

## UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DAS GERAÇÕES *BABY BOOMERS*, X, Y E Z NAS TOMADAS DE DECISÃO DO SETOR DE PLANEJAMENTO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PATOS DE MINAS – MG<sup>1</sup>

***Nayara Paula Gonçalves***

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: na.yarap@outlook.com

***Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos***

Orientadora do trabalho. Professora do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

***Cláudio Roberto Vaz Teixeira***

Co-orientador do trabalho. Professor do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: claudio@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo analisar a influência das gerações Baby boomers, X Y e Z, nas tomadas de decisões no setor de Planejamento da Prefeitura Municipal de Patos de Minas-MG. Para isso foi realizada uma pesquisa com abordagem descritiva de caráter qualitativo, onde foi aplicado um questionário semiestruturado contendo 12 perguntas. Os dados e as informações coletados na pesquisa serviram de base para a análise e confecção do relatório final que permite observar a forma em que cada geração lida no contexto organizacional e entender mais sobre o convívio de ambas no cotidiano empresarial destacando assim as características específicas de cada uma separadamente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comportamento. Decisão. Geração. Organização.

**ABSTRACT:** This study aimed to analyze the influence of the Baby Boomers, X Y and Z generations, on decision making in the Planning Sector of the Municipality of Patos de Minas, MG. For this, a qualitative descriptive approach was carried out, where a semi-structured questionnaire containing 12 questions was applied. The data and information collected in the research served as the basis for the analysis and preparation of the final report that allows observing the way each generation deals in the organizational context and understand more about the conviviality of both in the daily business, thus highlighting the specific characteristics of each one separately.

**KEYWORDS:** Behavior. Decision. Generation. Organization.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade as organizações estão ligadas diretamente com o efeito da globalização e com as suas consequências, o que fez com que o contexto organizacional ganhasse novos meios de se ampliar e influenciando na cultura empresarial, forçando-as a se adequarem ao novo cenário para conseguirem sobreviver. Fato esse que também afetou de forma direta os colaboradores para conseguirem manter seus empregos e sua permanência no mercado de trabalho.

Além de todos os acontecimentos e mudanças trazidas pela globalização há também um novo aspecto dentro das empresas a convivência de gerações heterogêneas no mesmo ambiente de trabalho. As quais podem ser conhecidas como Baby Boomers, X, Y e Z, onde as culturas são diversificadas de acordo com a época, enfim essa diversificação pode provocar mais modificações dentro do contexto organizacional trazendo desafios para o gestor o qual deve sempre estar atento as tomadas de decisão para não atrapalhar o resultado de seus colaboradores.

Nesse sentido o presente estudo teve como objetivo geral a elaboração de uma pesquisa qualitativa, sendo aplicada ao gerentes do setor de Planejamento da Prefeitura Municipal de Patos de Minas, tendo como finalidade o levantamento de dados de forma a entender e analisar certos comportamentos que influenciam na tomada de decisão da instituição pública.

Para se atingir o objetivo geral, apresentam-se como objetivos específicos: compreender o quanto as gerações possuem divergências na organização e como isso interfere diretamente no clima organizacional, filtrar os aspectos predominantes de cada geração no ambiente organizacional.

## 2 MUDANÇAS ORGANIZACIONAS

Atualmente as organizações estão passando por constantes mudanças e rápidas inovações mercadológicas as quais exigem novas técnicas de administração, os modelos tradicionais já ficaram obsoletos para tais modernidades. “Saber mudar é essencial para crescer e garantir o sucesso” (PEREIRA, 1997).

Para Basil e Cook (1974), alegam que os principais elementos para a mudança organizacional são a tecnologia, comportamento social e as instituições estruturadas, dizem também que as organizações mudam sua postura de acordo com as crises.

Já para Herzog (1991), mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

## 3 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares. Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) a define como “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e

o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

O bom desenvolvimento de uma organização depende de como ela é estruturada e de como as pessoas que trabalham nela são capacitadas. Então, Milioni (2002, apud DUTRA, 2009, p. 21) define gestão de pessoas como “[...] um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.”

