



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – PB
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E AS DIVERSAS GERAÇÕES DE
PROFISSIONAIS: UM ESTUDO NAS AGÊNCIAS DA CAIXA
ECONÔMICA FEDERAL EM CAMPINA GRANDE - PB

LARISSA DE LIMA E SILVA

CAMPINA GRANDE – PB

2011

LARISSA DE LIMA E SILVA

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E AS DIVERSAS GERAÇÕES DE
PROFISSIONAIS: UM ESTUDO NAS AGÊNCIAS DA CAIXA
ECONÔMICA FEDERAL EM CAMPINA GRANDE - PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial às exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª Hildegardes Santos de Oliveira, Msc.

CAMPINA GRANDE – PB

2011

LARISSA DE LIMA E SILVA

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E AS DIVERSAS GERAÇÕES DE
PROFISSIONAIS: UM ESTUDO NAS AGÊNCIAS DA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL EM CAMPINA GRANDE – PB**

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Larissa de Lima e Silva
Aluna

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre
Professora Orientadora

Marielza Barbosa Alves, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

CAMPINA GRANDE – PB

2011

LARISSA DE LIMA E SILVA

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E AS DIVERSAS GERAÇÕES DE
PROFISSIONAIS: UM ESTUDO NAS AGÊNCIAS DA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL EM CAMPINA GRANDE - PB**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____.

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre
Professora Orientadora

Marielza Barbosa Alves, Mestre
Examinadora

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre
Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB

2011

*Dedico este trabalho aos meus pais,
que, mesmo à distância, mantêm-se
presentes.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus pela força, fé e perseverança que sempre tem concedido a mim e pelas graças que tem feito na minha vida.

Agradeço à minha mãe, Vilma, pelo amor, pela dedicação, pela paciência e pela força e torcida que sempre me transmitiu em todos os momentos.

Agradeço ao meu pai, Antônio Cortez, pelo exemplo e pelo caráter. Sempre foram motivos de inspiração e razão para que eu nunca desistisse. Espero poder retribuir à altura todos os esforços e ensinamentos a mim destinados.

Agradeço aos meus irmãos, Kaio e Cássio, por me ensinarem, mesmo desapercibidamente, o significado e a importância da união e companheirismo.

Agradeço à minha família em geral, o carinho que todos têm comigo é acalentador.

Agradeço, profundamente, à minha orientadora, a professora Hildegardes Santos de Oliveira, por tudo. Por cada minuto de atenção a mim destinado, pela paciência, pela doçura, pelo carinho, pela dedicação e por disponibilizar o seu brilhantismo para o enriquecimento do trabalho, guiando-me com excelência e amor.

Agradeço ao professor Gustavo Nogueira, pelos conhecimentos diversos a mim repassados e, principalmente, por me ensinar, através de seu exemplo próprio, a verdadeira definição de liderança.

Agradeço à professora Sídia Fonseca, pelo exemplo de profissionalismo e humanidade que me inspiraram, sendo apoio fundamental no meu momento de maior adversidade ao longo do curso. Pessoas como ela me fazem crer na bondade. “Um professor sempre afeta a eternidade. Ele nunca saberá onde sua influência termina.” (Henry Adams)

Agradeço a todos os professores, sem exceção, que contribuíram para a minha formação acadêmica, fica o meu enorme carinho a todos.

Agradeço à atenção e tempo a mim destinados por parte dos gerentes da Caixa Econômica Federal, todos responderam com presteza e simpatia ao questionário aplicado, sendo decisivos para consolidação deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos e colegas do curso de administração da UFCG, pela amizade e companheirismo compartilhados durante os anos de curso, todos souberam se fazer memoráveis. Impossível mensurar a infinidade de boas lembranças que levarei da turma.

Agradeço à Universidade Federal de Campina Grande, por ter sido decisiva no meu crescimento pessoal e profissional, representando muito mais que uma grande escola. Sentirei saudades.

E agradeço a todos que de algum modo sempre me apoiaram e torceram pelo meu sucesso.

Se você quer ser bem sucedido, precisa ter dedicação total, buscar seu último limite e dar o melhor de si mesmo.

Airton Senna

Todos os gerentes eficazes têm em comum a habilidade de fazer as coisas certas acontecerem.

 Peter Drucker

SILVA, Larissa de Lima e. **Competências gerenciais e as diversas gerações de profissionais:** um estudo nas agências da Caixa Econômica Federal em Campina Grande – PB. 70 fl. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2011.

RESUMO

O mercado de trabalho atual caracteriza-se pela grande diversidade de profissionais que interagem no contexto organizacional, onde cada um contribui com suas competências para o alcance dos objetivos estabelecidos. Trata-se de um mercado multigeracional composto por um misto de profissionais de diferentes faixas etárias, cujas especificidades definem o perfil profissional e a forma como cada um deles utiliza as suas competências. O presente estudo foi realizado nas agências da Caixa Econômica Federal em Campina Grande – PB, contando com a participação de todos os ocupantes dos cargos gerenciais. A pesquisa buscou analisar como estão distribuídas as competências gerenciais entre as diversas gerações de profissionais que atuam no banco pesquisado. Para tanto, foi realizado um estudo descritivo, cujos dados foram coletados a partir de um questionário e analisados quantitativamente. Os resultados obtidos revelaram uma maior participação da geração baby boomer nos cargos de gerência dessa empresa, seguidos dos membros da geração X e da geração Y. Foi possível constatar, também, a predominância de competências como o estabelecimento de metas e objetivos e a realização do planejamento e organização para alcance destes, nas gerações baby boomer e X; ao passo que a administração de conflitos e de grande número de processos distintos destacou-se nas gerações X e Y.

Palavras-chave: Gerações. Competências Gerenciais. Setor Bancário.

SILVA, Larissa de Lima e. **Managerial skills and several generations of professionals: a study in the agencies of Caixa Econômica Federal in Campina Grande – PB.** 71 fl. Supervised Internship Report. (Bachelor in Business Administration) – Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2011.

