

## Competências para Gerenciar Diferentes Gerações

Thiago Hamilton Martins (UNIP)

Richard Flink (UNIP)

### Resumo

A busca constante por vantagens competitivas e diferenciais, impulsionada pelo cenário de mudanças, incita as organizações a tratarem a liderança e a gestão de pessoas de forma tão relevante quanto às inovações e soluções tecnológicas. Neste sentido, este trabalho, baseado na metodologia de pesquisa do tipo bibliográfica, tem como objetivo destacar as competências gerenciais e de liderança voltadas à gestão das diversas gerações que constituem a força de trabalho das empresas, quais sejam, *Baby Boomers*, X, Y e Z, sob os aspectos de seus diferentes perfis e expectativas profissionais. Além disso, com o intuito de formar equipes multifuncionais, e também de otimizar o desempenho das mesmas, alcançando assim um clima organizacional favorável ao desenvolvimento e à satisfação profissional, redução de conflitos e o conseqüente alcance das metas organizacionais. Conclui-se que é primordial e essencial que as empresas conheçam e identifiquem as gerações que constituem sua força de trabalho, bem como as que estão adentrando a organização e as que estejam por vir, buscando assim o aperfeiçoamento, desenvolvimento e integração destes profissionais de gerações distintas. As competências encontradas como destaque foram a motivação; resolução de conflitos; comunicação; autoconhecimento e entendimento dos outros.

Palavras-chaves: *Baby Boomers*; Geração X; Geração Y; Geração Z

### Abstract

The constant search for competitive advantage and differential, driven by the changing landscape, encourages organizations to deal with the leadership and people management as important as the innovations and technological solutions. Thus, this work, based on the type of literature research methodology has as its objective the management and leadership skills aimed at managing the various generations that make up the workforce of companies, namely, Baby Boomers, X, Y and Z, on different aspects of their profiles and professional expectations. Furthermore, in order to form cross-functional teams, and optimize the performance of them, reaching an organizational climate conducive to professional development and satisfaction, reducing conflicts and the consequent achievement of organizational goals. It concludes that is crucial and essential that companies understand and identify the generations that make up its workforce, as well as those entering the organization, in the search for development and integration of these professionals from different generations. Based on this work, the competencies to highlight: motivation; conflict resolution; communication; self awareness and understanding others.

Keywords: Baby Boomers, Generation X, Generation Y, Generation Z.

## 1. Introdução

Acompanhada das mudanças dos valores sociais e da economia mundial que ocorrem cada vez mais de forma veloz, a gestão de pessoas nas corporações passa por necessidades de reflexão e de reformulação constantes. Como deverão ser os ambientes empresariais das organizações para receberem as futuras gerações, a nova força de trabalho? E como mantê-las, as futuras e atuais gerações? Dessas reflexões emergem a necessidade e a importância da gestão de pessoas com relação a identificar e conhecer as diversas gerações que constituem a força de trabalho das corporações e, principalmente, das gerações vindouras, sob os aspectos de seus perfis, expectativas profissionais e valores. A evolução e crescimento desses profissionais dependerão muito de uma atuação eficaz dos gestores, em busca de um clima organizacional favorável alinhado às metas das organizações. Esse é um desafio atual e dos próximos anos para que as corporações mantenham suas forças de trabalho motivadas e aguerridas, com o intuito de extrair as melhores habilidades e competências das pessoas pertencentes a cada uma das gerações e, como consequência, um melhor desempenho de todos.

O ambiente corporativo atual presencia e também é afetado pelos conflitos provenientes do choque das diversas gerações que nele estão incorporadas. Por esse motivo destaca-se o tema desse artigo, especialmente pela importância de conhecer cada geração e suas características, e de formar e gerenciar equipes heterogêneas.

Como objetivo principal, pretende-se destacar as competências gerenciais e de liderança voltadas à gestão das diversas gerações que constituem a força de trabalho das empresas, quais sejam, *Baby Boomers*, X, Y e Z, sob os aspectos de seus diferentes perfis e expectativas profissionais.

Secundariamente, apresentar-se-á as quatro gerações mais atuais, *Baby Boomers*, X, Y e Z, no mercado de trabalho e como o gestor ou o líder pode influenciar no desempenho dessas equipes, por meio das competências apresentadas.

Como metodologia utilizada neste trabalho, estabeleceu-se a pesquisa bibliográfica, ou seja, baseada em material disponível e publicado sobre o tema em questão. Salienta-se que o objetivo da pesquisa bibliográfica é verificar o estado da arte no tocante ao estágio atual do assunto proposto, bem como a busca por fundamentação teórica e maior conhecimento do problema de pesquisa para desenvolvimento do trabalho, definição essa segundo os autores Gil (2010), Mattar (2001) e Martins (2002).

### 1.1 Limitações do Estudo

O artigo em questão não aborda o tema liderança, e sim, as competências para se liderar diferentes gerações. Assim, entendeu-se não ser necessária uma revisão da literatura, em termos deste assunto.

## 2. Revisão bibliográfica

Segundo Tapscott (2008); Dos Santos et al., (2011); Engelmann (2007), as corporações são formadas pelas seguintes gerações, embora haja pequenas variações de datas entre eles: “veteranos ou seniores”, constituída por pessoas que nasceram até o ano de 1945; *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964; geração X, formada por pessoas nascidas entre os anos de 1965 e 1979; geração Y, por pessoas nascidas depois de 1980. E ainda afirma que do choque inevitável entre as gerações dos *Baby Boomers* e Y originará uma nova cultura de negócios, partindo do princípio que as divergentes idéias e pensamentos possam ser associados ou agregados atendendo ao modo de como o trabalho deverá proceder.

