

**NICOLAS GREGÓRIO FIGUEIREDO**

**O NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DAS GERAÇÕES: BABY  
BOOMERS, X, Y E Z COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS EM  
UMA ORGANIZAÇÃO DE VAREJO.**

Projeto de pesquisa apresentado ao Departamento de Pós-Graduação e Extensão da Anhanguera Educacional, como requisito parcial à obtenção do grau de especialista.

**PIRASSUNUNGA - SP**

2017

## RESUMO

Em meio à evolução tecnológica e social as gerações transformaram-se, porém continuaram com necessidades de interação entre si. As necessidades de interação trazem consigo processos de conflitos no ambiente social e corporativo. Observa-se que hoje as lideranças corporativas mantêm o desafio de liderar pessoas de épocas distintas, conflitantes e seguir em busca de atingir os objetivos profissionais. Neste sentido, essa pesquisa visa através da área de gestão de pessoas identificar práticas utilizadas pelas lideranças organizacionais que auxiliem na tomada de decisão e no atingimentos dos objetivos organizacionais tendo como capital humano a diversidade nas gerações identificadas como *Baby Boomers*, X, Y, Z.

**Palavras-Chave:** *Baby Boomers*. Geração X. Geração Y. Geração Z. Geração. Gestão de Pessoas.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, os desafios no que se refere ao gerenciamento de pessoas se tornaram ainda mais complexos quando analisamos na linha do tempo a evolução vivenciada entre as gerações. A proposta deste tema visa o estudo dentro da área de gestão de pessoas no que se refere a liderança, elementos que influenciam líderes organizacionais no direcionamento de equipes em meio a diversas gerações que se tornaram conflitantes em vários aspectos.

Este tema parte do princípio da existência de esforços evidenciados desde 1927 nos Estados Unidos onde tivemos um importante avanço para indústria e também para história da administração. Maximiano (2002) descreve que Elton Mayo através do resultado de experiências realizadas em uma empresa de equipamentos e componentes telefônicos, identificou que havia a necessidade de tornar o gerenciamento da mão de obra mais humano e democrático. Através das Experiências de Hawthorne concluiu-se que aspectos como integração social, comportamento em grupo, organizações informais, novas formas de recompensas, aspectos emocionais dentre outros, precisavam ser levados em consideração nas organizações que estavam vivenciando ameaças econômicas e mercadológicas. Atualmente observamos nas organizações áreas interdependentes com uma diversidade de pessoas trazendo consigo sua cultura, seu contexto social e através do conhecimento, habilidade e educação são alocadas em posições estratégicas compondo o quadro funcional. Somadas as conclusões de Elton Mayo e outros estudiosos na Teoria das Relações Humanas juntamente com as complexidades sofridas pelas mudanças entre as gerações *Baby Boomers*, X, Y, Z justifica-se o estudo deste tema evidenciando estudos efetivos que auxiliaram as organizações na tomada de decisão.

Existem variações na proposta pelos autores no que se refere ao período de vigência das gerações porém pode-se levar em consideração que os *Baby Boomers* abrange pessoas que nasceram entre 1948 a 1963; a

geração X nascidos entre 1964 a 1977; a geração Y nascidos entre 1978 a 1994, a geração Z nascidos entre 1988 até 2010.

Este tema também foi escolhido por ter impacto direto com a área de atuação do pesquisador. Desta forma considera-se ter relevância de pesquisa para empresas e para o meio acadêmico.

Analisando também a complexidade atual no que se refere a tomada de decisão nas organizações e o gerenciamento de pessoas de forma eficiente e eficaz a fim de atingir objetivos organizacionais, este artigo servirá de pesquisa e estará aberto para aqueles que se interessarem pelo tema proposto, contribuindo assim para maximização do conhecimento na sociedade.