#### **4 GERAÇÕES**

Atualmente o cenário mercadológico vem sofrendo grandes mudanças, onde vem aumentando as dificuldades enfrentadas pela gestão, surgem novos modelos de administrar as empresas inovando a natureza das organizações. Ser flexível e se adaptar as mudanças estase tornado cada vez mais comum dentro das organizações pelos profissionais de modo geral.

Lima (2012, p. 89), “as gerações não tem uma data limite precisa. Diversos estudos, linhas de pensamento, ideologias e pesquisadores consideram datas diferentes para o início e término das mesmas, não havendo, portanto uma classificação incontestável e definitiva”. Lima (2012) ainda complementa que o que realmente permanece é a forma como as pessoas se moldam de acordo com a cultura ou meio social em que vivem e que cada geração tem uma maneira de ver as coisas e possuem inteligências diferentes.

O termo geração também pode ser explicado quando não há nenhum tipo de contato entre as pessoas e mesmo assim possuem características semelhantes de acordo com a época em que nasceram e foram criadas (WELLER, 2010).

#### **5 GERAÇÃO BABY BOOMERS**

Atualmente as organizações enfrentam desafios com os colaboradores devido ao número heterogêneo das gerações, onde cada um possui suas características, crenças e valores. Uma das principais diferenças é a idade. Apresenta-se as seguintes gerações de profissionais: geração Z ( nascidos de 1995 até hoje), Y ( nascidos de 1980 a 1995), X ( nascidos entre 1960 e 1980) e baby boomers ( nascidos entre 1943 e 1960).

As empresas vêm sofrendo forte pressão do mercado, então outra questão a ser observada é o seguimento da empresa e o perfil dos colaboradores que tentam cada vez mais moldar uma carreira independente e dinâmica. Mesmo com grandes empresas que ainda estimulem seus colaboradores com planos de carreira, mais conhecidos como carreira organizacional os indivíduos querem traçar sua própria carreira e seu futuro dentro da organização (SCHEIN, 2007).

A geração baby boomers é composta por pessoas extremamente motivadas e otimistas, são muito dedicadas à carreira e a empresa em que atuam, dão o melhor de si em todas as atividades que realizam, gostam de participar de trabalhos sociais. Para

eles o importante na sua carreira e ter status na organização, uma carreira promissora e longa onde desenham sua carreira na organização para toda vida sem pensar em sair para conquistar novas experiências e sim e subindo de cargo em uma só empresa. (COIMBRA e SCHIKMANN, 2001; MALDONADO, 2008; MANIERO e SULIVAN, 2006; TULGAN, 2006). No Brasil, eles correspondem a 34% da população economicamente ativa, segundo dados disponíveis no IBGE.

## **6 GERAÇÃO X**

A geração X tem como objetivo principal a sua estabilidade financeira e sua carreira, projeta planos para a carreira dentro da organização durante anos, uma carreira profissional estável e bem realizada é um sonho realizado. Gostam de cumprir metas, desafios, algo que os inspirem a desenvolver melhor seu trabalho para alcançarem seus objetivos, também gostam de empreendedorismo como forma de inspiração (FERREIRA, 2014).

Sua principal habilidade na organização é o trabalho da linguagem como ferramenta para garantir seu espaço no mercado, e demonstram a cada dia o seu comprometimento com os objetivos e metas traçados pela empresa para alcançarem bons resultados para ambas as partes (FERREIRA 2014).

Uma característica marcante da geração X é a busca da liderança pela competência, devido a isso sempre se dedicaram e se esforçaram mais conseguindo assim cursar boas faculdades e se alocarem em bom cargos dentro das organizações, se esforçam e dão o melhor de si em tudo que fazem, porém preferem ambientes de trabalho informais (OLIVEIRA, PICCINI, BITENCOURT, 2011).

## **7 GERAÇÃO Y**

Segundo Lombardia (2008), a geração Y são filhos da geração baby boomers e da geração X, nascidos entre 1980 e 2000, nasceram quando já havia novas tecnologias, como por exemplo a internet, celulares dentre outros.