Somada a estas quatro gerações, a mais recente, sem ter ainda seu ano de término definido, encontra-se a chamada Geração Z, ou as dos nascidos após o ano 2000. Ainda são incipientes os estudos sobre esta geração, mas segundo afirmam Barbosa e Cerbasi (2009, p.25) “essa geração nasceu com *Internet* banda larga, Google, *smartphones*, jogos *online*, Xbox e mais uma série de *gadgets*. Essa ultra nova geração nasceu na velocidade do conhecimento. Eles não são acelerados; velocidade é o ritmo normal deles.”

Tem-se ainda a Geração V, mas a mesma não é foco deste estudo, pois se trata de um grupo de pessoas as quais fazem parte da Geração Virtual, formada por pessoas de diferentes idades, que trocam experiências físicas, por uma *online*.(CLARO et all, 2010).

O mesmo acontece com a geração “veteranos ou seniores”, constituída por pessoas que nasceram até o ano de 1945 e que não compõem praticamente a força de trabalho atual.

Assim, é relevante conhecer as gerações, *Baby Boomers*, X e Y, as quais constituem e convivem nas organizações atuais, bem como a geração Z, que está prestes a ingressar nesse mercado de trabalho. A geração dos veteranos não será abordada nesse artigo por estar em processo e idade de aposentadoria. Embora seja relevante destacar que a mesma tem papel importante no processo de evolução e transformação para chegadas das gerações sucessoras.

É válido salientar que os fatos históricos influenciam de modo profundo a visão do mundo e dos valores das pessoas de cada geração. Esses acontecimentos remetem às pessoas recordações e emoções capazes de moldar seus pensamentos sobre família, carreira, dinheiro, autoridade e instituições (CONGER, 1998).

Na sequência, abordam-se as definições de cada geração e gerenciá-las não é uma tarefa das mais fáceis. E para tanto serão destacadas as competências gerenciais para liderar diferentes gerações.

## 2.1. Geração *Baby Boomers*

Como apresentado por Khoury (2009), a geração *Baby Boomers* compreende as pessoas nascidas entre 1946 e 1964. É a geração que traz o otimismo do final da década de 60 e início dos anos 70. Eles são habituados ao estilo de liderança baseado no “comando e controle” de seus superiores. São propensos a trabalhar arduamente e normalmente não fazem reivindicações, mesmo com sentimento de desconfiança com relação à liderança. Carregam consigo a expectativa de permanecerem por muitos anos no mesmo emprego.

Para Conger (1998), as pessoas desta geração foram criadas na era do *Rock and Roll* e da rebeldia. Tornaram-se um grupo um tanto quanto narcisista e indulgente, e nos Estados Unidos ficaram conhecidos como *Yuppies*, em um período de extrema riqueza daquele país. Foram marcados pela guerra do Vietnã, que revelaram a vulnerabilidade dessa nação poderosa. Além disso, acompanharam o surgimento de líderes como Martin Luther King, dono de uma idealização de transmitir esperança e idealismo e Richard Nixon, marcado pelo escândalo conhecido como *Watergate*. Em suma para o autor, é a geração que presenciou, além das guerras, os movimentos feministas na luta pela igualdade e seus direitos. E pelo contexto do momento histórico em que viveram foram educados na base da disciplina, respeito e obediência. Eles são empenhados na busca pela estabilidade do emprego, a carreira está em primeiro lugar e se moldam às organizações.

Robbins (2005), cita que os integrantes dessa geração ingressaram nas organizações entre os anos de 1965 e 1985. Ela tem como valores predominantes, a lealdade à carreira, sucesso, realização e rejeição ao autoritarismo. Eles valorizam a própria carreira e rejeitam o autoritarismo, sendo essa é uma das grandes divergências entre essa geração denominada *Baby Boomers* e os antecessores, geração dos veteranos, que respeitavam o autoritarismo e primavam pela lealdade à organização.

## 2.2. Geração X

Para Khoury (2009), são as pessoas nascidas entre 1965 e 1977. É a geração que presenciou ameaças de guerra, a segurança de um emprego tornou-se raridade e esse contexto fez com que essas pessoas crescessem profissionalmente com seus recursos próprios num ambiente cercado de instabilidade. Visão empreendedora, foco nos resultados e desenvolvimento de habilidades para aprendizado e domínio de novas tecnologias foram tendências dessa geração, no intuito de se manterem no mercado de trabalho. Ela apresenta ainda uma vocação em realizar tarefas individualistas a trabalhar em equipe, embora demonstre preocupação em ter mais equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.

Conger (1998) relata que esta geração recebeu esse nome devido a um romance sobre o assunto, “Geração X, contos para uma cultura acelerada”. Seus integrantes são filhos de pais divorciados ou mesmo de pais que trabalham fora. Eles tinham mais interesse pelas áreas de economia e administração, divergindo da geração antecessora, *Baby Boomers*, que apresentavam tendências para as áreas de ciências humanas, dessa maneira, o idealismo deu lugar a um realismo mais cético e pragmático. Dentre os principais fatos históricos que exerceram influência, pode-se citar: a explosão da *Challenger* – ônibus espacial; presidente Ronald Reagan e a Guerra do Golfo.

O autor ainda destaca que essa geração apresenta quatro traços marcantes de caráter, os quais trazem implicações na vida pessoal e no trabalho, quais sejam:

- ✓ Buscam com afinco por um equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- ✓ Extremamente independentes, seguindo os passos dos antecessores;
- ✓ Efetivamente os primeiros a dominarem a informática - Era da Informação;
- ✓ Almejam que os locais de trabalhos remetam às comunidades.

As pessoas das gerações anteriores sacrificavam a vida pessoal em favor de se dedicarem mais às empresas, a fim de demonstrarem lealdade a elas. Em contrapartida, tinham em geral, recompensas, emprego estável e poder. E no mesmo período em que os membros da geração X estavam saindo das universidades, entre 1979 e 1995, iniciou-se o período de redução dos postos de trabalho e conseqüentemente, do quadro de funcionários das empresas e assim os empregados com muitos anos de empresa, pais dessa geração, estavam desempregados. Esse fato desencadeou a mudança de valores e visão desses jovens, na época, com relação à lealdade e estabilidade de emprego.

