

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

SÉRGIO NUNES SIQUEIRA JÚNIOR

ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE EQUIPES MULTIGERACIONAIS: UM ESTUDO DE
CASO NO PARQUE TECNOLÓGICO DE SÃO LEOPOLDO (TECNOSINOS)

São Leopoldo

2014

SÉRGIO NUNES SIQUEIRA JÚNIOR

ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE EQUIPES MULTIGERACIONAIS: UM ESTUDO DE
CASO NO PARQUE TECNOLÓGICO DE SÃO LEOPOLDO (TECNOSINOS)

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para conclusão do MBA em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: Profa. Ms. Luciane Wolff

São Leopoldo
2014

*Dedico este trabalho a minha mais
pura motivação, meu filho Murilo
e meu porto seguro, minha
esposa Aline.*

AGRADECIMENTOS

Não teria como não dedicar toda essa jornada ao meu filho e minha esposa. Meu filho que iniciou sua entrada nesse mundo junto com o início do *MBA*, e é meu incentivo para que eu continue investindo no futuro. À minha esposa por compreender e incentivar sempre minhas “invenções”..

À professora orientadora Ms. Luciane Wolff, por superar as minhas expectativas sobre todo processo de orientação e conseguir me tirar a visão de “exatas” baseada em “framework” abrindo uma janela para que pudesse enxergar de forma mais aberta um pouquinho sobre as relações humanas sobre uma visão sistêmico complexa, e também por me motivar e conseguir lapidar todas nossas ideias para o sucesso desse trabalho. Aos Ms. Fernando Karl e ao Ms. Leonardo Lemes por sempre acreditarem no meu trabalho, e me desafiarem a ser sempre mais do que eu imaginaria ser. A todos os mestres, meu muito obrigado, se eu cheguei onde estou, também é competência de vocês.

Aos colegas do *MBA*, que me proporcionaram uma ampla troca de conhecimento e às vezes de diversão sobre toda a jornada. Nos encontramos por aí, e desejo o sucesso de todos e o reconhecimento merecido pelo título adquirido.

Não posso esquecer os amigos, sem citar nomes, pois não posso em hipótese alguma esquecer os que compartilharam suas percepções e experiências, e antes de tudo me proporcionaram um grande aprendizado sobre as relações multigeracionais. Vocês todos são nota mil ! \o/ \o/ \o/ \o/ .

Aos familiares queridos, principalmente meu pai e minha mãe, que se orgulham verdadeiramente a cada conquista que faz parte da nossa família.

RESUMO

Mais do que a idade o que define as gerações são as características de cada uma e quando as gerações se encontram em um mesmo ambiente de trabalho as diferentes características se tornam evidentes, pois cada geração tem um tipo de modelo mental, viveram em épocas distintas e levam para o ambiente de trabalho seus valores e experiência. O líder também pertence a uma determinada geração e não é diferente quanto suas características dominantes que influenciam seu modo de gerir, bem como também é influenciado por esse *mix* de gerações.

Equipes multigeracionais estão transformando o ambiente de trabalho, e o resultado ser positivo ou negativo dessa interação irá depender de como a liderança identifica e busca estratégias para gerir os desafios provenientes dessa mistura de gerações. É importante que os líderes estejam preparados para essa nova realidade, pois irão orientar profissionais com expectativas distintas do mercado de trabalho e avaliam a todo momento os atributos do líder que são percebidos na equipe.

Portanto gerir equipes multigeracionais é um desafio de liderança complexo, e é preciso, antes de tudo, compreender os conceitos existentes em um ambiente multigeracional e definir estratégias de liderança para liderar de forma produtiva, eficaz, e, principalmente, harmônica, para que assim os desafios possam ser utilizados como motivação para superação dos resultados da organização.

Palavras-chave: Liderança, Gestão de Equipes Multigeracionais, Tecnologia da Informação, Pólo de Informática

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 LIDERANÇA	13
2.2 GESTÃO DE EQUIPES.....	17
2.3 LIDERANÇA DE EQUIPES MULTIGERACIONAIS	19
2.4 GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO	22
2.4.1 Geração Baby Boomers.....	25
2.4.2 Geração X.....	26
2.4.3 Geração Y	26
2.4.4 Gerações Futuras.....	27
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	28
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA.....	29
3.2.1 Parque Tecnológico de São Leopoldo	29
3.2.1.1 A Empresa estudada	30
3.2.1.2 Participantes da Pesquisa.....	32
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	34
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	35
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.1 DESAFIOS NA GESTÃO DE EQUIPES MULTIGERACIONAIS	36
4.2 ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE EQUIPES MULTIGERACIONAIS	39
4.3 ATRIBUTOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPE MULTIGERACIONAL	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA	53

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Perspectiva dialógica do líder-gerente	15
Figura 2- Categorias e subcategorias para análise de conteúdo	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Atributos de liderados de cada geração	24
Gráfico 2- Atributos de gestores de cada geração	25
Gráfico 3- Distribuição das gerações	33
Gráfico 4- Tempo de empresa de cada geração	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- A mudança de ênfases nos paradigmas mecanicistas e sistêmico.....	16
Quadro 2- O continuum de padrões de liderança	17
Quadro 3- Relacionamentos e estilos multigeracionais	21
Quadro 4- Perfil dos participantes.....	33
Quadro 5 – Quadro síntese dos resultados.....	45

1 INTRODUÇÃO

A abordagem em gestão de pessoas centralizada no famoso “comando e controle” está cada vez menos viável nos últimos anos (CAPRA, 2005). Globalização, novas tecnologias e mudanças no modo como a empresa cria valor e interage com clientes reduziram drasticamente a eficácia de um modelo de liderança puramente impositivo e vertical (HARWARD BUSINESS PRESS, 2012). As mudanças organizacionais formam um novo sistema complexo entre líderes e liderados que demandam uma ampliação sobre a visão dos métodos mecanicistas que eram aplicados nas empresas. Com a empresa se tornando mais horizontal e menos vertical, os colaboradores que hoje são da “Era do Conhecimento”, atuam de forma dinâmica nos resultados da empresa. Portanto, nessa fase de mudanças organizacionais outro modo de compreender a abordagem de liderar e ser liderado deve ser desenvolvido, mantendo a compreensão de que liderar é influenciar (YUKL, 1998), mas também que esse processo não é unidirecional, uma vez que líderes influenciam os liderados e por estes também são influenciados.

Drucker (1996) demonstra que liderança não é um cargo, mas uma forma de pensar e de se comportar que influencia outros indivíduos. Conforme a compreensão dos autores (DRUCKER, 1996; COVEY, 2005), podemos afirmar que o papel do líder nem sempre está associado a um cargo que lhe é dado o que pode ocorrer de forma horizontal.

Além disso, as diferentes gerações atuando ao mesmo tempo no mercado de trabalho mudam a forma como os líderes exercem seu papel nas organizações. A multiplicidade de gerações profissionais atualmente há quatro gerações distintas compartilhando o mesmo ambiente de trabalho, Tradicionalistas, *Baby Boomers*, Geração “X” e Geração “Y”), traz muitas experiências e perspectivas ao local de trabalho e liderar essas diferentes gerações estabelece novos desafios para as lideranças (LIEBER, 2010). Cabe ao líder, portanto, estar preparado para gerir essas necessidades dentro do ambiente de trabalho, indo além do método gerencial mecanicista, concepção de gestão ainda vigente nas organizações e na atuação das lideranças.

Para Kouzes e Posner (2003), que defendem a liderança como um conjunto de habilidades e práticas observáveis e que podem ser aprendidas, uma mudança de ênfases em diferentes momentos e contextos, ora como gerente outrora como líder, podem ocorrer para que o líder consiga permear a organização. Portanto, esse trabalho se propõe a investigar os

desafios que atualmente são enfrentados na gestão de equipes multigeracionais na percepção de líder e liderados, assim como os atributos da liderança e suas estratégias para lidar com esses desafios.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Um cenário onde máquinas não estão somente se comunicando com outras máquinas, mas também às pessoas, gera um incomensurável número de informações valiosas e cada vez mais estratégicas para as empresas. O diferencial dessas empresas depende cada vez mais das pessoas e de seu conhecimento e, no caso das organizações do ramo de Tecnologia da Informação (TI) que se caracterizam por terem sua base produtiva embasada pelo conhecimento, a dependência é cada vez mais crescente.

As multigerações presentes nessas empresas são um intenso desafio para as organizações, como afirma uma pesquisa realizada pela Ernst Young em 2013 com 1.200 empresas incluindo líderes e não líderes de três diferentes gerações sendo elas; “Y” de 18-32 anos; “X” de 33 – 48 anos; e *Baby Boomers* de 49 – 67 anos, revelando que 77% dos entrevistados concordam que liderar multigerações é um desafio principalmente devido as diferentes expectativas no que diz respeito ao seu trabalho e quanto ao desconforto com gerações mais novas liderando gerações mais antigas (EY, 2013). As organizações de TI precisam ser entendidas “como organismos vivos, adaptáveis aos impulsos da realidade, em que o controle é substituído pela cooperação, diálogo e colaboração, e a liderança passa a transcender cargos detentores de poder” (CAPRA, 1998, p.96).

À medida que a compreensão sobre a atuação da liderança muda de controle mecânico para sistêmico, de competição para colaboração e de individual para grupal, precisamos discutir sobre outros modos de gerir pessoas nas organizações que possa responder efetivamente a essas condições. Dessa forma, este estudo busca analisar em empresas de tecnologia da informação, a partir da lente teórica dos estilos de liderança, “***Quais são as estratégias das lideranças na gestão de equipes multigeracionais?***”

1.2 OBJETIVOS

Nessa seção serão descritos os objetivos gerais e específicos a serem atingidos com esse trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo analisar as estratégias da liderança na gestão de equipes multigeracionais em empresas de TI, apresentando, ao final, recomendações para seu desenvolvimento e de suas equipes.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desse trabalho são:

- a) Identificar os desafios enfrentados na gestão de equipes multigeracionais na percepção da liderança e equipe;
- b) Identificar os atributos da liderança e as suas estratégias para a gestão de equipes multigeracionais na opinião da liderança e da equipe;
- c) Identificar e sugerir recomendações para o desenvolvimento da liderança e para a gestão de equipes multigeracionais.

1.3 JUSTIFICATIVA

A diversidade geracional nas organizações traz consigo grandes experiências e perspectivas ao ambiente de trabalho, por outro lado, também traz um desafio em gerenciar as diferentes necessidades, abordagens e expectativas de cada geração. (LIEBER, 2010). As demandas para as lideranças frente às novas gerações de profissionais que estão entrando no

mercado de trabalho nos últimos anos desafiam os líderes quanto a forma de conduzir essas equipes para que o resultado desejado das organizações seja atingido.

Uma importante contribuição desta pesquisa para a empresa estudada é que ela possa melhor conhecer **suas estratégias na gestão de equipes multigeracionais, bem como os atributos de liderança, base para constituir os relacionamentos entre líderes e liderados.** Além disso, haverá no TECNOSINOS, um estudo de caso com referências embasadas em uma empresa do setor de tecnologia da informação, instrumento de consulta para os interessados discutirem o tema nas suas organizações.

Por todos esses argumentos, acredita-se que é um tema importante a se desenvolver dentro das empresas, principalmente aos líderes que tem origem fora da área de gestão de pessoas, com origem em áreas técnicas e relacionadas. Apesar de a literatura apresentar referências sobre lideranças e também referências sobre gerações, não foram encontradas evidências de estudos aplicados no TECNOSINOS sobre liderança em equipes de diferentes gerações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA

Embora possam existir tantos conceitos de liderança quanto o número de pesquisadores que tentam defini-la (STOGDILL, 1974), as pesquisas realizadas até a década de 80, usualmente utilizam como conceito de liderança um processo de três elementos: influência, grupo e objetivos, ou seja, através de um contexto grupal, os líderes influenciam outros indivíduos motivando-os a se comportar no sentido de alcançar os objetivos definidos. Embora a interpretação sobre como realizar a influencia seja distinta, há uma ligação entre vários autores (MCGREGOR, 1980; CAMPOS, 1989; SCHEIN, 1982; MOTTA, 1991; KETS DE VRIES, 1997; FAGUNDES, 1999) que concordam que a liderança é a capacidade de influenciar pessoas.