Essa geração dão filhos de mães independentes financeiramente e emocionalmente, os quais a maioria foram criados por babás, creches ou avós. A cisão de família também foi modificada onde alguns são filhos de pais separados, ou ais ausentes. A maioria deles foram preparados para o futuro, desde crianças já tinham sua agenda de afazeres do dia planejados, onde quase não sobrava tempo para brincadeiras e diversões (OLIVEIRA 2009).

Super ativos, imediatistas, querem feedback a todo momento para verificarem como estão seus resultados, esperam rápido reconhecimento do que fazem e não gostam de horários rígidos, adoram sempre dar uma olhadinha na internet e são muito corajosos. Gostam muito de trabalhar mas não querem morrer nele, querem trabalhar o suficiente para viver bem a vida (LIPIKIN; PERRYMORE, 2010).

## 8 GERAÇÃO Z

Tapscot (2010) caracteriza a geração Z como a geração internet, desejam liberdade em tudo que fazem desde liberdade de escolha a liberdade de expressão, esperam escolher onde e como vai ser seu ambiente de trabalho procurando cada vez mais conciliar o trabalho com sua permanência em casa através dos meios de informação e da internet.

Para Tapscott (2010, p. 53):

Eles querem estar conectados com amigos e parentes o tempo todo, e usam a tecnologia – de telefones a redes sociais – para fazer isso. Então quando a tevê está ligada, eles não ficam sentados assistindo a ela, como seus pais faziam. A tevê é uma música de fundo para eles, que a ouvem enquanto procuram informações ou conversam com amigos on-line ou por meio de mensagens de texto. Seus telefones celulares não são apenas aparelhos de comunicação úteis, são uma conexão vital com os amigos.

Para Ciriaco (2009) muitos desses jovens não sabem nem se expressar diante de uma situação cotidiana do dia a dia e não conseguem se desenvolver de modo a viver na sociedade em que vivemos, ficam fechados só no seu “mundinho” nas redes sociais. Porém é preciso considerar que esses jovens vivem em um ritmo fragmentado em função da variedade de atividades que conseguem realizar ao mesmo tempo (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007).

## 9 METODOLOGIA

Com intuito de propiciar uma melhor percepção e compreensão do contexto do problema a pesquisa realizada apresentou caráter qualitativo a pesquisa em questão foi realizada por meio de um estudo de caso com abordagem descritiva, de caráter qualitativo, fazendo o levantamento de dados através de um questionário.

### 9.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi aplicada durante os meses de agosto e setembro de 2018, seguindo formalmente respeitando todos os princípios éticos necessários para a elaboração do estudo. Portanto, todos os envolvidos na pesquisa foram informados sobre os objetivos da mesma e também quanto à confidencialidade de seus dados mencionados na participação. Existem algumas técnicas padronizadas para a obtenção e coletas de dados, que podem ser por formas de questionários, entrevistas e formulários (GIL, 2010).

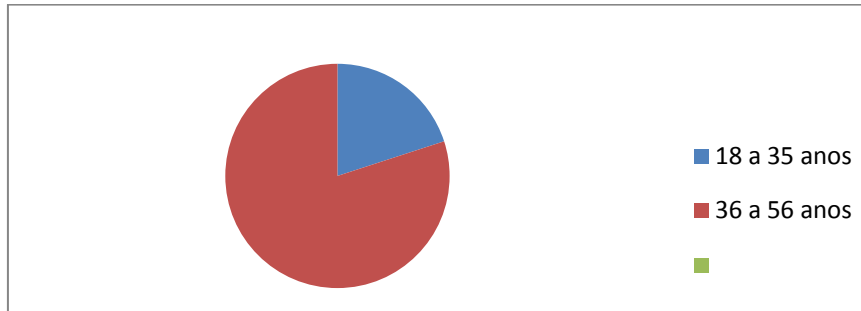
A técnica utilizada na pesquisa será realizada por meio de questionário contendo 12 perguntas, sendo uma parte de múltipla escolha e outra com perguntas abertas, com perguntas relacionadas ao comportamento e relacionamento de colaboradores e subordinados de idades distintas, onde por intermédio de possíveis fatores como um deles sendo a diferença de idade, podendo influenciar nas tomadas de decisão.