Em resumo, eles preferem arranjos menos formais à hierarquia convencional, colocam o julgamento pelo mérito acima do pelo *status*. E ainda são bem menos leais as empresa, se comparados aos *Baby Boomers*, conhecem profundamente os computadores e dão valor ao dinheiro e benefícios, embora busquem um maior equilíbrio com a vida pessoal. Finalmente, esses comportamentos e valores provocam mudanças nas empresas.

Para Robbins (2005), a geração X sofreu grande influência do mundo globalizado, da dedicação dada pelos pais e mães às carreiras profissionais, do surgimento da AIDS e dos computadores e tecnologias. Ingressaram ao mercado de trabalho aproximadamente entre 1985 e 2000. Carregam como principais valores o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a importância da família e satisfação e qualidade no emprego.

## 2.3. Geração Y

Como descrito por Khoury (2009) é formada pelas pessoas nascidas entre 1978 e 1989. É a geração conhecida como “geração do milênio” e alguns especialistas determinam que essa geração engloba o período até o ano de 2002. Essa geração cresceu exposta às doenças como a AIDS, presenciou o terrorismo como fenômeno mundial, brincou com equipamentos eletrônicos como os *videogames* e seus jogos violentos. Entretanto as pesquisas

apontam que a pro atividade, a ambição, o otimismo, a valorização do trabalho em equipe são características que fazem parte da geração Y.

Segundo Engelmann (2007), a geração Y é conhecida também como “*generation why*”, a “geração do por que”. São os jovens que cresceram usufruindo das facilidades da *Internet*, diverte-se com jogos eletrônicos, nos quais cada nível apresenta desafios inéditos e exigem rapidez nas ações. A tecnologia está incorporada na vida deles, como celulares, *blogs*, *e-mail*, mensagens de texto e outras.

Essa geração gosta de receber atenção, crê em mudanças constantes e o foco está no curto prazo, apontam as pesquisas. Além disso, não são adeptos às regras pré-estabelecidas e a troca frequente de trabalho é encarada como natural. Não são pessoas habituadas a enfrentar ambientes autoritários e não são acostumadas a esperar. E ainda necessitam de estímulos para exibirem reação, assim como apresentam nos jogos eletrônicos, ao contrário de agirem.

As crianças que formaram essa geração tinham uma agenda carregada de compromissos, como por exemplo, aulas de música, idiomas, esportes, entre outras atividades, por isso o tempo para brincarem sem ter que realizar resultado foi escasso, devido à preocupação das famílias em prepará-las prontamente para o futuro. Entretanto criaram o hábito de gerenciar o tempo desde pequenos.

Ainda segundo a autora, a geração Y desenvolveu o pensamento sistêmico, estimulados pelo mundo virtual, de modo a olhar para o local e para o global, sendo essa competência relevante para o ambiente de trabalho. Contudo necessitam de apoio dos gestores para desenvolverem a inteligência emocional. Destaca-se o comportamento de abertura à diversidade, ou seja, as diferenças de sexo, raças, nacionalidades, crenças e religiões são bem aceitas por essa geração.

Para Robbins (2005), a geração Y tende a destacar valores terminais, objetivos fundamentais da vida pelos quais as pessoas lutam, tais como uma vida confortável e a liberdade. É a geração conhecida também como Geração da Tecnologia, pelo fato de ter nascido e crescido imersa nos avanços tecnológicos. São as pessoas que ingressaram no mercado de trabalho a partir do ano de 2000. Na infância e adolescência presenciaram o fortalecimento do neoliberalismo e crescimento econômico.

Os avanços tecnológicos e as mudanças na sociedade tiveram grande influência na geração Y. E essa geração, se comparada com as antecessoras, tende a apresentar comportamento mais tolerante, mais confiante e ainda, mais tendenciosa a valorizar a educação, além disso, é formada por pessoas com maiores habilidades e integração com as tecnologias virtuais, bem como com os diversos tipos de tecnologia e nessa questão podem apresentar maior facilidade e competência que seus próprios gestores (KHOURY, 2009).

É uma geração que valoriza o respeito, mesmo sendo muito jovem. Não aceitam o fato de serem discriminados e tratados com desrespeito por serem ainda jovens. Nessa “geração auto-estima”, muitos compartilham do seguinte pensamento: “não importa quão jovem eu sou, mas sim o que posso oferecer ou produzir”. Portanto tratá-los com respeito e igualdade, como com qualquer outra geração é fundamental, e quanto às mulheres dessa geração, deve-se tratá-las de modo que não as exponham em situações de preconceito ou mesmo ofensivas, pois esperam ser tratadas com o mesmo respeito e direitos concedidos aos homens, segundo Khoury (2009).

Pelo fato da geração Y crescer em meio aos avanços tecnológicos e por valorizar a aprendizagem, ela carrega consigo a expectativa de continuar nesse processo de evolução e aprendizado dentro da corporação, podendo ser por meio de treinamentos internos, seminários, reciclagem ou atualização. Em suma, é importante que notem que estão em crescimento profissional e intelectual, alinhado com a necessidade da empresa e deles. Outro ponto a destacar é a importância da rápida aplicabilidade do conhecimento adquirido, pois se demorarem em pôr na prática, podem se sentirem entediados e ansiosos (KHOURY, 2009).

Por se tratar de uma geração “rápida”, o hábito de lhes oferecer frequentemente retorno e de receber opiniões, sugestões e críticas sobre o desempenho e trabalho são fundamentais para atender às expectativas dessa geração, visando ao crescimento pessoal e profissional. E a geração Y cria muita expectativa acerca dessa contribuição por parte do gestor, principalmente quando ele for construtivo e contribuir para o aprendizado, crescimento e desenvolvimento (KHOURY, 2009).