Entre as concepções sobre o liderar, está a Teoria dos Traços que enfatiza os atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que descrevem líderes e os diferenciam dos não líderes, evidenciando, desse modo, sua capacidade de influenciar. Entre os traços apontados pelos líderes estão a ambição e energia; desejo de liderar; honestidade e integridade; autoconfiança; inteligência; conhecimento relevante ao cargo. (KIRKPATRICK, 1991 apud FAGUNDES 2007).

As teorias comportamentais também tentam explicar a liderança pelo comportamento do líder, procurando relacionar esse comportamento ao desempenho da sua equipe. Esse comportamento pode tanto estar direcionado com as preocupações do processo produtivo, quanto com as pessoas. (BLAKE, MOUTON, 1964 apud FAGUNDES, 2007). Em estudos mais recentes, “líderes eficazes valorizam a experimentação, buscam novas ideias, geram e programam mudanças” (FAGUNDES, 2007, p. 34). Para Bateman e Snell (2007) existem três categorias gerais do comportamento da liderança: comportamentos relacionados com o desempenho das tarefas o qual a liderança exige a realização do trabalho e os esforços são voltados para as metas; com a manutenção do grupo onde ações são executadas para assegurar a satisfação dos componentes do grupo, visando relações harmoniosas e a estabilidade do grupo; e com a participação dos membros da equipe na tomada de decisão permitindo ao líder ser autocrático ou democrático. Os estudos sobre as teorias comportamentais trouxeram contribuições e novos questionamentos ao tema, pois os estudos anteriores passaram a considerar além dos traços e o comportamento, também o contexto em que a liderança era exercida, desta forma, os fatores situacionais foram incluídos nas pesquisas. (FAGUNDES, 2007).

Com a complexidade que atualmente está presente nas organizações, os líderes precisaram aprender a lidar com diferentes fatores que causam impactos frente a influência exercida no contexto, dando origem a teorias neocontingenciais que tem como objetivo abordagens mais flexíveis considerando as variáveis no meio onde o líder está inserido e que alteram o exercício da liderança, como por exemplo, o nível de maturidade e autodeterminação do grupo a ser liderado (MAXIMIANO, 2008). Algumas limitações podem ser apontadas à teoria neocontigencial, como a dificuldade de uma empresa em modificar sua estrutura em curto prazo, a possível existência de dois ou mais fatores contingenciais que implicam em mudanças diferentes na estrutura organizacional ou lidar com as consequências advindas de uma mudança de estrutura. (SILVA, 2004)

‘As abordagens neocarismáticas trazem para a liderança a ênfase para o carisma, magnetismo, confiança e a capacidade do líder para motivar e mobilizar seus seguidores na busca de uma visão inspiradora. Aqui a liderança é, pois, atribuída, só existindo um líder porque os liderados o reconhecem como tal, pelo que as investigações prosperaram na demanda da identificação dos fatores que motivam tal atribuição (LOURENÇO, ILHARCO, 2007). Contudo, compreensões contemporâneas sobre a liderança, concluem que não só líderes influenciam os liderados, mas também são por estes influenciados. Essa compreensão sobre a liderança contempla não só os traços e características da pessoa do líder, mas também contempla fatores situacionais e contingenciais e comportamentais como variáveis de influencia sobre o exercício de liderar. (SILVA, 2004)

Fagundes (2000, 2007) comprehende que liderança e gerência, mesmo que distintas, não são excludentes e sim complementares, pois se comprehende que as duas dimensões são importantes no exercício de ser líder. Contudo, a tentativa de “somar” essas competências para lidar com a complexidade, não expressa a noção de dialógica que está no âmago da epistemologia da complexidade (MORIN, 2001). Para Morin (2003) não há necessidade de se resolver todas as contradições do mundo complexo, em alguns casos aprender a lidar com o paradoxo utilizando o pensamento dialógico pode ser a saída para problemas antagônicos e complementares, como na figura 1 onde a situação define o ser subjetivo e objetivo, tornando uma questão dialógica. Motta (1996) sugere a utilização da palavra gestor para sinalizar a coexistência, tanto dos aspectos de liderança, quanto dos aspectos gerenciais.

PERSPECTIVA DIALÓGICA DA AÇÃO: LÍDER GERENTE



Figura 1: Gestor: A perspectiva dialógica do líder-gerente

Fonte: Fagundes (2007)

Sendo assim, “a dialógica é um modo de fazer com que os paradoxos não apenas sejam admissíveis, mas é também um modo de perceber as ideias novas que muitas vezes delas emergem”. (MARIOTTI, 2010, p. 100). Conforme o quadro 1:

Quadro 1: A mudança de ênfases nos paradigmas mecanicistas e sistêmico

PARADIGMA MECANICISTA	PARADIGMA SISTÊMICO
Da maior ênfase na(s) /no(s).....	PARA.....► A maior ênfase na(s)/no(s)...
Partes	► Todo
Objetos	► Relacionamentos
Hierarquias	► Redes
Linearidade	► Circularidade
Estrutura	► Processo
Sistema mecânico	► Sistema vivo; ecologia
Conhecimento objetivo	► Conhecimento contextual e epistêmico
Verdade	► Conhecimento aproximado
Quantidade	► Qualidade
Controle	► Cooperação; influenciação

Fonte: Fagundes (2007)

A liderança pode levar os seguidores a níveis superiores de consciência, como liberdade, justiça e autorealização. Bennis (1988, p. 183) salienta que liderar por imposição de poder, por causa da sua posição ou força, não traz o sentido integral da liderança, pois a autoridade também deve ser utilizada como meio de atingir a equipe, pois tem origem na essência do indivíduo e está ligada ao seu caráter. A autoridade contribui a levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que se quer, diferente do poder que leva as pessoas a fazer o que não querem e sim por obrigação e sem prazer. Para conquistar a confiança da equipe, os líderes precisam dar vida a visão, ampliar seus talentos, ter boa comunicação com todos, internalizar a visão da empresa, porém a partir do momento que a equipe aceitar os benefícios da visão, todos estarão compromissados a alcançá-la.

O quadro 2 aponta na área extrema esquerda o líder que controla a equipe impondo as decisões, enquanto a área da extrema direita caracteriza o líder que confia uma grande liberdade de ação da equipe e delega as decisões para dentro do grupo. Estudos empíricos sobre liderança situacional demonstram que não existe um estilo de liderança que seja normativo, bem como os líderes eficazes adaptam o seu comportamento de liderança no sentido de atingir as necessidades do ambiente específico. Cada líder observará o padrão que

lhe convir partindo das três forças: a força da liderança, a força dos colaboradores, e a força situacional.

Quadro 2: O continuum de padrões de liderança

Área de autoridade do líder						
Área de liberdade dos subordinados						
O líder toma a decisão e a comunica aos subordinados.	O líder "vende" sua decisão aos subordinados	O líder expõe suas ideias e solicita perguntas	O líder expõe uma decisão ensaio sujeita a mudanças.	O líder expõe o problema, pede sugestões e toma a sua decisão.	O líder define os limites e pede ao grupo que tome a decisão.	O líder permite que o grupo decida livremente.

Fonte: Chiavenato (1994, p. 154)

Entretanto, Parker (1995), suscita ainda que o líder de uma equipe deve facilitar a criação de um clima natural no qual seus membros sintam-se a vontade para que também possam expressar suas influências dentro do contexto grupal e organizacional, alterando o meio com seus argumentos, interação de ideias, estímulos e discussões. Cabe ao líder ouvir, incentivar ideias e proporcionar aos membros que desenvolvam suas metas e objetivos individuais, quando necessário, intervir para orientar os membros da equipe ou a equipe como um todo para que juntos todos possam chegar aos seus objetivos.

2.2 GESTÃO DE EQUIPES

Trabalhar em equipe faz parte das atividades da maioria das pessoas no mundo organizacional. Mesmo que o trabalho seja realizado individualmente, sempre há uma interligação com alguma parte interessada, seja cliente ou fornecedor, interna ou externa. As organizações modernas compreendem que os grupos são mais efetivos que os indivíduos porque os membros de uma equipe podem compartilhar sua carga de trabalho, monitorar o comportamento dos colegas e combinar suas áreas de especialidade. (PARKER, 1995). Dessa

forma, as equipes são vistas como uma vantagem competitiva pela administração moderna, portanto, capacitar as pessoas para trabalharem bem juntas, passa a ser uma preocupação do líder (MARGERISON & MCCANN, 1996).

O conceito de equipe é amplo, mas converge em alguns autores que afirmam que equipes são formadas por pessoas que colaboram de forma interdependente interagindo significativamente uns com os outros, para alcançar metas específicas de desempenho, incluindo resultados produtivos, a satisfação pessoal e a capacidade de se adaptar e aprender. Entretanto, em uma visão sistêmica, Lourenço (2002) apud WOLFF (2013), afirma que devemos considerar também as interconexões entre o grupo e seu contexto, o grupo e seus objetos, instrumentos, ferramentas, recursos e tecnologias, salientando o intercâmbio de relações e a mútua influência entre o grupo e o contexto no qual está inserido.

Quanto aos atributos, a capacidade de avaliar seu próprio desempenho, analisar e planejar seu próprio trabalho e políticas de atuação estão presentes em equipes (FERNANDEZ, 2006 apud WOLFF, 2013). Seus objetivos podem não ser individuais, mas são do grupo ou da organização, e sua formação pode se basear na constituição de uma identidade coletiva através da clareza de metas e propósitos, no envolvimento para a mudança e na geração de confiança mútua entre os membros da equipe. (GOULART, 2002 apud WOLFF, 2013). Entretanto, concordo que existem, algumas condições consideradas essenciais para a obtenção do status de equipe, são elas: metas ou propósitos em comum trabalho em conjunto, responsabilidade e compromisso, cooperação e comunicação aberta e efetiva. Desta forma, as pessoas, sendo líderes ou não devem estimular os comportamentos cooperativos e criarem um ambiente de trabalho que favoreça os relacionamentos e o pensamento de unidade. Para isso, Lencioni (2003) acredita que o trabalho em equipe é bem sucedido quando o grupo internaliza um conjunto de princípios e valores, que são aceitos e praticados pelos seus membros em um longo período, mas especialmente pela liderança.

No entanto, as equipes não nascem excelentes, isto é um processo de aprendizagem, pois equipes eficazes ocorrem em organizações que aprendem e aprimoram constantemente sua capacidade de inovação, considerando que após a formação de uma equipe, é preciso liderá-la e desenvolvê-la. Cabe ao líder algumas ações que WOLFF (2013) recomenda:

- a. Comunicação da consequência das tarefas para a equipe e clientes;
- b. Orientação aos membros da equipe para a missão e alinhamento das estratégias de trabalho;
- c. Motivação ao desempenho no trabalho;
- d. Reconhecimento do desempenho ao final de um projeto; e
- e. Auxílio nas estratégias para execução do trabalho.

Para Maxwell (2007) o líder tem o papel fundamental de auxiliar cada membro da equipe em encontrar a realidade de quem eles realmente são, e ajuda-los a evoluir. Os líderes ajudam a reconhecer seus pontos fortes e pontos fracos, e destacar as qualidades e trabalhar na melhoria dos defeitos, contribuindo para o desenvolvimento pessoal de cada participante da sua equipe.

Segundo Gehringer (2008), o bom líder é aquele que forma uma equipe capaz de cumprir seus objetivos. Mas o melhor líder é aquele que forma líderes. Para Maxwell (2007), desenvolvimento significa mais do que simplesmente ensinar lições sobre liderança ou pedir às pessoas que leiam livros sobre o assunto. Significa conduzi-las ao longo de um processo que as prepare para se envolverem e liderarem.

