



Fundação Educacional do Município de Assis
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

VIVIAN KARLA FELICIO ALVES

O POSICIONAMENTO DA LIDERANÇA DIANTE DAS GERAÇÕES BABY BOOMERS,X E Y

Assis
2013

VIVIAN KARLA FELICIO ALVES

**O POSICIONAMENTO DA LIDERANÇA DIANTE DAS GERAÇÕES
BABY BOOMERS,X E Y**

Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, como requisito do parcial à obtenção do certificado de conclusão do curso.

Orientando: Vivian Karla Felício Alves.

Orientador: Jairo da Silva.

Assis
2013

FICHA CATALOGRÁFICA

ALVES, Vivian Karla Felício

O Posicionamento da Liderança Diante das Gerações: Baby boomers, X e Y / Vivian Karla Felicio Alves. Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA - Assis, 2013. 35 p.

Orientador: Jairo da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Gerações. 2. Liderança 3.Trabalho

CDD: 658

Biblioteca FEMA

O Posicionamento da liderança diante das gerações: Baby Boomers, X e Y

VIVIAN KARLA FELICIO ALVES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Jairo da Silva.

Analisadora: Ms. Tânia Regina de Oliveira Machado.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho especialmente aos meus avós Izabel e Genésio, ao meu noivo Ricardo e a todos os amigos e familiares que contribuíram para a execução deste.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar o dom da vida e que me deu saúde, força e quem me sustentaram até agora.

Ao Professor Jairo da Silva que esteve me apoiando nessa etapa tão decisiva na minha vida, me apoiando e incentivando sempre.

Aos meus avós que me criaram me deram educação, sustento e principalmente me deram valores essenciais para me tornar um ser humano melhor. Agradeço a eles, pois na ausência de meus pais tive todo carinho, atenção e amor, sempre na simplicidade, mas de forma verdadeira. Agradeço também meu noivo que esteve ao meu lado nestes quatro anos de faculdade sempre acreditando no meu potencial e me motivando todos os dias.

Aos meus amigos e familiares pela força e pelas orações sempre me fazendo acreditar que valeria a pena cada dia de esforço, cada noite mal dormida madrugada a fora.

As empresas que contribuíram com informações e auxílio para a execução da pesquisa do meu trabalho..

Se vocês permanecerem em mim, e as
minhas palavras permanecerem em vocês,
pedirão o que quiserem, e lhes será
concedido.

João 15:7

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo mostrar o relacionamento entre as gerações no mundo das organizações, mas principalmente como os Líderes podem trabalhar e aproveitar o melhor de cada geração para o dia a dia. A pesquisa conta também com informações sobre a evolução das empresas e do trabalho a fim de entendermos o que ocorreu ao longo do tempo para que hoje estivéssemos falando de capital intelectual e as vantagens e desvantagens dessas gerações estarem em um mesmo cenário se relacionando profissionalmente encontra-se também uma análise de mercado de empresas que dispõe de colaboradores dessas gerações que são elas Baby Boomers, X e Y.

Palavra Chave: Gerações, Trabalho, Liderança, Motivação.

ABSTRACT

This paper aims to show the technological advances made in business by adapting their strategies for marketing management. Due to this adaptation, the use of social networks, specifically Facebook as a marketing tool. The paper presents the advantages and disadvantages that companies face when they are part of social networks, as well as the performance of organizations aiming to success through specific Facebook. The research also has information on strategies and provides the tools that we find on Facebook, their functions and how to use them. It is also a market analysis of companies that use Facebook as a tool for brand awareness, product or service, what the results of using this tool, and opinions about the use of media.

Keywords: Gerações, Trabalho, Liderança, Motivação.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. EVOLUÇÃO DO TRABALHO E DAS EMPRESAS	13
2.1. EVOLUÇÃO DO TRABALHO HUMANO	13
2.2. EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS	16
2.2.1. Fase Artesanal	16
2.2.2. Fase Industrial	16
2.2.3. Fase do Desenvolvimento Industrial	17
2.2.4. Fase Moderna	18
3. AS GERAÇÕES	19
3.1. GERAÇÃO BABY BOOMERS	19
3.2. GERAÇÃO X	21
3.3. GERAÇÃO Y	22
4. LIDERANÇA.....	24
4.1. TIPOS DE LIDERANÇA	26
4.1.1. Liderança Autocrática	26
4.1.2. Liderança Democrática	26
4.1.3. Liderança Paternalista.....	26
4.1.4. Liderança Liberal	27
4.1.5. Liderança Situacional.....	27
5. MOTIVAÇÃO	28
6. PESQUISA	31
6.1. QUESTIONÁRIO	31
7. CONCLUSÃO.....	33
8. REFERÊNCIAS	34

1. INTRODUÇÃO

Com a evolução do trabalho e das empresas as relações humanas dentro das organizações ficam cada vez mais intensas e com a chegada da revolução e industrialização das mesmas a relação entre pessoas começam a ser uma preocupação.

Em meados da década de 30 surgem às primeiras teorias da administração relacionadas ao termo, mas é a partir dos estudos de Mary Follet, Chester Bernard e Mayo que realmente iniciam as pesquisas relacionadas a pessoas e as interações humanas.

Com todo esse avanço e a entrada do Recurso Humano como peça essencial para o mundo corporativo, inicia-se a busca pela melhor relação entre Ser Humano com suas particularidades, ideologias, motivações e o trabalho. No entanto ainda nesse período o enfoque não era no desenvolvimento do indivíduo, mas sim de suas habilidades.

Só na década de 90 que os avanços começam a ser significativos principalmente na gestão de pessoas, pois levam a um pensamento mais voltado a satisfação do colaborador dando importância ao indivíduo em sua totalidade e pensando na sua qualidade de vida. Entende-se que um funcionário satisfeito e motivado é mais produtivo.

