

## COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES DE ACORDO COM AS GERAÇÕES

Alana Sandri<sup>1</sup>

Iolanda Maria do Prado<sup>2</sup>

Kauane Barth<sup>3</sup>

Kelly Caroline Schuh<sup>4</sup>

Elaine Dornelles<sup>5</sup>

### Introdução

Os desafios da gestão no século XXI são definidos pela necessidade de uma mudança na postura gerencial, bem como pelos avanços tecnológicos e estratégicos na busca pelo alcance de metas, produtividade e lucratividade por meio do uso de plataformas motivacionais na atualidade. Diante dessa realidade, o objetivo final dessa pesquisa é identificar a diversidade observada entre gerações ao buscar um objetivo comum no ambiente de trabalho, levando em consideração valores, visões e características compartilhadas.

O estudo é baseado em análises bibliográficas previamente publicados com foco nas gerações: Baby Boomers, X, Y e Z para obter uma melhor compreensão das mesmas.

O termo "geração" tem conceitos mais ricos e ambíguos do que uma multidão. Como resultado, uma geração é formada não apenas por pessoas da mesma idade ou que nasceram na mesma época, mas também por pessoas que foram modeladas naquela época pelo mesmo tipo de influência educacional, política, social ou cultural, ou que viveram e foram influenciados pelos mesmos eventos, tendo vínculos muito comuns. (FORQUIN, 2003):

Não basta fazer comparações das mesmas, porque cada uma é dada em diferentes circunstâncias e contextos, com origens em diferentes sociedades e épocas.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Administração

<sup>4</sup> Acadêmica do Curso de Administração

<sup>5</sup> Especialista em Cooperativismo de Crédito. Professora do Centro Universitário Uceff - Itapiranga

Entretanto, Corsten (2010, p134) “esclarece que o termo geração passou a ser utilizado, muitas vezes, como sinônimo para denominar uma faixa etária ou um grupo com características específicas”.

### **Geração Baby Boomer**

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), os Baby Boomers nasceram no pós-guerra, entre 1945 e 1964, e vivenciaram um mundo de prosperidade econômica e avanços tecnológicos.

Tulgan (2006) destaca que o termo “Baby Boomer” é traduzido para o português como “explosão de bebês”. E explica que “os Boomers eram crianças quando ser criança era emocionante, e adolescentes quando ser adolescente era emocionante”.

Conger (1998) acredita que a geração Baby Bombers é formada por pessoas que testemunharam a guerra e os movimentos feministas enquanto lutavam por seus direitos. Eles eram disciplinados e seguiam regras rígidas em relação à obediência e disciplina. São pessoas que não se abrem muito para questionamento e a principal preocupação está na busca pela estabilidade no emprego. Colocam a carreira em primeiro lugar e se adaptam a qualquer organização, mas fazem parte de uma geração que está deixando o mercado de trabalho.

Por estarem enraizados na criação de um percurso profissional sólido dentro de uma mesma empresa, a ênfase está na experiência e competência. (SMOLA; SUTTON, 2002; ZEMKE et al., 2000; VELOSO, 2016). Entretanto, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é uma divergência para essa geração. (OLIVEIRA, 2009).

### **Geração X**

A geração X é conhecida por pessoas nascidas entre os anos 1960 e 1980. Essa geração vê o trabalho como uma oportunidade de progredir profissional e financeiramente e, como resultado, temem perder o emprego. No entanto, eles também lutam por uma melhor qualidade de vida no trabalho e começam a equilibrar trabalho e vida pessoal.

Os membros da Geração X valorizam muito o trabalho por conta própria, tratam a autoridade de maneira informal e buscam uma estrutura hierárquica menos rígida. (SMOLA; SUTTON, 2002; OLIVEIRA, 2009).

Conger (1998) afirma que, estimam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, trabalhando com eficiência, todavia, almejam experiências e treinamentos. No entanto, são vistos como pessoas com maior autoconfiança, empreendedorismo e praticidade na resolução de problemas. (CAPPI, ARAUJO, 2015).

Os integrantes caracterizados neste grupo são mais interessados em ganhos de oportunidade, podem ser mais cínicos e individualistas, menos leais às organizações, mais afeitos às mudanças e mais inclinados a deixar uma empresa em troca de desafios e melhores recompensas. São menos suscetíveis à autoridade formal, embora mais dependentes de feedbacks e mais preocupados com seus objetivos pessoais e com o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (BATISTA, 2010).