2.3 LIDERANÇA DE EQUIPES MULTIGERACIONAIS

Segundo Kaye e Evans (2004), pela primeira vez na história da humanidade existem quatro gerações distintas no mercado de trabalho, os veteranos, os *baby boomers*, a geração “X” e a geração “Y”, o que leva a um conflito de gerações dentro do ambiente de trabalho, afinal, cada grupo de indivíduos tem características típicas da sua era, ou seja, pontos de vista, atitudes, valores, comportamentos, expectativas moldadas por conceitos culturais do seu tempo. Dentro de equipes, as gerações se comportam de formas diferentes, obviamente que esse comportamento não é generalizado para todos os indivíduos, porém podemos ressaltar característica mais marcante de cada geração.

As mais antigas como os veteranos e os *baby boomers*, são formais, valorizam o comprometimento e lealdade, na busca por status e reconhecimento profissional dentro da equipe, procuram ser políticos e formam alianças objetivando alcançar as metas. A geração “X”, prefere certa informalidade, mas com foco e empreendem muito esforço no alcance das metas. Já os profissionais da geração “Y”, são extremamente informais, imediatistas, agitados, impacientes, questionadores e tendem a gerar desconforto dentro da equipe devido ao seu individualismo e senso de urgência, mas que com um pouco de orientação, conseguem contribuir para gerar mudanças e inovação dentro da equipe. Em vista dessas diferenças, a composição de equipes multigeracionais pode ser, na melhor das hipóteses, empolgante e enriquecedora, mas, na pior delas, uma experiência irritante e frustrante. (KAYE, EVANS, 2004, p.193).

Não existe um segredo para a formação de equipes composta por membros de diferentes gerações, o líder pode se surpreender em encontrar mais acordos do que diferenças entre os membros. Os mesmos atributos para formar uma equipe eficaz ainda se aplicam independente da equipe ser mono ou multigeracional, quando ambas reconhecem os objetivos comuns, tem a capacidade de desenvolver uma abordagem prática e dinâmica para resolver problemas, e entendem como tirar proveito das diferenças intragrupos.

Para Biech (2011) as equipes monogeracionais podem encontrar soluções mais rápidas devido a tendência semelhante que possuem para pensar e trabalhar. Por outro lado, as equipes multigeracionais estão mais bem posicionadas para elaborar soluções complexas e altamente criativas e inovadoras por causa da sinergia gerada pelas diferenças.

Conforme o quadro3, as gerações apresentam suas diferenças no modo de se relacionar dentro do grupo ao qual estão inseridos, no estilo de trabalho e de liderança. Portanto, trabalhar juntos oferece a oportunidade de alavancar as melhores qualidades de cada geração, além de estimular na construção de um ambiente de trabalho que possa aproveitar os talentos disponíveis. Afinal, comunicação efetiva, *feedback* constante e flexibilidade no trabalho é interessante para qualquer geração, independentemente de idade ou repertório. (POCKET LEARNING, 2010).

Quadro 3: Relacionamentos e estilos multigeracionais

	<i>Baby Boomers</i>	<i>Geração “X”</i>	<i>Geração “Y”</i>
Relação com Autoridade	<ul style="list-style-type: none"> - Desafia a autoridade; - Aprecia sistema horizontal, democrático 	<ul style="list-style-type: none"> - Não se impressiona com autoridade; - Tem mais respeito por competência e habilidades do que pela idade; 	<ul style="list-style-type: none"> - Respeita autoridade que demonstra competência e habilidades de vanguarda; - Inverte os papéis tradicionais em suas cabeças ao ensinar superiores como usar tecnologia;
Relação com a Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Leal à equipe; - “Vive para trabalhar”; - Carreira = mérito próprio; - Quer a segurança do trabalho; - Relação pessoal com superiores; 	<ul style="list-style-type: none"> - Leal ao gestor; - “Trabalha para viver”; - Carreira = uma parte de mim; - Espera ser rebaixado; - Relação informal com superiores; - “Conte-me o que pode fazer por mim”; 	<ul style="list-style-type: none"> - Leal aos colegas; - “Trabalha para contribuir”; - Carreira = oportunidade para agregar valor; - Relação bem casual com superiores; - “Mostre-me o que pode fazer por mim agora”;
Relação com Colegas	<ul style="list-style-type: none"> - Relação pessoal; - Evita conflito; 	<ul style="list-style-type: none"> - Colegas são amigos; - Diálogo aberto para resolver conflito; 	<ul style="list-style-type: none"> - Relações casuais e sociais; - Debate e desafia os outros para alcançar comprometimento;
Estilo de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Dobra as regras; - Trabalha em equipe; - Foco nas pessoas não nos números; - Estilo de trabalho estruturado; - Cauteloso diante de mudanças; 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco em resultados; - Muda as regras; - Trabalha com autonomia, com pouca supervisão e estrutura de equipe informal; - Multitarefa; - Estilo de trabalho flexível; - À vontade diante de mudanças; 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco nas soluções mais rápidas que usem tecnologia; - Desafia as regras; - Trabalha com autonomia, com supervisão e direção; - Estilo de trabalho fluido; - Deseja mudança;
Estilo de Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Participativo; - Decisões por consenso; - Mente aberta; - Deseja estilos de gestão alternativos, mas tem dificuldade em implementá-los; - Político; 	<ul style="list-style-type: none"> - Justo; - Franco, direto; - Flexível; - Brutalmente honesto; - Não político; 	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusivo; - Pessoal; - Sempre diz o que pensa; - Não definido;

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Buahene e Kovary (2004)

Para a liderança, é importante reconhecer os fatores geracionais presentes no atual ambiente de trabalho e estabelecer planos de gestão que contemple esse aspecto da diversidade. O desafio está em integrar pensamentos e valores muitas vezes contraditórios frente a equipes e líderes multigeracionais, segundo a revista Pocket Learning (2010), de modo geral, todo mundo valoriza e quer as mesmas coisas, porém as prioridades, expectativas

e comportamentos, variam e isso é facilmente percebido. As pessoas podem querer as mesmas coisas, mas elas querem em “formatos” diferentes, dependendo de quando e de como foram criadas.

Para SILVA (2010, p. 27), em um mercado onde existem no mínimo três gerações convivendo no ambiente de trabalho, a quebra de paradigmas é fator essencial para a convivência pacífica, eficiente e geradora de diferencial competitivo dos colaboradores dentro delas. Todas as gerações têm valores similares, elas só se expressam de forma diferente, para tanto, a sensibilidade do líder de uma equipe multigeracional deve ser eficaz no sentido de entender o ambiente, as especificidades de cada colaborador, considerando seu ambiente de criação e a época onde se desenvolveu e acumulou suas vivências, para que possam ser respeitadas e aproveitadas para o cumprimento de metas, bem como, que os espaços sejam respeitados e as possibilidades de conflitos no ambiente organizacional sejam minimizadas, conhecendo e proporcionando a seus colaboradores a motivação, e garantindo o bom relacionamento entre as gerações, aproveitando assim o que cada geração pode oferecer de melhor para o sucesso da organização e gerar resultados.

2.4 GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Não há um consenso entre todos os autores sobre onde é a linha de corte que divide uma geração de outra geração, mas há um consenso que existem pelo menos quatro grupos de gerações atuando como maioria de força de trabalho, (tradicionalistas, *baby boomers*, geração “X” e “Y”). Assim como cada geração é conhecida através de suas particularidades, ainda assim existem características que se sobrepõem entre gerações, especificamente dos indivíduos que são expostos no início da carreira a comunicação direta com gerações distintas. (LIEBER, 2010, p. 86). Barbosa (2009) concorda com essa definição:

Existem diversas definições para a idade exata que define uma geração [...]. O que melhor define uma geração, em termos práticos, é um conjunto de vivências históricas compartilhadas, princípios de vida, visão, valores comuns, formas de relacionamento e de lidar com o trabalho e a vida. (Barbosa, 2009, p. 21)

Apesar de algumas características serem comuns, a todas as gerações, ainda assim há diferenças significativas de comportamento em relação às gerações anteriores. Não há dúvida de que eles foram criados de uma maneira diferente das gerações que os antecederam. (CIO, 2013).

Ben Rosen, Ph.D., professor de comportamento organizacional na Kenan Flagler Business School, da Universidade da Carolina do Norte, demonstra que muitas características são globais entre as gerações através de uma pesquisa publicada no site cio.com, envolvendo cinco mil e quatrocentas pessoas de gerações distintas, para analisar como as gerações viam umas as outras, o que esperavam de seus líderes, e como seria a definição de um líder ideal. De acordo com a pesquisa, todas as quatro gerações (tradicionalistas, *baby boomers*, geração “X” e “Y”) compartilham as mesmas motivações e desejos CIO (2013).

A pesquisa descobriu que todas as quatro gerações esperam o seguinte de seus empregadores:

- a. Trabalhar em projetos desafiadores;
- b. Receber remuneração competitiva;
- c. Ter oportunidades de progresso e chances de aprender e crescer em seus trabalhos;
- d. Ser tratado de forma justa; e
- e. Poder manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
- f.
- g. Os entrevistados também concordaram sobre o que significa ser um grande líder:
- h. Alguém que lidera pelo exemplo;
- i. Alguém que é acessível;
- j. Alguém que ajuda os outros a ver como suas funções contribuem para a organização;
- k. Alguém que age como um treinador e mentor; e
- l. Alguém que desafia os outros e delega responsabilidades.

Esse processo de troca entre líderes e liderados articula-se por recompensas contingenciais, por meio das quais os líderes procuram captar os desejos específicos de seus liderados, tais como salários, promoções e melhoria na satisfação profissional. Não se trata apenas de transações de troca de natureza econômica entre empregado e empregador, mas também de natureza política e psicológica (NETO, 2010, p. 77). No que se refere a liderança dentro do contexto histórico transformacional das gerações de trabalho, Khoury (2009) salienta que as mudanças históricas exercem impacto na liderança e em suas estratégias, desafiando os líderes a se transformarem conforme as tendências de comportamento e necessidades de cada época, provenientes da complexidade que vem em uma constante crescente, aliada a necessidade do líder em se adaptar às constantes incertezas e paradoxos que influenciam nas teorias de liderança.

Em 2013 a Ernst Young, realizou uma pesquisa com 200 gestores e 200 não gestores de diferentes gerações divididas em 33,3% de cada geração, *Baby Boomers*, “X” e “Y”, sobre as características negativas e positivas de cada geração dentro de seus papéis de líderes e liderados conforme o gráfico 1 e o gráfico 2, ao qual podemos comprovar que as diferenças de acordo com as gerações se manifestam tanto em indivíduos líderes quanto não líderes ao qual será detalhado nos próximos capítulos específicos de cada geração.