Nos dias atuais entendendo mais sobre essas relações e interações de pessoas nas organizações surge uma nova teoria chamada de Gerações, ou seja, pessoas de diferentes idades, criadas em épocas diferentes com suas características específicas, formas de pensar e agir trabalhando no mesmo ambiente tornando o cenário das organizações mais complexa, porém dinâmicos. O que torna este estudo cada vez mais interessante.

Para maior entendimento no tópico 2 o tema abordado é a evolução do trabalho Humano e das empresas ao longo de todas as mudanças históricas. Partindo da fase artesanal com o surgimento de novos ofícios, em seguida a Revolução Industrial fase em que o trabalho conhece a industrialização e por

ultimo a fase moderna tendo por base a alta tecnologia e inovação tanto das empresas como do trabalho.

No tópico 3 aponta-se característica específicas das três Gerações que foram trabalhadas, ou seja, os *Baby Boomers*, os X e os Y. Esse tópico contextualiza suas personalidades, valores e atitudes que influenciam diretamente no seu perfil profissional e destaca um contexto histórico para entendermos melhor suas peculiaridades.

O tópico 4 aborda o tema Liderança no trabalho. Nele conhecemos um pouco mais sobre seu conceito a partir dos estudos de diferentes autores e abordaremos os tipos de liderança e de perfil de líderes que encontramos no mercado de trabalho e sua evolução como um todo.

O tópico 5 fala sobre o conceito da motivação e o que ela representa dentro de um contexto corporativo e como pode influenciar diretamente na produtividade do trabalho Humano.

2. EVOLUÇÃO DO TRABALHO E DAS EMPRESAS

O trabalho sempre esteve presente na história principalmente relacionado ao desenvolvimento do Ser Humano. E essa relação aconteceu de diversas formas também em diferentes momentos.

Neste capítulo, a partir de estudos observa-se a evolução do trabalho, ou seja, o que houve de mudança desde a antiguidade até o presente momento e conseqüentemente fala-se também da evolução das empresas, para que possamos entender o que aconteceu em cada período histórico até chegarmos aqui.

2.1 A EVOLUÇÃO DO TRABALHO HUMANO

Segundo Pastore (2006) ¹ a evolução do trabalho está ligada as origens históricas do Homem, e os principais responsáveis pelos avanços feitos pela humanidade são homens de estilo denominado como “aventureiro”, pois buscam seus objetivos e seguem muito determinado, são responsáveis por trazer inovações e renovações a sociedade sejam elas tecnologias ou métodos que melhoram o dia a dia da sociedade.

São homens com este perfil que faz o trabalho evoluir, se movimentar e principalmente renova-se a forma de trabalho. Mas também existe o perfil de Homem trabalhador que não possui características tão criativa e audaciosa, porém garante a estabilidade no mercado, ou seja, torna-se a base de trabalho mesmo atuando como coadjuvante neste cenário. Isso não quer dizer que o Homem que só é trabalhador não consiga sucesso, apenas percorre um caminho mais lento.

Desde a antiguidade os “homens adaptavam a natureza a si e a isso denominamos trabalho”, como naquele tempo não havia educação os Homens eram criados na lida com a terra e isso passava de geração para geração, surgindo assim à propriedade privada e as classes sociais.

Mas quem tinha terra não dependia do trabalho para seu sustento, então as pessoas que não possuíam terras eram educadas ao trabalho e assim

¹ http://www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt_246.htm

sustentavam a si e os seus senhores, surgiam os trabalhadores. Neste momento surge a ideias de educação, mas segundo Pereira (2013) ² esta educação é separada em duas partes, sendo a educação escolar para os donos das terras e a educação para o trabalho dos que não possuíam terras.

Na idade média algumas coisas ainda permaneceram, pois tanto os gregos quanto os romanos já moravam nas cidades, porém o trabalho agrícola os sustentavam. A única diferença entre as épocas é que no primeiro momento fala-se de trabalho escravo e no segundo momento de trabalho servil.

Nessa época a educação se dava nas escolas paroquiais para classes dominantes, onde eram educados para a cavalaria, o que fazia com que homens tivessem boas maneiras, enquanto a grande maioria voltada para o trabalho laboral.

É neste momento que também surge a Burguesia, caracterizada por pessoas que vão para as cidades e que desenvolvem trabalhos artesanais e seu sustendo vem do comercio de suas produções.

A época moderna que é a incorporação da indústria e do comércio no trabalho tem como principal foco o fato das relações deixarem de ser apenas natural para se tornarem social, passando de uma comunidade para uma sociedade. Sendo assim com toda essa nova sociedade para atender os interesses das cidades e da indústria acontece a expansão escolar.

Para LUCAS (2013) ³ a verdadeira luta do homem sobre a terra não é contra a natureza, mas contra sua ignorância em não tirar proveito dos recursos disponíveis”, desde a antiguidade o homem não tem o trabalho só como uma forma de sustento, mas também é uma busca incessante de transformar-se. O trabalho faz com que mais do que viver em sociedade e se relacionar, o trabalho faz com que o Homem se coloque nessa sociedade e o domínio dessa natureza e o conhecimento de si os integre. Quando há esta integração o Homem se torna capaz de prover, criar e revoluciona a forma de trabalho.

² <http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/andrearenepereira.pdf>

³ www.consultoriafocus.com.br/focus%20artigos/A%20evolucao%20historica%20do%20trabalho.pdf

A evolução do trabalho começa com o domínio do fogo, onde parte da coleta era de caça e pesca e há um salto qualitativo para as técnicas agrícolas, com alguns instrumentos de trabalho e a domesticação de animais, ocorrendo à fixação de um mesmo povo em determinado território. Neste momento acontece a Revolução Agrícola, surgindo à divisão do trabalho, as propriedades e também as divisões de classes sociais.