Equilíbrio entre delegação e liberdade de ação também é uma estratégia importante para manter as pessoas da geração Y motivadas. O crescimento dos sentimentos de compromisso e de capacidade, como consequência o fortalecimento da auto-estima, é estimulado a partir do ato de um gestor em delegar responsabilidades e atividades a um membro da equipe, segundo Khoury (2009) é considerado também um instrumento relevante de motivação. É fundamental proporcionar liberdade de ação para os profissionais dessa geração, de modo que eles possam pôr em prática o poder de inovação e criatividade que lhes é pertinente, após determinar um objetivo a ser atingido e uma data para conclusão de uma determinada atividade.

## 2.4. Geração Z

Formada pelos os jovens que nasceram em meados dos anos 90, segundo estudiosos do comportamento humano, em meio ao mundo integrado, globalizado, e extremamente tecnológico, enfim em contato direto com a *internet*. Essa geração é caracterizada pela letra Z, a qual se origina do termo “zapear”, ato de mudar de forma rápida e repetidamente o canal de televisão ou frequência de rádio pelo controle remoto, como descrito por Lauer (2011) e Shinyashiki (2009). Ou ainda, saltando com desenvoltura do *videogame* para alguma rede social na *web*, da televisão para o telefone, ou do MP4 para o *e-book*. E foi essa habilidade de troca rápida e constante que batizou o grupo etário desses jovens.

Os meios de comunicação mais sofisticados, como o *Facebook*, *Orkut*, *Twitter*, *MSN* entre outras redes sociais e sites de relacionamentos disponíveis, bem como os avanços tecnológicos, como celulares de última geração, computadores e aparelhos de som portáteis, *tablets* e *videogames* em rede estão sob total domínio e incorporados de forma natural nessa geração, que se mostra plenamente integrada com essas tecnologias, pois nasceram e crescem envolvidas e rodeadas por elas.

Segundo Tiba (2009), psiquiatra infantil, essa geração apresenta uma perspectiva diferente de como enxergar e encarar o mundo, porque eles pensam de um modo diferente das gerações anteriores. Não são adeptos da hierarquia verticalizada convencional entre chefes e subordinados. São jovens que conversam com o superior, chefe, do mesmo modo como se fosse com o subordinado.

Afirma Tiba (2009), em entrevista:

*“o cérebro dessa Geração Z funciona bem no contar de 1 até 3, sem passar pelo 2, o que não é compreensível por um professor, bem como por um chefe, ou seja, que uma pessoa pule uma etapa, vá direto e já passe para um terceiro nível. Então não tem como os dinossauros resistirem. Eles vão resistir enquanto estiverem no poder, mas esse poder vai cair quando a eficiência do digital chegar num mesmo nível”*, finaliza o psiquiatra infantil.

”Um jovem, hoje, tem uma forma de pensar, de se organizar e de agir que é diferente da geração anterior e o mercado tem se organizado para potencializar isso a seu favor”, diz em entrevista Shirlei Resende (2009), pedagoga.

Segundo Silvana Leporace (2009), coordenadora da orientação educacional do Colégio Dante Alighieri, em entrevista, o mercado recebe essa geração:

*“com uma expectativa que eles tenham uma auto-gestão, que realmente saibam administrar a carreira deles. Eles sejam pessoas com iniciativa e empreendedores, porque as situações são tão rápidas hoje que eles precisam aprender a gerir a própria profissão, a própria carreira profissional. Então acho isso uma coisa que eles tem que aprender, trabalhar em equipe, ter liderança, em muitas situações ter iniciativa e auto-gerir mesmo e acho que isso é a situação mais importante para eles”.*

## **2.5. Competências**

Em um leque relacionado com a aplicação prática, a palavra competência tem vários significados. Em algumas definições se leva em conta o contexto do trabalho, como as tarefas, os erros e os resultados. Em outras, se descrevem as características das pessoas que o realizam, como seus conhecimentos, habilidades e atitudes (MCLAGAN, 1998).

Através de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema competência, destacam-se os seguintes aspectos relacionados ao conceito: Em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, ou seja, relacionado ao indivíduo (BOYATZIS, 1982 ZARIFIAN, 1996; DUTRA, 1998; MCLAGAN, 1998; e PARRY, 1998); Em relação aos aspectos de grupos e da organização (PRAHALAD, 1990; FLEURY, 2000 e KING, 2002).

Mais recentemente, organizações que têm decidido adotar uma estrutura baseada em um modelo de competências reconhecem que ele deve incluir aquelas requeridas para um trabalho específico baseado em um modelo de competências com uma arquitetura formada por três componentes: competências principais (essenciais); competências funcionais (ou grupos) e competências específicas do trabalho (ou tarefas) (RUAS, 2001; NEWSOME, 2002), conforme quadro 01.

Embora haja consenso sobre a importância das competências para a construção da vantagem competitiva, muitas empresas encontram grande dificuldade para identificar e avaliar na prática essas competências (KING, 2002).

Na prática, uma das formas encontradas é pela avaliação das competências ou papéis de equipe, uma vez que competências funcionais descrevem, mais especificamente, o conhecimento e habilidades para tais papéis (CARROL, 1997).

Assim, este artigo utiliza-se das competências funcionais, uma vez que o alvo de interesse é as competências presentes nos grupos e em seus membros. Destaca-se que é na dimensão das competências individuais que aparecem as oportunidades de desenvolvimento das mesmas em todos os níveis, pois é a partir delas que se atinge as dimensões das competências funcionais/equipes e organizacionais (RUAS, 2001).