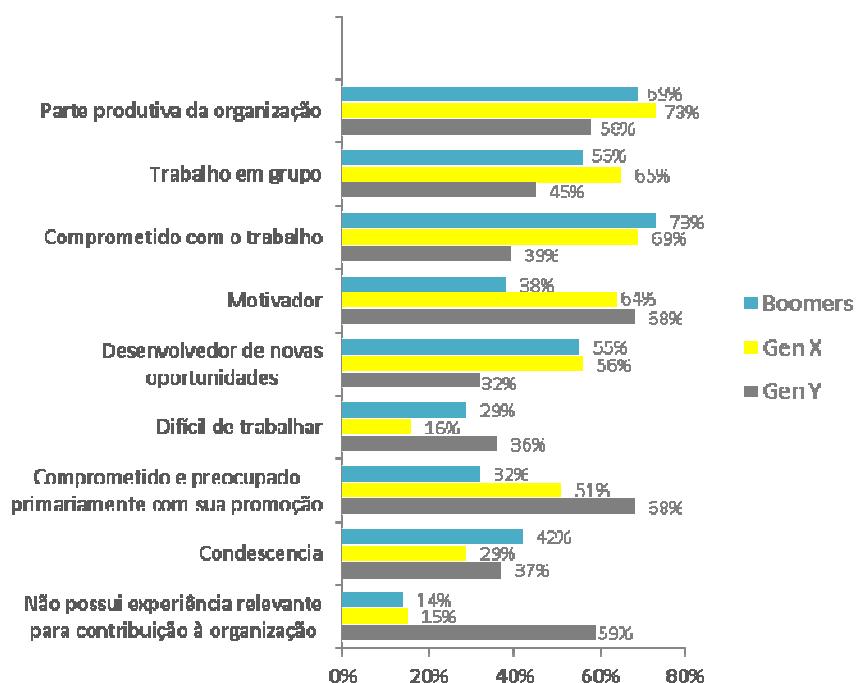


Gráfico 1 – Atributos de liderados de cada geração

Fonte: EY (2013)

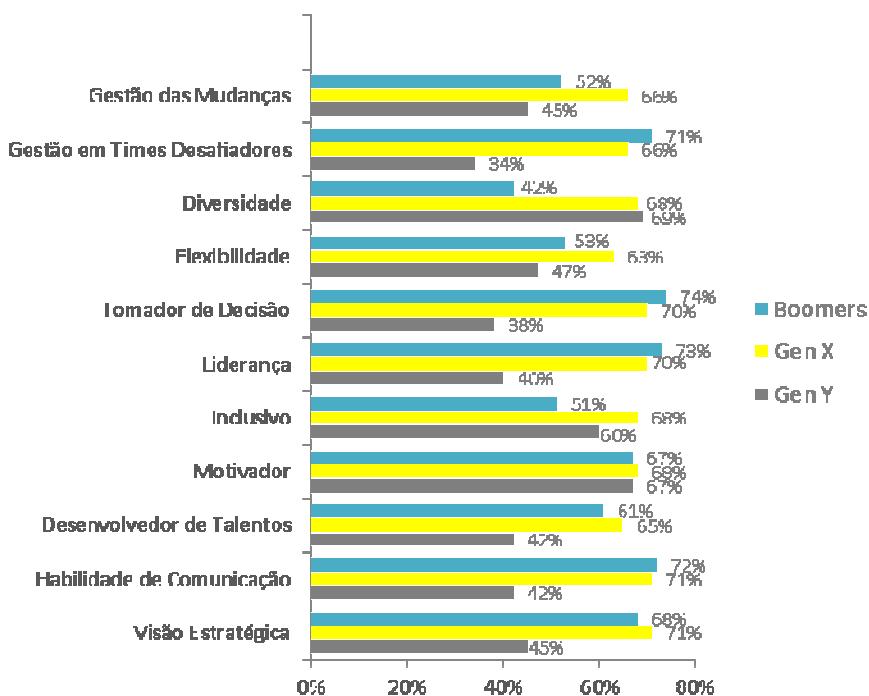


Gráfico 2 – Atributos de gestores de cada geração

Fonte: EY (2013)

2.4.1 Geração Baby Boomers

A geração dos *baby boomers*, conforme Khoury (2009), compartilhava o otimismo das décadas de 1960 e 1970, seus membros se preocupavam com o autodesenvolvimento e valorizavam, além do trabalho, a família. Silva (2010, p. 20) contrapõe parte dessa afirmativa e define os líderes *boomers* como sendo “defensores de teorias participativas, motivacionais e de liderança, mas raramente as praticam, são preocupados com a manutenção de um bom ambiente de trabalho e justiça”. O autor argumenta que a gestão dessa geração é realizada por consensos, são pessoas que colocam o trabalho à frente de tudo, inclusive da família, e se definem por meio dos resultados que alcançam.

Segundo Zemke (2009), essa geração é mais saudável e instruída, eles vivem mais e com qualidade de vida, um dos motivos que os levam a continuar trabalhando mesmo após se

aposentarem, devido a necessidade de continuar produzindo, essa é uma geração que pretende continuar em atividade por muito tempo.

2.4.2 Geração X

Quanto à geração “X”, Khoury (2009) relata que se trata de uma geração que cresceu em meio à ameaça de uma nova guerra e a segurança no emprego já havia se tornado parte do passado, por isso, esse grupo foi influenciado a contar apenas com seus próprios recursos para crescer profissionalmente num ambiente instável, mas não deixaram de valorizar a importância da hierarquia como forma de consolidação de poder.

Por ter uma visão empreendedora, essa geração tem foco em resultados e facilidade para trabalhar com metas e objetivos, dessa forma está mais tolerante a assumir riscos do que a geração anterior, Para Khoury (2009) além de ter desenvolvido a habilidade de aprender novas tecnologias para se manter no mercado, essa geração se preocupa em ter uma relação mais equilibrada entre a vida pessoal e a profissional e tende a realizar tarefas por si mesma em vez de trabalhar em equipe. Nesse sentido, é um grupo mais individualista, para o qual os esforços individuais são mais reconhecidos do que o trabalho em grupo. As pessoas da geração “X” são egoístas e auto-suficientes, e buscaram através do trabalho a realização dos desejos matérias e pessoais. Essa geração é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões (Oliveira, 2008, p.63). Como profissionais essa geração valoriza o trabalho e busca ascensão profissional, sendo independente e autoconfiante.

2.4.3 Geração Y

A geração “Y” é a categoria que mais possui pesquisas e estudos, pois é a geração que está influenciando o modo de pensar conservacionista das gerações anteriores com uma maior tolerância a aceitar riscos e expor suas ideias, ao contrário do posicionamento individualista da geração anterior, a geração “Y”, ainda valoriza o trabalho em equipe, o relacionamento com a liderança e com os colaboradores. Souza (2010) ressalta que o líder nato não é aquele

que possui pessoas seguindo seus comandos atrás de si e sim aquele que traz as pessoas para a sua volta, conceito chamado de “Líder 2.0” que constrói juntamente com sua equipe em vez de simplesmente ordená-la e, com isso, obtém um grau de engajamento e comprometimento necessários para enfrentar as incertezas e turbulências dos dias atuais. O líder “Y” conforme Souza (2010) não se satisfará em cumprir metas, mas sim em desenvolver causas e levantar bandeiras, surpreendendo pelos resultados. Outro ponto que merece atenção é que os “Y” não se contentam em apenas fazer o mínimo, eles se sentem realizados ao cuidar e fazer parte do todo, apresentando conquistas maiores do que as que lhe foram solicitadas.

A liderança exercida pelos “Y”, conforme Souza (2010) está focada na educação, exemplo e valores, e não pela autoridade ou pelo carisma como é característico das gerações anteriores. Entretanto, a construção de laços levando a liderança além do ambiente empresarial, atuando juntamente com os membros da comunidade, governo, clientes, fornecedores e demais *stakeholders* presentes no cenário no qual a empresa atua podem auxiliar a empresa em diversos sentidos e gerar novas oportunidades de negócio.

2.4.4 Gerações Futuras

Como nasceram em meados da década de 90, a geração Z ainda não exerce influência no mercado de trabalho, e nesse momento estão nascendo os nativos digitais da geração Alpha, que engloba os natos de 2.010 em diante. Sobre características dessas novas gerações, ainda sabe-se muito pouco sobre como serão no mercado de trabalho, mas ambas, possuem acesso inédito nunca visto na história da humanidade a muita informação, pois a informação já é rotina desde o nascimento dessas gerações. O nível de acesso à informação gera admiração das outras gerações, pela quantidade de informação absorvida pelos natos das gerações posteriores, mas também apreensão pela qualidade e profundidade da informação. A obsolescência é algo bastante comum nos membros destas gerações, uma vez que a rapidez com que os avanços tecnológicos se apresentam atualmente acabam por condicionar os jovens a deixar de dar valor às coisas rapidamente.

Para Shinyashiki (2009), os nativos digitais se recusam a trabalhar para empresas que vão contra os seus princípios ocasionando conflitos quando o assunto é contato pessoal, pois não é uma característica forte dessa geração, uma vez que preferem trabalhar de forma

individual e por meios virtuais, os jovens “Z” sentem-se auto realizados ao concluírem sozinhos uma tarefa.

Esse adolescentes vivem de forma dinâmica e tem toda a informação que precisam de forma instantânea através de *gadgets* que permitem tal acesso, aos quais eles possuem domínio total. Conforme SEBRAE (2010), as novas gerações são mais eficazes na multifuncionalidade do que os “Y”, porém, ambos continuam com déficit de atenção à uma única tarefa devido a sua visão superficial sobre o ambiente, sendo ideal que projetos sejam subdivididos e feitos e etapas para que o resultado seja rápido e o *feedback* possa ser contínuo, ao contrário de um longo projeto onde o colaborador não terá a sensação do seu trabalho estar atendendo a expectativa do seu gestor.

A geração Alpha ainda não possui características precisamente definidas, a não ser que estão nascendo em um mundo conectado em rede, a próxima geração, que compreende os nascidos após a crise financeira global de 2008, denominada Geração Alfa, deverá constituir a maior geração até hoje, pois se registra atualmente em todo o mundo uma taxa de natalidade superior ao Pós-II Guerra Mundial, quando nasceram os *baby boomers*. Os Alfás estão iniciando seus estudos cada vez mais cedo e provavelmente passarão mais tempo estudando formalmente.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo está descrita a metodologia seguida na pesquisa para que os objetivos propostos nessa monografia fossem atingidos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa teve um delineamento qualitativo que, de acordo com Malhotra (2011, p. 155) é definida como uma técnica de “... pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema” do que está sendo estudado. Além disso, é uma pesquisa exploratória, pois tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002).

Com base em seus procedimentos técnicos, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, pois proporciona uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. (GIL, 2002). De acordo com Yin (1989), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

Nessa seção está descrito com qual empresa e pessoas essa pesquisa foi realizada, demonstrando dados detalhados sobre cada uma das partes.

3.2.1 Parque Tecnológico de São Leopoldo

Para a realização desta pesquisa, limitou-se a escolha com empresas que estão alocadas dentro do Parque Tecnológico de São Leopoldo (TECNOSINOS). A escolha do TECNOSINOS como contexto de pesquisa foi, em primeiro lugar, pela característica da maioria dos líderes empreendedores terem origem na área especialista ou técnica de atuação com pouca base teórica e prática nos conceitos de liderança em equipes multigeracionais. Em segundo lugar, há uma variedade de portes das empresas localizadas no Pólo, sendo de portes Grande, Médio, Pequenas e ainda Startups, permitindo uma amostra variada com várias pessoas de diferentes gerações trabalhando em empresas de portes distintos. As empresas de tecnologia possuem um ambiente mais complexo e inovador de trabalho não tão rígido como em outros setores da economia, pois tem como ativo importante para sua sobrevivência o conhecimento gerado por pessoas dentro de um ambiente colaborativo.

Outros fatores relevantes levaram em consideração o crescente aumento no número de empresas nos últimos anos e a previsão de crescimento para os próximos 5 anos. Atualmente o Tecnosinos possui 75 empresas abrigadas com 30 delas ainda em fase de incubação gerando atualmente uma receita de mais de US\$ 1 bilhão em faturamento anual. A previsão para 2019 é que o Parque venha contar com um crescimento de mais de 37% no número de empresas chegando a mais de 200 empresas alocadas.

Mensalmente pode-se encontrar em torno de 200 vagas de emprego abertas, divididas em 70% para nível médio com formação técnica em TI, como programação e eletroeletrônica, e 30% para nível superior em outras áreas das Exatas e Tecnológicas. E o número de empregos tende a aumentar. As empresas que estão no Tecnosinos crescem de 20% a 25% ao ano, o que é histórico se comparado com a média do restante das organizações.

O programa Talentos TECNOSINOS criado no pólo que tem por objetivo a formação e a qualificação de recursos humanos para atuarem junto às empresas do Parque Tecnológico São Leopoldo, deixa claro a preocupação com a crescente falta de mão de obra do setor de TI, e, portanto com a entrada de profissionais de novas gerações torna-se ainda mais importante que a liderança esteja preparada para lidar com a entrada de novas gerações dentro das empresas.

3.2.1.1 A Empresa estudada

A empresa foco da pesquisa está alocada dentro da TECNOSINOS em São Leopoldo e há 4 anos atua com consultoria em gestão de segurança da informação com base na norma ISO/IEC 27.001 e ISO/IEC 27.002, gestão de continuidade de negócios baseado nas normas NBR 15.999:1 e NBR 15.999:2), gestão de riscos de segurança da informação com as normas ISO/IEC 27.005 e ISO/IEC 31.000), além de métricas de segurança, auditoria de controles internos e externos, preparação para auditorias internas e externas de controles e regulatórias (PCI, SOX, ISO/IEC 27.001). Serviços gerenciados de segurança, como identificação e análise de fraudes, gestão de controle de acesso, entre outros diversos serviços e soluções que completam o portfólio da empresa na área de segurança da informação.

