

ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DE DIFERENTES GERAÇÕES PARA APLICAR A GESTÃO ADEQUADA NA EQUIPE.

ANDRÉIA CRISTINA GARDELIN LUCHIARI (FATEC Americana)
andrea.luchiari@fatec.sp.gov.br

Orientação: **DANIELA MARIA FELTRIN MARCHINI** (FATEC Americana)
daniela.marchini@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Visando tornar mais eficiente os resultados obtidos através das equipes compostas por pessoas de diferentes gerações que integram o ambiente corporativo, este artigo abordará as principais características de cada uma, sendo elas identificadas como Geração *Baby Boomers*, X, Y e Z. O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar os perfis de cada geração e verificar como profissionais das Gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z podem contribuir da melhor forma para uma equipe. A metodologia adotada é a pesquisa bibliográfica com análise qualitativa dos dados. Apesar das características de cada geração serem distintas elas compartilham de certa forma de valores agregados, tornando possível aproveitar o melhor que cada uma tem a oferecer, de suas experiências e conhecimentos. Segundo dados de pesquisas bibliográficas efetuada, todas as gerações podem trabalhar em equipe e oferecer sua contribuição pois tendem a ser mais eficientes devido a troca de informações que possa haver entre os integrantes compartilhando saberes, enriquecendo habilidades.

PALAVRAS-CHAVE: Geração *Baby Boomers*, X, Y e Z. Gestão Logística de Pessoas. Equipe.

ABSTRACT

Aiming to increase the efficiency of the results obtained through teams formed by people from different generations integrating the corporate environment, this article will address the main characteristics of each one of them, being identified as Generation Baby Boomers, X, Y and Z. The general objective of this work is to analyze the profiles of each generation and see how professionals from the Baby Boomers, X, Y and Z generations can contribute in the best way to a team. The methodology adopted is bibliographic research with qualitative data analysis. Although each generation has its own different traits, they share certain forms of added values, making it possible to use the best they have to offer regarding their experiences and knowledge. According to data from bibliographic research carried out, all generations can work as a team and offer their contribution because they tend to be more efficient due to the exchange of information that may exist between the members sharing knowledge, enriching skills.

KEYWORDS: Generation *Baby Boomers*, X, Y and Z. People Management. Team.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos 50 anos houve uma grande aceleração do tempo e do modo de realizar as coisas. Essa mudança está relacionada a diversos fatores que foram se modificando no decorrer da história, entre elas a dinâmica de trabalho das equipes.

A importância das equipes de trabalho é gerar estímulo à criatividade, participação e envolvimento coletivo, contribuindo para o crescimento geral, investindo na melhoria do

trabalho, oferecendo *feedback* e celebrando as conquistas obtidas. O objetivo é que as pessoas possam oferecer o melhor de si, garantindo a motivação da equipe podendo ser uma maneira eficiente e econômica de aumentar a produtividade de um setor, em especial na área de logística, obtendo o melhor desempenho de cada indivíduo, independente da geração a que ele pertença.

Segundo consta em Siteware (2020), no final da Segunda Guerra Mundial, ou seja, metade dos anos 40, nasceram os *Baby Boomers*, geração que construiu uma carreira sólida, preocupada com o dever, segurança e exercer a figura de autoridade. Na sequência, surgiu a Geração X, de meados dos anos 70, que viveu em meio a uma condição de novas informações, viveu as tecnologias, mas com alguma resistência a elas. Nos anos 90, o mundo abriu as portas para a Geração Y, e com a internet, abriram-se também as portas do mundo para o brasileiro. A Geração Y não quer um chefe que diga só o que ele deve fazer, ele quer participar, subir frequentemente, constantemente e rapidamente.

A empresa que vai conseguir se manter no mercado é aquela que conseguirá conciliar todas as gerações no mesmo ambiente de trabalho e quando se distingue a competência de pessoas de outras gerações elas se complementam.

Existe uma grande preocupação no conflito que se possa gerar no ambiente organizacional com diferentes gerações trabalhando juntas. É importante aos gestores e líderes de diferentes áreas, como a logística, poder reconhecer os vários perfis para integrar uma equipe de diversas gerações e assim obter eficiência com os melhores resultados que todos possam gerar.

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar os perfis de cada geração e verificar como profissionais das Gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z podem contribuir da melhor forma para uma equipe. O estudo justifica-se na integração das diversas gerações.