### **Geração Y**

A geração Y é caracterizada pelas pessoas nascidas entre os anos 1980 e 1990, conhecidos por serem descendentes de disponibilidade de informações rápidas e acessíveis na grande rede de computadores e tecnologia. (SANTAELLA, 2004),

Apesar das rápidas mudanças trazidas por muitas inovações, como a realidade virtual, esta geração é considerada a primeira a estar imersa em interatividade tecnológica. Isso se deve ao fato de que as gerações anteriores foram obrigadas a participar de um processo de transição tecnológica difícil, mas rápido, que não foi muito agradável. (OLIVEIRA, 2009).

Essa “transição” teve menos influência na Geração Y, pois eles nasceram durante o processo, o que lhes deu mais familiaridade, quase imediatamente, com o uso de artefatos tecnológicos, em comparação com as gerações anteriores, Baby Boomers e X. (RUDGE et al., 2017).

Entretanto, é uma linhagem que precisa de um pouco de atenção. A frustração está muito presente, pois as pessoas desta geração, quando não recebem tarefas difíceis, ficam frustradas e abandonam seus empregos, alegando desmotivação, contribuindo assim para o aumento da rotatividade nas organizações. (BOHLANDER; SNELL, 2015). Como resultado, há uma necessidade contínua e intensa de desafios, pois eles querem ser testados para demonstrar sua capacidade. No entanto, há problemas com isso; rejeitam o trabalho em

equipe, são individualistas e não aceitam uma estrutura hierárquica rígida. (RUDGE et al, 2017).

Apesar de serem pessoas difíceis de gerir em certos casos, são objetivos, claros, possuem flexibilidade e autonomia para com suas atividades e são extremamente hábeis com as novas tecnologias. (VELOSO, 2012). Nesse caso, recrutar e desenvolver membros da Geração Y tornou-se uma estratégia significativa, pois essa geração já está integrada às organizações e podem ser os futuros líderes. Uma das estratégias utilizadas por alguns negócios é o uso de horários flexíveis, planos de aceleração de carreira e incentivos para programas de trainee. (OLIVEIRA, 2009). Esses novos programas têm sido formas para motivação dos profissionais, podendo até ocupar cargos mais altos e de liderança na organização. (TEIXEIRA et al., 2010).

Essas pessoas costumam procurar seus líderes para estimar seus desempenhos, tal qual como feedbacks, sendo formal, semestral ou anual, mostrando suas melhorias de curto à longo prazo. (FILENGA; VIEIRA, 2010), pois valorizam o aumento rápido e eficiente de sua carreira profissional e de seu estilo de vida desejado. (CENNAMO; GARDNER, 2008; ZEMKE, RAINES, FILIPCZAK, 2000).

A geração Y poderia ser considerada aqueles que partem para a ação que faz acontecer (JORNAL DA GLOBO, 2010).

## **Geração Z**

A chamada geração Z é uma nova geração que surgiu após o Geração Y. Caracteriza-se pelos nascidos entre meados da década de 1990 à 2010. As pessoas dessa geração já são surgidas junto com as tecnologias, acompanhando todos os novos avanços virtuais. Essa interação habitual com os dispositivos tecnológicos acabou incentivando essa nova geração a aprender a usar muitas tecnologias ao mesmo tempo, como acessar a internet, ouvir música e assistir televisão. (OLIVEIRA, 2010).

Os integrantes da geração Z possuem mais naturalidade ao lidar com as novas tecnologias, assim, como consequência, desenvolvem capacidades e características específicas correspondentes a estes estímulos, como a execução de multitarefas e a velocidade na captação de conteúdo. (SANTOS E LISBOA, 2013)

Os “Zs” costumam se relacionar com a rotina de trabalho de uma maneira bastante distinta das gerações anteriores. Como dominam facilmente as tecnologias, eles se tornaram mais antenados nas redes sociais, proativos e aptos para habilidades multitarefa. Como gostam de inovar, isso pode gerar conflitos com as gerações anteriores mais acostumadas ao tradicional. (HOSP. SANTA MONICA, 2021)

Os jovens antecipam e simplificam muita coisa, e essa característica é um ponto extremamente importante para o mundo corporativo, uma vez que a otimização das tarefas tem impacto direto com a produtividade das equipes. Outra mudança muito importante, é que a nova geração não se importa apenas em ganhar dinheiro. O sucesso financeiro, a realização de atividades das quais realmente gostam e a qualidade de vida, são pontos muito importantes para os *centennials*. Essas características resultam em profissionais dinâmicos, interativos, multidisciplinares, criativos e curiosos.