Programas de desenvolvimento de liderança frequentemente incluem a identificação de competências e a criação de modelos de competência. Modelo de competência é uma descrição de competências desejadas e incluem exemplos de comportamentos desejados, são utilizados para estabelecer qualificações e melhorar a efetividade da liderança em relação aos desafios futuros do negócio (EMILIANI, 2003).

Segundo o autor, no Brasil, principalmente nos meios acadêmicos, há uma anuência em torno desse termo, de que o acrônimo C.H.A. (conhecimentos, habilidades e atitudes) define exatamente competência. Essa definição de igualdade entre esses dois termos é o que também se encontra nos livros recentes do país.

<b>Dimensões Organiz. da Competência</b>	<b>Noções</b>	<b>Abrangência</b>
<b>Essenciais</b>	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
<b>Funcionais</b>	São as competências específicas de cada uma das áreas vitais da empresa (vendas, produção, por exemplo).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
<b>Individuais</b>	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Fonte: RUAS (2001).

Quadro 01: Dimensões organizacionais da competência.

Esse tipo de abordagem não visa descobrir a competências, como defendido por McClelland (1996 *apud* DAÓLIO, 2004, p. 180), ou seja, o C.H.A. detecta apenas o que é comum, padrão para uma dada função ou cargo, pelo fato de comparar simplesmente com a descrição de cargo ou função, ou ainda pela observação de comportamentos padrões. Enquanto que a metodologia de competências defendida por McClelland (1996 *apud* DAÓLIO, 2004, p. 181), fundamenta-se numa análise minuciosa e criteriosa dos comportamentos dos melhores profissionais, e ainda busca detectar os comportamentos que transcendem e fornecem resultados superiores, se comparados com os assumidos como padrão. Assim permiti-se estabelecer modelos de competências e esses serem aplicados para treinamentos, avaliações e seleções de profissionais.

## 2.6. Competências gerenciais e de liderança

As competências gerenciais e de liderança, objetos deste estudo, são aquelas considerando o tema proposto e focadas na gestão das equipes multi-geracionais, desse modo, as mesmas podem ser adotadas em todas as gerações apresentadas nesse trabalho. Contudo, deve-se levar em consideração as características de cada uma das gerações, a fim de que sejam bem sucedidas. As abordagens feitas por diversos autores contemplam uma esfera muito maior de atuação do gestor e das próprias competências.

Como citado por Edgard Schein (*apud* KHOURY, 2009, p.137) “a identificação das competências de liderança se tornou praticamente uma obsessão”. Criam-se listas de habilidades, as quais se pressupõem como essenciais a serem desenvolvidas, embora o contexto, no qual serão aplicadas, nem sempre é avaliado e dada a devida importância. Os

líderes podem estar mais preocupados em desenvolver ou mesmo buscar por competências do que praticá-las de modo mais apropriado a uma determinada circunstância e também é necessário que os líderes, primeiramente, compreendam suficientemente a cultura, na qual estão incorporados, expõe Khoury (2009).

Estudos nesta área são conhecidos e diversos autores se aventuraram em estudar competências de liderança, como o feito por Dunzer (2009), mostraram que trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e busca por desafios são as competências de liderança mais importantes. Para Boni, Ettinger e Rossi (2011), trabalho em equipe, entendimento interpessoal e capacidade de ouvir são as principais.

Uma pesquisa apresentada na revista *fortune* de 1999 sobre o modelo de competência utilizado pelas 100 maiores companhias, denominada Fortune 100 encontrou como competência primária, aspectos da liderança relacionados à liderança estratégica, *teamwork*, desenvolvimento de talentos e foco nos resultados, e aspecto pessoal de adaptabilidade. (EMILIANI, 2003).

Gimenes (2009) estudou a formação de competências gerenciais como fator para desenvolvimento de lideranças e chegou às competências: capacidade de criar confiança; alinhamento; tomada de decisão e trabalho em equipe.

Fortes (2010) em seu trabalho intitulado *Competências de Liderança*, chegou a uma lista das seguintes competências de liderança: comunicação; capacidade de trabalhar sob pressão; comprometimento; dinamismo, espírito empreendedor; trabalho em equipe; flexibilidade e habilidade negocial.

Quinn et all (2003) relata 24 competências de liderança, que chamou de competências de gestão, quais sejam, conviver com a mudança; pensamento criativo; gestão da mudança; criar e manter uma base de poder; negociar acordos e compromissos; apresentações verbais eficazes; produtividade e motivação pessoal; motivar os outros; gestão do tempo e do estresse; tomar iniciativas e ser decidido; fixação de metas; delegação eficaz; planificação; organização e desenho; controle; reduzir a sobrecarga de informação; analisar a informação criticamente; apresentar a informação; redigir com eficácia; criação de equipes; tomada de decisão participativa; gestão do conflito; autocompreensão e compreensão dos outros; comunicação interpessoal e desenvolvimento dos subordinados.

Canastra e Ferreira (2012) relatam 17 características consideradas essenciais para um líder, abordadas na 2ª edição do Programa LPM e no *Global Nursing Leadership Institute* 2010, ICN, Genevre, Outubro 2010, sendo: visão estratégica; consciencialização externa; orientação para o cliente; aptidão política; motivação; transmitir e inspirar confiança; influência e negociação; pensamento criativo; relações interpessoais; formação de equipes; rede de parcerias, alianças; comunicação; auto-orientação; poder de decisão; resolução de problemas e análise e mudança.

## **2.7. Gestão da Diversidade – competências para liderar equipes multi-geracionais**

A tentação de um gestor ou líder está na imaginação de que um estilo de liderança funcionará em qualquer situação e em qualquer grupo. Devido à liderança ser uma ciência humana, a mesma está submetida a uma série de variáveis. E por esse motivo não existe uma “receita” ideal para qualquer contexto, esclarece Khoury (2009). É mais válido pensar qual estilo estará adequado para determinada situação, pessoa, ou mesmo geração do que refletir qual o estilo é melhor ou pior, certo ou errado. Adequar o estilo de liderança ao contexto demonstra que o líder conhece as características individuais dos seus liderados, bem como a situação que sua equipe se encontra.