Muitos liderados são pró eficientes e não necessitam de um líder a todo instante lhe ordenando o que fazer, este perfil visualiza a tarefa e realiza, pois sabe que é seu dever. Porém, muitos necessitam de uma liderança que impulse e motive seu envolvimento na realização do desempenho. Muito mais do que um bom salário, premiações por desempenho e engajamento, sentir-se necessário, torna a satisfação do liderado, muito mais significativa, pois proporciona seu bem-estar, qualidade de vida, além de desenvolvimento do desempenho pessoal e profissional.

Cada geração possui características próprias, que influenciam na forma como se comportam, se o gestor reconhecer as características da individualidade de cada geração entre os liderados, identificando pontos fracos e fortes, o desempenho desenvolvido entre a equipe, de habilidades e capacidades garante a satisfação dos resultados.

A metodologia adotada é a pesquisa bibliográfica com análise qualitativa dos dados.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Existem variadas abordagens teóricas a respeito das gerações que atualmente agregam o ambiente corporativo. Em Ramalho (2019) as gerações são definidas por um grupo de indivíduos nascidos em determinado período e compartilham dos mesmos cenários culturais, políticos, históricos que gera impacto nas atitudes, valores e comportamentos.

Todos envelhecemos, mas cada geração envelhece de modo diferente. Isso é chamado tecnicamente de fator de grupo. O paradoxo do envelhecimento é que cada geração se percebe muito diferente de sua predecessora, mas planeja como se sua sucessora fosse ser igual a ela. O problema é que precisa ser diferente. (FRANÇA, 2006, p.129).

Half (2019) analisou que é preciso ter flexibilidade e empatia para liderar, treinar e desenvolver equipes compostas por pessoas de diversas gerações, garantindo os melhores resultados para a organização. Essa realidade tende a permanecer no contexto do ambiente de trabalho, pois os profissionais chegam na idade de se aposentar, mas querem continuar mantendo-se úteis, uma vez que a qualidade de vida e acesso à saúde favorece a longevidade das pessoas. O autor cita ainda que o maior desafio é evitar o conflito, pois cada geração possui um modo diferente de enxergar os desafios para atingir os objetivos.

Para isso, é importante conhecer o perfil das diferentes gerações que predominam no mercado de trabalho.

2.1. GERAÇÕES

2.1.1. *Baby Boomers*

Ramalho (2019) apresenta a Geração *Baby Boomers*, composta por pessoas nascidas no Pós Segunda Guerra Mundial, portanto, meados dos anos 1946 a 1964. Essa geração possui idade compreendida entre 74 a 56 anos. Foram educados para competir, com muita disciplina ordem e respeito aos outros. Atuam no mercado de trabalho e possuem características de serem extremamente trabalhadores, não hesitam a desafios e permanecem por longos anos no mesmo emprego, possuem valores tradicionais e são motivados pela estrutura hierárquica. Muitas pessoas dessa geração encontram mais dificuldades para se adaptar ao mundo tecnológico e rápidas mudanças, são resistentes às ideias das gerações seguintes. Essa geração tem uma tendência maior ao consumo e poder.

Conforme mencionado em SBCoaching (2019), essa geração cresceu no período da invenção da televisão, passaram por grandes mudanças políticas, econômicas e culturais, tendo participado do movimento *hippie*, a segunda onda do movimento Feminista, além de protestos contra a Guerra do Vietnã e o período do Regime Militar no Brasil. Por outro lado, são mais politizados e cresceram num contexto de estabilidade econômica, com oportunidades financeiras em suas carreiras sem grandes dificuldades. Possuem características mais conservadoras em relação a família, casa própria e momentos de lazer.

Sobre seu perfil profissional, SBCoaching (2019) explica que os *Baby Boomers* são viciados em trabalho e prezam pela carreira profissional em uma só empresa, pois a experiência e tempo dedicados à função eram mais importantes, seu objetivo, era de conquistar carreira sólida em uma mesma organização, oferecendo lealdade e comprometimento, valorizando o plano de carreira e posição hierárquica, uma vez que iniciavam a carreira como *office boy* subindo degrau em degrau até chegar a cargos de Direção e Gestão.