ABSTRACT

The current job market is characterized by a wide variety of professionals interacting in the organizational context in which each contributes his skills to the achievement of established goals. This is a market composed of a multigenerational mix of professionals from different age groups and their specifications define the professional profile and how each one uses its competences. This study was conducted at the branches of Caixa Econômica Federal in Campina Grande - PB, with the participation of all occupants of management positions. The research sought to examine how the managerial competencies are distributed between the various generations of professionals who work at the bank searched. To that end, we conducted an descriptive study, data were collected from a questionnaire and analyzed quantitatively. The results revealed a greater participation of the baby boomers in positions of management of the company, followed by members of Generation X and Generation Y. It was also possible to establish the prevalence of skills such as setting goals and objectives and completion of planning and organization to reach them in the baby boomers and generation X, while the administration of conflict and the large number of distinct processes distinguished himself in Generations X and Y.

Keywords: Generations. Managerial Competences. Banking Area.

LISTAS DE QUADROS

QUADRO 01 – Papéis e competências gerenciais.....	45
QUADRO 02 – Competências mais utilizadas pelos gerentes.....	55
QUADRO 03 – Competências mais utilizadas pelas gerações em específico.....	57

LISTAS DE TABELAS

TABELA 1 – Perfil sócio-demográfico da geração <i>baby boomer</i>	52
TABELA 2 – Perfil sócio-demográfico da geração X.....	53
TABELA 3 – Perfil sócio-demográfico da geração Y.....	53

LISTAS DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Gênero dos entrevistados.....	47
GRÁFICO 02 – Faixa etária dos entrevistados.....	48
GRÁFICO 03 – Escolaridade dos entrevistados.....	49
GRÁFICO 04 – Tempo de trabalho na CEF por parte dos entrevistados.....	50
GRÁFICO 05 – Nível de rotatividade dos entrevistados em outros empregos.....	51
GRÁFICO 06 – Papéis mais desempenhados pelos gerentes (%)......	56

LISTAS DE FIGURAS

FIGURA 01 – Elementos que compõem o comportamento estratégico.....	32
---	----

SUMÁRIO

CAPÍTULO I INTRODUÇÃO.....	17
CAPÍTULO II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Competências Gerenciais	19
2.1.1 Gerentes	19
2.1.2 Competências	20
2.1.3 Tipos de competências gerenciais	22
2.1.3.1 <i>Competências gerenciais operacionais</i>	22
2.1.3.2 <i>Competência sócio-ambiental</i>	22
2.1.3.3 <i>Competências gerenciais em gestão de pessoas</i>	23
2.1.4 Papéis gerenciais	24
2.1.4.1 <i>Papel de diretor</i>	25
2.1.4.2 <i>Papel de produtor</i>	25
2.1.4.3 <i>Papel de monitor</i>	25
2.1.4.4 <i>Papel de coordenador</i>	26
2.1.4.5 <i>Papel de facilitador</i>	26
2.1.4.6 <i>Papel de mentor</i>	26
2.1.4.7 <i>Papel de inovador</i>	27
2.1.4.8 <i>Papel de negociador</i>	27
2.1.5 Habilidades gerenciais	28
2.1.6 Líderes gerenciais	29
2.1.7 Consciência estratégica	30
2.2 Gerações	33
2.2.1 Geração Tradicional	34
2.2.2 Geração <i>Baby boomer</i>	35

2.2.3 Geração X	36
2.2.4 Geração Y	37
2.2.5 Geração Z	39
2.2.6 Comparativos	40
CAPÍTULO III ASPECTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 Tipologia da pesquisa	42
3.2 Universo da pesquisa	42
3.3 Coleta de dados	43
3.4 Análise dos dados	44
CAPÍTULO IV APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1 Perfil sócio-demográfico dos entrevistados	47
4.1.1 Gênero	47
4.1.2 Faixa Etária	48
4.1.3 Escolaridade	49
4.1.4 Tempo de trabalho na CEF	50
4.1.5 Passagem por outros empregos (rotatividade)	51
4.1.6 Perfil sócio-demográfico por geração	52
4.1.6.1 <i>Geração Baby boomer</i>	52
4.1.6.2 <i>Geração X</i>	53
4.1.6.3 <i>Geração Y</i>	53
4.2 Identificação das competências mais utilizadas	55
4.3 Predominância das competências em relação às gerações	57
CAPÍTULO V CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE	68

1 INTRODUÇÃO

A classificação dos indivíduos em gerações é algo que tem ganhado destaque nos últimos anos e que, portanto, desperta cada vez mais, a atenção de vários estudiosos. Entender como os diversos grupos se comportam, como pensam e o que almejam, permite o melhor aproveitamento das capacidades de seus membros e facilita o relacionamento com os mesmos.

É cinco o número de gerações conhecidas. A primeira delas, dos veteranos, é composta por pessoas que valorizam o trabalho árduo, o conservadorismo e a lealdade à organização. A segunda, dos *baby boomers*, traz membros que primam pela sabedoria e pela experiência, que são leais à própria carreira e tem aversão à autoridade. Em seguida, a geração X é composta por indivíduos que buscam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que são empreendedores, resistentes às regras e costumam trabalhar em equipe. A geração Y, por sua vez, é fiel a si mesma e busca qualidade de vida e prazer; características que continuam na mais recente das gerações, conhecida por Z.

Aliado às diferenciações de perfis profissionais, é interessante entender também a conceituação de competências. Segundo Dutra (2004), as pessoas possuem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; mas isto não garante que a organização se beneficie deles. Para compreender o conceito de competência, é necessário incorporar a noção de entrega, ou seja, aquilo que a pessoa realmente oferece à organização.

No estudo das competências, existem pelo menos três focos que podem ser abordados, a saber: competências individuais, de equipes e organizacionais. Neste trabalho, a atenção recai sobre uma das competências individuais, a competência gerencial. Esta pode ser entendida como uma combinação geral de atitudes, habilidades e conhecimentos; e será expressa no desempenho do profissional junto à organização.

Segundo Quinn (2003), que defende que, para o desenvolvimento de um líder gerencial é necessário o desempenho de papéis na organização, através dos quais serão desenvolvidas competências apropriadas a eles, as competências-chave; o presente trabalho se dedicará ao estudo da distribuição das competências gerenciais entre os gerentes das diversas gerações, nas agências da Caixa Econômica Federal (CEF) da cidade de Campina Grande, PB.

