.1 Empresa do setor têxtil

A empresa A atua no ramo têxtil, sendo uma empresa de referência no município de Jaraguá do Sul. Atua há 39 anos no mercado, com mais de 4.600 colaboradores. A entrevista foi aplicada no dia 07/10/2020, pessoalmente.

O líder entrevistado da empresa A iniciou sua carreira no chão de fábrica da mesma empresa. Passados 22 anos, lidera atualmente 83 pessoas em um dos setores produtivos. Há nove anos nessa posição, deixou claro em sua entrevista a existência das quatro gerações no setor o qual lidera.

4.1.2 Empresa do setor químico

A empresa B opera no setor químico, sendo também uma referência para o município. Há 59 anos no mercado, faz parte de um grande grupo com aproximadamente 31.000 colaboradores no mundo. Atua com programa de menor aprendiz, entre outras estratégias de liderança e gestão de pessoas. A entrevista foi aplicada no dia 16/10/2020, pelo aplicativo *Teams*.

O gestor entrevistado da empresa B iniciou sua carreira como auxiliar no RH, tendo passado por vários setores da área administrativa desde então. Há 38 anos na empresa, hoje atua como diretor no setor de negócios, liderando cerca de mil pessoas no Brasil e exterior.

4.1.3 Empresa do setor de comércio

A empresa C exerce atividade no comércio. Trata-se de uma empresa de grande porte, com 27 unidades nos estados de SC, sendo 02 unidades em Jaraguá do Sul. A entrevista foi aplicada no dia 26/10/2020, pessoalmente.

O líder da empresa C, há 23 anos na empresa, iniciou sua carreira como repositor de loja, passou por vários setores, até chegar como chefe, gerente auxiliar e atualmente gerente das duas lojas de Jaraguá do Sul. Exerce sua liderança há cerca de 20 anos, apresentando 340 liderados sob sua responsabilidade.

4.2 APRESENTAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

Os resultados das entrevistas realizadas são apresentados na sequência. Ressalta-se que o roteiro de entrevista semi-estruturada foi dividido em blocos como, considerando a apresentação/trajetória do líder, composição da equipe, problemas enfrentados, vantagens/benefícios da composição da equipe, desafios e preferências.

Os aspectos de apresentação e trajetória do líder serviram como base para a contextualização apresentada no capítulo 4.1.

Em relação à composição da equipe identificou-se que:

a) O líder da empresa A afirma que na sua equipe tem pessoas aposentadas, e que estão lá por mérito, ou seja, permanecem atuantes na empresa pois contribuem de forma essencial para o seu setor. A empresa faz parte do programa o jovem aprendiz, porém não tem nenhum jovem aprendiz na sua equipe, pois lidera o terceiro turno, no qual não são oferecidas vagas para o programa, em função do horário de trabalho (das 23:24h às 05:00h). Ainda assim, lidera funcionários das quatro gerações (pessoas de 18 à 60 anos).

b) O líder da empresa B afirma que na sua equipe tem pessoas aposentadas também. A empresa faz parte do programa jovem aprendiz, porém não apresenta nenhum jovem aprendiz na sua equipe. O mesmo lidera apenas 3 gerações diretamente, pessoas de 25 à 45 anos, e indiretamente lidera as quatro gerações (acrescentando os liderados de 18 anos).

c) Na empresa C, o líder relata que há na sua equipe pessoas aposentadas. A empresa faz parte do programa jovem aprendiz, mas estes não ficam direcionados a ele. O mesmo lidera as quatro gerações (pessoas com faixa etária de 18 à 60 anos).

Pode-se perceber que todas essas equipes têm liderados aposentados, e a empresa tem o programa jovem aprendiz dando oportunidade à geração Z, a mais recente, mas que tais jovens, por diversos motivos não são diretamente subordinados aos líderes entrevistados.

Ao serem questionados sobre os principais problemas enfrentados considerando as diferentes gerações, pode-se perceber que:

a) O líder da empresa A afirma que liderados da geração Z são muito ansiosos, que a geração *Baby Boomers* tem dificuldades com a tecnologia. Quando questionado sobre o uso de celular na organização, afirmam que o uso do mesmo é proibido. Os conflitos comuns que ocorrem são resolvidos através de *feedbacks*.

b) A resposta do líder da empresa B foi que a geração Z precisa ser moldada dentro da empresa, que a geração *Baby Boomers* apresenta problemas de cultura e dificuldades de aceitar o novo, seja em questão de maquinário que a empresa adquire, quanto de liderados novos no setor. Quanto a uso do celular é proibido na empresa e os conflitos são resolvidos através de *feedbacks* e acompanhamentos psicológicos.

c) O líder da empresa C afirma também que a geração Z apresenta muita ansiedade, que a geração *Baby Boomers* apresenta problemas de cultura e dificuldades de aceitar liderança mais jovem. O uso do celular é liberado apenas para chefia, porém com restrições.