## 10 RESULTADOS

### 10.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Conforme os dados obtidos no questionário pode-se analisar o perfil dos gerentes do setor de Planejamento da Prefeitura Municipal de Patos de Minas. A seguir foi demonstrada a faixa etária dos entrevistados.

**Gráfico 1 - Faixa Etária**

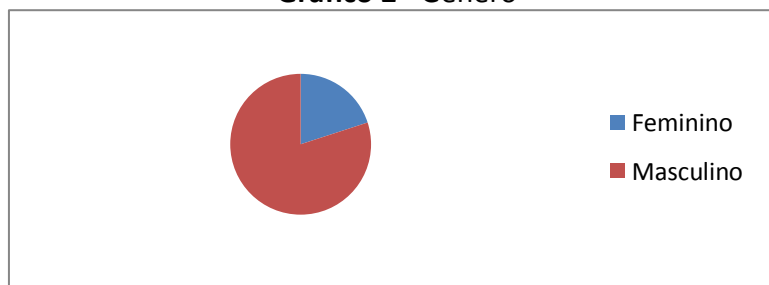


Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

De acordo com os dados apresentados acima 80% dos entrevistados possuem idade entre 36 e 56 anos, portanto, podemos observar que os cargos de liderança estão tendo uma presença forte da geração X.

De acordo com Nascimento et al. (2016), a geração X, possui características relevantes como visão empreendedora, otimismo, criatividade e a compreensão do esforço e dedicação necessários para a ocupação de um cargo superior de responsabilidade, o que podemos dizer que são peculiaridades típicas de líderes. Robbins, Judge e Sobral (2010), também citam que a geração X valoriza o trabalho em grupo e são fiéis aos seus relacionamentos.

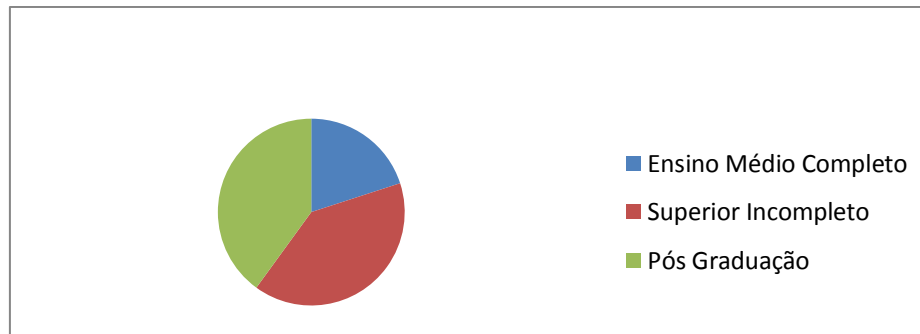
**Gráfico 2 - Gênero**



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

De acordo com os dados apresentados pode-se perceber que a maioria dos entrevistados foram do sexo masculino, os quais estão em maior número sendo quatro, e apenas um do sexo feminino.

**Gráfico 3 - Escolaridade**



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2018

Em relação à escolaridade pode-se observar que 40% dos entrevistados possuem pós-graduação, um grau de escolaridade alto equivalente com a função que ocupam dentro da organização.

De acordo com os autores Robbins, DeCenzo e Wolter (2012), as competências e habilidades que os líderes devem possuir são igualmente relevantes ao atual mundo em que vivemos, sendo assim eles ainda completam que os que estão sempre em busca do conhecimento se sobressaem aos demais, porque somente assim obterão progresso em tais habilidades e competências necessárias na atualidade e que dessa forma conseguem encontrar mais oportunidades.

A outra pergunta refere-se ao que o indivíduo mais valoriza no seu trabalho, nesse questionamento um dos itens que mais se destacou com 80% dos votos foi a estabilidade, seguido de flexibilidade de horários, salários e benefícios corporativos, qualidade de vida e clima organizacional.