Ramalho (2019) cita que a Geração dos *Baby Boomers* é composta de pessoas profissionais, competitivas, leais, que anseiam pela estabilidade e segurança.

2.1.2. Geração X

A Geração X compreende os nascidos no período de 1965 a 1980, é uma geração de pessoas com idade entre 55 a 40 anos, essa geração é formada pelos filhos dos *Baby Boomers*.

Segundo Ramalho (2019) a Geração X foi a primeira geração que entendeu a necessidade do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. É uma geração de pessoas

consideradas independentes e possuem afinidades com a inclusão da tecnologia devido ao uso de computadores nas rotinas profissionais. Outro fator marcante foi a inserção da mulher no mercado de trabalho. No trabalho, as principais características dessa geração são, o respeito pela hierarquia, aceitam e enfrentam novos desafios e acreditam na recompensa por mérito. É considerada uma geração empreendedora e suas características foram determinantes na formação da geração seguinte.

Em Siteware (2020) salienta-se que a Geração X não costuma ousar muito no campo profissional, porém, buscam ascensão de cargos e também permanecem por longo período na mesma organização, essa geração aposta em cargos de maior responsabilidade, preferem não serem gerenciados em todos os detalhes do trabalho, porém, gostam de entender dos processos como um todo.

2.1.3. Geração Y

A Geração Y compreende os nascidos nos anos de 1980 até meados do ano 1995, possuem hoje idade entre 40 a 25 anos. Esse grupo nasceu em meio a tecnologia com maior impacto, uma vez que puderam aproveitar as facilidades da Era Digital. Outro fato bastante marcante foi a prosperidade econômica desse período. Nesse ambiente positivo de desenvolvimento o mercado de trabalho para eles se tornou mais exigente, demandando um esforço de serem multitarefa.

Ramalho (2019) explica que nem tudo foi e nem tem sido fácil para a geração Y, com tamanha tecnologia e desenvolvimento, as organizações foram formatadas com novas profissões, ligadas à automação de processos, isso fez com que saíssem da vida acadêmica com a sensação de que o crescimento rápido é possível, porém, isso gerou neles uma certa impaciência e falta de foco.

Essa geração foi educada pela sua antecessora, a Geração X, que os criou com extremo cuidado e altos investimentos na educação, visando a chance de oferecer um futuro melhor para as famílias. Essa geração possui características peculiares em relação a vida profissional desempenhada, com capacidade de exercer várias funções ao mesmo tempo, com a facilidade em assimilar novas tarefas e na ambição pelo rápido crescimento profissional e financeiro. Por outro lado, possuem individualismo e dificuldade em receber ordens, além de pouco aprofundamento nos acontecimentos. Os valores cultivados estão muito mais focados na experiência de vida do que em construir patrimônio físico, como casa e carro próprio.

Segundo Siteware (2020), o comportamento observado na Geração Y é bem diferente da Geração X, para eles o trabalho em equipe é mais importante do que a hierarquia, preferindo tomar suas próprias decisões e apreciam muito receber *feedback* positivo em relação ao cumprimento de metas. Outro ponto é que mesmo satisfeitos no atual trabalho, mudam de emprego em menos de 2 anos, pois possuem menos receio de largar o emprego para fazer algo que realmente traga satisfação profissional e pessoal também. No entanto, o salário é o principal aspecto na hora de escolher um emprego.

2.1.4. Geração Z

E por fim a geração que está se formando no futuro breve, mas que já é possível identificar e prever algumas características é a Geração Z, também conhecidos como

Centennial, ou ainda *iGeneration*, que são os nascidos após os anos 2000, onde os mais velhos estão completando 24 anos. Eles já nasceram totalmente conectados pelas tecnologias digitais.

Conforme é citado por Siteware (2020), estão chegando às organizações agora, e possivelmente os cargos que irão ocupar ainda nem foram criados. De atenção dispersa, são multitarefas, independentes e exigentes, além disso essa geração apresenta certa dificuldade de socialização fora do mundo virtual, serão adeptos ao trabalho *Home Office*, provavelmente a última coisa que irão querer, será passar a vida desempenhando a mesma atividade na mesma organização.