A constituição societária é formada por duas pessoas que atualmente são os líderes da empresa, sendo que um dos sócios conduz a área de pesquisa e inovação. A empresa apesar de *startup* obtém duas das maiores certificações na área de Segurança da Informação, sendo certificada na ISO/ IEC 27.001 o que garante que os serviços e informações dos clientes estão sendo gerenciados quanto aos requisitos de segurança e a empresa também possui o reconhecimento como um CERT (*Computer Emergency Response Team*) o que possibilita a empresa a ser receber, analisar e responder as notificações e atividades relacionadas a incidentes de segurança da informação para instituições privadas.

No modelo atual de negócio, a empresa está posicionada no mercado através de três unidades de negócio chamadas: *CONSULTING*, *CERT* e *LABS*.

A unidade de *CONSULTING* tem como objetivo auxiliar as organizações na busca do alinhamento entre as estratégias de proteção e continuidade com os objetivos do negócio, auxiliando na implementação de um sistema de Gestão de Segurança da Informação com base em referências normativas internacionais e de boas práticas da área e caso necessário estruturando para a organização a área de segurança da informação, com o desenvolvimento de políticas, normas e procedimentos.

Para atingir esse objetivo com os clientes, a empresa presta serviços de auditorias e avaliações de segurança com foco na identificação das necessidades de melhoria na eficácia operacional e não conformidades em relação aos padrões, normas e aspectos legais aos quais a empresa está sujeita, bem como atua na gestão da conformidade que avalia o nível de aderência da organização em relação aos controles e requisitos e auxilia na estruturação de planos de ação para aumentar o nível de conformidade da empresa com os requisitos normativos. Os consultores também suportam as organizações de maneira estruturada no processo de gestão de riscos desde a etapa de identificação até o tratamento e monitoramento dos riscos corporativos e de tecnologia da informação.

A área de *CONSULTING* também trabalha na área de continuidade de negócios, com o objetivo de garantir que os processos dos clientes possam continuar em operação mesmo diante de possíveis crises ou incidentes que possam causar a interrupção do atingimento dos objetivos operacionais e estratégicos dos clientes. Os consultores também são responsáveis por ministrar treinamentos voltados à conscientização em segurança da informação ou capacitação dos profissionais do ramo.

O *CERT* realiza análise de segurança das empresas com profissionais capacitados a executarem testes de invasão de sistemas, análises de vulnerabilidade e infraestrutura de TI permitindo a identificação de falhas de segurança e o desenvolvimento de ações para melhoria a partir de recomendações. Essa área também realiza serviços para apoiar processos jurídicos em conformidade com padrões éticos e as melhores práticas da área de forense digital e resolução de incidentes de segurança, combate a fraudes e crimes digitais. Realiza monitoramento de redes entregando relatórios com um diagnóstico de todo ambiente da organização e correlaciona eventos e informações com objetivo de identificar possíveis ameaças, permitindo que o cliente desenvolva ações e estratégias para aumentar a proteção do ambiente baseado no comportamento dos ataques.

A unidade de negócio denominada de *LAB* desenvolve produtos e soluções de inovação em segurança da informação para o mercado, e compartilha conhecimento sobre ameaças e mecanismos de proteção, através da publicação de artigos em eventos nacionais e internacionais. Essa possui o desenvolvimento de alguns projetos sobre os riscos de uso da internet, pois da mesma forma que a internet possibilita uma oportunidade de aprendizado e entretenimento também apresenta diversos riscos principalmente para crianças e adolescentes, então, com o objetivo de levar ao conhecimento de pais e responsáveis informações e orientações sobre os riscos oferecidos no ambiente virtual e medidas de proteção, a empresa promove palestras em escolas e empresas como parte da governa corporativa de contribuição social no seu ambiente de atuação.

3.2.1.2 Participantes da Pesquisa

Os participantes da pesquisa foram um total de nove pessoas com idade média de 28 anos. A liderança das equipes é do sexo masculino e um dos fundadores da empresa, possui Mestrado em Administração de Empresas e idade média de 35 anos, pertencendo à geração X.

Enquanto os liderados participantes da pesquisa, a idade média é de 27 anos, 5 são do sexo Masculino e 4 do sexo Feminino. A formação educacional das equipes são: 5 estão com a graduação em andamento, 1 possui especialização completa, 1 possui *Master in Business Administration* completo e 1 em *Master in Business Administration* em fase de conclusão. Conforme a pesquisa bibliográfica, podemos dividir as pessoas em relação às gerações da seguinte forma: 3 geração X, 4 geração Y e 1 geração Z.

Apesar de a empresa ser formada por 2 líderes, um líder não pode participar devido a uma viagem pela empresa no momento das entrevistas, mas em alguns momentos foi citado como exemplo de liderança.

O quadro 4 demonstra um resumo do perfil dos participantes e o gráfico 3 ilustra a distribuição das gerações na empresa pesquisada.

Quadro 4: Perfil dos participantes

Sujeito	Cargo	Tempo de Empresa	Sexo	Idade	Formação	Situação	Curso	Líder/Liderado	Geração
E1	Sócio Diretor	5	M	35	Mestrado	Completo	Administração Empresarial	Líder	X
E2	Assistente Administrativo	3	F	20	Graduanda	Andamento	Contabilidade	Liderado	Y
E3	Analista de Segurança da Informação	1	F	25	Graduanda	Andamento	Segurança da Informação	Liderado	Y
E4	Analista de Segurança da Informação	1	M	25	Graduando	Andamento	Segurança da Informação	Liderado	Y
E5	Consultora Segurança da Informação	3	F	31	Especialização	Completo	Gov. da Segurança da Informação	Liderado	X
E6	Estagiário	1	M	24	Graduando	Andamento	Segurança da Informação	Liderado	Y
E7	Consultora Segurança da Informação	3	F	19	Graduanda	Andamento	Segurança da Informação	Liderado	Z
E8	Consultor Segurança da Informação	1	M	35	MBA	Completo	Gestão de Projetos	Liderado	X
E9	Gerente de Projetos	1	M	38	MBA	Andamento	Gestão Estratégica de TI	Liderado	X

Fonte: Elaborado pelo autor

Distribuição das Gerações

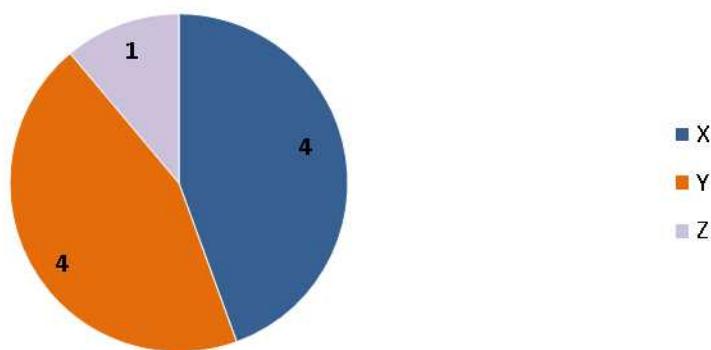


Gráfico 3: Distribuição das Gerações

Fonte: Autor

Quanto ao tempo de empresa, o gráfico 4, demonstra o perfil de tempo de trabalho de cada uma das gerações. Atualmente a equipe de trabalho é composta por 3 pessoas da

geração Y e 2 pessoas da geração X com 1 ano de empresa; 3 pessoas da geração Z, Y e X com 3 anos de empresa, e por fim, o líder da geração X com 5 anos de empresa.

Tempo de Empresa de cada Geração

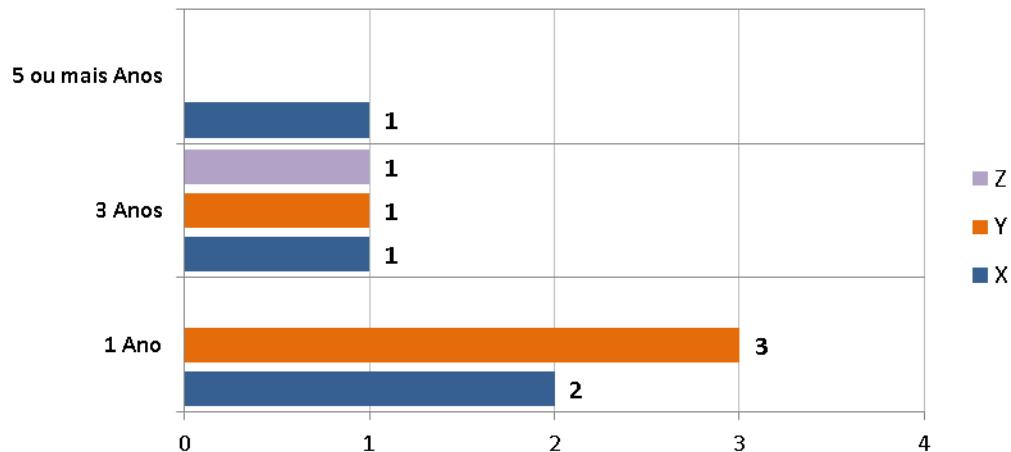


Gráfico 4: Tempo de Empresa de cada geração

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi a entrevista semiestruturada. Conforme Yin (2001), os estudos de caso podem basear-se em muitas fontes de evidência e para o autor a entrevista é utilizada como uma das principais fontes de informação. Mesmo que o roteiro de perguntas já estivesse formatado, o rol de perguntas pode ser reduzido ou expandido no momento da entrevista com o objetivo de abreviar ou aprofundar o assunto, em decorrência dos comentários e reações dos participantes.

A escolha dos participantes foi feita de maneira criteriosa e voltada efetivamente aos interesses da pesquisa, separando líderes e liderados em grupos de forma a permitir que cada entrevistado revelasse suas opiniões.

Os procedimentos para a realização da pesquisa foram divididos em três etapas. A primeira etapa foi o entendimento sobre o Parque Tecnológico de São Leopoldo

(TECNOSINOS) como campo potencial para desenvolvimento desse estudo, uma vez que apresenta a diversidade de gerações nas equipes de trabalho. Em seguida, realizou-se o contato com a empresa estudada devido a acessibilidade do autor à equipe de trabalho. Nesse contato solicitou-se aos diretores a disponibilidade para iniciar a pesquisa, os dados do perfil de cada colaborador e seus líderes, identificando, desse modo, se a empresa atendia o requisito de ter equipes multigeracionais.

A terceira etapa da pesquisa foram as entrevistas. Para isso, os participantes foram divididos em 3 grupos, sendo um grupo formado por um líder (E1), outro grupo formado por 3 liderados E2, E3, E4 e outro grupo formado por 5 liderados (E5, E6, E7, E8 e E9), divididos de acordo com o aspecto multigeracional.

Iniciaram-se as entrevistas com o líder (E1), por conferência via internet utilizando a ferramenta de conversa por voz. Após a entrevista do líder, foram realizadas as entrevistas com os liderados, sendo uma via internet com E2, E3 e E4 e outra presencial dentro da empresa com E5, E6, E7, E8, e E9. Nesse primeiro contato, explicou-se o contexto e objetivo da pesquisa, bem como se conduziu essa atividade pelo roteiro de entrevista (APÊNDICE A). Cada uma das entrevistas durou em torno de 40-50 minutos.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Como o propósito desta pesquisa foi realizar a coleta de dados por entrevistas, a escolha de técnica de análise de dados foi a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos (BARDIN, 1995). Esta técnica tem como objetivo organizar os dados a fim de tornar a análise mais compacta e de fácil interpretação. A análise de conteúdo é cada vez mais empregada em material qualitativo obtido através de entrevistas de pesquisa (Machado, 1991). Minayo (2003, p. 74) enfatiza que a análise de conteúdo visa “descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto”, comparando-o com a pesquisa bibliográfica realizada previamente.