A estratégia de pesquisa utilizada será a qualitativa. Segundo Gonzales Rey (2005) a pesquisa qualitativa é capaz de proferir diversos grupos entre si e faz gerar um maior entendimento sobre a pesquisa abordada. Serão analisados valores, crenças, opiniões, e várias variáveis do ambiente. Para identificar a influência dos diferentes tipos de gerações nos fenômenos ocorridos e sua influência na tomada de decisões e desenvolvimento da organização e de seus colaboradores se justifica a escolha desta estratégia de pesquisa.

O tipo de pesquisa utilizado foi descritiva. O método pelo qual se baseia este trabalho é a pesquisa de campo. Os dados foram extraídos através de análise de eventos ocorridos no ambiente organizacional. Foi analisado a influência dos diferentes tipos de gerações no interior de uma organização varejista de Pirassununga-SP.

Este estudo tem como universo o comércio varejista instalado em todo território da cidade de Pirassununga-SP.

A unidade de análise pesquisada é uma filial de uma organização de varejo em Pirassununga-SP que compõe uma rede de 850 lojas em todo Brasil. Sua origem é em Franca onde iniciou o funcionamento no ano de 1957. Seu ramo principal é venda de eletrodomésticos e móveis.

## **2. GERAÇÕES**

Para Marques (2016) os profissionais da geração Baby Boomers são compreendidos por nascidos entre 1945 e 1960. Esta geração recebe esta famosa nomenclatura devido a uma explosão populacional ocorrida logo após o fim da segunda guerra mundial, fenômeno este ocorrido nos Estados Unidos. A geração dos Boomers é composta por jovens da década de 60 e 70, estes acompanharam evoluções tecnológicas importantes do referido período.

Brito (2013) relata que a geração Baby Boomers tem seu principal foco no tempo do serviço tendo como valor primordial a experiência.

Esta geração tem extrema facilidade em se envolver com a missão e visão organizacional e tem como percepção que o principal foco das lideranças nas organizações é manter o controle. Como os propósitos desta geração se baseiam em um ambiente estável sem muitas mudanças até mesmo devido a grau de experiência, uma evidência forte deste grupo é a resistência a mudanças. Apesar da resistência a inovação para Kanname (1999) esta geração tornou-se mais saudável e instruída que sua antecessora.

Para Meyer (2014) o termo geração X foi criado por Robert Capa por volta de 1950 e rotula pessoas que nasceram após o período Baby Boom por volta de 1960 até o final dos anos 70. Este grupo é visto como um grupo de pessoas jovens, que não possui uma identidade específica em meio a um período pós-guerra com muitas incertezas.

Esta geração observou inúmeras revoluções tecnológicas tais como o surgimento do vídeo-cassete, da internet advinda de uma outra grande revolução que foi o uso do computador pessoal e várias outras inovações tecnológicas que ampliaram a prosperidade da humanidade (OLIVEIRA, 2008).

No que se refere ao ambiente de trabalho, para Conger (1998) esta geração gosta de trabalhar em equipe e é desconfiada com relação a hierarquias. Seguem os passos de seus antecessores imediatos e presam pela irreverência e independência. É uma geração fácil de recrutar porém difícil de se manter no trabalho pois presam pelo equilíbrio entre a vida pessoal e o dinheiro. Conforme Oliveira (2008, p. 63), "Essa geração é marcada pelo

pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões"

Oliveira (2011) relata que a geração Y compreende nascidos entre 1983 e 1994, são jovens que chegaram no mercado de trabalho altamente informados, familiarizados desde cedo com a internet e a tecnologia em geral. No surgimento da internet muito destes jovens ainda eram bebês, crianças ou no máximo pré-adolescentes. Para estes jovens o mundo como a internet passa a ser sem fronteiras o que os faz ter a necessidade de sempre viver novos desafios. A respeito do perfil desta geração, são profissionais na maioria das vezes ansiosos, imediatistas, com autoconfiança elevada e com uma grande vontade de crescer rápido na carreira, o que torna um risco para as organizações pois são desapegados das empresas de uma maneira geral.