A escolha do tema, no tocante às gerações, se justificou pela curiosidade e atração sobre o assunto. No que diz respeito ao estudo das competências gerenciais, a ideia de utilização do tema e conseqüente união ao anterior, deu-se após a realização de projeto sobre a temática no exercício da atividade de monitoria da disciplina Administração de Recursos Humanos II da pesquisadora, juntamente com o professor orientador Gustavo Nogueira; servindo de ponto inicial para a pesquisa. A opção pela Caixa Econômica Federal, por sua vez, justificou-se pelo fato de, nesta empresa pública haverem, em atuação, profissionais de todas as gerações em análise.

Face ao valor das competências gerenciais no alcance de bons resultados para a empresa e na importância que estas possuem para a motivação das pessoas na conquista por resultados satisfatórios e mais significativos, é que se julga tão necessário conhecê-las individualmente e compreender quais as mais evidentes nos principais grupos profissionais em atividade, de modo a aproveitar o melhor que cada uma tem a oferecer.

Para realização da pesquisa que resultou neste relatório, foi proposto o seguinte questionamento: **Como estão distribuídas as competências gerenciais entre as diversas gerações de profissionais que atuam nas agências da Caixa Econômica Federal em Campina Grande – PB?**

Partindo desse questionamento, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: **Analisar a distribuição das competências gerenciais entre as diversas gerações de profissionais em atuação nas agências da Caixa Econômica Federal em Campina Grande – PB.** Para tanto, foram estabelecidos também alguns objetivos específicos:

- Identificar o perfil sócio-demográfico dos gerentes pesquisados;
- Identificar as competências mais utilizadas pelos gerentes pertencentes às gerações *baby boomer*, X e Y;
- Verificar a existência de predominância dessas competências em relação às gerações observadas.

A seguir, são apresentados conceitos, descrições e exemplos das gerações e das competências gerenciais, utilizados como embasamento teórico para execução da pesquisa e análise dos resultados. Posteriormente, são expostos os aspectos metodológicos, explicadores dos fins e meios utilizados para coleta e análise dos dados. Os resultados, por sua vez, estão mensurados na apresentação e análise dos resultados, capítulo V; havendo desfecho, por fim, com as considerações finais sobre o assunto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Competências Gerenciais

2.1.1 Gerentes

Os gerentes são pessoas selecionadas pela empresa para obter resultados satisfatórios, ou seja, para executar atividades que venham a gerar resultados positivos para a organização.

Segundo Dichter (1974), a gerência refere-se a algo para organizar. Ou seja, o gerente é responsável por organizar a equipe, o local de trabalho e o próprio trabalho, para que a organização venha a ter melhores resultados naquele processo ou objetivo.

Para Drucker (1998), gerência é a direção de negócios e esses são uma singularidade e uma exceção na sociedade. O que significa que as pessoas para obterem uma direção, precisam de mudanças e essas são então estimuladas pelo gerente.

Como cita Maximiano (2002 p. 49) “o gerente de hoje deve assumir diversos papéis dentre os quais o de facilitador dos processos organizacionais”. O gerente é uma pessoa diferenciada, que possui habilidades, experiências, capacidade e competências diferenciadas dos demais do grupo, capaz de liderar e de transformar o local de trabalho em um local produtivo, mediando conflitos e facilitando a execução das tarefas e a conquista dos objetivos da empresa.

O gerente é, portanto, peça fundamental para que a administração da empresa venha a ser assertiva e concreta:

Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como função separada das demais funções da empresa. O maior impacto dessa ideia está em identificar o trabalho dos administradores e separá-lo das atividades operacionais da empresa. Dirigentes que não conseguem perceber essa distinção envolvem-se com os detalhes técnicos da produção e prestação de serviços, negligenciando o papel de administrar a empresa inteira (MAXIMIANO, 2002, p. 49).

Desta forma o gerente torna-se alguém de extrema importância para a organização, alguém que trabalha em prol da empresa e da conquista de bons resultados.

2.1.2 Competências

Esse é o assunto mais discutido entre os estudiosos nos dias atuais, no entanto, para que se possa tratar da competência gerencial é necessário que se conheça o conceito de competência.

Para Ferreira (2005), competência possui inúmeros significados, podendo ser:

- (1) Faculdade concedida por lei a um funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões;
- (2) Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certos assuntos, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.
- (3) Oposição, conflito, luta.
- (4) Conhecimento, lingüística, parcialmente inato e parcialmente adquirido, que permite a um indivíduo falar e compreender a sua língua.
- (5) Desempenho.

Para Ruas (2005), o conceito de competência está mais próximo da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que no armazenamento de conhecimentos e habilidades que se voltam mais para a qualificação.

Já segundo Fleury e Fleury (2000), competência é um saber agir de maneira responsável que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Dutra (2001) destaca que a competência está vinculada à capacidade de entrega do indivíduo, realizada a partir da aplicação do estoque de repertórios individuais e organizacionais.

Logo, pode-se observar que, cada autor tem uma definição específica para competência, e que na verdade, todas estão refletindo aquilo que o indivíduo é, o que sabe fazer e o que pode dar de si para a organização.

Na realidade todas as pessoas são competentes para alguma coisa, no entanto, nem todas sabem aproveitar a sua competência ou utilizá-la em benefício de algo.

Segundo Secretan (1989, p. 71), “a competência é alcançada através do orgulho, da mente aberta, do auto desenvolvimento, do trabalho em equipe, da pesquisa e da boa vontade em admitir a própria ignorância”.

A competência exerce um papel fundamental nas empresas nos dias atuais. Ela favorece a organização conquistando satisfatoriamente os objetivos da empresa para com o profissional, tornando-o mais comprometido e mais eficaz.

Além disso, a competência exerce algumas vantagens e benefícios na empresa. Conforme Dutra (2001), a gestão de competências visa:

1. Garantir que os resultados e as competências dos funcionários sejam identificados, medidos e avaliados com o objetivo de subsidiar os demais processos do Sistema de Gestão Integrada de RH;

2. Garantir que os funcionários obtenham *feedback* em relação às suas competências e resultados;

3. Garantir o processo de gestão do desempenho como elemento central para efetivar o alinhamento à estratégia;

4. Garantir as políticas, práticas e processos da gestão de recursos humanos integrados entre si;

5. Garantir as políticas, práticas e processos baseados no efetivo desempenho e competências dos empregados.

Para Antunes (2001, p. 17), “competente é aquele que pondera, aprecia, avalia, julga e depois de examinar uma situação ou um problema por ângulos diferentes encontra a solução ou decide”.