Para Ramalho (2019), a Geração Z é a primeira a ser classificada como Nativa Digital, que tiveram contato com a tecnologia desde o nascimento, possuindo extrema facilidade na utilização de aparelhos tecnológicos e atividades virtuais. Essa geração entende novos formatos de trabalho, a busca de um trabalho plural e flexibilização das relações profissionais. Devido ao grande acesso a informações, possuem constante busca em mais sentido na vida e em melhorar o mundo, o desapego e a busca por um propósito tem efeito potencializado.

A verdade é que entre as Gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z, tudo mudou, tanto no mercado de trabalho quanto nas formas de buscar o desenvolvimento profissional. As mudanças tecnológicas foram o ponto de partida para alterações na forma de gerir empresas, de lançar serviços e produtos.

Segundo Dutra e Veloso (2013), as gerações são caracterizadas quando há mudanças significativas na forma de pensar e agir das pessoas. As gerações consideradas são *Baby Boomers*, X, Y e Z, notadamente a Geração Y foi a que mais sofreu as mudanças tecnológicas, de mercados mais competitivos, a globalização e alterações geopolíticas, como a queda do Muro de Berlim, que trouxe diversas transformações com o crescimento do ser em detrimento do ter, assim as marcas geracionais são muito particulares.

De acordo com Hallmann (2012) encontramos hoje as quatro gerações trabalhando juntas e é importante estar atento ao perfil de cada geração, pois os conflitos são constantes. É imprescindível que haja respeito às diferenças e tratamento de igualdade, devido as características distintas de cada uma para somar uma gestão moderna e resultados à organização. A diversidade de competências é um tema relevante e um desafio das organizações em saber combinar e administrar as diferenças possibilitando assim, tornar a diversidade e variedade de competências uma vantagem competitiva.

2.2. Equipes

Considerando que as equipes são grupos que evoluíram, é necessário analisar os processos de formação de um grupo. As equipes passam por um processo que depende da comunhão de objetivos sobre a influência da cultura organizacional. Nessa esfera é possível dizer que as equipes sofrem influências do ambiente, do próprio grupo e do indivíduo, que recebem conforme o tipo de missão, idade e ideologia de seus integrantes, e quanto mais heterogênea for a equipe, maior será a diversidade de conhecimento e habilidades disponíveis.

Características como, afinidade de valores, habilidades e faixa etária auxiliam na formação de equipes mais estáveis e duradouras. Cada indivíduo traz consigo traços de personalidade e conhecimentos que contribuem para a identidade e desempenho da equipe.

Segundo Robbins (2005, p. 260), “grupos e equipes não são a mesma coisa”. O grupo pode ser definido como, a interação de dois ou mais indivíduos que se juntam para atingir objetivos especiais, já a equipe é um grupo de trabalho que interage, principalmente, para

partilhar informação e tomar decisões que ajudem cada membro a ter um desempenho dentro da sua responsabilidade. A interação entre os membros da equipe gera sinergia positiva por meio de um esforço coordenado.

As equipes podem estabelecer diversas estruturas de acordo com a natureza de trabalho, dinâmica de formação e o tipo de organização, da qual recebe instruções estratégicas e operacionais, que poderão afetar a equipe positiva ou negativamente. A cultura organizacional, no que diz respeito ao conjunto de valores e tradições de uma organização, precisa ser aceita pelos integrantes das equipes. Essa leitura do clima organizacional geralmente é realizada através de pesquisas de campo, além de fatos do cotidiano observados isoladamente.

Griffin (2015) constatou através de um estudo que metas difíceis e de alto desempenho transformam os membros de grupos em verdadeiras equipes, pois objetivos mais difíceis exigem recursos e habilidades onde os membros precisam se unir para alcançá-los. Assim as pessoas se esforçam para um resultado final através de habilidades distintas e seus gestores não se preocupam com quem faz qual trabalho, o que importa é o resultado final em se atingir a meta.

Griffin (2015, p. 272) constatou ainda que “muita atenção foi dispensada às diferenças entre a Geração *Baby Boomers* e os “*Pós-Boomers*” em relação às atitudes pertinentes ao trabalho, a sua importância na vida e o que esperam dele”, pois os mais jovens tendem a se satisfazerem menos com a organização e a não respeitar autoridade da hierarquia. O trabalho em equipe pode proporcionar maior autorrealização, pois assim existe maior liberdade dos colaboradores crescerem, ganharem respeito, tomarem decisões fazendo diferença e com uma vida profissional menos estressante.