Com esse salto importante na especialização do trabalho, o surgimento de propriedades e de classes, ou seja, essa revolução social e também econômica passar a existir também à visão do homem em relação ao trabalho não mais como uma forma de sobrevivência, mas também pela “manutenção da espécie”.

Segundo Luccas (2013, p 3)

“O homem começa a diferenciar-se entre os seus iguais não só pelas suas aptidões físicas, mas também pelas suas escolhas e disposição de crescimento e aproveitamento de oportunidades segundo estas escolhas. Deixa de meramente integrar a natureza e servir-se dela para transformá-la, criando o espaço segundo as suas aspirações racionais. O homem passa a transformar seu espaço e ser por ele transformado numa espiral crescente de cultura social e econômica”.

O ambiente pode sim influenciar o Homem, porem o meio em que vive não pode ser um fator relevante para que determine sua forma de agir. A sua aceitação e adaptação ao meio esta mais ligada às formas como vive e almeja viver quanto a sua necessidade de sobreviver, por isso aceita o trabalho rotineiro a fim de se satisfazer e se diferenciar dos outros seres.

O trabalho traz ao homem a consciência das suas “capacidades e potencias e ao atualiza-las faz-se mais pleno de si”. E essa percepção é que o faz se diferenciar, pois o desejo de se destacar e crescer, ou mesmo tornar-se diferente não nasce com o homem, mas o meio em que viver e que outras pessoas vivem traz um novo desejo de se destacar e almeja novos desafios, pois sabe que as conquistas e sua diferenciação da espécie vem de esforço e determinação, o que provoca a necessidade de ampliar seu conhecimento.

2.2 A EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS

Para conseguirem sobreviver em um mercado competitivo e inovador cada vez mais as empresas necessitam estar em constante transformação e para entender mais este cenário é necessário saber o que aconteceu ao longo do tempo para que as organizações, suas características chegassem até aqui, e é sobre essa evolução e renovação que vamos tratar neste capítulo.

2.2.1 Fase Artesanal – da antiguidade até 1780

A fase artesanal surge no fim da idade média, com o aumento da população urbana surgem novos ofícios e formas de trabalho, dos mais importantes que se destacou foi o setor têxtil. No trabalho artesanal havia os mestres do ofício e os aprendizes que trabalhavam com os mestres-donos dos equipamentos para aprenderem o ofício e começa a surgir jornada de trabalho e a remuneração. O artesão manuseava alguns equipamentos porém suas ferramentas o auxiliava, já que o trabalho era manual em um sistema doméstico o que gerava uma produção em pequena escala.

2.2.2 Fase da industrialização – Revolução Industrial (1780 – 1860)

A primeira fase da revolução Industrial aconteceu na Inglaterra, migrando para o continente europeu, depois mais tarde foi para os Estados Unidos.

O ramo característico desse período é o Têxtil de algodão e a siderúrgica, por conta da mecanização do trabalho. A tecnologia característica é da máquina de fiar, o Tear mecânico, surge as locomotivas a vapor para assim poder transportar matéria prima por longas distâncias. E a transição do sistema artesanal para o industrial, surge o uso de mão de obra infantil e feminina com salários abaixo dos homens e os trabalhadores enfrentam péssimas condições de trabalhos em fábricas com pouca iluminação, úmidas, ou seja, trabalhos insalubres e perigoso.

Características:

Processo de industrialização ligado às máquinas;

O uso do carvão como nova fonte de energia e o ferro;

A empresa assume um papel relevante no desenvolvimento da sociedade;

Utilização de novas máquinas: – máquina de fiar, tear; máquina a vapor, locomotivas, etc.

Surgem os transportes a vapor e as primeiras estradas de ferro.

2.2.3. Fase de desenvolvimento Industrial (1860 – 1914)

E esta fase acontece entre as duas grandes guerras mundiais. Têm suas bases nos ramos metalúrgicos e químicos, o aço se torna tão necessário que é nele que a siderúrgica ganha expansão. A indústria automobilística ganha destaque com o sistema Fordista, termo que se refere ao empresário Henri Ford, criador do sistema de linha de montagem ou em série e em massa. Nesse sistema surge o trabalhador pouco qualificado, que desenvolve uma função mecânica, onde não é necessário que pense, quem tem que pensar é o engenheiro ou responsável por desenvolver e planejar, ou seja, aqui temos um período onde fica clara a separação de concepção e execução ou mesmo a separação do trabalho intelectual e o trabalho manual (operário).

Características:

O ferro é substituído pelo aço e o vapor pela eletricidade e derivados de petróleo;

Desenvolvimento da maquinaria, com o aparecimento do motor a explosão eléctrica.

Deu-se o desenvolvimento do transporte e das comunicações, encurtando as distâncias.

Nota-se um avanço tecnológico.

O Capitalismo industrial cede lugar ao Capitalismo Financeiro.

Sistema Fordista- trabalho em serie

Separação do home intelectual do Operário

2.2.4. Fase Moderna (1945 – 1980)

Mas a frente em outro momento porem dentro dessa fase surge o sistema Toyotista, tendo por base a alta tecnologia implantada por engenheiros da *Toyota*, indústria automobilística Japonesa, cujo método foi abolir a função especializada de profissionais para torna-los multifuncionais.

As características desse período têm inicio no Japão com as tecnologias de informática, telemática, biotecnologia, uma mistura de Física e Química. Computador é a maquina dessa revolução, uma maquina flexível, composta pelo hardware e software, resultando um sistema de trabalho polivalente, flexível e integrado.

Características:

Surpreendente desenvolvimento científico e tecnológico das empresas;

Nítida separação entre os países desenvolvidos, os subdesenvolvidos e os em desenvolvimento.