Já Oliveira Junior (2004, p. 7) cita que a “natureza do conhecimento, agregado às competências, será decisiva para a sustentabilidade da vantagem competitiva, conferida pela competência”.

Nota-se, portanto, que a competência é o resultado da aplicação de uma série de conhecimentos da empresa e do indivíduo somado às habilidades e características pessoais das pessoas, que através do comportamento gera e demonstra no contexto de trabalho o desempenho superior de cada um.

Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente (RESENDE, 2003, p. 32).

A competência, portanto, é uma característica que nos dias atuais é bastante procurada pelas empresas e almejada pelos profissionais que cada vez mais buscam unir conhecimentos e experiências para se tornarem cada vez mais competentes.

2.1.3 Tipos de competências gerenciais

2.1.3.1 Competências Gerenciais Operacionais

De acordo com Dutra (2001), Resende (2003) e Oliveira Junior (2004) as competências operacionais se resumem em:

1. Agilizar os trâmites administrativos: refere-se à implantação de meios de controle de fluxos administrativos a fim de diagnosticar congestionamentos e aplicar ações adequadas visando garantir a razoável duração do processo.
2. Otimizar a gestão dos custos operacionais: refere-se à aplicação dos recursos de modo eficiente, garantindo a economicidade e a racionalização na aquisição e utilização de materiais, bens e serviços e na alocação de recursos humanos.
3. Otimizar os processos de trabalho: refere-se à promoção do aprimoramento continuado dos processos de trabalho a fim de que sejam os mais eficientes dentro do cenário no qual a organização está inserida.

2.1.3.2 Competência socioambiental

Está relacionada à competência dos profissionais em agir de acordo com as necessidades socioambientais da organização. Encontram-se segundo Oliveira Junior (2004), os seguintes princípios:

1. Promover a cidadania: promovendo ações sociais visando ao fortalecimento da educação e da consciência dos direitos, deveres e valores da empresa.
2. Incentivar a responsabilidade socioambiental: promovendo ações políticas que contribuam para a educação ambiental dos funcionários e a disseminação de práticas visando à melhoria e preservação do meio ambiente.

Os termos administração, gestão do meio ambiente, ou simplesmente gestão ambiental serão aqui entendidos como as diretrizes e as atividades administrativas e operacionais, tais como, planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, quer reduzindo ou eliminando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quer evitando que eles surjam. (BARBIERI, 2009, p. 32)

O meio ambiente está diretamente ligado às pessoas e ao seu bem estar. De nada adianta cuidar das pessoas, mas esquecer o meio em que estas vivem. É do meio ambiente que os indivíduos e as empresas tiram seu sustento, sua sobrevivência. Sem a ajuda da natureza, não existiria alimento e as organizações ficariam sem matéria prima.

Cuidar do meio ambiente é responsabilidade de todos e promover isso, garantindo maior qualidade de vida dentro e fora da organização é uma questão de inteligência pessoal e profissional.

2.1.3.3 Competências Gerenciais em Gestão de Pessoas

Uma das principais atribuições do gerente é liderar sua equipe de trabalho, fortalecendo suas características principais e tornando-os uma equipe preparada e motivada. Para tanto, algumas responsabilidades são observadas nesse quesito. Segundo Chiavenato (1998, p. 44), deve-se:

1. Adequar a estrutura organizacional e de pessoal à estratégia, definindo a estrutura organizacional assim como o quantitativo de pessoal necessário ao atendimento da missão e objetivos estratégicos.
2. Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores com foco em resultados: promovendo o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, a fim de que tenham condições de atuar para o alcance dos objetivos estratégicos.
3. Fortalecer o clima organizacional e o bem estar dos colaboradores: gerenciando variáveis organizacionais que possibilitem manter elevado o grau de satisfação e bem-estar no trabalho dos colaboradores, a fim de contribuir para a manutenção do envolvimento e comprometimento com a organização e da saúde no trabalho.
4. Motivar e comprometer colaboradores com a execução da Estratégia: mantendo elevado o nível de comprometimento, motivação e identidade institucional dos colaboradores para viabilizar a execução da estratégia.

Em relação ao uso das mais variadas competências, cabe citar:

A capacidade plena como gerente requer mais que o mero desenvolvimento de competências; requer a possibilidade de penetrar uma situação, enxergá-la de perspectivas contrastantes e lançar mão de competências antagônicas; com frequência é preciso mesclar competências opostas – o que não é fácil. A idéia de tornar-se um gerente capaz implica que há sempre mais a aprender e novas idéias que vão nos desafiar e incrementar nossas habilidades (QUINN, 2003, pg. 357).

A competência, portanto, é uma característica que nos dias atuais é bastante procurada pelas empresas e almejada pelos profissionais que cada vez mais buscam unir conhecimentos e experiências para se tornarem cada vez mais competentes.

2.1.4 Papéis gerenciais

Segundo Quinn (2003), os gerentes precisam de competências tanto técnicas quanto interpessoais. E é partindo desse pressuposto que ele integra quatro perspectivas contrastantes sobre a organização, as quais por sua vez exigem que os líderes organizacionais cumpram oito diferentes papéis gerenciais. São eles:

Para se incumbir das questões produtivas indispensáveis para a organização:

- Diretor e produtor: preocupando-se em definir os rumos da organização e em incentivar a produtividade e a eficiência.

Para dar conta das funções de relações humanas exigidas:

- Mentor e facilitador: ajudando os membros da organização a crescerem e se desenvolverem como indivíduos e a trabalharem juntos em equipe.

Para levar a cabo a função organizadora ou estabilizadora necessárias também em qualquer organização, ele deve cumprir papel de:

- Coordenador e monitor: cuidando para que o fluxo de trabalho não sofra interrupções desnecessárias e todos disponham das informações necessárias de que precisam para realizar o trabalho.

Para desempenhar a função adaptativa, deverá ser:

- Inovador e negociador: sugerindo modificações que permitam que a organização cresça, se transforme e adquira novos recursos.

Segue breve descrição de cada um, seguindo Quin (2003).

2.2.6.1 Papel de diretor

Como diretor, espera-se que o gerente explicita expectativas pro meio de processos, tais como planejamento e delimitação de metas, e que seja deflagrador decisivo, que define problemas, seleciona alternativas, estabelece objetivos, define papéis e tarefas, gera regras e políticas e fornece instruções.