Robbins (2005) também considera que, grupos e equipes não são a mesma coisa, pois o primeiro interage apenas para partilhar informações já o segundo gera uma sinergia positiva que resulta em desempenho e resultado para o coletivo.

Ainda segundo Robbins (2006) existem três tipos de equipes mais comuns, que são: Equipes de Solução de Problemas: composto por pessoas do mesmo departamento a fim de melhorar a qualidade, eficiência e o ambiente de trabalho; Equipes de Trabalho Autogeridas: são as pessoas que assumem as responsabilidades de seus supervisores, o problema desse tipo de equipe é que elas podem acabar por decepcionar as organizações visto que são eles próprios que realizam a avaliação de desempenho; Equipes Interfuncionais: que é formada pelo grupo de pessoas de mesmo nível hierárquico, mas de diferentes áreas e que pode inclusive ser formada por membros de outras organizações, é um meio eficaz que permite que as pessoas de diferentes áreas ou organizações troquem informações, porém é um tipo de equipe que demanda certo desenvolvimento e tempo para o trabalho em diversidade e complexidade.

O trabalho em equipe é um permanente processo de experimentação, troca e aprendizagem através de uma comunicação aberta, aceitação de diferenças individuais, capacidade de negociação, entusiasmo e flexibilidade, assim, serão aproveitados os pontos fortes de cada um, e de cada geração.

3. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi estruturada verificando como é o comportamento, dificuldades e contribuição de cada geração que trabalhem na mesma equipe uma vez que tais diferenças podem vir a ser um diferencial ao invés de um problema, com possibilidade de tornar mais eficiente e eficaz o trabalho de equipe, aproveitando habilidades e conhecimentos de todos.

Independente da geração em que o profissional se enquadre, com experiências de vida diferentes, a tendência é que todos desejem as mesmas coisas, como, confiança, respeito e expectativas. As organizações que souberem aproveitar o potencial de cada geração conquistarão importantes diferenciais competitivos.

Na Tabela 1 são apresentadas as principais características das gerações e assim identificar quais os melhores caminhos para aplicar a gestão adequada em equipes de trabalho, motivando as pessoas para contribuírem com as melhores práticas na integração das atividades.

Tabela 1 - Características das Gerações

	<i>Baby Boomers</i> 74 a 56 anos	Geração X 55 a 40 anos	Geração Y 40 a 25 anos	Geração Z 24 a 20 anos
Postura Profissional	Extremamente leais ao trabalho tendo como prioridade	Experiência e dedicação	Possuem elevada autoestima	Estão em formação educacional
Posição na Empresa	Lutam para conquistar Status e Poder	Temem perder espaço para Geração Y	Impulsivos e enfrentam sem medo posições de poder	Seus possíveis cargos ainda não foram criados
Relação com Liderança	Para eles liderar é o mesmo que comandar e controlar	Valorizam competências quando assumem liderança	Perfil multitarefa, odeiam burocracia controle e rotina	Trabalho plural e flexibiliza o das relações
Tecnologia	Dificuldades com tecnologia	Possuem afinidades com as tecnologias, pois aprenderam a lidar com elas na adolescência	Nasceram no <i>boom</i> tecnológico, vivem conectados	São 100% Nativos digitais
Foco no Trabalho	Competitivos, focam em resultados e lucros	Comprometidos com objetivos da empresa	Fascinados por desafios e gostam de fazer as coisas à sua maneira	Dificuldades de socialização fora do mundo virtual
Qualidade de Vida	Não se preocupam muito com qualidade de vida, chamados <i>Workaholics</i>	Equilíbrio na vida profissional e pessoal	Gostam de flexibilidade e são mais informais	Constante busca em mais sentido à vida

Fonte: Elaborado pela autora

Utilizando as principais características das gerações pode-se verificar os seguintes tipos de equipes de trabalho de Solução de Problemas, as pessoas da Geração X e Y podem oferecer grande contribuição, pois ambas são nativas da Era Tecnológica, sendo a qualidade e eficiência características desse tipo de equipe. A equipe de trabalho Autogerida por exemplo, se encaixaria bem para a Geração X por possuir uma postura profissional de experiência e dedicação, profissionais desse tipo de equipe tendem a relatar maior satisfação no emprego. E

as equipes Interfuncionais poderiam ser mais eficientes se compostas de um misto das três principais gerações *Baby Boomers*, X e Y uma vez que possuem foco no trabalho, sendo comprometidos, competitivos e fascinados por novos desafios.