Plástico, alumínio, fibras sintéticas;

Novas formas de energia (nuclear e a solar);

Relação direta (empresa, consumo e publicidade).

Para efetivar esta flexibilização do trabalho de execução, distribui-se pelo espaço da fábrica um sistema de sinalização semelhante ao do tráfego.

Elimina-se pela reengenharia grande parte da rede de chefias.

Toda essa flexibilização técnica e do trabalho toma-se mais adaptável ao sistema econômico. Sobretudo a relação entre produção e consumo, por meio do Just-In-Time.

3. AS GERAÇÕES

A personalidade, valores e atitudes das gerações podem influenciar nas relações sociais e no mercado de trabalho. Por isso, muito se tem falado e estudado sobre geracionalidades diferentes. Neste capítulo abordaremos o perfil de cada geração, conhecendo suas peculiaridades e destacando como o contexto histórico e tecnológico influencia diretamente no estilo de vida dos jovens de cada época. Gerações essa *Baby Boomers* (que identificaremos como BB), X e Y.

3.1 GERAÇÕES BABY BOOMERS (BB)

Os *Baby Boomers* (BB) nasceram após a segunda guerra mundial e são caracterizados por alguns autores como a geração mais ativa de todos os tempos. Isso porque tiveram um papel importante nos fatos históricos que foram marcantes em uma época que tudo era proibido, é claro que comparada às novas gerações as mudanças eram mais lentas, porém decisivas. Eles foram os primeiros a experimentarem a fase da juventude, com suas peculiaridades e rebeldia ao autoritarismo. Foi uma geração que conheceu novos estilos de música, participaram de eventos inesquecíveis, tiveram acesso a uma nova tecnologia de comunicação e hoje são encontrados como os “coroas da vez”.

Conforme artigo Geração BM e YXZ criado por Zanoni (2010) ⁴“ Os pequenos rebentos” foram intitulados posteriormente a segunda guerra mundial como

⁴ WWW. feijoo.com.br/reflexoes/?p=3348

Baby Boomers (BB), que se inicia na década de 40 quando os conflitos armados até então chegaram ao apogeu e houve o aumento extraordinário da natalidade nos EUA. Tratando-se de uma manifestação de um reflexo biológico muito comum em espécies que se encontram ameaçada, ou seja, depois dos eventos marcantes há um aumento significativo na atividade reprodutiva e na prole.

A classificação BB significa explosão de bebês após a segunda guerra mundial, quando os soldados americanos voltaram para casa se casaram e muitas mulheres engravidaram, ocasionando o chamado *boom* de bebês. São considerados pais da geração X e avós da geração Y e Z. São caracterizados por possuir mais estabilidade financeira, renda mais consolidada. São pouco influenciados por marcas de produtos, levando mais em conta a qualidade, tem opinião forte e própria, tem posicionamento mais firme em tomadas de decisões e preço não é obstáculo para um BB (SERRANO, 2010).

O escritor Zanoni (2010), ressalta as características pessoais dos BB que se intitulam como:

(...) pessoas revolucionárias moldadas com grande disciplina: céticos em a relação à autoridade, independentes, transformadores, buscam reorganizar ou reestruturar suas organizações, foco no curto prazo e mentalidade de trabalhar pressionados; lideranças por consenso tendem a priorizar o trabalho, acreditam num mundo competitivo e compenetrado.

Para Robbins (2009) os valores individuais são diferentes, porém habitua-se a refletir os valores da época em que nasceram e entraram o mercado de trabalho, podendo explicar o comportamento de cada pessoa. As pessoas que ingressaram no mercado entre os anos 60 e 80 os chamados *baby boom* fazem parte de uma geração influenciada pelos movimentos da época como: Beatles, a guerra do Vietnã, o comportamento dos hippies e sua rejeição a autoridade.

Os BB destacam sua realização pessoal relacionada à realização material e seus valores são pelo “reconhecimento social” e tem a organização apenas como um meio para ter uma carreira, e não aceitam muito a autoridade.

3.2. GERAÇÃO X

Segundo Serrano (2010) ⁵ com base nos textos e dados da pesquisa de Jane Deverson, que fez um estudo específico dos comportamentos de jovens da época que se mostravam rebeldes até então pela sociedade, a Geração X são pessoas que nasceram entre as décadas de 60 e 70 - filhos dos BB e pais da Geração Y. Esses adolescentes eram diferentes na forma de agir e pensar comparados pelos comportamentos de seus pais era menos crentes em Deus e o sexo antes do casamento era normal. A denominação X foi dada pelo americano Charles Hamblett, mas não se sabe ao certo o porquê da denominação, talvez se referisse à expressão em inglês “Xrated”, que significa ações ou produtos pornográficos ou a “X” símbolo utilizado na matemática como uma incógnita. Ainda destaca as principais características dessa Geração.

Para Serrano (2010)

“Busca da Individualidade sem a perda da convivência em grupo, maturidade, escolha de produtos de qualidade. ruptura com as gerações anteriores, maior valor a indivíduos do sexo oposto, busca por seus direitos, respeito à família menor que o de outras gerações, procura de liberdade”.

A geração X são menos leais e comprometidos com o trabalho, isso porque vêm seus pais aposentados e não enxergam muitas vantagens, esses indivíduos tem a cabeça mais aberta para mudanças e sempre busca o melhor. São mais instruídos pela tecnologia, são pessoas que demora mais para sair da casa dos pais devido as conquistas tardias, para que possa se organizar melhor financeiramente. São filhos que não m seus pais muito próximos, por conta da rotina de trabalho dos mesmos o que os caracterizam como indivíduos que gostam de ficar sozinhos e são pouco comunicativos.