### **Histórico da empresa**

O Mercado Central está situado no centro de Mondáí-SC, na Avenida Lajú. Contendo 1.050m<sup>2</sup>, é dirigido por um único dono, chamado Orestes Manoel do Prado. No comércio há quase 32 anos, hoje consta com uma grande equipe de colaboradores e clientes fiéis, que compram na empresa desde a sua abertura e também conquistam fregueses todos os dias. Ainda hoje é relatado de pessoas que se recordam do dia da inauguração, ocorrida três décadas atrás, e que se dizem clientes fiéis. Sua idealização na época surgiu dele e de sua ex-companheira, Maria Luiza Kich, os quais trabalharam juntos por 30 anos.

Desde prateleiras feitas de madeira por ele mesmo, a longas viagens em busca de produtos, Orestes fez de tudo para progredir com o mercado, que hoje pode-se considerar o segundo maior da cidade. Ele relata que no início teve muitas dificuldades e que até pensou em vender seu comércio, porém mudou de ideia pois teve o apoio de um grande amigo, que também é cliente até hoje.

Inaugurado em 25 de setembro de 1990, nos seus primeiros 4 anos esteve localizado na mesma rua, porém em uma pequena sala comercial alugada. Nele trabalhavam apenas os 2 donos e mais um colaborador. Conforme foi surgindo mais clientes e a demanda aumentando, viu-se a necessidade de um espaço maior para vender as mercadorias. Visto isso, foi feita a aquisição de um terreno e construído um prédio para ser o novo espaço do

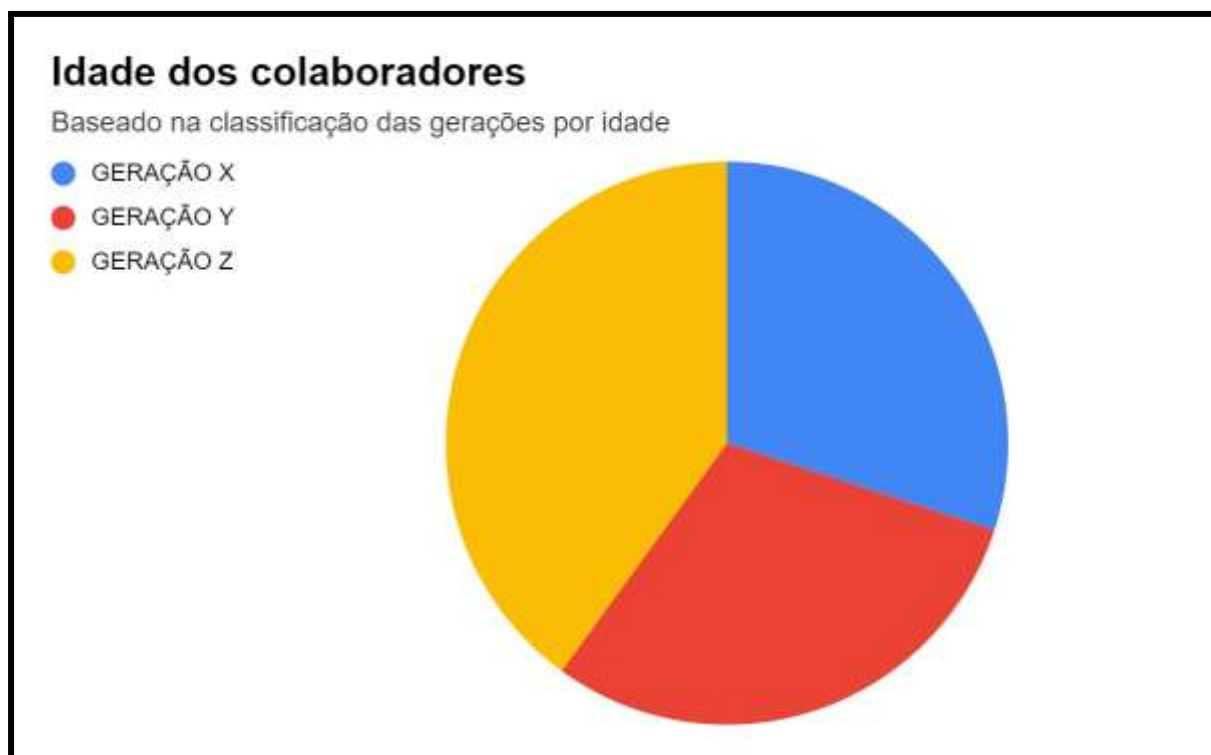
mercado. Contendo açougue e padaria, o mercado continha um espaço em torno de 600m<sup>2</sup>, até que em 2016 foi realizada uma ampliação em torno de 400m<sup>2</sup>, sempre pensando no melhor para os clientes.