A geração Y em sua grande maioria tem o foco na agilidade, o que muitas das vezes vai na contra mão da qualidade na entrega de suas atividades. A percepção de valorização vem por terminar atividades antecipadamente a frente de seus colegas. Ao deixar as faculdades chegam no mercado com pretensões salariais fora da realidade o que os fazem em muitos casos trocar de emprego frequentemente sem nenhum ganho pois isso é feito de forma unicamente horizontal e não vertical (JARDIM, 2012).

Um dos aspectos marcantes da geração Z é a velocidade com que se obtém as informações no dia a dia o que leva a um individualismo acelerado em suas relações. Esta geração teve seu surgimento em meados dos anos de 1990. (SOUZA, 2011). Uma característica marcante desta geração é a falta de interação social, dificuldade de comunicação verbal, conhecida como a geração silenciosa pelo fato de estarem sempre conectadas com a tecnologia mas cada vez mais distantes da interação social. (CIRIACO, 2009).

### **3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Segundo Bastos (1993) por volta dos anos 70 as empresas passaram também a entender a importância do comprometimento do funcionário para

com a organização. Desde então este passa ser o desafio das organizações, vivenciar profundas mudanças internas e desenvolver mecanismos que proporcionasse a retenção dos colaboradores.

Quando se tem uma mão de obra comprometida e com um bom nível de envolvimento junto aos objetivos organizacionais, obtemos um ganho na qualidade do serviço prestado e no que se refere à redução de desperdícios. Indicadores de rotatividade de pessoal e absenteísmo passam a apresentar excelentes resultados. (WALTON, 1985).

A medida que temos um aumento de colaboradores comprometidos é sinal que temos os mesmos cada vez mais envolvidos com as metas entregando desempenhos mais elevados que o normal. Quando analisamos o contraditório, ou seja, colaboradores sem entusiasmo realizando atividades por obrigação, chega-se a conclusão de que existe baixo comprometimento e conseqüentemente as atitudes ao desempenhar suas atividades obtém um nível de envolvimento abaixo do esperado. (REGO, 2003).

Fatores que antes eram tratados como irrelevantes tais como relação líder-subordinado ficaram comprovados através dos estudos de Mayo (1959) que geram impacto direto nos resultados organizacionais. Fica evidenciado que maior é a produtividade quando líderes e subordinados interagem entre si. Na década de 1980 a gestão de recursos humanos vem como mola mestre no que se refere desempenho empresarial.

O modo como as organizações gerem seus recursos humanos irá definir aspectos importantes para organização como até mesmo vantagem competitiva. Conclui-se que fica evidente a importância de entendermos as particularidades em cada geração a fim de influenciar de forma sadia em busca de um relacionamento sadio e positivo gerando alto comprometimento do indivíduo para com as operações empresariais.

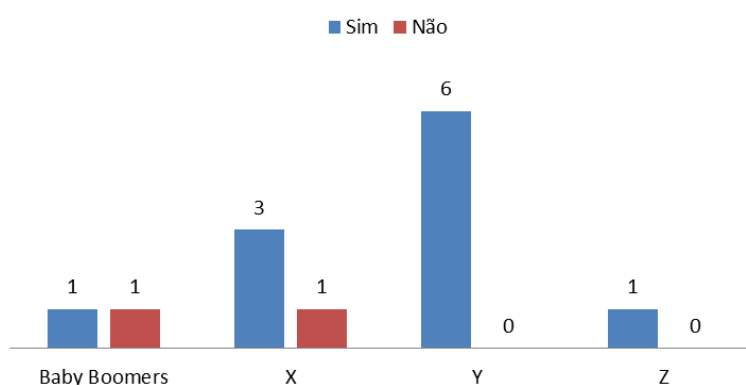
#### **4. RESULTADOS**



Nos dias atuais devido ao avanço tecnológico e a mudança de padrão do comportamento humano a sociedade sofreu uma transformação no modo de pensar e agir. As organizações empresariais sofreram impacto direto com estas mudanças e passou a enfrentar grandes desafios no que se refere a influência de seus recursos humanos que passaram a conviver entre geração distintas porém dentro do trabalho de interdependentes.