⁵ www.portaldomarketing.com.br

Robbins (2009) classifica a geração X como frutos do sucesso dos pais (BB) e são moldados pela globalização, esses indivíduos são flexíveis, valorizam mais o tempo para se viver do que até mesmo promoções, ganho de dinheiro, ou seja, são pessoas que gostam da realização do trabalho e sempre acham que seu salário é o referente ao seu desempenho. Seus relacionamentos com família e com o trabalho são fatores importantes, buscam uma vida equilibrada e não são tão dispostos a fazer muitos sacrifícios para seus empregadores. É uma geração que conheceu a MTV, a AIDS e também os computadores.

A geração X chegou à maioridade em uma era onde as taxas de divórcio eram crescentes, resultando no crescimento de mulheres no mercado de trabalho com isso seus filhos ficavam mais sozinhos em casa assim os X são mais “independentes, criativos, e autossuficiente”. No trabalho eles não aceitam ser geridos a autoridade, e valorizam suas responsabilidades e liberdade, não se preocupam muito com horários. São ambiciosos e ansiosos para aprender novas habilidades, por isso são mais dispostos busca por outras oportunidades, e pregam que eles trabalham para viver e não vivem para trabalhar.

3.3 GERAÇÃO Y

Com tantas evoluções na história não podemos desconsiderar o fato de haver mais uma geração. Nas quais já foram rotulados de destruídos, superficiais e egoístas, muito mais que isto são impacientes, preocupados com si próprio, interessados em construir um mundo melhor e, em muito pouco tempo irão tomar conta do planeta.

Assim podem se considerar, quem tem 20 e poucos anos, um grupo que está aos poucos, provocando uma revolução silenciosa, quebrando barreiras e derrubando tabus.

Não seguiram a exemplo dos da década s de 60 e 70, essa nova geração Y, percebeu que não conseguiria atingir seus objetivos com as bandeiras e estardalhaços, pois sabem que as normas do passado não funcionam.

Os jovens estão aptos a desenvolver a auto realização, algo que até hoje foi apenas um conceito. Este fato ocorre em base do egocentrismo, que não é necessariamente negativo, pois buscam uma realização pessoal e profissional, visando sempre seus próprios interesses. Essa é a primeira geração que não precisou aprender a dominar as máquinas.

A geração Y mudou a forma como interagimos. Esses jovens além de aprender com os superiores, eles sabem que também podem ensiná-los. Esta geração moderna funciona por meio de redes interpessoais, nas quais todas as pessoas têm a mesma importância.

A vida pessoal dessa geração está sempre em primeiro lugar. Estes jovens dão sinais claros da importância dos próprios valores, priorizam a ética e a responsabilidade.

O perfil desses profissionais é visto como inovador. Eles trabalham sempre com alegria, o mundo pode estar acabando que eles não se intimidam, continuam a se comportar com espírito de equipe, enfrentando os desafios com serenidade. Eles ficam preocupados com a situação atual, mas não infelizes.

Uma característica marcante nessa geração é como eles visam a remuneração, eles não apontam suas remunerações como um salário recebido após um mês de trabalho bem sucedido, mas sim com uma gratificação pelas suas ideias, e projetos realizados. Esses profissionais são movidos pela oportunidade de conquistarem a autonomia.

Essa nova geração tem resistência a trabalhar com rígidas regras de vestimentas, com formalismos exagerados. Esses colaboradores respeitam pessoas e organizações, e gostam de ser respeitados pelo caráter, pela criatividade, pela transparência, pela espontaneidade e, principalmente, por suas conquistas.

Estamos sendo desafiados pela geração Y e sua futura liderança. Unindo as forças e aprendemos com eles, assim como esperamos que eles também nos

permitam dividir o conhecimento e a experiência para a sobrevivência de qualquer atividade.

4. LIDERANÇA

O tema Liderança é um dos mais discutidos e estudados quando falamos sobre trabalho, pessoas, negócios e organizações. Mas é graças a esse grande interesse tanto pela parte dos que se elegem liderados quanto os líderes que hoje contamos com um significativo acervo de materiais e trabalhos que tratam desse assunto.

Este capítulo trata dos conceitos de alguns autores a fim de falar o que o sentido da palavra liderança reflete nas diferentes coisas e diferentes pessoas.

Segundo Bergamini (1994) historicamente pesquisadores de diferentes épocas tratam de assuntos relacionados ao comportamento humano para entender nossas origens humanas e também enfrentar os desafios ao longo de nossa vida e a liderança não deixa de ser um assunto intrigante.

Bergamini (1994, p 23) ainda cita

“John K.”. Clemens e Douglas F. Mayer escrevem em 1987 que livros como *As Vidas dos Homens Ilustres* (de Plutarco), *Reia Lear* (de Shakespeare) e *Por quem os Sinos dobram* (de Hemingway, oferecem ricas perspectivas sobre liderança). Afinal os problemas centrais para uma liderança efetiva- motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação- pouco mudaram nos últimos 3000 anos.”

Dentre suas colocações baseando-se em grandes autores destaca que com o passar do tempo cientistas especializados no comportamento humano admite que entender dessa característica não poderia partir do princípio do perfil do líder eficaz, ou seja, começa a ser desmitificada a tese de que só é líder quem nasce com características específicas, mas entende que pessoas podem ser treinadas para ostentar tal comportamento.

Para Griffin (2005, p 27) o mundo corporativo de hoje coloca as pessoas que acreditam ter mais perfil para liderança em processos de desenvolvimento com treinamento, workshops, seminários a fim de formar um líder. Ao fim de todo esse treinamento e os colocam “à cova dos leões” e quem sobrevive é recompensado e os demais são penitenciados ou transferidos.

E conclui que não é tão simples a hipótese que os demais serão descartáveis para o cargo de liderança por não ter perfil, ou capacidade, mas que o processo aplicado a sua formação pelas empresas é falho, pois as empresas não reconhecem suas individualidades. Sendo assim cada pessoa tem sua particularidade e o individuo não irá descartá-las apenas pelo fato de fazer parte daquela organização.