Aqueles que sobressaem nesse papel são geralmente competitivos, capazes de tomar decisões com grande rapidez e de expor suas expectativas com total limpidez. Suas competências englobam o desenvolvimento e comunicação de uma visão; o estabelecimento de metas e objetivos; e o planejamento e organização.

2.2.6.2 Papel de produtor

Aqui, espera-se que sejam orientados para tarefas, mantenham o foco no trabalho e exibam um alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal. Os estereótipos desse tipo em geral manifestam um desejo obsessivo por atingir determinado objetivo.

É competência desse gerente: o trabalho produtivo, o fomento a um ambiente de trabalho produtivo, a administração do tempo e do estresse, bem como o equilíbrio de demandas concorrentes.

2.2.6.3 Papel de monitor

No exercício de monitor, o gerente deve saber o que se passa em sua unidade, determinar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se o setor está fazendo a sua parte. Esse papel requer cuidados com detalhes, controle e análise.

O monitor é um bom analista, domina fatos e detalhes. Dentre suas características estão o gosto por dados e formulários, pela análise e resposta a informações de rotina, pela conclusão de inspeções e vistorias e pela revisão de relatórios e outros documentos.

Dentre suas competências estão a administração de informações por meio do pensamento crítico, a administração da sobrecarga de informações e administração dos processos essenciais. Essa função se refere à atenção a questões de controle interno. Diz respeito à consolidação e criação de continuidade.

2.2.6.4 Papel de coordenador

Neste desempenho, espera-se que o gerente dê sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. Deve ser uma pessoa digna de confiança e de crédito e entre seus traços comportamentais devem figurar recursos como agendamento, organização e coordenação dos esforços de equipe, enfretamento de crises e resolução de dificuldades de ordem tecnológica, logística e doméstica.

Suas competências compreendem o gerenciamento de projetos, o planejamento do trabalho e o gerenciamento multifuncional. A atribuição desse gerente é cuidar para que o trabalho transcorra com tranquilidade e as atividades sejam realizadas conforme sua importância relativa, com um mínimo de atrito entre os indivíduos, grupos e unidades de trabalho.

2.2.6.5 Papel de facilitador

Espera-se que o facilitador fomente os esforços coletivos, promova a coesão e o trabalho em equipe e administre conflitos interpessoais. Esse papel gira em torno de atuação do gerente junto a grupos. O gerente é orientado a processos.

Os comportamentos dele esperados incluem a intervenção em disputas interpessoais, o uso de técnicas de resolução de conflitos, o reforço da coesão e do moral coletivo, a obtenção de colaborações e participação e a ajuda dos problemas do grupo. Suas competências abrangem a construção de equipes, o uso da tomada participativa de decisões e a administração de conflitos.

2.2.6.6 Papel de mentor

O mentor dedica-se ao desenvolvimento das pessoas mediante uma orientação cuidadosa e de empatia. É o papel do interesse humano. O gerente é solícito, atencioso, sensível, afável, aberto e justo; ele escuta, apóia reivindicações legítimas, transmite apreciação e distribui elogios e reconhecimentos.

Este gerente contribui para o aprimoramento de competências, proporciona oportunidade de treinamentos e planeja o desenvolvimento individual dos empregados. Dentre

suas competências estão: compreensão de si mesmo e dos outros, a comunicação eficaz e o desenvolvimento de empregados.

2.2.6.7 Papel de inovador

Como inovador, o gerente é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança, deve prestar atenção ao ambiente em transformação, identificar tendências significativas, projetar mudanças necessárias e tolerar as incertezas e riscos.

Estes gerentes se baseiam na indução, em ideias e em *insights* intuitivos; espera-se que sejam sonhadores, inteligentes e criativos; capazes de enxergar longe, vislumbrar inovações, apresentá-las em embalagens convidativas e convencer os demais de que são necessárias e desejáveis. Seu foco é na capacidade de adaptação e resposta ao ambiente externo.

Os inovadores costumam ser visionários. O estereótipo é do empreendedor – pessoas que vêem uma necessidade e uma maneira de satisfazê-la e dispõem-se a correr riscos para concretizar sua visão. Dentre suas competências centrais estão a convivência da mudança, o pensamento criativo e a gestão da mudança.

2.2.6.8 Papel de negociador

O negociador se preocupa particularmente com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos. Imagem, aparência e reputação são importantes.

Nessa função, os gerentes devem ter astúcia política, capacidade de persuasão e influência e poder. Encontram-se com pessoas de fora de sua unidade para representar, negociar, adquirir recursos; vendem-se e servem de intermédio e porta-vozes.

Cabe a estes gerentes, enquanto competências, a construção e manutenção de uma base de poder; a negociação de acordos e compromissos; e ainda a apresentação de ideias.

Para se tornar um gerente capaz é preciso não só habilidades para desempenhar todos os oito papéis, como também que o gerente tenha a capacidade de mesclar e equilibrar estes de modo adequado.

2.1.5 Habilidades gerenciais

Para exercer o papel de gerente, é necessário que os profissionais possuam algumas habilidades consideradas importantíssimas para o desenvolvimento de suas atividades gerenciais. Sem habilidades específicas o gerente acaba não exercendo seu papel como deveria e isso prejudica seus resultados.

Pensando nisso, Maximiniano (2002) realizou estudos objetivando descobrir quais são as principais habilidades de um gerente, e o que conseguiu, ainda hoje é utilizado para selecionar profissionais ao cargo de gerência, sendo:

- **HABILIDADES TÉCNICAS** – São habilidades específicas do gerente, como conhecimento de métodos, equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro da sua área de atuação, compreende conhecer produtos e suas aplicações, preço de venda, canais de distribuição, mercado, clientes e técnicas de vendas;
- **HABILIDADES HUMANAS** – Compreendem os indivíduos e as suas necessidades, interesses e atitudes. Possui capacidade e condições de entender, liderar e trabalhar com diferentes pessoas ao mesmo tempo;
- **HABILIDADES CONCEITUAIS** – Referem-se à capacidade de compreender e liderar a complexidade da empresa, usando talentos e intelectos para formular estratégias; possui criatividade, planeja, raciocina abstratamente e entende todo o contexto da ação ou processo.

Na realidade, o gerente vai além do uso de suas habilidades, ele estimula o desenvolvimento destas em outras pessoas da sua equipe, preparando-as para conquistar objetivos e metas, obtendo resultados cada vez mais positivos. O gerente cria pessoas como ele.