Constata-se que para as empresas A e C a geração Z, apresenta problemas de ansiedade devido ao mundo tecnológico qual é desconhecido pelas outras gerações. Para a empresa B a geração Z, precisa ser moldada de acordo com a empresa e seguir a cultura organizacional. Ao questionar sobre liderados da geração *Baby Boomers*, os líderes relatam falta de conhecimento tecnológico, e para os

líderes das empresas B e C além dessa questão, afirmam a existência de problemas culturais precisando de mais compreensão dos líderes. Quanto ao uso de celular, os três líderes não apresentam esse problema e os conflitos entre as gerações são resolvidos com conversas, *feedbacks* ou acompanhamento psicológicos.

Considerando as vantagens ou benefícios de atuação de uma equipe multigeracional, observou-se que:

a) O líder da empresa A afirma que a geração *Baby Boomers* e X são mais para serviço bruto e braçal, já as gerações Y e Z são mais tecnológicos.

b) Para o líder da empresa B a geração *Baby Boomers* e X são experientes e tem força de vontade, já as gerações Y e Z são mais teóricos e técnicos.

c) O líder da empresa C confirma que a geração *Baby Boomers* e X são persistentes, possuem bastante experiência e encaram o serviço braçal e as gerações Y e Z tem oportunidade de primeiro emprego e por serem tecnológicos contribuem para o crescimento das empresas com um olhar diferente.

Ao serem questionados sobre os desafios de liderança e preferências de contratação, os líderes comentaram que:

a) O líder da empresa A diz ser muito complexo liderar pessoas, você vai do céu ao inferno em fração de segundos. Nas suas contratações leva em consideração o perfil para a função. Completa que, para ser líder precisa ser transparente e sincero consigo e com seus liderados.

b) Para o líder da empresa B, cada geração tem suas particularidades na motivação, alguns são motivados com remunerações, outros com oportunidades e isso não está relacionado diretamente a uma geração. Para contratação conta muito a postura e se o candidato é bilíngue, atendendo a necessidade da empresa.

c) Na empresa C, o líder não enxerga como um desafio, mas como um prazer. Leva em consideração para suas contratações o perfil para a função que irá exercer.

Verifica-se que, a empresa A e C, preferem o perfil que se encaixa na função, e a empresa B, prefere avaliar a postura do candidato e se é bilíngue, pela necessidade da empresa.

Os três líderes confirmam o fato de que ser líder é um desafio constante, que trabalhar com pessoas já é desafiador, e que não tem muito segredo, ser honesto, sincero, transparente e um ditado popular, mencionado pelos três durante

as entrevistas é “o combinado não sai caro” ser um líder íntegro e manter a palavra é o básico que um bom líder precisa.

4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão analisados os dados apresentados no diagnóstico e abordados na fundamentação teórica. Os temas serão tratados considerando os blocos de perguntas do roteiro de entrevista.

No primeiro bloco sobre a trajetória do líder, os três possuem uma vasta experiência por estarem a anos na empresa, trabalham com *feedbacks*, confirmando com Grubb (2018) que o *feedback* é poderoso para resolver problemas, e minimizar conflitos.

O segundo bloco sobre, composição da equipe, as empresas possuem como liderados pessoas aposentadas pelo INSS, e também liderados com faixa etária de 18 à 60 anos, conseguem conciliar o trabalho e as expectativas das quatro gerações, até porque eles contribuem para o bom andamento do trabalho, e há necessidade de colaboradores das diferentes gerações para uma nova visão dentro da organização. Este achado reafirma o que diz Grubb (2018), atualmente o mercado de trabalho é composto tanto pelas novas gerações de profissionais, como por aqueles com mais de 55 anos de idade, que devido ao aumento da idade de aposentadoria, permanecem em atividade.

O bloco três, sobre problemas enfrentados analisa-se que o conflito é normal, não é específica de uma determinada geração. Ressaltou-se também há impaciência da nova geração em aguardar o tempo certo de ser promovido, são muito afoitos. A liderança precisa entender o perfil de cada colaborador, conferindo com o que disse Vedana (2016), que se aplicar as teorias das gerações sem fazer uma adaptação à realidade brasileira pode fazer com que profissionais do RH, gestores e líderes, tratem os profissionais baseados na idade e não no comportamento e características.