A próxima seção evidencia os resultados encontrados através de coleta de dados a os aspectos que foram de maior relevância a fim de compreender o nível de comprometimento das gerações *Baby Boomers*, X, Y, Z. com os objetivos organizacionais.

### 1. Existe conflito entre gerações?



No que se refere ao conflito organizacional todos os entrevistados relataram que existe conflito entre gerações no alcance dos objetivos organizacionais com exceção de um entrevistado da geração Baby Boomers e um da geração X. Os principais fatores para geração de conflitos na perspectiva da geração Baby Boomers e X são: experiência e prática versus impulsividade dos mais jovens e que funcionários mais antigos na empresa das gerações Y e Z não possuem paciência em lidar com gerações anteriores. Para as gerações Y e Z a falta de experiência gera pré-conceitos advindos das gerações mais antigas, que existe divergência de ideias e de personalidade porém com o tempo a tendência é que essas divergências diminuam.



QUADRO 1

Fatores que aumentam o comprometimento organizacional dos colaboradores

Baby Boomers	X	Y	Z
Fazer o certo	Dedicação	Remuneração	Foco
Comprometimento	Respeito	Oportunidade de crescimento	Fidelidade
	Reconhecimento	Atingimento de metas	
	Remuneração	Bom clima	
	Atmosfera positiva	Trabalho em Equipe	
	Comprometimento	Fazer diferente	
	Trabalho em equipe	Superação	

Para geração Baby Boomers estar comprometido com o objetivo organizacional é estar fazendo as coisas certas como lhe foram instruídos e que injustiça dentro do ambiente de trabalho é um ofensor . A geração X relata que trabalho em equipe, dedicação, respeito, reconhecimento e segurança na remuneração eleva o nível de comprometimento para com a organização e fatores como desinteresse, falta de liderança e individualismo impactam negativamente no comprometimento organizacional. Para geração Y um grande fator que eleva o comprometimento é a capacidade de construir uma carreira profissional e que também um bom clima organizacional com desafios contribuem para o crescimento da empresa. Para geração Z o comprometimento vem através do dinamismo e bastante foco individual.

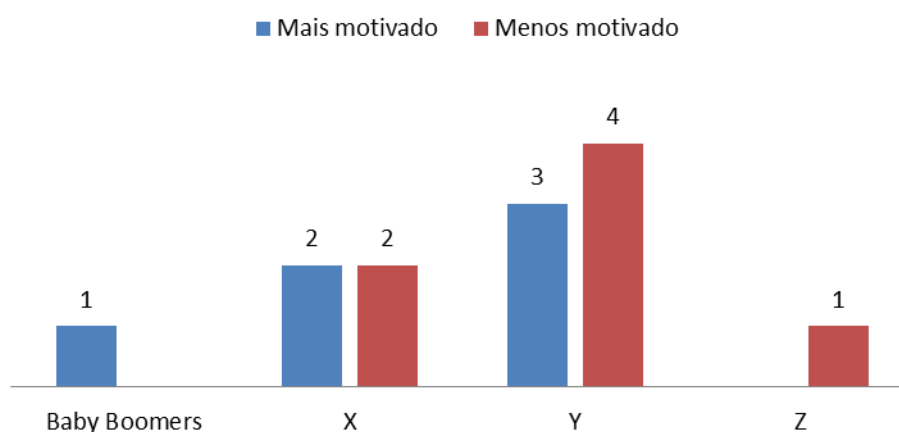
QUADRO 2

Fatores que diminuem o comprometimento organizacional dos colaboradores

Baby Boomers	X	Y	Z
Injustiça	Falta de Motivação	Falta de Compromisso	Falta de comunicação
	Individualismo	Falta de Comprometimento	Baixo desempenho
	Desrespeito	Muitas metas	
	Falta de Liderança	Falta de ética	
	Falta de interesse	Competição	
		Falta de entrosamento	
		Perca de valores	