Atualmente o estudo sobre clima organizacional ainda é de difícil compreensão, pois abrange uma série de fatores dentro da organização as quais não gostam de abrir ao público os procedimentos que são realizados lá dentro e também por ser um tema muito complexo e de difícil estudo, mas não deixa de despertar curiosidades e de ser muito importante na vida da organização e dos colaboradores uma vez que atinge até mesmo seus clientes (SOUZA 1980).

A próxima questão foi analisado o tempo de trabalho na Instituição de cada entrevistado. Avaliando os dados coletados, pode-se concluir que dos 3 dos 5 gerentes possuem de 18 a 29 anos de trabalho e os outros 2 de 3 a 10 anos na Prefeitura Municipal de Patos de Minas. Desses 5, 4 são da geração X e 1 da geração Y.

Diante disso, Ramal (2014) salienta que a geração X começou precocemente a vida familiar, como também a profissional, tendo independência mais cedo, buscando equilíbrio entre vida profissional e pessoal, tratando o lazer como algo relevante tanto quanto as responsabilidades do trabalho, e também segundo o autor, passam mais tempo em um emprego que outras gerações.

O próximo questionamento se trata de como os gerentes lidam com as mudanças do dia a dia em seu trabalho. De forma geral, todos os entrevistados responderam que encaram as mudanças com flexibilidade e adaptabilidade e enxergam isso com uma necessidade cotidiana.

Podemos confirmar essa análise na fala dos entrevistados A e C. o Entrevistado A relatou o seguinte.

“Apesar de as vezes ficarmos apreensivos com as mudanças elas são necessárias, mesmo que as vezes não se obtenha um resultado almejado, más são sempre bem vindas se vão somar algo a empresa.”

Com essa mesma visão o entrevistado C também menciona sobre sua conduta diante das mudanças, “encaro as mudanças como novas formas de aprendizado, me adaptando a novos desafios”.

Justificando os pensamentos dos entrevistados, Nascimento et al.(2016), cita a flexibilidade como uma das características mais marcantes da geração X, como também otimismo e criatividade.

Para lidar com esse cenário contemporâneo e instável, Assunção (2016) também concorda com os entrevistados, pois, a adaptabilidade, flexibilidade e a capacidade de enfrentar novos desafios, são como competências exigíveis na contemporaneidade, enfim, o que faz com que o profissional saia realmente da zona de conforto e assim se desenvolva ao longo do tempo.

Em sequência, foi questionado com os entrevistados como eles se relacionam com seus superiores e subordinados 100% responderam que possuem um bom relacionamento e que sempre há um respeito mútuo de ambas as partes, que todos tem que saber falar mas também saber ouvir e compartilhar as opiniões.

Algumas pesquisas sobre clima organizacional verificaram o modo de como os gestores enfrentavam situações simples do dia a dia, observando também quais eram as necessidades de seus colaboradores onde eles conseguiram verificar que cada organização possuem características muito particulares onde pode-se observar que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas e uma das formas que o autor destacou foi a liderança (LITWIN; STINGER, 1968).

No questionamento seguinte, foi analisado se os entrevistados possuem dificuldades em se relacionarem com pessoas de idades diferentes das deles. Todos mencionaram que não passam por nenhuma complexidade em relação ao relacionamento com outras idades e sim, citam que a compreensão de ideias diferentes é a melhor forma de conviver com tais idades.

Em concordância com isso, o entrevistado E esclarece :

“Não tenho muitas dificuldades em me relacionar , mas pessoas mais velhas impõe dificuldades em qualquer mudança.”

Atualmente a organização está muito diversificada, tem pessoas de todas as idades, gêneros, os quais querem trazer benefício e resultados para as organizações, porém cada um pensa de um modo diferente e quer ter atitudes diferentes. Ela é dinâmica e vai sofrendo alterações com o passar do tempo, o qual também podem sofrer influência tanto com o ambiente interno quanto externa. Algumas organizações conseguem se reestruturar sem mudar seus conceitos outras não, já que se adaptar à mudanças é vital para a sobrevivência da mesma (CHIAVENATO, 2003).