Vantagens e benefícios de uma equipe multigeracional, referente ao bloco quatro, os liderados da geração mais nova, a geração Z, são muito afoitos, porém há necessidade de tê-los em seu quadro de colaboradores, pois acabaram de sair da faculdade e têm muito a contribuir com a empresa, são jovens que falam

fluentemente o inglês e o espanhol. A geração *Baby Boomers* e X, são mais experientes e encaram o serviço bruto, todas as gerações têm algo a ensinar. Concordando com o que diz Half (2019) ao afirmar que cada geração tem suas próprias regras, porém todos são pessoas e tem as mesmas necessidades.

No bloco cinco, sobre os desafios enfrentados, analisa-se que liderar é complexo, ao mesmo tempo é um prazer, depende de como a liderança é preparada para gerir pessoas. O grande desafio dos gestores hoje é tirar o melhor dos profissionais de cada geração.

A geração *Baby Boomers* ainda se encontra no mercado de trabalho pelo adiantamento da aposentadoria e pela excelência na função exercida. Mesmo quando atingem a aposentadoria, muitos continuam trabalhando para complementar a sua renda, contribuem muito com suas experiências, são persistentes e não escolhem o tipo de serviço, encaram serviço bruto e braçal, alguns têm dificuldades de aceitar ser liderado pelos mais jovens.

A geração X é aquela que intermedia as demais gerações, ela não é totalmente tecnológica, porém tem facilidade para aprender e ensinar. São persistentes e procuram permanecer na empresa por longos anos, crescendo junto com a empresa, contrapondo o que diz Grubb (2018) que essa geração é caracterizada por interdependência e desilusão.

A geração Y cresceu na era digital, geralmente possuem formação acadêmica e têm experiência no mercado de trabalho, contribuindo com o avanço tecnológico. Abrem o caminho para a próxima geração, o que corrobora Codeço (2015) que a geração Y é a primeira geração a crescer na era digital.

A geração Z é totalmente tecnológica, cresceu na era dos *smartphones* e mídias sociais. São ágeis na nova tecnologia, contribuem para o crescimento da empresa, tem ideias inovadoras e perfis de empreendedores, entretanto, demonstram ansiedade e dificuldade de aguardar sua vez, e por motivos fúteis abandonam tudo, confirmando o que diz Jordão (2016) que o mundo organizacional passou a compor novos ambientes de trabalho, mais flexíveis, abertos e criativos com o objetivo de reter os novos talentos da era digital e fazê-los produzir da maneira como gostam.

5 PROPOSIÇÃO DE CONTINUIDADE DOS ESTUDOS

Como a geração Z ainda está há pouco tempo no mercado de trabalho, e não tem o seu perfil muito bem definido, encontram-se poucos estudos sobre eles.

Esta pesquisa buscou entender os desafios de liderar diferentes gerações, por meio de entrevistas com líderes de grandes empresas de diferentes setores. De uma forma geral, os resultados corroboram uns com os outros. Entretanto, cabe destacar que estas empresas são de grande porte e possuem uma cultura organizacional, regras internas, gestão de pessoas e RH bem desempenhados.

Dito isso, surgiram novos questionamentos em relação à realidade de equipes multigeracionais em outros contextos organizacionais. Portanto sugere-se novas linhas de pesquisas, como:

a) Estudo em empresas de pequeno porte, para verificar a existência dos conflitos e as estratégias aplicadas.

b) Entrevista com gestores da nova geração, para saber a linha de pensamento dos mesmos.

c) Fazer novas pesquisas daqui alguns anos para saber como é gerenciar uma quantia maior de liderados da geração Z.

d) Fazer estudo aprofundado de como será o trabalho mais bruto/braçal das empresas quando a geração *Baby Boomers* sair totalmente do mercado de trabalho.

e) Estudo de como se dá a liderança em empresas que não possuem normas tão rígidas em relação ao uso de smartphones pessoais.

f) Estudar a Geração Z como um cliente, não somente como mão-de-obra. Analisar que o perfil do futuro cliente também vai mudar junto com a questão de trabalhadores dentro da empresa.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo propôs, por meio de pesquisa a identificar quais são os principais desafios de liderar diferentes gerações, buscando compreender as estratégias utilizadas pela liderança de equipes multigeracionais. O objetivo geral desse trabalho foi alcançado, a partir das respostas obtidas junto aos gestores foi possível observar a relação entre a fundamentação teórica e a realidade nas empresas, que para liderar equipes multigeracionais precisa conhecer cada colaborador em suas particularidades e liderar com equidade.