Partindo de um estudo realizado por Griffin (2005) em uma empresa de serviços financeiros com 5 mil funcionários pessoas admitidas a partir de treinamentos de desenvolvimento de executivos se enquadram em quatro categorias. Primeiro há o líder relutante que é aquele que possui características fortes exigidas para um líder, porém não acredita no seu sucesso diante de uma liderança. O líder arrogante que é o oposto porque acredita ter todas as qualidades, mas falta-lhe a empatia que um líder precisa para liderar. A terceira categoria é o líder desconhecido possui uma soma de qualidades como autoconfiança, humildade e capacidade de liderar, mas seu talento não é conhecido porque não pratica relacionamento fora do seu círculo de colegas mais próximos. E por ultimo o *Workaholic*, tipo mais comum entre os escolhidos para o cargo de chefia, é um perfil de profissional que coloca o trabalho acima de tudo e passa um tempo excessivo trabalhando o que não dá oportunidade de uma qualidade de vida.

O estudo mostra que o treinamento para ser eficaz precisa colocar a individualidade e ideologias como um motivador e influenciador no processo de desenvolvimento de uma pessoa para se tornar um líder.

4.1 TIPOS DE LIDERANÇA

Existem vários tipos de liderança no mercado de trabalho e este capítulo aborda um pouco de cada tipo de liderança e para melhor entendimento quais características de cada uma delas.

4.1.1 Liderança autocrática:

Na liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Esse tipo de liderança também é chamada de autoritária e diretiva. O líder toma suas próprias decisões, é centralizador, não é acostumado a ouvir sua equipe, impõe suas decisões tornando o trabalho menos democrático.

Tem uma postura paternalista, pois gosta de se sentir necessário, não trabalha em equipe prefere fazer o trabalho sozinho, tem a característica de tomar decisões rapidamente, porém sua equipe sempre fica perdida quando não está por perto.

4.1.2 Liderança Democrática

Essa liderança também é conhecida como liderança participativa caracteriza-se pela participação de todos os liderados, tendo papel importante nos processos decisórios. Nessa liderança o grupo tem oportunidade de dar sugestões e integrar a equipe com o objetivo comum, o papel do líder é de orientar todos e a partir das ideias direcionarem para uma melhor decisão.

O líder também acaba dividindo as responsabilidades com todos para que assim possam trabalhar entendendo a importância de cada um dentro da equipe. É mais equilibrado, tem confiança no seu trabalho, compreende seus liderados e trabalha bem com a diversidade de opiniões.

4.1.3 Liderança Paternalista

A liderança paternalista visa o fim dos conflitos, ou seja, quer que todos os liderados trabalhem em harmonia, com um relacionamento amável e o líder acaba tendo um perfil paternal.

4.1.4 Liderança Liberal

Liderança liberal, ou *Laissez faire* palavra originaria da língua francesa que tem um significado de deixai fazer. Nessa liderança o líder entende que seu grupo já atingiu a maturidade e não necessita da supervisão de um líder, da total liberdade aos liderados para tomar decisões, não traça metas e acha que seu principal papel é a manutenção do que já foi conseguido pela equipe. Não interfere muito nos negócios deixa com que a equipe seja responsável por todo o processo, porem tem uma característica de um líder que não gosta de planejar e organizar participa pouco, se preocupa mais em ter um cargo de liderança do que realmente liderar e auxiliar a equipe é o verdadeiro “deixa como esta para ver como é que fica”.

4.1.5 Liderança Situacional

Na liderança Situacional cada situação requer um tipo de liderança diferente, para obter o melhor dos liderados. Este líder é flexível, dinâmico e sabe aproveitar o melhor de cada liderança para conviver bem com as pessoas com quem trabalha e a situação em que se encontra.

O líder situacional pode eleger entre quatro tipos de ação:

- Direção: das instruções específicas e acompanha o cumprimento das tarefas. Esta é mais usada para pessoas inexperientes que requer um cuidado inicial e mostra que tem potencial.
- Treinamento: também segue o principio de orientação e supervisão do cumprimento das tarefas, porem é aplicada para pessoas que perderam sua motivação inicial já alçaram certo desenvolvimento, mas necessitam de novos desafios e novas perspectivas. Seus progressos precisam ser elogiados.
- Apoio: Este líder apoia e ajuda seus liderados para o cumprimento das tarefas e divide suas decisões com o liderado. É aplicado com pessoas inexperientes, mas apreciam um estilo mais participativo, e necessitam do apoio de um líder já que tem dificuldades em tomar decisões.

- Delegação: Esta liderança da liberdade para os colaboradores experientes para tomar decisões, pois já sabem como agir em determinadas situação achando por si mesma as soluções.

5. MOTIVAÇÃO

Este capítulo trata de aspectos teóricos da motivação e como é sua relação com o perfil humano, ou seja, até que ponto a motivação pode se relacionar com as pessoas profissional e pessoalmente diante das suas particularidades.

Segundo Bergamini (1997) pessoas evidenciam claramente terem interesses diferentes uma das outras. Consequentemente é razoável imaginar que não estejam fazendo as mesmas coisas pelas mesmas razões e é dessas adversidades que surge o fenômeno chamado motivação humana.

Por ser um tema muito falado no cotidiano parece ser um assunto novo, porém pensavam e queriam entender o ser humano e o porquê dos seus comportamentos.

Bergamini (1997, p 31) destaca

“Tomando, por exemplo, a origem etimológica do termo, descobre-se que ela explica aquilo que é básico e mais geral sobre o assunto. Motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. O caráter motivacional do psiquismo humano abrange, portanto, os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado”.