Khoury (2009) dá destaque para motivação; resolução de conflitos; comunicação; dar e receber opiniões, críticas e sugestões (*Feedback*) ; customização de benefícios e incentivos;

e liderança - treinador (*coaching*).

### 3. Resultados

Baseado na pesquisa bibliográfica sobre o tema, dentre os diversos autores e suas diferentes visões, pode-se estipular algumas das competências que estejam ligadas à liderança e que devem pertencer a um grupo das quais sejam as mais destacadas para se gerenciar diferentes gerações. Os destaques, no entender dos autores, são para: motivação; capacidade de solução de conflitos; comunicação; autoconhecimento e conhecimento dos outros.

#### 3.1. Motivação

Questionar o que efetivamente é importante para uma pessoa sentir-se motivada no trabalho é o primeiro passo para se evitar suposições equivocadas. Uma das melhores práticas é conhecer e oferecer-lhe o que atenda suas necessidades e expectativas, segundo Khoury (2009).

O autor ainda expõe algumas reflexões que podem auxiliar na abordagem da motivação, em um sentido mais amplo: o que realmente a pessoa valoriza? Pode-se prover o que ela valoriza, para estimular a motivação? Quais fatores a desmotivam? É factível anular os fatores que a desmotiva, como por exemplo: procedimentos, normas, entre outros?

Há uma série de fatores que podem motivar as pessoas, exemplifica o autor:

- ✓ A percepção pela própria pessoa da importância e de quão interessante é o trabalho dela;
- ✓ Respeito - sentir-se respeitada;
- ✓ Ter autonomia nas tomadas de decisões;
- ✓ Reconhecimento das realizações e feitos;
- ✓ Receber oportunidades de desenvolvimento, bem como treinamentos.

Segundo Srikumar (*“Tomorrow’s Leader”*, capítulo 16, *apud* Hesselbein & Goldsmith, 2006, p. 179), a função do líder é detectar e erradicar o que desmotiva os liderados e não, como de hábito, apenas identificar os fatores que os motivam. Essa é uma nova visão de como ele pode estimular a motivação da equipe. E ainda salienta que o líder deve estar sempre atento se existe algum procedimento ou norma, enfim, alguma burocracia que crie obstáculos no trabalho e ainda que possa desmotivar as pessoas, cabendo ao mesmo a função de eliminar essas barreiras rapidamente.

Não se deve esquecer que alguns procedimentos ou mesmo modelos de gestão, que apresentaram bons resultados no passado, podem transformar-se em contratempos no contexto atual, principalmente pelos tempos de mudanças constantes e aceleradas. E, além disso, o excesso de burocracia pode exaurir a energia ou mesmo bloquear a criatividade do grupo.

#### 3.2. Resolução de conflitos

Envolve a habilidade para solucionar conflitos, sejam eles com clientes internos e externos ou mesmo com integrantes da equipe e prática das competências de lidar com pessoas em momentos de tensão e ainda ouvi-las com empatia. É uma atitude fundamental, a qual tende a exercer positivamente uma influência sobre a vida das pessoas bem como sobre a própria vida. Em situações de problemas sempre há dois caminhos: ignorá-las ou tomar providências para solucioná-las (KHOURY, 2009). Um dos aspectos de liderança envolve a capacidade em conduzir discussões complicadas e ainda ter discernimento nas colocações de críticas construtivas, de modo a não provocar situações de desconforto ou até sentimento de

desrespeito para com os outros. O autor ainda destaca algumas estratégias para lidar com conflitos de maneira construtiva:

- ✓ Ser assertivo, falar de maneira assertiva transmite firmeza e respeito desde o tom de voz e gestos até as palavras, aumentam as chances de o interlocutor reagir de maneira positiva, além disso, manter a tranquilidade antes de falar;
- ✓ A escolha do local e momento propício para falar, dar preferência a um momento em que a pessoa não esteja sobre pressão ou envolvida em outra atividade que lhe exija concentração, é mais apropriado;
- ✓ Dependendo das circunstâncias, ter uma conversa em particular com a pessoa pode evitar constrangimentos e dar preferência a conversas pessoais “cara a cara” também é mais indicado;
- ✓ Para organizar melhor as idéias e refleti-las, recomenda-se escrever antes o que será dito;
- ✓ Treinar antes em voz alta permite analisar se o tom de voz está agressivo ou não.

As pessoas divergem nas conclusões e se desentendem, em situações de conflitos, na tentativa de impor suas perspectivas e posicionamento, sem ao menos refletir sobre os motivos pelos quais as levaram pensar de tal maneira. O raciocínio pode atuar como fator limitante da oportunidade de se encontrar soluções e de analisar outras opções de ação, por isso, refletir sobre os argumentos que direciona a assumir determinada posição é uma habilidade importante para resolução de conflitos, segundo Khoury (2006).

“Sinto a fúria nas suas palavras, mas não entendo nada do que você diz.” (William Shakespeare, *apud* KHOURY, 2009, p.62).

### 3.3. Comunicação

O ato de comunicar-se e expressar-se podem exercer influência sobre a dinâmica da relação, bem como impactar nos desempenhos, nas atitudes e nas emoções das pessoas, gerando assim resultados divergentes do esperado. Essa talvez seja uma das ferramentas mais importante de liderança, a qual envolve além das palavras, gestos e o próprio tom de voz. Visto que uma comunicação segura, coerente e clara, ou seja, eficaz transmite confiança ao grupo e conseqüentemente confiança perante o líder, sendo esse um dos pilares da liderança, segundo Khoury (2009). O autor também destaca algumas atitudes e comportamentos importantes para inspirar confiança no grupo:

- ✓ Falar a verdade. Não é necessário esclarecer tudo o que acontece para as pessoas, mas se almeja confiança delas, ou seja, construir um relacionamento a base de confiança é necessário ser sincero e honesto no que está determinado a comunicar;
- ✓ Ser consistente. É de extrema importância aprender a gerenciar as emoções, ou seja, parar e refletir antes de agir é essencial. E apresentar variações excessivas de humor perante aos liderados não atrairá a confiança deles;
- ✓ Ser discreto. Manter o sigilo de informações que lhe foram confienciadas, ou seja, não transmitir a outrem o que lhe foi confienciado por alguém, a fim de não causar constrangimentos e desconfiança.