Com a equipe multigeracional no mercado de trabalho, há uma questão relacionada ao ambiente de trabalho, que é o comportamento geracional, cada geração tem suas características e comportamentos diferentes. Verificou-se que a geração *Baby Boomers* é conservadora e encara o serviço braçal, porém tem dificuldades com a tecnologia, e a geração Z é tecnológica, ansiosa e preza por horários flexíveis.

A entrevista com os gestores possibilitou uma visão mais ampla da realidade nas organizações, atendendo os objetivos da pesquisa, em relação à composição da equipe, aos problemas enfrentados, vantagens e benefícios, os desafios e as preferências.

A análise da entrevista foi concluída de forma satisfatória, ressaltando que a composição da equipe é realmente composta pelas quatro gerações, os problemas enfrentados são comuns e normais, e não específico de uma determinada geração, vantagens e benefícios na equipe multigeracional é de suma importância há necessidade de tê-los em seu quadro de colaboradores, os desafios enfrentados hoje são tirar o melhor dos profissionais de cada geração e a preferência dos líderes é recrutar o profissional com o perfil para função a ser exercida.

A expectativa é de que, a partir desse estudo novas pesquisas possam ser desenvolvidas dando continuidade ao tema “os principais desafios de liderar diferentes gerações”, novos modelos de gestão e repensar estratégia para aproveitar o potencial de cada geração.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Rafaela Albuquerque Valença de. Abordagem qualitativa na pesquisa em administração: um olhar segundo a pragmática da linguagem. **Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, 2013.
- CARMELLO, Eduardo. **Gestão da Singularidade: Alta performance para equipes e líderes diferenciados**. São Paulo: Editora Gente, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução á teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CODEÇO, Paulo Vitor. **Gerações X e Y e seus perfis motivacionais**. Curitiba: Appris, 2015.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de pesquisa em administração. 10° ed, Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COUTINHO, Thiago. **Gerações no mercado de trabalho: como características distintas podem ser oportunidades para todos**. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/geracoes-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 17.11.2020.
- GIL, Robledo Lima. Tipos de pesquisa. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>. Acesso em 13.11.2020.
- GRUBB, Valerie M. **Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho/ Valerie M. Grubb; tradução Afonso Celso da Cunha Serra**. São Paulo: Autêntica Business, 2018.
- HALF, Robert. Como lidar com o conflito de gerações no ambiente de trabalho? Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/como-lidar-com-o-conflito-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho-rc>. Acesso em: 17.11.2020.
- JORDÃO, Matheus Hoffman. A Mudança de Comportamento das Gerações X, Y, Z e Alfa e suas Implicações. **São Carlos**, 2016.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. Ed.7. São Paulo: Atlas, 2010.

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. **Gestão do amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial.** São Paulo: Editora Gente, 2018.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** Bookman Editora, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Administração de projetos: como transformar idéias em resultados. In: **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados.** 1997. p.196.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração, 2017. 5. ed. rev. e ampl. - São Paulo : Atlas, 2000. Bibliografia.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. Editora Compacta. São Paulo, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Administração de Projetos. 2ª Ed. Atlas S.A.- 2002

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo.** Como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROBERT HALF. Como lidar com o conflito de gerações no ambiente de trabalho? Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/como-lidar-com-o-conflito-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho-rc>. Acesso em: 17.11.2020.

SALOMÃO, Pedro. **Lyderez: O exercício da liderança para conectar gerações.** Rio de Janeiro: Best Business, 2018.

SINEK, Salomon. **Líderes se servem por último: Como construir equipes seguras e confiantes.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

USP. Aspectos Metodológicos. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14092006-091358/publico/AspectosMetodologicos.pdf>. Acesso em 04.11.2020.

VEDANA, Henrique. ESCOLA DE FACILITADORES. **O verdadeiro conflito de gerações nas organizações.** Disponível em: <https://escoladefacilitadores.com/o-verdadeiro-conflito-de-geracoes-nas-organizacoes/>. Acesso em: 17.11.2020.

WAGGL BRASIL. Liderança 4.0: como agir nesse novo modelo de mercado? Disponível em: <https://blog.wagglbrasil.com/lideranca-4-0-como-agir-nesse-novo-modelo-de-mercado/#:~:text=Lideran%C3%A7a%204.0%20%C3%A9%20um%20termo,inova%C3%A7%C3%A3o%E2%80%9D%20est%C3%A3o%20soprando%20com%20for%C3%A7a>. Acesso em 13 11. 2020.

ZANCHET, G ssica Rafaela Borba. **An lise das rela es conflituosas entre as gera es no contexto da sociedade do conhecimento**: um estudo em uma empresa de constru o civil. 2015. Acesso em 10.11.2020.