Por isso Maximiniano (2002) destaca outras habilidades essenciais para o gerente, a saber:

Habilidade de relacionamento com os colegas: estabelecer e manter relações formais e informais para atender seus próprios objetivos;

Habilidades de liderança: necessárias para realização de tarefas que envolvem equipe, orientação, treinamento, motivação e uso de autoridade;

Habilidade de resolução de conflitos: habilidade interpessoal, habilidade de tomar decisões e arbitrar conflitos entre pessoas. Pode causar tensões;

Habilidade de processamento de informações: construir redes informais e desenvolver habilidades de comunicação, como expressar eficazmente suas idéias e falar eficazmente como representante da empresa;

Habilidade de tomar decisões em condições de ambiguidade: liderar com incertezas e sobrecarga de informações, conseguindo resultados satisfatórios dentro do grupo que gerencia;

Habilidade de alocação de recursos: fornecimento de critérios para a definição de prioridades, afim de que as escolhas sejam as melhores;

Habilidade de empreendedor: buscar oportunidade e mudança organizacional;

Habilidade de introspecção: relaciona-se com a capacidade de reflexão e auto-análise. O gerente deve ser capaz de entender seu grupo e o impacto de sua organização.

2.1.6 Líderes Gerenciais

De acordo com Rowe (2002, p. 10), estes líderes adotam atitudes impessoais e passivas em relação às metas, e compõem-se das seguintes características:

- São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas que surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas baseadas no passado;
- Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de idéias e pessoas que interagem para definir estratégias;
- Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão;
- Acreditam ser conservadores e reguladores do *status quo*;
- Acreditam que a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização;
- Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham;
- Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia;
- Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade;
- São especialistas na sua área funcional;
- Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores;
- Apóiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a performance financeira;
- Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação;

- Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno.

Esses são, portanto, os tipos de liderança e características de líderes que mais compõem as organizações nos dias atuais; estratégicos, visionários e gerenciais.

É válido acrescentar que, de acordo com Quinn (2003), apesar da convicção de que todos os papéis são indispensáveis para a liderança gerencial eficaz, conhecer a si mesmo e comunicar-se com eficácia são as habilidades mais indispensáveis para que um indivíduo se desenvolva como líder.

2.1.7 Consciência estratégica

Um dos principais comportamentos a serem observados no gerente, é a consciência estratégica ou o pensamento sistêmico, que segundo Andrade *et al.* (2006), engloba fatores não só relacionados às atividades e processos, mas também a fatores humanos, de mercado, financeiros, tecnológicos, estruturais, entre vários outros.

De acordo com Andrade *et al.* (2006), o pensamento sistêmico é a capacidade de perceber, modelar e avaliar as consequências das ações de maneira expandida no tempo e espaço. É uma forma de pensar e construir conhecimento, no sentido cognitivo, em que o processamento deste conhecimento é influenciado por uma linguagem de base sistêmica.

Já Amoroso (2008, p. 4-5) destaca que a consciência estratégica envolve cinco elementos considerados por ele essenciais para o planejamento estratégico, sendo:

(i) Visão de negócios, que compreende a competência e a habilidade para enxergar tendências e padrões de comportamento do mercado, interpretar as turbulências e incertezas do ambiente, correlacionando tudo isso com o contexto específico da empresa. Implica também em compreender paradigmas, barreiras e fatores de risco do negócio.

A visão de futuro é uma componente essencial para determinar uma direção estratégica bem-definida. Essa direção é igualmente importante para consolidar o sentido de identidade e propósito da organização e sincronizar o ritmo das mudanças.

(ii) Percepção do posicionamento competitivo, que significa a capacidade de compreender a posição competitiva relativa da empresa em relação aos demais *players* do negócio tais como concorrentes, fornecedores e parceiros estratégicos. Implica em identificar padrões de comportamento dos *players* e escolher uma posição distintiva para competir.

(iii) Raciocínio analítico e abstrato, que representa a capacidade de estabelecer reflexões práticas sobre oportunidades e possibilidades de negócio e confrontá-las com a realidade e o contexto específico dos negócios, da gestão e dos relacionamentos da empresa com o ambiente.

(iv) Capacidade de síntese e assertividade. Trata-se da competência para extrair o essencial e fundamental das questões relevantes do negócio e da gestão. Compreende a habilidade de estabelecer e implementar ações práticas a partir de ideias-síntese expressas em uma estratégia bem-definida.

A capacidade de reter o essencial e transformar o seu conteúdo em uma direção para os negócios e para a empresa significa poder trabalhar em tempo real, com a mente auto-centrada e produtiva. Além disso, a capacidade de síntese é que permite correlacionar mais facilmente as estratégias com determinados eventos e movimentos ocorridos no ambiente.

(v) Liderança responsável, que se refere à competência e à habilidade para decodificar a visão de futuro e o propósito dos participantes do processo de construção das estratégias e confrontá-los com tendências e padrões de comportamento do mercado, entusiasmando superiores, colegas, subordinados, parceiros e outras partes interessadas no negócio a encontrarem uma direção convergente e um ritmo de trabalho sincronizado.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), a consciência estratégica organizacional deve ser plenamente atingida através de todos os canais de comunicação possíveis para divulgar e reforçar a estratégia em todas as oportunidades.

Nesse aspecto, Vieira (2008, p. 55) esclarece que o programa de comunicação deve promover a compreensão da estratégia em toda a organização, fazer com que as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la, educar a organização e fornecer *feedback* sobre a estratégia.

Vieira (2008, p. 55) esclarece ainda que “a consciência estratégica tem a ver com a pessoa estar preparada para fazer escolhas” ou ainda, “entender o negócio da empresa, as grandes linhas de opção que essa empresa tem e ter a escolha consciente de uma linha”.

Ainda de acordo com o mesmo autor (2008, p. 56) não é apenas a comunicação que trata da consciência estratégica plena, o ambiente também é fundamental, pois segundo ele “o ambiente deve ser propício para testar novas maneiras de fazer as coisas, testar possibilidades, permitindo que os integrantes errem, aprendam, criem e dediquem parte do seu tempo para agregar valor aos processos da empresa”.