Aspectos da comunicação eficiente: considerando que as informações podem ser distorcidas ou mal interpretadas pelo grupo que as recebe, a habilidade de se comunicar eficientemente é fundamental. Khoury (2009) ainda considera que a ação de gesticular-se impactará mais que as próprias palavras e o tom de voz na comunicação. E ainda para potencializar as chances de ganhar confiança e desempenhar influência sobre o grupo, é essencial sustentar a coerência entre o que se diz e como se comporta, ou seja, conquistar pelo exemplo. “o resultado da comunicação não é o que você deseja transmitir, mas, sim, o resultado que se obtém” (KHOURY, 2009, p. 22). Em outros termos, o que o receptor

compreende é o resultado da comunicação e não o que foi lhe dito, pois dependerá de como o interlocutor receberá a comunicação. Portanto segundo o autor, escolher e avaliar os atos e gestos cautelosamente, bem como o tom de voz e as próprias palavras, os quais devem transmitir respeito, evitam mal-entendidos, principalmente perante situações de conflito. Além disso, é fundamental evitar o uso de conceitos subjetivos, os quais podem ser interpretados de forma equivocada pelas pessoas, portanto, nesses casos ser específico, simplificar a mensagem e usar palavras e termos que o grupo compreenda facilmente evitará confusões.

Como a liderança é uma habilidade que pode ser aprendida ou mesmo aprimorada com o comportamento de observar as pessoas e seguir determinados modelos, no tocante a aprendizagem, dar o exemplo potencializa, consideravelmente, as chances das pessoas tomarem os atos e o comportamento de um líder como uma referência e os reproduzirem. Logo, conclui o autor, não basta apenas falar, é necessário demonstrar com o comportamento o que se espera.

“Ações falam mais do que palavras” (Abraham Lincoln, *apud* Buchsbaum, 2004, p. 147).

### **3.4. Autoconhecimento**

Autoconhecimento pode ser explicado com quando uma pessoa conhece as próprias habilidades e fraquezas; aprecia tarefas desafiadoras; questiona e desafia diretamente as ações dos superiores e assume responsabilidade pessoal pelos problemas (SPENCER e SPENCER, 1993).

Para Cavalcanti (2009), o autoconhecimento é fundamental aos líderes, para a sua formação, desenvolvimento e para seu equilíbrio interior, melhorando assim seu saber em lidar com as pessoas.

### **3.5. Entendimento dos Outros**

Spencer e Spencer (1993) chamaram esta competência de “entendimento interpessoal”, que faz com que o líder entenda as atitudes, interesses, necessidades e perspectivas dos outros; interpreta comportamento não verbal, entenda humor e sentimentos; reconheça os motivos dos outros e entenda os pontos fortes e as limitações dos demais, além de entender as razões que levam a determinados comportamentos dos outros.

## **4. Conclusão**

Se antes apenas se empenhavam em buscar bons profissionais no mercado de trabalho, atualmente o foco e as atenções das organizações estão voltados para a busca e identificação de talentos, bem como no desenvolvimento dos integrantes da própria equipe. Esse contexto de “caça” aos talentos e aperfeiçoamento dos membros da equipe deve se consolidar mais ainda com a entrada da geração Z no mercado de trabalho. Além disso, mesclar a ambição e a “agressividade” da geração Y com toda a experiência dos profissionais da geração antecessora, X, ou mesmo da geração *Baby Boomers* é tão essencial para as corporações quanto difícil e trabalhoso para os gestores e líderes. Contudo esses profissionais de gestão têm ao seu lado um forte e importante aliado, as competências gerenciais e de liderança, tais como: comunicação, motivação, resolução de conflitos, autoconhecimento e entendimento dos outros, dentre outras. Desse modo, é fundamental que esses profissionais estejam preparados e com suas habilidades aprimoradas para exercerem suas funções de liderança e de gestores de equipes.

Os conflitos entre as diversas gerações expostas nesse artigo são apenas sinais precoces de um grande choque cultural entre as mesmas e esse será inevitável, ou melhor, já faz parte do cenário atual das organizações e saber como extrair as oportunidades desse contexto e conduzi-lo de modo a gerar resultados positivos às empresas e ainda alinhados aos objetivos de toda a equipe é um diferencial que deve fazer parte do cotidiano empresarial. E com essa velocidade de mudanças do mercado, quem não estiver engajado e atento a essas transições, pode-se considerar que está em desvantagem competitiva no mercado. Portanto os gestores e líderes devem procurar mesclar as habilidades e competências de cada geração ou mesmo de cada indivíduo, como por exemplo, a experiência das gerações X e *Baby Boomers* com a inovação, criatividade e domínio das tecnologias presentes nas gerações Y e Z e ainda promover a integração e interação entre todos eles. Enfim, promover a complementariedade, sendo essa fonte de aprendizagem mútua e vantagem competitiva para as organizações.

A chave do sucesso para o futuro da gestão de pessoas está suportada na aprendizagem contínua, negociação, autonomia, ética e auto-desenvolvimento. Independente da geração, as empresas e os gestores devem continuar investindo em auto-desenvolvimento com o intuito de liderar e acompanhar as mudanças no mundo. Espaço de negociação e diálogo, bem como ferramentas de aprendizagem organizacional, conduzidas pelos gestores serão fundamentais para facilitar a integração entre as gerações.