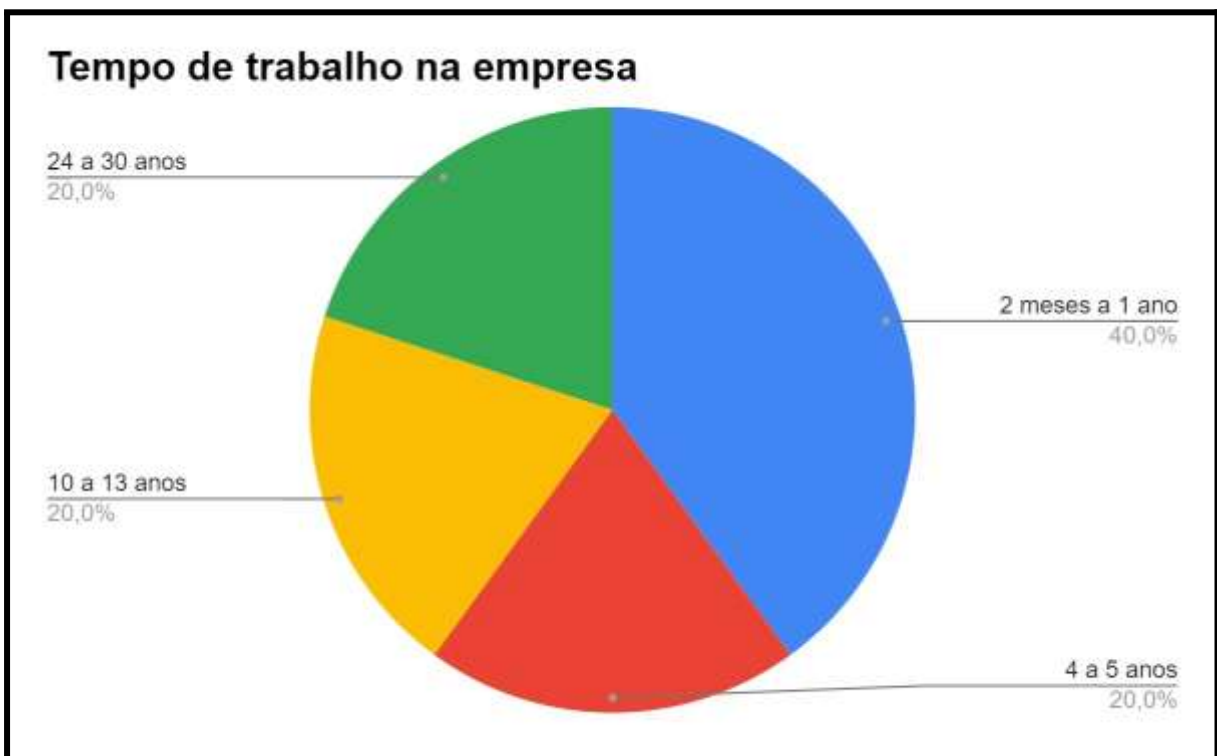
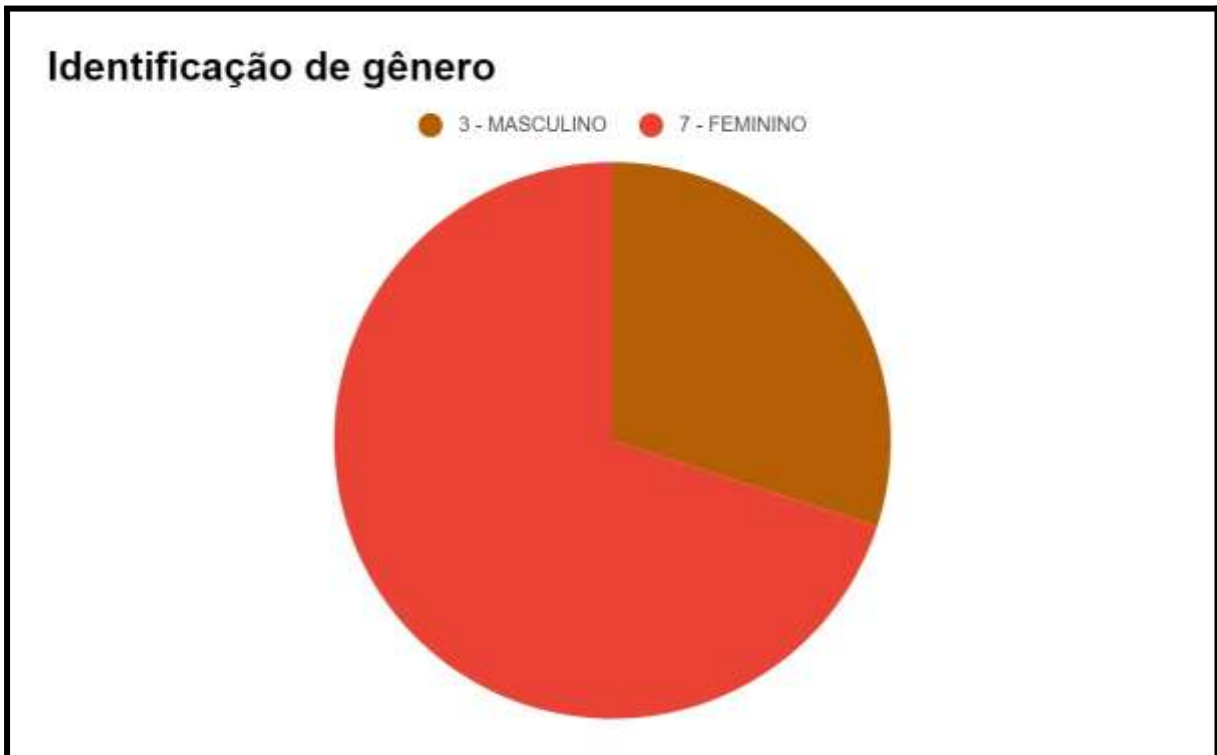
Atualmente conta com uma equipe de 17 colaboradores, alguns empregados há mais de 10 anos na empresa. O local se tornou um ambiente familiar, onde todos criaram laços e grandes amizades. Além de colegas de trabalho, são também como uma grande família, energia essa que é transmitida para vários clientes que se sentem à vontade de frequentar o local. Hoje seus produtos são muito diversificados, pois variam de alimentos a produtos de limpeza, higiene, bazar e utensílios domésticos.