Outra análise observada conforme as características das gerações, a união do conhecimento tecnocológico da Geração Y com o foco de resultados e lucros da Geração *Baby Boomers*, conseguirá desenvolver coesão, comprometimento e responsabilidade necessários para alcançar um alto desempenho.

Verificar as principais contribuições e dificuldades auxilia no desempenho de melhores resultados. Ao fazer uma reflexão sobre as principais características é possível considerar que elas se complementam, pois os pontos positivos prevalecem entre as principais gerações que integram o mercado de trabalho atualmente sendo elas, as Gerações X e Y, uma vez que os *Baby Boomers* estão atingindo uma idade que está por se aposentar e a geração Z está adentrando nas organizações recentemente.

3.1 Desenvolvimento da Análise dos Dados

Com base na metodologia de pesquisas bibliográficas e seguindo análise qualitativa de dados é possível unir os diferentes tipos de habilidades para obter melhor desempenho. Os resultados desse estudo indicam para os gestores que lideram equipes de trabalho de gerações mistas, que, tais equipes tendem a ser mais eficientes devido a troca de informações que possa haver entre os integrantes, pois compartilhar saberes, enriquece as habilidades. Como exemplo, um colaborador da Geração *Baby Boomers* oferece a troca das técnicas de seus conhecimentos práticos com os conhecimentos tecnológicos da Geração X. Os resultados originados desse tipo relacionamento de profissionais de diferentes gerações passam a fazer parte na hora de realizarem as tarefas em equipe, garantindo eficiência de produtividade e resultados.

É fundamental criar um ambiente mais dinâmico, aproximando gestores, que comumente são da Geração *Baby Boomers* e X, das equipes que trabalham nos processos logísticos, que normalmente pertencem à Geração Y e Z devido sua intimidade com a tecnologia. São dois grupos de gerações mais próximas que trabalhando em conjunto formam equipes num verdadeiro ponto forte para uma organização. O fato destes profissionais possuírem ideologias distintas, pode levar a uma boa conclusão num tempo menor, unir pontos fortes e fracos otimiza processos, minimiza erros e garante melhores resultados.

As diferenças geracionais podem resultar em conflitos, devido as diferenças que são notáveis entre elas, mas o gestor que souber trabalhar tais conflitos, colherá ótimos resultados. Para prevenir e resolver conflitos o gestor pode interagir na convivência profissional, fornecendo *feedback* positivo e trazendo satisfação ao trabalho bem realizado. Conforme mencionado, as Gerações X e Y, são as que atualmente prevalecem nas organizações, a primeira, possui mais foco em métodos específicos, e a segunda, por possuir capacidades multitarefas, são extremamente adaptáveis e flexíveis, eles contribuem para maior diversidade de pensamento e formas de trabalho. Quanto a Geração Z, esta ainda necessita de um tempo para adquirir mais experiência devido sua recente formação e adesão ao mercado de trabalho.

Para entender melhor o *mix* de gerações, as vantagens encontradas nesse tipo de equipe são bem claras, afinal, ambas se complementam, uma, com seu conhecimento prático e o desejo de obter satisfação profissional e pessoal, e a outra, com a sua facilidade em desempenhar várias tarefas, com o auxílio da tecnologia através de seu conhecimento nato, também prezando pela satisfação e conciliação da vida pessoal com a profissional. Saber ouvir os desejos e anseios de

cada um também pode ajudar a garantir excelentes resultados, é possível criar estratégias mais efetivas de acordo com o quadro de gerações.

Com toda tecnologia na palma da mão é possível encontrar soluções rápidas para os problemas enfrentados e com a geração dos mais experientes, que passaram por várias mudanças no mundo, principalmente no mundo corporativo, possuem opiniões embasadas em fatos reais. Cada visão agrega aprendizado e todos ganham experiência, inovando métodos, serviços e produtos.

Por outro lado, a gestão de equipe, que traz pessoas somente de uma geração, como por exemplo, a Geração Y, também oferece vantagens.