Para sistematizar a análise de conteúdo, foram criadas algumas categorias a priori para organizar o conteúdo das entrevistas, conforme a figura 2:

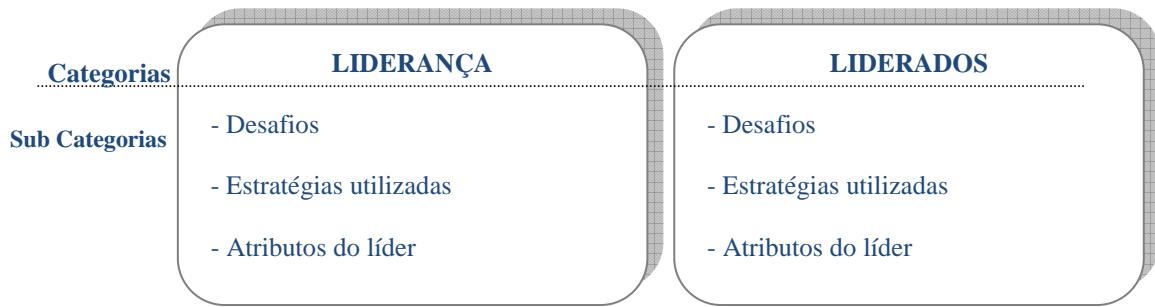


Figura 2: Categorias e subcategorias para análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira categoria consiste em dividir a opinião de líderes e liderados participantes da pesquisa, já a subcategoria foram definidas de acordo com os objetivos a serem atingidos com essa pesquisa, buscando analisar os dados quanto aos desafios na gestão de equipes multigeracionais, estratégias utilizadas na gestão e atributos para a liderança.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção serão apresentados os resultados da pesquisa e discutidos a partir do referencial teórico utilizado nesse estudo. Inicia-se a apresentação pelas categorias de análise, evidenciando-se os pontos de convergência e divergência na posição de líder e liderados em cada uma delas. A primeira categoria de análise está relacionada aos desafios na gestão de equipes multigeracionais. Em seguida se apresenta as estratégias utilizadas pela liderança para lidar com esses desafios. Após, os atributos declarados como necessários para um líder na gestão equipes multigeracionais. E por fim, as recomendações para as lideranças na gestão de equipes multigeracionais.

4.1 DESAFIOS NA GESTÃO DE EQUIPES MULTIGERACIONAIS

Para a liderança, a principal preocupação na gestão de equipes multigeracionais, é quanto “... as gerações mais novas (Y e Z) tem insegurança de assumir responsabilidades, não querem se comprometer com prazos ou serem responsáveis pelas entrega de tarefas”. E1 salienta que “... o maior desafio dessas gerações é quanto a responsabilidade de assumir a

culpa sobre o atraso de uma entrega.”, explicando com um exemplo quando criou uma metodologia de controle de tarefas, onde os membros da equipe, formada naquela reunião por Y solicitaram algumas colunas “*que exibisse quem era o responsável pelo atraso da atividade, se foi alguém que não respondeu e-mail, não entregou a informação na data... etc...*”. Essa solicitação era contrária ao objetivo do líder, que queria colocar o senso de responsabilidade na equipe determinando cada tarefa ao seu responsável e assim alinhar os prazos de entrega, enquanto o desejo da equipe era ter a possibilidade de transferir a responsabilidade para outro, caso a tarefa estourasse o prazo. Nesse caso, a solicitação da equipe não foi atendida. Desse modo, um dos desafios na gestão de equipes multigeracionais é que esses profissionais assumam a responsabilidade com os critérios e indicadores estabelecidos pela empresa.

Outro ponto importante citado por E1 como um desafio à gestão de equipes multigeracionais é quanto a colaboração dentro da equipe para o cumprimento das tarefas. E1 demonstra que o individualismo das gerações Y e Z, atrapalham e geram resistência às gerações X e Boomers, pois comenta que “*... eles não trabalham de forma colaborativa, eles trabalham com divisão de tarefas, e não fazem mais nada além do que foi pedido*”.

O líder explica que, se for solicitado que os membros da geração Y e Z, desenvolvam a parte técnica de uma proposta, eles somente irão fazer isso, e, por exemplo, não irão desenvolver nada extra da proposta; comportamento oposto nas gerações X que tendem a ser mais colaborativos, gerando, assim, um conflito na equipe entre as gerações. No entanto, essas diferenças no jeito de trabalhar podem estar associadas a experiência profissional dos colaboradores mais velhos que, ao longo do tempo, foram adquirindo uma visão mais ampla e sistêmica sobre as atividades. Diferentemente das pessoas com menor tempo de vivência profissional que, devido a sua inexperiência, produzem atividades com menor nível de detalhamento. Por outro lado, a colaboração pode não ser um atributo somente associado ao perfil dos membros da equipe, pois seu modo de trabalhar também está em sintonia com a cultura da empresa. Se essa for mais individualizada, talvez as pessoas tenham a tendência em reproduzir essas características (OLIVEIRA, 2009).

Quando questionados sobre colaboração no trabalho entre as gerações, para os liderados E7 discorda do líder, pois comenta que “*o clima da empresa é altamente colaborativo*”. A colaboração parte igualmente tanto de X para Y quanto ao contrário, não havendo concorrência de trabalho entre as gerações, e E7 ainda explica que “*alguns conflitos basicamente acontecem por opiniões diferentes ou modo que uma determinada pessoa se*

posicione dentro do ambiente de trabalho." O posicionamento que E7 se refere é quanto ao modo de trabalhar/temperamento das pessoas, sendo algumas mais “agitadas” e outras mais “serenas” na opinião do entrevistado.

Um desafio relevante para E1 é a adequação das empresas de TI para satisfazer as necessidades e expectativas de cada geração quanto ao local de trabalho. E1 comenta que tanto no Tecnosinos quanto no Vale do Silício nos Estados Unidos, onde pode presenciar alguns fatos pessoalmente, existem empresas migrando para as cidades onde não está a mão de obra qualificada, mas também onde essa mão de obra quer gastar o seu dinheiro. Somente essa necessidade fez com que as empresas mudassem suas sedes para alcançar as necessidades dessas gerações que queriam trabalhar e ao mesmo tempo se divertir no mesmo local. E1 diz que “*as empresas estão se adequando demais as gerações, às vezes chegando a impactar até na localização da sede dessas empresas*”.

A mesma tendência está sendo seguida pelas empresas de TI no Brasil, com a decisão de não ir para os pólos de informática, onde tem uma grande oferta de empregos, pois além de colaborar para a rotatividade, as próprias empresas estão “*jogando o jogo de contratar colaboradores dentro do próprio pôlo*”. Com isso, as novas gerações, que tendem a assumir mais riscos, não irão pensar muito para trocar de emprego. Embora, a competitividade pelos mesmos profissionais em parques tecnológicos seja acirrada, essa situação estimula as empresas a assumirem a sua parte em melhorias na gestão de pessoas. Com isso, ganham empresas e colaboradores. A primeira por conseguir reter e desenvolver seus profissionais e a segunda por ter oportunidades de desenvolvimento e crescimento nas organizações, um dos fatores mais atrativos pelos jovens profissionais (SHIOZAMA, 2014).

Para os liderados, E3, E5 e E9 que são respectivamente X, Y, X, a motivação da equipe é o principal desafio de um líder de equipes multigeracionais. E5 comenta que “... *as pessoas dentro da equipe somente vão trabalhar motivadas, quando elas sentirem que o trabalho que elas fazem tem um objetivo*”. Nesse ponto, todos os participantes E2, E3 E4, E6 concordaram e E3 complementa, “*acredito que para o líder o principal desafio é a motivação da equipe*”, tema recorrente como um dos principais desafios para os líderes, mas o difícil é “*conseguir enxergar as gerações de forma diferente... as necessidades de cada colaborador e tentar identificar o que os motiva individualmente*”).

Conforme Wolff (2013, p.89) o desejo de permanecer/pertencer nas equipes de TI se relaciona “ao desafio e à diversão durante o percurso do que propriamente à “linha de chegada” ou ao resultado final. Os motivadores à permanência, para essas equipes, são a

possibilidade de interagir e contribuir com colegas, parceiros e clientes; ser desafiado por novos projetos, saberes e tecnologias; ter liberdade de atuação e fazer o que se gosta”. Desse modo, para atingir as entregas organizacionais, há que se considerarem os interesses e os desejos dos sujeitos para que um sentido e conexão se façam entre as pessoas e seu trabalho.

A comunicação entre líder e liderado também foi exposto como um desafio, pois E3 cita que “*se fazer entender por todas essas gerações, e assumir a postura para que a gestão que eles querem oferecer alcance todas essas pessoas*”. Considerando também a comunicação, E5 diz que “*não só ouvir, mas entender e interpretar, pois a interpretação do que foi falado por uma geração pode ser diferente no entendimento de outra geração*”. E1 não mencionou a comunicação na entrevista, mas dentro do contexto da comunicação o principal condutor desta interação é o líder que tem como atividade fazer com que as pessoas empenhem-se nos objetivos da organização (COVEY, 2003). Conforme o autor, através da sua influência, este líder deve comunicar os valores e o potencial das pessoas com tanta clareza que elas passem a ver isso em si mesma, pois o bom líder é aquele que tem habilidade para se comunicar. Mais do que saber falar e ouvir, ele transmite suas mensagens de maneira clara, precisa, motivadora e objetiva. Enfim, ele entende e é entendido, de modo que haja uma verdadeira interação com os liderados.

O equilíbrio nas decisões para lidar com as diferenças dentro da equipe também apareceu como um dos desafios a serem enfrentados na relação entre líder e liderado, se tratando da liderança mecanicista ou flexível com os subordinados. Na entrevista, E3 diz que “*cabe ao líder equilibrar isso de alguma forma, para que também não seja tão paternalista e não se torne um psicólogo da equipe, mas que também não foque somente no resultado*”. Na visão de E3, o ser “*paternalista*” ou “*psicólogo*” está fazendo referência aos atributos do líder em relação ao relacionamento com a equipe, enquanto o “*foco no resultado*” faz referência ao papel do “*chefe*” que tem o foco na coordenação de ações para atingimento dos objetivos.

4.2 ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE EQUIPES MULTIGERACIONAIS

Na opinião de E1, uma das estratégias utilizadas na gestão é “*... mostrar a realidade para que as gerações mais novas tenham os pés no chão, mostrando as realidades do mercado*”. A intenção de “*mostrar a realidade do mercado*” significa deixar claro a

responsabilidade que cada colaborador deve ter com seu trabalho frente ao cliente e mostrar a importância do que foi prometido deve ser entregue com qualidade e dentro do prazo combinado. Percebe-se que E1 orienta sua atuação pela dimensão gerencial da liderança (FAGUNDES, 2007) e lida com o poder de modo mais autoritário com a liderança centralizada, comunicando a equipe o que devem fazer. Contudo, a liderança contempla também a dimensão do líder que significa ouvir e deixar-se influenciar para gerir de forma participativa com a equipe, permitindo também que a equipe possa decidir dentro dos padrões e limites definidos pelo líder (CHIAVENATO, 1994).

Nas equipes multigeracionais, a estratégia utilizada pelo líder ocorre por meio da definição da metodologia de trabalho e entregas, não para a divisão de tarefas, mas sim como direcionamento e realinhamento dos objetivos das atividades ao qual a equipe está trabalhando. “*Da mesma forma que a intervenção muitas vezes pode ser mais ativa, fazendo o micro gerenciamento de tarefas, a intervenção pode ser mais orientadora e irá depender do estágio em que se encontra o problema*”. E1 acha mais efetivo com as gerações Y e Z o modo de trabalho mais direcionado a tarefas, não somente como uma estratégia para controlar a situação, mas também como uma forma de desafiar os membros dessas gerações a entregar mais do que eles imaginam ser capazes. “*A estratégia que está sendo utilizada para controlar a situação é atuar mais como gerente, dando ordens diretas e objetivas de como tem que ser organizada e entregue cada tarefa. O modo mais subjetivo faz com que ocorram mais intervenções, e colocam-nos na zona de conforto, enquanto o modo gerencial os desafia a entregarem mais*”. Para E1, o modo “subjetivo”, é a liderança como influencia, o que para E1 torna mais lenta a entrega dos resultados, visto as várias vezes que tem que intervir no projeto caso delegue as responsabilidades dentro da equipe.