Logo, na nona questão, foram questionados os pontos positivos e negativos de cada geração, *Baby Boomers*, X ,Y e Z em relação ao ponto de vista de cada entrevistado. Começando pela *Baby Boomers*, todos os entrevistados apontaram pontos positivos e negativos em comum dessa geração. Como positivo a grande experiência profissional que conquistaram ao longo do tempo o que agrega muito



valor a qualquer organização, mas também como ponto negativo a dificuldade de lidar com mudanças.

Justifica-se isso na fala do entrevistado A:

“São mais estáveis, as vezes mais cabeça dura, mas a experiência deles são uma riqueza.”

O questionamento seguinte foi perguntado aos entrevistados como eles lidam em seu trabalho com pessoas de idades diferentes. De forma geral, todos falaram que lidam de forma que possibilitem ter um bom entendimento e cultivam a integração de todos para se ter uma boa convivência.

De acordo com Chiavenato (2016), as gerações mais velhas na maioria das vezes tem que se adaptar as gerações mais novas e a seus padrões culturais para que haja um melhor resultado dentro de uma organização.

Foi questionado também aos entrevistados seus pontos de vistas em relação ao que gerações diferentes podem contribuir para a organização. Todos os entrevistados argumentaram o quão importante é ter em um mesmo ambiente organizacional diferentes ideologias, as diversidades no modo de pensar e agir podem ter uma grande contribuição para a organização.

O entrevistado B completa em sua resposta:

“As gerações mais novas vem com uma mente mais aberta com idéias inovadoras e bem adaptadas as novas tecnologias. As gerações mais velhas contribui com experiências e com sabedoria porque é graças a elas que a empresa ainda está de pé.”

Nessa mesma linha de raciocínio, Lima (2012) também menciona que cada geração tem uma forma diferente de pensar, de agir e de interpretar informações, pois cada geração possui uma inteligência cognitiva diferente.

A última questão foi questionado aos gerentes se eles achavam que um profissional mais jovem tem a mesma credibilidade em uma tomada de decisão dentro da empresa do que um mais velho, ambos acreditam que a idade não interfere na capacidade da pessoa.

O entrevistado E relata que:

“Os mais jovens tendem em tomadas de decisões mais práticas e funcionais.”

No processo de tomada de decisões é muito importante ter disponíveis dados, informações e conhecimento que estão armazenados no cérebro das pessoas os quais sofrem mudanças de seus modelos mentais. Nesse momento o processo de trabalho em equipe, comunicação e dedicação desempenham um processo muito importante para a tomada de decisão. Pelo trabalho em equipe pode-se conseguir aglomerar um maior número de informações chegando a conclusões mais assertivas.(GUTIERREZ, 1999, p.237).

## **11 CONCLUSÃO**

Esta pesquisa teve como objetivo fundamental e mensurar os resultados da análise de comportamentos e formas de relacionamentos de gerações distintas em um mesmo ambiente organizacional. A mesma possibilitou observar a forma em que cada

geração lida no contexto organizacional e entender mais sobre o convívio de ambas no cotidiano empresarial.

Pode-se destacar algumas diferentes formas de comportamento de cada geração no ambiente organizacional. Como exemplo, as gerações Baby Boomers e X, cultivam mais a lealdade no trabalho que outras gerações, esses profissionais mais experientes passam mais tempo em uma empresa que os mais novos, com isso acreditam que seja algo vantajoso que garante agregação de valor e a soma de habilidades e competências.

A geração Y teve como destaque atributos que são valiosos para uma organização, como a criatividade em abundância, ideias inovadoras e a facilidade em lidar com novidades e mudanças e sabem também aproveitar as oportunidades. Mas também pode ser observado, em relação a outras gerações uma complexidade, essa geração possui a dificuldade de manter o foco.