### Metodologia

A fim de identificar os conflitos entre gerações existentes no ambiente de trabalho, realizamos inicialmente uma pesquisa bibliográfica, com o intuito de compreender sobre as gerações e o seu comportamento nas organizações. Após a pesquisa, realizamos entrevistas de caráter qualitativo e quantitativo com 10 colaboradores da empresa escolhida, e consequentemente, a compilação e análise dos dados obtidos na entrevista.

### Análise das respostas das entrevistas





Eixo 1 (questões 6, 7, 8, 9, 10, 18, 19, 22)

Os colaboradores foram questionados sobre questões referentes ao trabalho em geral, funções que desempenham, intolerâncias no meio de trabalho, o que consideram

essencial entre outras questões, onde, obtivemos respostas que nos auxiliaram na classificação geracional.

Grande parte dos colaboradores julgou importante o trabalho em equipe, o respeito, comprometimento, união, dedicação e a comunicação. Questionados sobre pelo que são gratos no trabalho demonstraram para nós que a organização se sente realmente como uma 'família', respondendo serem gratos pelos colegas, pelos conhecimentos compartilhados e a confiança entre todos. Todos consideram importante o trabalho em equipe, citaram agregar novas ideias e conhecimentos.

Como em toda empresa foi citado que nem sempre o clima organizacional é bom, mas buscam sempre melhorar, o grupo relatou não tolerar a falta de compromisso com as tarefas e o trabalho. Questionados sobre benefícios além de salário mencionaram ser importante em uma das questões onde foi colocado a escolha entre um ótimo salário ou o emprego dos sonhos apenas uma colaboradora declarou que buscaria pelo melhor salário, os outros nove disseram buscar por um lugar onde se sentem bem e gostam da função que exercem.

#### Eixo 2 (questões 12, 13, 14, 16, 17 e 21)

Com o avanço das tecnologias, as organizações e as pessoas tiveram de se adaptar a novos modos e sistemas de trabalho, questionados quanto ao uso da tecnologia e sua importância, a maioria respondeu que o uso é importante e necessário para o crescimento da empresa, e que sempre lidaram bem com o uso do sistema de mercado, mas quanto a celulares e redes sociais somente os mais novos responderam que conseguem fazer o uso de todas as possibilidades que essas tecnologias podem oferecer. Quando questionados sobre a resolução de obstáculos no dia a dia, todos responderam que costumam resolver logo, somente em casos que a resolução depende de terceiros é que as tarefas e obstáculos são adiados até obterem a contrapartida do terceiro, dessa forma, cada colaborador consegue avaliar a importância do seu trabalho e também do trabalho realizado pelo colega. Quanto a novos desafios e pontos de vista que colegas de trabalho têm sobre a atividade realizada por eles, a maioria das respostas foi de aceitação de novas ideias caso elas realmente sejam efetivas nos resultados. Com isso, o clima se torna mais amigável e respeitoso, é assim que todos responderam que gostam de ser tratados, e ainda, quanto a visão que os colegas têm sobre eles e a importância disso, a maioria respondeu que acha



importante ser visto como uma pessoa gentil, querida e amigável, para que assim o ambiente também seja mais agradável.

Eixo 3 (questões 1, 2, 3, 4, 5, 11, 15, 20)

Os colaboradores questionados sobre em quais setores já atuaram na empresa responderam em grande maioria que começaram na reposição ou caixa porém ou mudaram de setor ou auxiliam em todos os setores em que é necessário, cerca de 90% destacou sentir-se bem para ajudar aos colegas. Sobre o grau de escolaridade 60% possuem segundo grau completo, os 40% restantes não terminaram o segundo grau, porém, todos consideraram importante o estudo principalmente para a prática em que se busca atuar.

Referente ao que priorizam com a remuneração que recebem todos os respondentes disseram pagar primeiramente as contas mensais, em segundo lugar dividem entre o imóvel, lazer e filhos, apenas um respondente citou investir no futuro. Nas horas vagas 50% dos entrevistados possuem filhos e citaram brincar e cuidar deles, praticam momentos de lazer em família, 50% sem filhos citam entre outras atividades ir a festas, jogos, praticar esportes entre outras atividades.

Perguntamos também o que, para eles, é ter sucesso e onde se veem no futuro, a maioria definiu ter sucesso como estar fazendo o que gosta, se sentindo bem no trabalho em que exerce e em sua família. Para o futuro em 5 anos houve quem citou querer estar aposentados, outros tem sonhos além da empresa, pretendem buscar a graduação a fim de seguir carreira e alguns colaboradores citaram que pretendem continuar no emprego atual.

## **Conclusão**

Na empresa, há 3 colaboradores da geração X, 3 da geração Y e 4 da geração Z. Com os dados coletados e comparados às pesquisas sobre as gerações, foi analisado que a maioria dos perfis possuem vários traços da geração Y, pois de acordo com as entrevistas, foram identificadas características de pessoas criativas e que gostam de estar em ação, tem familiaridade com a tecnologia, não são monótonos no dia a dia e buscam benefícios além do salário na hora de procurar um emprego.

Assim, o comportamento da pessoa pode variar de acordo com sua personalidade, criação e cultura, e não necessariamente pelo seu ano exato de nascimento.

Dessa forma, de acordo com os fatos mencionados podemos concluir que, as gerações no ambiente de trabalho da empresa podem conflitar quanto a participação, colaboração e vontade de trabalhar. No entanto, o respeito entre eles sempre prevalece, tornando o clima mais agradável e a sensação de pertencimento a uma família.

### Referências Bibliográficas

FORQUIN, Jean-Claude. **Relações entre gerações e processos educativos**. SESC SP. Disponível em: <http://www.sescsp.org.br/sesc/images/upload/conferencias/83.rtf>.