Para geração Baby Boomers a injustiça é um dos maiores indicadores de impacto negativo relacionado ao comprometimento organizacional. Já a geração X relata que a falta de motivação o individualismo, desrespeito, falta de liderança e falta de interesse são os quesitos que mais pesam contra o nível do comprometimento organizacional. A geração Y acredita que os fatores mais relevantes para baixa do nível de comprometimento da equipe são Falta de compromisso, muitas metas, falta de ética no ambiente corporativo, competições, falta de entrosamento e perda dos valores. A geração Z relata que falta de comunicação e baixo desempenho são prejudiciais no alcance dos objetivos organizacionais através do nível de comprometimento da equipe.

## 2. Mudanças frequentes no ambiente de trabalho lhe deixa mais ou menos motivado?



No que se refere a mudanças no ambiente de trabalho, as gerações mais adaptáveis do grupo pesquisado são as gerações Baby Boomers e X e as menos adaptáveis demonstrando insegurança com relação a tema são as gerações Y e X.

### 3. Se o entrevistado já tinha experiência anterior ao mesmo ramo de atuação.



Os entrevistados da geração Baby Boomers já tiveram contato com ao mesmo ramo de atuação antes de ingressas na empresa atual e a geração Y e Z são os que possuem menos experiência anterior no mesmo ramo de atuação. A experiência anterior nos relata uma visão ampliada dentro da sua contemporaneidade o que fortalece ainda mais a pesquisa. Podemos analisar que as gerações Z e Y possui uma visão crítica dentro de um universo limitado com pouca especificidade.

Todas as gerações entendem que o trabalho em equipe influencia de forma positiva o ambiente de trabalho sendo o mesmo importante para atingir os objetivos organizacionais e também auxiliar no processo da tomada de decisão, porém as lideranças necessitam em contrapartida saber orientar e conduzir o grupo não deixando o comprometimento organizacional ficar comprometido.

É de comum acordo entre os entrevistados que a tecnologia é fundamental para todos na organização pois torna os processos mais ágeis com menos espaços para erros. Outro aspecto importante da tecnologia é o aumento da produtividade além de tudo hoje ser ditado por este sistema. As gerações que possuem maior dificuldade com o acesso a tecnologia é a geração Baby Boomers, possui alto nível de comprometimento com a organização em contrapartida dificuldades com novas tendências.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise acerca do nível do comprometimento das gerações em busca dos objetivos organizacionais observando os diferentes tipos de gerações, trouxe muitas contribuições em cima das análises teóricas e também das empíricas relatadas nesta pesquisa.

A diferença entre os diversos tipos de gerações e sua forma de pensar registra quais são os principais motivos de conflito que comprometem a tomada de decisão e consequentemente impactam negativamente nas metas empresariais.

Fica registrado que embora não exista conflito entre os entrevistados a diferença etária pode ser um gerador de conflito pelos fatores relatados no Quadro 2. Foram citados fatores que influenciam no não comprometimento organizacional.

A tecnologia foi analisada como um ponto importante dentro da organização porém poderá ser um gerador de conflito para gerações mais antigas tendo a necessidade de investimento em capacitação a fim de não comprometer o alcance dos objetivos.

Conclui-se que todas as gerações poderão influenciar de forma positiva ou negativa na busca dos indicadores corporativos. Analisando de forma geral as diferenças entre gerações não gera muita influência no nível de comprometimento e que este nível parte da soma de esforços por parte da organização em manter uma comunicação clara e metas específicas a fim de alinhar operacionalmente todos para um objetivo comum.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1990.

BASTOS, A V. B. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa** . Revista Brasileira de Administração de Empresas, São Paulo, v.33, nº 3, p. 52-64, 1993.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. 2005. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas.