As competências relatadas nesse artigo foram destacadas como sendo as mais importantes para se gerenciar a diversidade, pois um dos pontos em comum na literatura diz respeito à capacidade do líder de perceber as pessoas, seus comportamentos e, por conseguinte, a que gerações pertencem e assim, ir de encontro aos seus anseios.

## Referências

BARBOSA, Christian. CERBASI, Gustavo. Mais tempo, mais dinheiro: estratégias para uma vida mais equilibrada. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009.

BONI, C.; ETTINGER, T. e ROSSI, G. B. A Geração Y e a Liderança nas Empresas de Contact Center. 2011.

BOYATZIS, R. E. (1982) - The competent manager: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons.

BUCHSBAUM, Paulo Eduardo L. Frases Geniais [pesquisa e seleção]. Rio de Janeiro. Edíouro, 2004.

CAVALCANTI, V. L. Liderança e motivação. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CLARO, J. A. C. S.; TORRES, M. O. F; JOÃO, B. N. e TINOCO, J. E. P. Estilo de Vida do Jovem da “Geração Y” e suas Perspectivas de Carreira, Renda e Consumo. In: *SemeAd, Seminários em Administração*, 13., 2010. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/671.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/671.pdf)> Acesso em: 24 abr. 2012.

CONGER, Jay. Que é a geração X? *HSM Management*, n.11, p. 128 a 138, nov. /dez. 1998. Disponível em [http://www.sirleipitteri.com.br/8/HSM\\_1998\\_QUEM\\_E\\_A\\_GERACAO\\_X.pdf](http://www.sirleipitteri.com.br/8/HSM_1998_QUEM_E_A_GERACAO_X.pdf) .Acessado em 19/04/2012 as 19h00.

DAÓLIO, Luiz Carlos. Perfis & Competências – Retrato dos Executivos, Gerentes e Técnicos. 1 ed. São Paulo. Érica Ltda, 2004.

DOS SANTOS, C. F.; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A. O Processo Evolutivo entre as Gerações X, Y e *Baby Boomers*. In: *SemeAd, Seminários em Administração*, 14., 2011. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2012.

DUNZER, G. A. Influência de Fatores de Gestão de Pessoas para a Intenção de Permanência de Talentos Críticos em uma Empresa de Óleo e Gás na Era da Economia do Conhecimento. Rio de Janeiro, 2009.

DUTRA, J. S.; SILVA, J. (1998) - Gestão de Pessoas por Competência. In: Anais do Enanpad, Foz do Iguaçu.

EMILIANI, M. L. (2003) - Linking Leads' beliefs to their behaviors and competencies. Management Decision, pp: 893-910.

ENGELMANN, Deise C. O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y? 2007. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4696> . Acessado em 19/04/2012 as 18h00.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. (2000) - Estratégias Empresariais e Formação de Competências. Um quebra – cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo: Atlas.

FORTES, S. R. Competências de Liderança: um Estudo com Engenheiros do Setor de Construção Pesada. Belo Horizonte (MG), 2010.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENES, C. H. Formação de competências gerenciais: um fator de desenvolvimento de lideranças – Estudo de caso no IPEN. São Paulo, 2009.

HESELBEIN, Frances & GOLDSMITH, M. The leader of the future 2: Visions, strategies, and practices for the new era. San Francisco, CA. Jossey-Bass, 2006.

KHOURY, Karim. Liderança é uma questão de atitude. 2 ed. São Paulo. Senac, 2009.

KHOURY, Karim. Vire a página – Estratégias para resolver conflitos. 2 ed. São Paulo. Senac, 2006.

KING, A. W. FOWLER, S. W., ZETHAM, C. (2002) - Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária. RAE, v. 42, n. 1.

LAUER, Caio. A chegada da geração Z no mercado de trabalho. Portal Carreira & Sucesso. Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho> . 2011. Acessado em 07/04/2012 as 10h00.

LEPORACE, Silvana em entrevista Portal Carreira & Sucesso. Conheça a geração Z. Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/tendencias/conheca-a-geracao-z> . 2009. Acessado em 07/04/2012 as 10h00.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. 3 ed. Sao Paulo: Atlas, 2001.

MCLAGAN, P. A. La Nueva generación de competencias. Training and Development Digest, 1998.

PARRY, S. B. (1998) - Just What is a Competency? (And why should you care?). Training, v. 35, n. 6, pp 58-64.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 1990. In:

QUINN E. Robert et al. Competências Gerenciais Princípios e Aplicações. 3 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

RESENDE, Shirlei em entrevista Portal Carreira & Sucesso. Conheça a geração Z. Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/tendencias/conheca-a-geracao-z> . 2009. Acessado em 07/04/2012 as 10h00.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 11 ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

RUAS, R. (2001) - Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: Fleury, M.T.L., Oliveira Jr., M.M. Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas.

SCHEIN, E. H. (1992) - Organizational culture and leadership. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

SHINYASHIKI, Eduardo. A geração Z e o mercado de trabalho. 2009 Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/a-geracao-z-e-o-mercado-de-trabalho/25973/>. Acessado em 07/04/2012 as 8h00.

SPENCER, L. M. e SPENCER, S. M. Models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TAPSCOTT, D. Geração Y vai dominar força de trabalho. ITWEB. 2008. Disponível em <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/197/178>>. Acessado em 30/04/2012 as 15h00.

TIBA, Içami em entrevista Portal Carreira & Sucesso. Conheça a geração Z. Disponível em <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/tendencias/conheca-a-geracao-z>> . 2009. Acessado em 07/04/2012 as 10h00.

Trabalho e Transferência de Tecnologia.

ZARIFIAN, P. A. Gestão da e pela Competência. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. Mimeo.