Antes da Revolução Industrial a motivação baseava-se em punições tornando ambientes de trabalho menos motivadores, o que dá a ideia de que já se falava do termo antes mesmo da grande revolução. Após a industrialização das empresas e o pensamento em mais produtividade a motivação vai evoluindo, mas sem preocupação com aspectos voltados no desenvolvimento psicológico, mas ligado a desempenho físico.

No período da administração científica esboçada por Taylor, a motivação atrelada ao desempenho e produtividade fica mais evidente, pois se acreditava que o indivíduo não escolheria seu cargo pelo trabalho, mas sim pelo quanto de salário receberia pela função no trabalho. Mas para a decepção dos adeptos dessa teoria os trabalhadores perceberam que sim eram remunerados pelo seu desempenho no trabalho, porém sua segurança era pouco o que não compensaria financeiramente, já que se tratava de riscos no trabalho e quanto mais se dedicasse fisicamente mais debilitado ficaria.

É nesse momento que surge uma nova proposta com Elton Mayo que defende uma nova filosofia administrativa que considerava o indivíduo em sua totalidade, ou seja, os administradores começam a incentivar seus colaboradores a partir do seu comportamento social e começam a mostrar a eles sua real importância dentro do grupo empresarial sem esquecer o reconhecimento individual.

Seguindo sua trajetória histórica chegamos aos dias de hoje, com a entrada dos Recursos Humanos como parte da organização e se a busca era de como fazer para motivar pessoas mais recentemente essa preocupação muda. Percebe-se que cada um já traz consigo mesma suas próprias motivações e a busca acaba por ser como incentivar a motivação individual de cada indivíduo tornando o cada dia mais produtivo e satisfeito no trabalho.

O ambiente externo é o que impulsiona as ações do indivíduo em motiva-las, ou seja, faz com que pessoas se movam quando recompensados ou punidos tornando-os vítimas passivas das variáveis ambientais. Porém por meio de estudos tanto dos histologistas como a psicanálise deixam claro que a motivação humana parte da sua energia pessoal, ou seja, as ações humanas partem de suas raízes e do seu ato motivacional, sendo o ambiente externo um impulsionador para essas ações e não o principal aspecto motivacional.

“A motivação vem das necessidades Humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades”. Acreditando que cada indivíduo possui sua própria motivação, em seus estudos Bergamini (1997) coloca que todas as teorias para motivar pessoas caem por terra, ou seja, se a motivação é pessoal uma técnica não valera de motivação para todos, pois cada indivíduo possui

suas características particulares. Mas segundo ela alguns autores como Handy têm procurado alertar sobre a compreensão e entendimento da motivação no trabalho.

Segundo Handy (1978, p 27)

Se pudéssemos compreender e, então prever modos de como os indivíduos são motivados, poderemos influencia-los, alterando os componentes desse processo de motivação. Tal compreensão poderia certamente levar a obtenção de grande poder, uma vez que permitiria o controle do comportamento sem as armadilhas visíveis e impopulares do controle.

Assim como cada individuo possui sua própria motivação há que deixar claro que pessoas são diferentes e por isso agem de formas diferentes, é engano acreditar que um processo motivacional pode ser aplicado com pessoas diferentes. A motivação não personalizada poderá acarretar muitos problemas, já que seus interesses são diferentes e o que poderá ser motivados para alguns poderá ser devastador para outros gerando a desmotivação.

Cabe entender que para se punir ou recompensar, fazer com que pessoas se motivem diante do trabalho e assim tragam melhores resultados, é necessário fazer uma análise pessoal e assim poder atingir intimamente qual o foco motivador do individuo e desmistificar a ideia que é possível motivar de forma geral, já que o ser humano busca por manter sua identidade individual.

Todos os chefes de empresas deveriam fazer uma pesquisa de objetivos individuais para obter maiores resultados, pois conhecendo quais as expectativas de cada colaborador a triagem para uma determinada posição dentro do trabalho seria mais assertiva.

Caso haja alguém em busca de um trabalho mais complexo, onde lhe seja possível utilizar maior quantidade do potencial e recursos pessoais e possua, este se torna o esquema produtor perseguido por tal pessoa e o ato motivacional só se dará no momento em que lhe puder ser oferecido. Se ao contrario, o único trabalho que pode vir a desempenhar for simples e repetitivo, é melhor não haver ilusões, não só poderá contar com uma pessoa motivada. A possibilidade de utilização das habilidades, capacidades e expectativas

peçoais é, não há duvida um passo importante para o atingimento de maior satisfação.

Pessoa que não estão satisfeitas com suas expectativas, tornam se menos produtivas no trabalho, portanto deve-se preocupar com o que fazer para motivar as pessoas, mas sim como não desmotiva-las.

6. Pesquisa de Campo

A fim de avaliar qual geração esta mais presente nos cargos de liderança foi desenvolvida uma pesquisa aplicada em empresas do seguimento comercio, para identificar quais gerações estão presentes nas organizações, há quanto tempo exercem essas função na mesma empresa e ao longo da sua carreira e também verificar se estes cargos estão sendo ocupados com mais assiduidade pelo sexo feminino ou masculino.

A pesquisa foi aplicada em 5 empresas do Município de Assis interior de São Paulo que dispõe de supervisores, gerentes, lideres de diferentes idades.