BRITTO, M.P. Valeriano. **Origens e conflitos das diferentes gerações no contexto profissional**. Disponível em: <http://www.advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-britto/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x-y-z>. Acesso em: 18 de Setembro de 2017.

CERVO, A.; BERVIAN, P.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: MCCRAW-HILL do Brasil, 1983.

CIRIACO, Douglas. **O que é a geração Z?** Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/curiosidade/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm> Acesso em: 12 de Outubro de 2017.

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

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. 2007. **Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo**. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigo07/1271\\_SEGET\\_2\\_2007\\_2.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigo07/1271_SEGET_2_2007_2.pdf)>. Acessado em: 20 ago 2011.

GONZALES REY, F. **Pesquisa qualitativa e subjetividade**. São Paulo: Thomson, 2005.

GIACCHETTO, Cybele Padoan.2008. **Grupo x Equipe**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/grupo-x-equipe/25857/>>. Acessado em: 25 de Julho de 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

JARDIM, Rafael. **Geração impaciência. Jornal Opção, Goiânia**, 7 Abr. 2012. Disponível em: <http://www.jornalopcao.com.br/colunas/contradicao/geracao-impaciencia>. Acesso em: 05 Abr. 2016 às 11:20.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 201.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2008.

MARQUES, Jose Roberto. 2016. **O que é a Geração Baby Boomers?**. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/baby-boomers/>>. Acessado em: 19 de setembro de 17.

KANAAME, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI** 2ªed. São Paulo : ATLAS, 1999. 36 e 55 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. 2004. **Fundamentos de administração: Manual compacto para as disciplinas de TGA e Introdução à administração**. São Paulo: Atlas.

MEYER, Maxmiliano. 2017. **Quais as diferenças entre as gerações X, Y e Z e como administrar os conflitos?** Disponível em <<https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos>>

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 3. ed. São Paulo: Hucitec/Abrasco, 1994.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

OSUNA, J. R. **Métodos de muestreo**. España: CIS, 1991.

REGO, A. **Comprometimento organizacional e ausência psicológica**. Revista de Administração de Empresas; São Paulo, v. 43, nº4, p. 25-23, out/dez. 2003.

ROBBINS, Stephen P.2005. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Peason Prentice Hall.

TAPSCOTT, D. 2008. **Geração Y vai dominar força de trabalho. ITWEB**. Disponível em <<http://informationweek.itweb.com.br/296/geracao-y-vai-dominar-forca-de-trabalho/>>

TOFFLER, Alvin. 2001. **A terceira onda**. São Paulo: Record. 26ª ed., 492p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. 2009. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. - 3ª Edição – São Paulo: Atlas, 2002.

CERVO, A.; BERVIAN, P.; SILVA, R. da. **Metodologia científica.**6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica:** para uso dos estudantes universitários.3. ed. São Paulo: MCCRAW-HILL do Brasil, 1983.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.



## ANEXO

Nome:

Idade:

Cargo:

1 - A pesquisa em questão trata-se de uma ação discente do curso de MBA em gestão de pessoas. Busco identificar qual a influência de cada geração nos objetivos organizacionais. Em primeiro momento gostaria de saber se na sua percepção existe conflito entre gerações no ambiente de trabalho, se sim qual o principal fator?

2 - O que lhe deixa mais comprometido com os objetivos organizacionais?

3 – O que lhe deixa menos comprometido com os objetivos organizacionais ?

4 – Mudanças frequentes no ambiente de trabalho lhe deixam mais ou menos motivado?

5 – Você já tinha experiência anterior ao mesmo ramo de atuação que está atualmente?

6 – O trabalho em equipe te influencia de forma positiva ou negativa nas metas organizacionais?

7 – Na sua perspectiva a tecnologia hoje é fundamental para o sucesso dos objetivos organizacionais?

8 – O principal foco dos colaboradores precisa estar na velocidade ou na consistência?