Por fim a geração Z, por terem nascidos em uma época onde os meios de comunicação são muito modernas, possuem uma alta velocidade nas funções que executam, com o uso da internet para troca de informações conseguem ser extremamente ágeis e tomam decisões rápidas. São caracterizados como a geração internet e desejam liberdade em tudo, desde liberdade de expressão a liberdade de escolha.

Em relação à tomada de decisão é muito importante ter acesso aos dados da empresa, e conhecimento o suficiente para saber se portar diante de uma situação. O trabalho em equipe possibilita uma decisão mais assertiva, onde a comunicação e a dedicação desempenham um papel importante para as escolhas.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

CHIAVENATO. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO. **Introdução geral a teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2003.

CIRIACO, D. **O que é a Geração Z**. Curitiba, 2009. Disponível em: <http://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/1445/1/Artigo%204.pdf>. Acesso em: 18/abr./2018.

GUTIERREZ, G. L. Gest. **O comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A Geração Y no Trabalho**. Como Lidar com a Força de Trabalho que Influenciará Definitivamente a Cultura da sua Empresa. Elsevier: Rio de Janeiro, 2010.

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. **Políticas para dirigir os novos profissionais— motivaciones y valores de la generación Y. Documento de investigación. DI-753.Mayo, 2008.**

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmíria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. **Juventudes, Gerações e Trabalho: (re)situando a discussão sobre a Geração Y no Brasil.** In: ENGEPR 2011. João Pessoa – Paraíba. Anais do 3º EnGPR. Rio de Janeiro: AnPAD, 2011.

OLIVEIRA, S. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações.** São Paulo: Integreare, 2012.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão.**—São Paulo : Makron Books, 1997.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas.** Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007. Tópico 1.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SCHEIN, Edgard. **Cultura Organizacional e Liderança. 4. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2007.**

SOUZA, E. L. P. **Percepção de clima conforme escalão hierárquico.** Revista de Administração de Empresas, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov., 1980.

ZEMKE, R; RAINES, C; FILIPCZAK, B. **Choque de gerações.** Executive Digest, Lisboa, n. 65. mar. 2000. Disponível em:  
[http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed\\_mar/ed65cef-capa.html](http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed_mar/ed65cef-capa.html) Acesso em: 18/abr./2018.

WELLER, W. **A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim.** Revista Sociedade e Estado, v. 25, n. 2, p. 205-224, 2010.

Wood Jr., Thomaz. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1995.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### QUESTIONÁRIO: ANÁLISE DE COMPORTAMENTO GERACIONAL

1) Faixa etária:

- ( ) De 18 a 35 anos
- ( ) De 36 a 56 anos
- ( ) Acima de 57 anos

2) Gênero:

- ( ) Masculino
- ( ) Feminino

3) Escolaridade:

- ( ) Ensino Médio Completo
- ( ) Superior Incompleto
- ( ) Graduação
- ( ) Pós Graduação
- ( ) Mestrado

4) O que você mais valoriza em seu trabalho?

- ( ) Salário e benefícios corporativos
- ( ) Clima organizacional satisfatório
- ( ) Flexibilidade de horários
- ( ) Reconhecimento profissional
- ( ) Estabilidade
- ( ) Qualidade de vida
- ( ) Oportunidade de progressão na carreira

5) Há quanto tempo está trabalhando neste local?

6) De que modo você lida com as mudanças do dia a dia em seu ambiente de trabalho?

7) Como é seu relacionamento com seus superiores e seus subordinados de trabalho?

8) Você tem dificuldades de se relacionar com pessoas de idades diferentes da sua? Se sim, com qual idade tem mais dificuldade e por quê? Se não, por que você não tem conflitos?

9) Quais os pontos positivos e negativos de cada geração que você comanda? Vamos pontuar por idade. Pessoas de 18 a 35 anos. Pessoas de 36 a 56 anos. Pessoas acima de 57 anos.

10) Como você lida com pessoas de idades diferentes da sua em seu trabalho?

11) O que você acha que gerações diferentes da sua podem contribuir para a organização?

12) Você acha que profissionais mais jovens tem a mesma credibilidade em uma tomada de decisão do que um mais velho?