Vieira (2008) e Amoroso (2008) identificaram elementos que estão presentes na mente de pessoas com consciência estratégica. Segundo Vieira (2008, p. 66), esses elementos são: visão sistêmica, competências alinhadas ao negócio, ter objetivos e ambição, percepção da situação futura, percepção da situação atual, entendimento do negócio, ter ciência das escolhas possíveis, e buscar o novo. Conforme pode ser observado na figura a seguir:



Figura 1 – Elementos que compõe o comportamento estratégico
 Fonte: Vieira (2008, p. 60)

Segundo Vieira (2008), a consciência estratégica é um fator crítico de sucesso nos dias atuais. De acordo com o autor, sem consciência estratégica, o Gerente e conseqüentemente a organização enxergará o planejamento estratégico como operacional, sem perceber a importância e relevância da ferramenta.

Além disso, o mesmo (2008, p. 68) destaca que a consciência estratégica também é considerada pré-condição para a existência de planejamento, visto que a elaboração do plano estratégico, e de toda a estrutura de objetivos, iniciativas, metas e decisões, devem estar embutida na consciência estratégica de conhecer o momento atual e projetar as ações necessárias para chegar a um momento futuro desejado.

Todos os elementos que compõem consciência estratégica influenciam e são necessários para os gerentes nos dias atuais e sua aplicabilidade na empresa, seguindo o raciocínio de que esta consciência é um fator crítico de sucesso na implementação das ferramentas de gestão estratégica, que ocasionam maior competitividade as empresas.

A consciência estratégica, portanto, é um requisito fundamental para a formação de competências gerenciais, que atualmente faz parte de uma nova visão das pessoas e dos princípios humanos, ambientais e sustentáveis que focam essa “nova” empresa do século XXI.

2.2 Gerações

A classificação dos indivíduos em gerações não é algo recente. Tal tendência, em nomear ou classificar grupos de pessoas, associa-se à prerrogativa de que não se deve agir da mesma maneira, nem utilizar-se das mesmas ferramentas para lidar com indivíduos que são de épocas diferentes e que, portanto, pensam de forma distinta; não possuindo os mesmos anseios, nem as mesmas qualidades, atitudes, dentre outras tantas características.

A necessidade dessa distinção ganha evidência com as proposições de Bakewell e Mitchell (2003), em que afirmam que os membros de todas as gerações vivenciam experiências entre as idades de 5 a 18 anos que acabam por afetar sua visão de consumo e de trabalho. É evidente que tais experiências são completamente distintas em função do período vivenciado, dadas as modificações de recursos e ideais compartilhados.

Com o passar do tempo uma série de mudanças ocorre no mundo em geral, mudanças estas, que se devem à presença de tecnologias, inovações diversas e efeitos da globalização; e que acabam por modificar o modo de pensar, de agir e, inclusive, o de viver. O que se observa no mercado de trabalho atual é um mercado multigeracional, composto por um misto de profissionais de épocas e faixas etárias distintas.

Seguindo esse raciocínio, Lombardia vai dizer que: “A história de uma geração está baseada em um conjunto de vivências comuns, valores, visão de vida, cenário sociopolítico e aproximação de idades” (LOMBARDIA *et al.*, 2008, p. 134). Em virtude das disparidades existentes entre os grupos, seria no mínimo inadequado, fazer referência às crianças, adolescentes, adultos e pessoas de terceira idade de modo a generalizar os comportamentos e características destes, não levando em consideração a época em que viveram nem os fatores que os influenciaram.

Assim, para entender os anseios, comportamentos, expectativas, visões, objetivos e outras tantas características dos profissionais e, conseqüentemente, lidar melhor com estes é que se optou por fazer as devidas distinções, classificando-os por nomes específicos, em gerações que seguem um determinado padrão. “A partir do momento em que são conhecidas as tendências de comportamento de uma geração, a adequação do estilo de gestão para determinado grupo é facilitada” (HUDSON, 2010, p. 98).

Antes de dar início ao detalhamento e conseqüente distinção das gerações presentes no ambiente de trabalho, é interessante ressaltar que existem diferenciações quanto às classificações e quantidades descritas pelos diversos autores. Aqui, serão enumerados cinco

grupos, abrangendo todos os comumente citados. Outro ponto de discordância existente é no tocante ao ano de nascimento dos membros de cada geração.

De acordo com Oliveira (2008), o conceito de gerações reconhecido na sociedade moderna, estabelece o tempo de vinte anos como marco de separação entre uma geração e outra; com vinte anos de idade os jovens começam a realizar escolhas pessoais, profissionais, políticas; de modo a intervir na sociedade.

Em contrapartida, Carmen Alonso, gerente de treinamento do Núcleo Brasileiro de Estágio (Nube), defende que hoje, as gerações são mais agrupadas por determinados comportamentos do que pela idade. E neste sentido comenta que é possível encontrar uma pessoa de 50 anos que seja super atendida na internet, saiba tudo de redes sociais e tenha elementos de um ‘Y’ e vice-versa.

Seguindo a maioria dos autores, verifica-se a seguinte classificação: (1) a geração dos ‘tradicionais’ ou ‘veteranos’, que compreende aqueles nascidos até 1945 e que ainda estão na ativa; (2) os ‘*baby boomers*’, abrangendo os nascidos entre 1946 e 1969; (3) em seguida viria a ‘geração X’, compreendida por profissionais que tiveram seu nascimento em meados de 1970 a 1979; (4) a ‘geração Y’, logo após, seria representada pelos nascidos após 1979 até aproximadamente 1990 e; (5) por fim, a geração Z, que abrangendo basicamente os filhos do século XXI.

2.2.1 Geração Tradicional

O primeiro grupo dentre as gerações refere-se àqueles conhecidos por ‘tradicionais’. Há quem os denomine ainda de ‘veteranos’ ou até ‘*scharwtzkopf*’. Compreendem pessoas extremamente dedicadas, que colocam o dever antes do prazer.

Segundo Loiola (2009) e Soares (2009), este grupo é representado pelos nascidos antes e durante a Segunda Guerra Mundial (até 1945, a partir de 65 anos); em virtude disso, foram influenciados por uma guerra, pela Grande Depressão e pela queda do Muro de Berlim. Apresentam como características o respeito pela hierarquia e a autoridade, sendo muito dedicados e demonstrando espírito de sacrifício e uma perspectiva mais prática das atividades.