Contudo, a atuação da liderança contempla a dimensão objetiva, representada no relato de E1 com o direcionando das tarefas ao resultado desejado, mas também uma atuação “subjetiva”, orientando as pessoas a entregarem os resultados através da influência, concentração e desenvolvimento das pessoas. Para Fagundes (2007), a dialógica do líder-gerente comporta a ideia de que essa atuação, muitas vezes antagonista, podem ser estratégias para as lideranças. Nesse caso o controle objetivo direcionado ao resultado é importante para a empresa e continuidade do negócio, mas as pessoas também precisam de orientação e desenvolvimento para que, ambos, possam em conjunto dar conta das demandas organizacionais.

Adotar o controle centralizado para gerir equipes de trabalho por medo de perder controle é o oposto da atuação do líder *coach*. Para Lacombe (2005), no processo de *coaching* o líder desenvolve o papel de apoiador e incentivador para o alcance dos resultados por meio de uma conexão com o outro. Dessa forma, centralizar ou direcionar as ações diretamente à equipe não abre espaço para desenvolvimento e colaboração, mas somente para ação e resultado, sem que aconteça reflexão e envolvimento com essa ação.

Por outro lado, E1 utiliza uma estratégia para lidar com prazos e responsabilidades chamada de métodos ágeis que objetiva o acompanhamento das atividades ao longo da execução. Os métodos ágeis são reuniões diárias de 10 minutos pela manhã para planejar as atividades do dia, mostrar dificuldades e dar direcionamento para resolver os problemas para que as tarefas sejam concluídas. Conforme Wolff (2013), essa estratégia de construção coletiva do conhecimento e de resolução de problemas, pode ser um espaço na equipe para que cada sujeito possa contribuir se vincular e colaborar com o trabalho.

Para o liderado E9, é estratégia de a liderança ser referência como pessoa e profissional e, dessa forma, trazer seguidores para o modo de trabalho desejado. Com isso o líder “... *influencia o comportamento da equipe, corrigindo os comportamentos indesejados das pessoas, e mostrando através de exemplo o comportamento desejado*”. Conforme Lourenço & Ilharco (2007) a liderança é, pois, atribuída, só existindo um líder porque os liderados o reconhecem como uma referência a ser seguida, típica do líder carismático que utiliza o modelo do ser líder como um método de influência no comportamento dos liderados.

Para E3, uma estratégia utilizada pela liderança, é a aproximação dos membros para entender as expectativas quanto a carreira profissional e o que ela espera da empresa sobre o seu trabalho. “*Se aproximar um pouco mais dos colaboradores, pode ser uma estratégia a ser utilizada para conhecer as expectativas de cada pessoa*”. A entrevistada complementa a resposta com um exemplo. “*Uma vez foi distribuído um papel para cada colaborador, para que cada um escrevesse qual benefício o motivaria, algo que fosse diferente de dinheiro. Foi uma boa estratégia de extrair as expectativas de cada um*”.

Com isso pode-se concluir que não só líderes influenciam os liderados, mas também são por estes influenciados através de estratégias para conhecimento das necessidades dos liderados. Essa compreensão sobre a liderança contempla não só os traços e características da pessoa do líder, mas também contempla fatores situacionais e contingenciais e comportamentais como variáveis de influencia sobre o exercício de liderar. (SILVA, 2004).

4.3 ATRIBUTOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPE MULTIGERACIONAL

Quanto aos atributos necessários para um bom líder, E1, foi claro e conciso em sua opinião, expressando que o líder deve ter como atributo a flexibilidade com os colaboradores. “*O líder muitas vezes tem que liderar dependendo a situação, às vezes ser mais objetivo, e às vezes mais subjetivo*”. A abordagem de liderança situacional está alinhada com Maximiano (2008) que explica como causa dessa tendência a complexidade que passa a estar mais presente nas organizações, então os líderes precisarão aprender a lidar e estar atentos com os diferentes fatores que impactam na sua gestão.

Ao mesmo tempo em que o líder tem que ser flexível em algumas situações, E1 acredita que está no papel do líder desafiar a equipe como uma forma de desenvolvê-los. Então, um dos atributos da liderança é auxiliar a equipe a se desenvolver e “*desafiar a entregar mais, uma forma de mantê-los motivados*”. Em CIO (2013) todas as gerações consideram atributos de um grande líder, alguém que desafia os outros, delega responsabilidades e age como um treinador e mentor.

Outros atributos relacionados ao líder são a visão do negócio, foco no resultado e no desenvolvimento das pessoas, “... *o líder tem que ter visão, foco no resultado, mas também ajudar todos a se desenvolver para que todos possam seguir um objetivo comum*”. Os atributos relatados por E1 com relação ao estilo de liderança estão apresentados pela EY (2013), que demonstra que os X são estimulados por gerir equipes desafiadoras e, dentre todas as gerações, é o tipo de líder que mais tem foco no resultado e visão estratégica, portanto é normal que essa seja a expectativa em relação aos atributos de um grande líder. Os atributos de liderança abordam variáveis relacionadas com atitude, como iniciativa, gerenciamento de conflitos e empatia, independente do segmento organizacional em questão. Já as competências gerenciais são identificadas ou a partir da definição das competências organizacionais (BITENCOURT, 2005 apud FAGUNDES, 2007), isto é, estão atreladas a conhecimentos e habilidades demandados pela estrutura organizacional, seus processos, diretrizes e metas a serem atingidas através da ação gerencial, nos distintos lugares de poder outorgado, definidos na organização. Para os liderados, há muitas expectativas em relação aos atributos em um líder, destacando-se a transparência e ética, negociação, flexibilidade, capacidade de desenvolver as pessoas, clareza na comunicação, ser desafiador e saber ouvir os liderados.

Contudo, para E5, o principal atributo é a transparência com a equipe, fazendo referência à comunicação sincera e honesta, pois “*as pessoas gostam de saber o que está acontecendo*”, e para E3, a ética é importante, sem ela “*não vai conseguir o respeito da equipe*”. Concordando parcialmente com o que foi dito pelos liderados, na opinião de E7, “*... clareza demais pode trazer conflitos dentro da empresa. Talvez as pessoas devam saber somente o necessário para as suas funções, ou então as informações devem ser faladas na hora certa*”.

Portanto, apesar da ética e transparência serem atributos necessários de qualquer líder, e não somente para um líder de equipe multigeracional, a comunicação eficaz faz a diferença dentro da equipe multigeracional, visto que cada geração interpreta o que foi dito conforme suas expectativas. Para Bennis (1988) a ética e transparência vão além do sentido da palavra, mas como um meio de conquistar a confiança da equipe. No contexto pesquisado, os líderes precisam ter uma boa comunicação com todos e auxiliar na internalização da visão da empresa, para que a partir do momento em que a equipe aceitar os benefícios da visão, todos possam se comprometer a alcançá-la. Portanto, percebe-se que a comunicação influencia a interpretação dos valores éticos e, a transparência do líder frente aos liderados, impacta diretamente no engajamento de todos na causa do líder.

E7 destaca que “*o mais importante é que os atributos devem ser naturais do líder, me parece que se algo for forçado, algo será pedido em troca*”. Ribeiro (2008) afirma que um líder precisa entender que tudo é comunicação, o que você faz e não somente o que você fala. Indo por esta linha de pensamento, observa-se que existem muitos líderes que pronunciam discursos que destoam de seus comportamentos, e assim, dificilmente obtém êxito em seus processos. Esta ausência de coesão entre o discurso e conduta propicia a falta de engajamento na busca dos objetivos comuns e gera desconfianças.

Na opinião de E3, E4 e E8, um dos atributos essenciais de um líder está relacionado ao líder *coach*. Para Chiavenato (2003, p. 41-42) o processo de coaching é um relacionamento no qual o líder se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho. E3 diz que “*o líder deve valorizar os colaboradores, que desenvolva as pessoas. Se ele não consegue ver as dificuldades e conseguir enxergar onde está o problema, o colaborador nunca vai se desenvolver*”. Em vista disso, para E4, o líder deve conseguir identificar as qualidades de cada geração e potencializá-las, “*ser flexível para aprender a pegar o lado bom de cada um e saber lidar com isso, e até mesmo mudando a sua forma de trabalhar para fazer um trabalho diferente*”. E8 concorda

com E3 e E4 quando afirmam que “... *um líder tem que desafiar a equipe e motivar ela a correr atrás dos seus objetivos pessoais e profissionais ajudando a desenvolver as pessoas, e engajando todos dentro da causa da empresa. O líder tem que ser essencial nesse sentido*”. E5 traz para a discussão como atributo a negociação alinhado a flexibilidade do líder em relação a equipe, que “... *antigamente não existia nas empresas, hoje em dia antes de iniciar o projeto o líder senta com a equipe, e negocia tudo*”. Neste sentido, os liderados buscam que o líder identifique o que os motiva e desenvolva as suas capacidades desafiando-os a buscarem seus objetivos.

E8 encontra no líder ideal o atributo do “ouvir”, pois “... *um líder de equipe deve parar para escutar as necessidades e expectativas de todos os liderados*”. Com o ritmo acelerado das organizações, este é um dos atributos que refletem a maturidade do líder, de acordo com Martins (1999), pois através da comunicação o líder consegue o respeito de seus liderados, à medida que ouve suas opiniões, ideias, críticas, sugestões e até mesmo dificuldades com relação ao trabalho sem julgamento de valor. De forma geral, as pessoas querem ter a oportunidade de serem ouvidas com respeito e, saber ouvir, é um dos atributos da liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa procurou entender e analisar a relação entre líder e liderados em uma equipe de trabalho situada em um ambiente permeado pela inovação tecnológica. Além disso, procurou identificar os desafios e atributos do líder, bem como suas estratégias para gerir equipes multigeracionais. No quadro 5 é demonstrado um quadro síntese desses resultados:

Quadro 5: Quadro síntese dos resultados

	Desafios da Liderança	Estratégias	Atributos
Líder	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir fazer as gerações mais novas assumirem o senso de responsabilidade sobre as tarefas designadas; - Estimular a colaboração entre os membros de equipes multigeracionais, pois as gerações mais novas trabalham com divisão de tarefas; - Estar atento para a necessidade de adaptação das empresas às gerações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expor a realidade do mercado, principalmente para as gerações mais novas; - Revisão periódica dos objetivos do projeto, e direcionamento da equipe quanto ao alinhamento com os objetivos. Intervenção em meio a conflitos para organizar as atividades; - Métodos ágeis, reuniões diárias, expor dificuldades, resolver problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexível - Desafiador - Visão - Ter foco no resultado
Liderados	<ul style="list-style-type: none"> - Descobrir o que motiva cada geração; - Comunicar, se fazer entender por todos os membros da equipe, independente das gerações. - Extrair de cada geração o melhor de seu potencial; - Equilibrar a atuação entre o foco em resultado e a paternalidade com os membros da equipe; 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar o que se deseja, considerando o perfil do interlocutor; - Oferecer motivações diversificadas, nem sempre relacionadas a dinheiro; - Oferecer feedbacks constantes; - Torna o ambiente agradável para trabalhar, atuando na qualidade de vida comum a todos; - Liderar de acordo com a situação, às vezes mais paternalista, às vezes mais impositivo; - Desenvolver as pessoas da equipe bem como a si mesmo; - Mostrar o objetivo do trabalho realizado pela equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Saber Ouvir - Competência Técnica - Ético - Transparente - Motivador - Experiência - Flexibilidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Com os resultados desse estudo, percebe-se, portanto, que não existe um único modelo para melhor gerir as diferentes gerações em uma equipe de trabalho, pois a diversidade de seus participantes e a complexidade da subjetividade humana, exige do líder autoconhecimento e conhecimento do contexto ao qual todos estão inseridos, bem como das características, desejos e anseios dos membros da equipe, demonstrados como desafios na gestão por esse trabalho.