Esse grupo é altamente desafiador e gosta de fazer a diferença logo no primeiro dia de trabalho, com uma característica de mudar os processos de trabalho através de inovação, uma vez que a internet colabora muito para obter novas idéias. Com esse rompimento de barreiras eles não costumam respeitar hierarquias, sendo adeptos a trabalhos colaborativos, onde todos colaboram com os resultados, outra característica interessante é relacionada a qualidade de vida e o impacto que o trabalho possa causar no meio ambiente tornando os projetos mais sustentáveis.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando as gerações se encontram nas organizações, surgem diversos conflitos relacionados aos valores inerentes a cada uma delas. A Geração Y, que tem pressa e muda de emprego com facilidade quando não está satisfeita, tem assumido a posição de gestor da Geração *Baby Boomers*, que é a geração das pessoas que valorizam o tempo de emprego, o poder e o saber. Os conflitos são gerados, geralmente, pela Geração Y, pois tem energia, desenvoltura e intimidade com a tecnologia, deixando os mais velhos inseguros, sobretudo os gestores da Geração X, que trabalhou duro para obter segurança financeira e possui medo de perder a vaga para alguém com mais energia e facilidade com inovações tecnológicas.

A ascensão na carreira é garantida pela competência e não pelo tempo de trabalho, portanto, a Geração Y quer mais do que estabilidade, quer participar dos processos. A Geração Z provavelmente será a evolução distinta que terá unicamente comportamento para atividades tecnológicas visto que o contato com a Geração *Baby Boomers* será difícil.

Ao encontrar diferentes características entre as gerações, quanto a postura profissional e o que motiva cada uma delas, além da adaptação com a tecnologia e a necessidade da qualidade de vida voltada para as necessidades pessoais, tais gerações acabam por se complementarem na realização do trabalho em equipe. A motivação que cada um possui é intrínseca, mas uma corrente de ações positivas gera sinergia, onde, a auto estima de todos acaba sendo potencializada.

Portanto, uma gestão de liderança deve estar sempre atenta para identificar em cada colaborador objetivos e melhorar as rotinas do ambiente de trabalho, buscando a visão de toda equipe. Segundo os dados coletados dos autores das bibliografias pesquisadas, todas as gerações podem trabalhar em equipe, mistas ou distintas, porém, é importante que a liderança possa estar sempre atenta àquela que oferece melhores resultados conforme a atividade desempenhada.

Ao analisar a linha do tempo da postura profissional de cada geração, conforme a tabela 1, as contribuições que cada geração oferece, se complementam. É preciso reter o perfil de cada profissional para poder obter os melhores resultados, o líder que souber gerir a pluralidade de pontos de vista torna o ambiente organizacional um lugar de crescimento para ambas as partes.

REFERÊNCIAS

DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa (org.). Futuros Desafios para Gestão de Carreiras: gerações. In: DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa (org.). **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Atlas, 2013. Cap. 3.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Ética e Filosofia Aplicadas à Administração: o paradoxo da idade. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 10, p. 129.

GRIFFIN, Rick W. **Comportamento Organizacional: Gestão de pessoas e organizações**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

HALF, Robert. **Gestão de Talentos: Como lidar com conflito de gerações no ambiente de trabalho**. Publicado em: 11 jan 2019. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/como-lidar-com-o-conflito-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho-rc>. Acesso em: 21 jun. 2020.

HALLMANN, Roberta. **As gerações e suas características**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/as-geracoes-e-suas-caracteristicas>>. Publicado em: 17 dez 2012. Acesso em : 15 jun 2020.

RAMALHO, Rogério. Disponível em: <<https://www.impacta.edu.br/blog/geracao-y-x-e-z-como-se-relacionam-com-o-trabalho-e-a-tecnologia/>> Publicado em 11 de setembro de 2019. Acesso em 16 jun 2020.

ROBBINS, Paul Stephen. Entendendo os Grupos e Desenvolvendo Equipes Eficazes: grupos versus equipes. In: ROBBINS, Paul Stephen. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005. Cap. 10, p. 260.

SBCOACHING. **Baby Boomers: características e diferenças entre as gerações**. <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/baby-boomers/>> Publicado em: 06 de maio de 2019. Acesso em 15 jun 2020.

SITWARE. **Gestão Estratégica**. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/quais-sao-as-geracoes/>> Publicado em 11 de março de 2020. Acesso em 16 jun 2020.

"O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do(s) autor(es)."