6.1 Questionário Aplicado

1. O ano em que você nasceu esta entre?

() 1940 a 1960 () 1961 a 1980 () 1981 a 2000

2. Qual o seu sexo?

() feminino () Masculino

3. Que cargo desempenha na empresa?

() Gerente () Supervisão () outros

4. A quanto tempo esta nesta empresa?

() Menos de 1ano () mais de 1 ano e menos de 5 anos

() mais de 5 anos e menos de 10 anos () mais de 10 anos

5. Há quanto tempo esta neste cargo atual?

() Menos de 1ano () mais de 1 ano e menos de 5 anos

() mais de 5 anos e menos de 10 anos () mais de 10 anos

Por meio dos dados obtidos tivemos informações significativas sobre o posicionamento das gerações no mercado de trabalho e o cargo de liderança. De forma geral sem análise por gerações chegamos aos seguintes dados:

100% dos entrevistados tem cargo de liderança, sendo 50% feminino e 50% masculino. Referente a gerações 66% estão classificados na geração Y e 33% são da geração X, 50% trabalham a mais de 10 anos em uma mesma empresa, 33% estão a mais de um ano e menos de 5 anos e 17% estão a mais de cinco anos e menos de dez anos. E por fim em relação a tempo de liderança foi possível avaliar que 50% assumem este cargo a mais de cinco anos e menos de 10 anos e 50% estão a mais de um ano e menos de cinco

Partindo de uma análise individual de gerações verificamos que 66% estão classificados como geração Y (nascidos entre 1981 a 2000) e dessa porcentagem 75% estão mais de um ano e menos de 5 na mesma empresa e 25% mais de 10 anos. 50% dos entrevistados da geração Y ocupam o cargo de liderança a mais de um ano e menos de cinco anos e 50% mais de cinco anos e menos de 10 anos. Seguindo da mesma geração 50% dos entrevistados são femininos e 50% são do sexo masculino.

Fazendo uma análise da geração Y a partir dos dados colhidos podemos concluir que a geração esta significativamente presente no mercado de trabalho com cargos de liderança, sendo maior do que a geração anterior a sua e assim como o estudo do perfil fica claro que a maioria das pessoas dessa geração procuram mais oportunidades e não tempo de empresa. Os dados também evidenciam que a igualdade de sexo no mercado de trabalho e de liderança esta cada vez mais presente.

Do total de entrevistados 33% são geração X (nascidos de 1961 a 1980), com base na geração foi possível verificar as seguintes informações.

50% são do sexo feminino e 50% do sexo masculino, 100% esta a mais de dez anos na mesma empresa e 50% ocupam este cargo de liderança a mais de um ano e menos de cinco anos e 50% estão neste cargo a mais de cinco a anos e menos de 10 anos.

Por meio das informações da geração X na pesquisa podemos constatar que a igualdade no sexo também é relevante, e assim como uma característica estudada na pesquisa podemos analisar que essa geração busca mesmo uma estabilidade no trabalho, ou seja, fica se muito tempo na mesma empresa a fim de obter realização profissional e reconhecimento.

7. CONCLUSÃO

Ao pesquisar sobre empresas e as relações Humanas percebe-se o quão é importante para o cotidiano corporativo um bom relacionamento entre pessoas e organização.

Baseando-se em estudos de diferentes autores o trabalho realizado possibilita a visualização que todos os temas tratados não são algo recente, pois já se falava de liderança, motivação e competência antes mesmo de estabelecermos ligação entre os mesmo.

Certamente vivemos em uma era onde o Recurso Humano é um fator mais do que importante para que haja produtividade, mas toda essa evolução do trabalho e também das próprias formas de estrutura do mesmo traz consigo uma nova forma de ver que pessoas são partes essenciais nesta relação.

A busca incessante do Homem para entender o seu Eu em sua totalidade acaba mostrando perspectivas e particularidades tanto na sua vida pessoal quanto profissional. E neste momento possuindo uma vasta diversidade de material para pesquisa, pude entender que essas divergências de pensamentos e mesmo comportamento esta extremamente ligada a sua geração, ou seja, o período em que cada um de nos nasceu e cresceu juntamente com os fatos históricos fica claro que sofremos influencias que reflete diretamente em nossa formação como um todo.

De forma geral concluímos que tudo começa com questionamentos e preocupação em relação à qualidade de trabalho, mas isso acontece, pois o trabalhador começa a querer fazer parte e não ser mais um onde surgem novos olhares para essas relações tão antigas entre trabalho e pessoas.

8. REFERÊNCIAS

- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- CHACON, P. P.; JUNIOR, H. F. História econômica geral. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança Administração do Sentido**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOWDITCH, James L. & BUONO, Antony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Título Original "A Primer on Organization Behavior". 1992 – São Paulo – Editora Pioneira
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: edição compacta. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. ISBN 85-352-0677-9
- FRANKL, V. E. **Psicoterapia e sentido da vida**. 3. Ed. São Paulo: Quadrante, 1989.
- GRIFFIN, Natalie Shope. **Liderança e motivação**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LACOMBE, F.J.M.; G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003. ISBN 85-02-03788-9
- LUCCAS, Paulo. **A evolução Histórica do Trabalho**. Disponível em <<http://www.consultoriafocus.com.br/focus%20artigos/A%20evolucao%20historica%20do%20trabalho.pdf>> acesso dia 19/02/13
- MAGALHÃES FILHO, F. B. B. **História econômica**. 4. ed. São Paulo: Sugestões Literárias, 1977.
- MONDIN, B. **O homem, quem é ele?** 10. ed. São Paulo: Paulus, 1980.
- STORK, R. Y.; ECHEVARRIA, J. A. Fundamentos de antropologia. 5. ed. Pamplona
- PASTORE, Jose. **Evolução do Trabalho Humano**. Disponível em <http://www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt_246.htm> acesso em 20/02/2013
- PEREIRA, Andréa Renê. **Evolução do trabalho e o Trabalho em Tempos Globalizados**. Disponível em: <<http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/andrearenenepereira.pdf>> acesso em 23/05/2012

SERRANO, Daniel Portillo. **Geração X**. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_X.htm> acesso dia 08/02/12

ZANONI, Guilherme. **Geração BM e XYZ**. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_X.htm>. acesso dia 30/01/12