REIS, Patricia Nunes Costa et al. O alcance da harmonia entre as gerações Baby Boomers, XEY na busca da competitividade empresarial no século XXI. **Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGET**, v. 23, 2013.

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

DOS SANTOS, CRISTIANE FERREIRA et al. O processo evolutivo entre as gerações x, ye baby boomers. **Anais do XIV SEMEAD Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 13, 2011.

TULGAN, Bruce. Now Playing: Coaching Generation Y.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BOTELHO, M. P.; DE SOUZA, E. F.; FERREIRA, L. F.; DE SIQUEIRA, R. N. GERAÇÃO X, Y E BABY BOOMERS: Um desafio atual para uma organização do segmento tecnológico. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 104-117, 2018. DOI: 10.30781/repad.v2i1.6003. Disponível em:

<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/6003>. Acesso em: 1 jun. 2022.

SMOLA, K. W., & SUTTON, C. D. Generational differences: Revisiting generational work values for the new Millennium. **Journal of Organizational Behavior**, 2003,23, 363-382

VELOSO, Elza Fátima rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da; DUTRA, Joel Souza. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, 2012.

TRIDAPALLI, J.; SILVA, E. da; KRAEMER LENZ ZIEDE, M.; MARCOLLA, C. Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. **Revista Húmus**, [S. l.], v. 7, n. 20, 2017. Disponível em:

<http://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/7849>. Acesso em: 1 jun. 2022.

CAPPI, Mariana Nitz; ARAUJO, Bruno Felix von Borell de. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações x e y.

REAd. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015.

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

RUDGE et al. Geração Y: um estudo sobre suas movimentações, valores e expectativas.

ReCaPe - **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. VII, n. 01, p. 406-421,

jan./fev./mar./abr. 2017. Disponível em: <

<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32653/22579>>. Acesso em: 01 jul. 2022.

VELOSO, Elza Fátima rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da; DUTRA, Joel Souza. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações.

**Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, 2012.

TEIXEIRA, G. M; SILVEIRA, A. C; NETO, C. P. S; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Editora. 2010.

VIEIRA, Almir Martins; FILENGA, Douglas. Faces e vicissitudes do trabalho: perspectivas históricas e contemporâneas. **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, v. 7, 2010.

CENNAMO, L; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and personorganization values f t. **Journal of Managerial Psychology**, 23, 891-906.

OLIVEIRA, Gustavo Medeiros. Geração Z: uma nova forma de sociedade. 2010.

<https://www.pontotel.com.br/como-e-a-geracao-z/>

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. **“Nativos digitais”**: características atribuídas por gestores à Geração Z. 2019.

Anexo

### **QUESTIONÁRIO**

1. Qual sua idade?
2. Qual gênero você se identifica?
3. Quanto tempo trabalha na empresa?
4. Quais setores você já atuou na empresa? Qual você está atualmente?
5. Qual o seu grau de escolaridade? Para seu crescimento pessoal e profissional, a escolaridade é importante? Por que?
6. Como você identifica o clima organizacional no seu ambiente de trabalho?
7. O que você julga importante dentro de uma organização?
8. De que forma é possível buscar conhecimento e desenvolvimento na empresa?
9. Pelo que você é grato no seu trabalho?
10. O que você não tolera no ambiente de trabalho?
11. Qual é sua definição de sucesso? Onde você se enxerga daqui a cinco anos?
12. Como você lida com a tecnologia? Você considera importante no ambiente de trabalho?
13. Como você busca resolver os obstáculos do dia a dia? Costuma adiar tarefas difíceis ou as faz logo?
14. Como você gosta de ser tratado no ambiente de trabalho?
15. O que você prioriza com sua remuneração?
16. Você julga importante a visão que as pessoas têm de você dentro da empresa? Como você gostaria que os outros o vissem?
17. Como você responde a novos desafios e pontos de vista?
18. Você busca benefício além de salário quando procura algum emprego? Se sim, quais?
19. Entre a profissão dos seus sonhos por um salário mais baixo ou a que mais odeia por um salário muito maior, qual delas você escolheria?

20. O que você faz nas horas vagas?
21. De que forma você considera o seu trabalho importante na organização?  
Quais lições você leva do seu trabalho?
22. Como você lida com trabalho em grupo? Você considera importante dentro do ambiente de trabalho?