Portanto, quando se trata de liderança de equipes multigeracionais, não é possível aplicar um “framework” que diga qual o melhor método de gestão, visto que as pessoas são diferentes, e isso as faz únicas, assim como as empresas também a são. Este será sempre o

maior desafio do líder de uma equipe multigeracional, lidar com o incerto, saber verificar qual conceito cabe para cada momento, e sua maior virtude é saber lidar com a complexidade das situações do dia a dia.

Entretanto, conforme a equipe pesquisada poderá a liderança lançar mão de estratégias que contemplam uma comunicação clara e transparente referente aos objetivos e metas de trabalho; conhecer os membros da equipe para melhor desenvolver seu potencial e envolvê-los nas atividades; e promover um ambiente e relações de trabalho em que os membros de diferentes gerações possam transpor as diferenças e atuar coletivamente em prol dos objetivos e resultados da empresa.

Por se tratar de um tema complexo como a gestão de equipes multigeracionais entende-se que uma contribuição foi ter realizado um estudo desse nível de detalhe em uma empresa do setor de TI, considerando que a empresa pesquisada tem a oportunidade de potencializar o que possui de bom em relação a liderança de equipes multigeracionais e tratar as dificuldades relatadas nesse estudo. Com essa pesquisa, a empresa terá a oportunidade de identificar os tópicos a serem alinhados e conversados entre líder e equipe e colocar em prática o desenvolvimento de estratégias de liderança para melhorar o ambiente de trabalho, além de incentivar os estudos nessa área para que mais empresas possam compartilhar seus desafios e estratégias na gestão de equipes multigeracionais.

A pesquisa demonstra algumas considerações interessantes em relação ao tema pesquisado. A primeira é sobre a própria equipe ter a visão de que um líder flexível demais é tão ruim quanto ser autoritário demais; a segunda se relaciona a estratégia da liderança que enfatiza o cumprimento de prazos e responsabilidades, enquanto que os liderados tem a expectativa de um líder *coach*, que auxilie no desenvolvimento profissional e pessoal como meio para o cumprimento desses objetivos. Embora, o líder reconheça que a equipe deve ser motivada e desafiada a entregar mais, a estratégia utilizada somente com foco no resultado difere da expectativa da equipe sobre como isso deve ser conduzido na empresa. Contudo, entende-se que o líder como dono da empresa está voltado às metas da empresa, e o atingimento através da equipe; enquanto a equipe busca o desenvolvimento profissional através da empresa e do líder. Por essas considerações, comprehende-se a dialógica do líder-gestor (FAGUNDES, 2007), atuação que deve contemplar uma atuação e estratégias que deem conta do pragmatismo da gestão e dos resultados, mas também uma atuação que considere a diversidade, as características e motivações da sua equipe de trabalho.

Como limitação desse estudo, identificou-se a falta de capacidade de generalização dos resultados, por se tratar de um estudo qualitativo e restrito a uma empresa. Entretanto destaca-se que a profundidade da análise dos dados de uma empresa pode trazer resultados mais objetivos e podem servir de referência para que outras empresas do mesmo setor adequem suas estratégias de liderança baseado em um modelo. Portanto, como sugestão de pesquisas futuras, aponta-se para a possibilidade de verificar quais são as percepções de líderes e liderados em relação aos desafios, estratégias e atributos de gestão de equipes multigeracionais são semelhantes em outras empresas.

Outra sugestão é de realizar o mesmo estudo em *startups*, porém que não tenha vínculo com Parques Tecnológicos, abrindo espaço para uma discussão sobre a influência desse local nas estratégias da liderança sobre as equipes multigeracionais, bem como se esse fato altera o comportamento das gerações. A aplicação da pesquisa em empresas não relacionadas a TI, também pode ampliar os estudos sobre a gestão de equipes multigeracionais.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Christian; CERBASI, Gustavo. **Mais tempo, mais dinheiro.** Rio de Janeiro. Thomas Nelson Brasil, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, s/d. 1995
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração:** liderança e colaboração no mundo competitivo. 7. ed. Trad. norte-americana. São Paulo: McGraw-Hill, 2007
- BENIS, Warren. **A nova liderança** In: JÚLIO, Carlos Alberto. **Liderança e gestão de pessoas:** autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid.** Houston: Gulf Company, 1964.
- BORIS, Groysberg; MICHAEL, Slind et al. **Liderança é Diálogo:** Como aumentar o envolvimento e o alinhamento do pessoal na organização moderna, mais horizontal e interligada. Harvard Business Press, n.1, Jun. 2012, p. 44-52. Disponível em: <<http://hbr.org/product/harvard-business-review-june-2012/an/BR1206-MAG-ENG>>. Acesso em: 10 maio 2014.
- BUAHENE, Adwoa K.; KOVARY Giselle. **The Road to Performance Success:** Understanding and Managing the Generational Divide. n-gen People Performance Inc., 2003, Disponível em: <http://www.ngenperformance.com/pdf/white/ManagingGenDivide.Overview.pdf>
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida.** São Paulo: Cultrix, 1996.
- CHIAVENATO, Idaberto.. **Gerenciando Pessoas.** 3^a edição. São Paulo: Makron, 1994.
- _____, Idaberto. Construção de Talentos. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CIO. (2013). Disponível em: <http://cio.com.br/gestao/2013/06/13/mitos-e-verdades-sobre-a-geracao-y>. Acesso em 3 Abr 2014.
- _____(2012). Disponível em: <http://cio.uol.com.br/noticias/2012/01/16/mercadobrasileiro-de-tecnologia-da-informacao-devera-crescer-acima-de-10-em-2012>. Acesso em: 3 Abr.2014.
- DORN, Mandy; VANA, Michele, **Younger managers rise in the ranks:** survey quantifies management shift and reveals challenges, preferred workplace perks, and perceived generational strengths and weaknesses. ERNST YOUNG PRESS RELEASE, Set. 2013.

Disponível em:

<[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/DNA_of_the_CIO/\\$FILE/DNA_of_the_CIO.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/DNA_of_the_CIO/$FILE/DNA_of_the_CIO.pdf)>. Acesso em: 10 março 2014.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro; os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1996.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro, Campus, 2005.

FAGUNDES, Patrícia. **O desenvolvimento gerencial como instrumento para a formação de lideranças organizacionais**: possibilidades e limitações. Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: PUCRIO/ UNISINOS, 1999.

Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2007.

FERNANDEZ, Ana M. **O campo grupal**: notas para uma genealogia. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

GEHRINGER, Max. **Super dicas para impulsionar sua Carreira**. São Paulo: Saraiva, 2008.
GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOULART, I. B.. **Psicologia organizacional e do trabalho**: Teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

KAYE, Beverley; EVANS, Sharon J. **Eu Amo Meu Trabalho**: Como Fazer isso de Verdade. 1ed. São Paulo: Campus, 2004.

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Senac São Paulo, 2009
KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LAB SSJ. **Geração Y**: Perspectivas Sobre o Ambiente Multigeracional. Pocket Learning 4 - São Paulo/Rio de Janeiro, 2010.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo. Saraiva. 2005.

LENCIONI, P. **Os 5 Desafios das Equipes** – Uma fábula sobre liderança. Rio

de Janeiro, Campus, 2003

LIEBER, Lynn D. **How HR Can Assist in Managing the Four Generations in Today's Workplace.** Wiley InterScience, volume 36, Issue 4, jan. 2010. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.20278/abstract>. Acesso em 20 abr. 2014.

LOURENÇO, L., & Ilharco, F.. **Liderança: As lições de Mourinho.** Lisboa, Portugal: Booknomics, 2007

_____, RENATO, PAULO S. **Concepções e Dimensões da Eficácia Grupal:** Desempenho e Níveis de Desenvolvimento. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2002

MACHADO, M. N. M. **Entrevista de pesquisa: a interação entrevistador / entrevistado.** Tese. (Doutorado) - Belo Horizonte, 1991

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa deMarketing:** Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARGERISON, C. & McCANN, D. **Gerenciamento de Equipes – Novos Enfoques Práticos.** São Paulo, Saraiva, 1996.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo:** suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração.** São Paulo:Atlas, 2008.
_____, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** 3^a edição. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

MAXWELL, John C. **O líder 360º.** Rio de janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007

McGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa.** São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Ltda, 1980.

MINAYO, M.C. de S. **Pesquisa Social:** Teoria, Método e Criatividade. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa:** como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997

SCHEIN, Edgar H. **Psicología organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1986.

- SHIOZAMA, Ruy, **Construindo um Excelente Lugar para Trabalhar.** Great Place to Work, jun. 2014. Disponível em http://www.greatplacetowork.com.br/storage/documents/GPTW_e_CIESP_v04_-_03Jun2014.pdf. Acesso em 13 Jun. 2014.
- LOURENÇO, L., & Ilharco, F.. **Liderança:** As lições de Mourinho. Lisboa, Portugal: Booknomic, 2007
- MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo.** 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2003.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- NETO, José Lourenço de S. **Liderança na Organização que Aprende.** Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/\\$File/NT000A9376.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/$File/NT000A9376.pdf) Acesso em: 23 abr. 2014. "
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y:** era das conexões, tempo de relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2008.
- PARKER, GLENN. **O Poder das Equipes** - um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho. Rio de Janeiro, Campus, 1995
- PINHEIRO, Roberto Meireles et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado.** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- VIRGILLITO, S. Benito. **Pesquisa de marketing:** uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva, 2010.
- SEBRAE/SC. Artigos para MPE's. 2010. **Quem são, como vivem e o que pensam os jovens da Geração Z ?.** Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=18767>>. Acesso em 17 mar. 2014.
- SHINYASHIKI, Eduardo. **A geração Z e o mercado de trabalho.** (2009). Disponível em: <<http://www.vitrinepublicitaria.net/opiniao.asp?menucodigo=29>>. Acesso em 17 abr. 2014.
- SILVA, Patrícia Gomes da. **Gestão de pessoas para a geração y:** Quebra de Paradigmas. (TCC – 2010). Fundação Cultural Campanha Da Princesa - Faculdades Integradas Paiva De Vilhena. Curso Superior de Tecnólogo em Processos Gerenciais. Disponível em: <

- http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/gestao-de-pessoas-para-a-geracao-y-quebra-de-paradigmas/2800/>. Acesso em: 30 mai. 2014
- SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.
- SOUZA, César. **Cartas a um jovem líder**: descubra o líder que existe em você. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- STOGDILL, R. M., **Handbook of leadership**, N. Y., MacMillan/ Free Press, 1974.
- TECNOSINOS. (2012). Recuperado em:<http://www.tecnosinos.com.br/index.php/oparque>. Acesso em: 22 abr. 2014."
- YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998
- ZEMKE, R.O.; **Respeito as Gerações**. In: MARIANO, S. R. H.: MAYER, V. F.. **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008."

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA

Roteiro de perguntas utilizadas nas entrevistas com líder e equipes multigeracionais:

I – Primeira Parte

- a) Qual o seu cargo?
- b) Há quanto tempo trabalha na empresa?
- c) Qual a sua idade?
- d) Qual a sua formação? *Ensino médio / técnico / superior / pós-graduação – mba / mestrado/ doutorado*
- e) Qual a situação do seu curso? Em andamento / Completo / Trancado
- f) Na sua função dentro da empresa, você é líder de equipe ou liderado?

II – Segunda Parte

Líder: Quais são os maiores desafios sobre equipes composta por várias gerações você enfrenta como líder?

Líder: Como você gerencia as diferenças entre as pessoas dentro da equipe?

Líder: Quais os atributos você comprehende como chave para um líder de equipe composta por várias gerações?

Liderados: Quais são os maiores desafios sobre equipes composta por várias gerações você acredita que o líder enfrenta?

Liderados: Como você acredita que a liderança gerencia as diferenças entre as pessoas dentro da equipe?

Liderados: Quais os atributos você acreditam ser necessário como chave para um líder de equipe composta por várias gerações?