Conforme Oliveira (2008), ao prelecionar neste mesmo sentido, os indivíduos dessa geração, denominados ‘*Belle Époque*’, são pessoas que cresceram vendo o mundo envolvido por uma grande crise econômica, causada pela Primeira Guerra Mundial. Muitas famílias

estavam imigrando a procura de trabalho ou fugindo das consequências da guerra. O mesmo (*op. cit.*) ainda afirma:

Reconstruir a sociedade foi o grande motivador, a grande missão dos jovens desta geração. Refazer a estrutura social econômica direcionou grande parte dos jovens na formação de suas próprias famílias, na educação de seus filhos e em suas relações com o trabalho (OLIVEIRA, 2008, p. 49).

Cabe destacar que, apesar da idade, existe uma parcela destes profissionais que ainda está em atividade, trabalhando nas empresas e fornecendo contribuições. Muitos inclusive, pela idade e carga de experiência que carregam consigo, gerenciam e lideram profissionais de diversas faixas etárias, servindo como exemplo.

2.2.2 Geração *Baby boomer*

A tradução de '*baby boomer*' é 'explosão de bebês', entendendo-se que esta expressão representa uma geração advinda de um período em que houve alto índice de natalidade. Seus membros foram educados em uma época em que havia enorme valorização da disciplina e obediência, de modo que estes profissionais tendem a ser pouco contestadores e valorizam a estabilidade.

Segundo Glass (2007) e Osajima *et al.* (2010), alguns acontecimentos foram marcantes para os membros dessa geração; como o *rock and roll*, a corrida espacial e a independência das mulheres no mercado de trabalho. Assim, o impacto destes eventos moldou a personalidade dos *baby boomers* com traços de otimistas e idealistas. Para essa geração, trabalho e sacrifício são os geradores de bons resultados financeiros.

Nascidos no pós-guerra (de 1946-1969, entre 41 e 64 anos), foram influenciados por vários movimentos como o dos direitos civis, dos deficientes, dos homossexuais, do feminismo, da liberdade sexual, pelos Beatles, Guerra do Vietnã, Guerra Fria e pelos assassinatos de personalidades como John F. Kennedy, Robert Kennedy e Martin Luther King Junior. A maior parte deles cresceu em frente à televisão e curtiram o *rock and roll*. Tem uma perspectiva otimista, possuem foco em suas atividades, mas ao invés do respeito pela autoridade, têm relação de amor e ódio, preferem a liderança por consenso e trocam o sacrifício pela automotivação. (LOIOLA, 2009, p. 97; SOARES, 2009, p. 123)

Estudiosos afirmam que os *baby boomers* são possuidores de características que os definem e os diferenciam social e culturalmente dos membros das gerações que os

antecederam e sucederam. E é neste sentido que, Eline Kullock, presidente do ‘Grupo Foco’ e estudiosa do assunto, menciona fatores que segundo ela explicam o modo de pensar dessa geração; composta por pessoas focadas, contestadoras e que lutaram por seus direitos, rompendo padrões. Segundo Kullock (2010) por eles terem crescido na época da globalização, da ida do homem à lua e do capitalismo, bem como por terem cultuado a contestação política e social e os movimentos pela paz e ainda vivido a guerra do Vietnã, a ideologia libertária e o feminismo, movimentos que mudaram a sociedade, a formação foi bem peculiar.

E Glass (2007), ainda no que diz respeito às diferenciações, afirma que essa geração é mais saudável e instruída que sua antecessora, eles vivem mais e com qualidade, por isso tendem a se aposentar mais tarde, por motivos variados. É uma geração que deseja continuar em atividade por muito tempo.

2.2.3 Geração X

Estima-se que os membros desta geração nasceram aproximadamente entre 1965 a 1980. Conhecida por geração X, é predominante no mercado de trabalho atual; sendo composta pelos filhos dos *baby boomers*, que explodiram após a Segunda Guerra Mundial.

Neste momento, já se verificavam condições materiais mais sólidas, remetendo as pessoas à qualidade de vida. No trabalho as mudanças também foram perceptíveis, havia maior liberdade por parte dos funcionários, tanto na execução do trabalho em si como nas relações existentes no ambiente interno. As tecnologias na comunicação, por sua vez, iam desenhando outro cenário nas empresas.

Segundo Glass (2007), as crianças dessa geração nasceram numa época em que a taxa de divórcio foi o dobro das *boomers*. Assim, este grupo traz como característica o controle da natalidade e a decisão de ter menores famílias. A estrutura familiar vivenciada foi bem diferente da sua antecessora.

Foram influenciados pela globalização, pela carreira profissional dos pais, pela queda do Muro de Berlin, pelo consumismo, pelo fim da Guerra Fria, pela decadência de estadistas, pelo surgimento da AIDS, pelo contato com as novas tecnologias, como o videocassete, computador pessoal. Buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, são mais céticos e super protetores, valorizam a flexibilidade e reconhecem a competência, ao invés da hierarquia ou do consenso como as gerações anteriores. (LOIOLA, 2009, p. 101; SOARES, 2009, p. 145).

Há que destacar, porém, que nem tudo foi desenvolvimento, progresso e riqueza para essa geração; eles enfrentaram crises violentas, a exemplo do enorme desemprego havido na década de 80, sem falar na influência da Guerra Fria. Por isso, Kullock (2010) vai afirmar que essa geração entrou em um novo mundo fora das perspectivas utópicas, tendo que se conformar com um padrão de vida mais realista e consumista.

De acordo com o entendimento de Oliveira (2008), estes profissionais são acostumados a vencer degrau por degrau a escala hierárquica até chegarem a um posto de destaque na empresa, são politizados, independentes e autoconfiantes. “Essa geração é marcada pelo pragmatismo e confiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões.” (Oliveira, 2008, p.63).

2.2.4 Geração Y

Os “Ys” englobam indivíduos nascidos após 1980 até fins dos anos 90, já possuindo sucessores, que são os representantes da geração Z. Também conhecida por geração *next* ou *millennials*, há quem ainda a denomine geração do milênio ou da internet. É composta por profissionais que buscam rápida ascensão, retorno constante sobre o seu desempenho na empresa e flexibilidade de horários.

Possuem como características:

[...] permanente conexão com algum tipo de mídia; são habituados com mudanças e dão valor à diversidade; preocupam-se com questões sociais e acreditam nos direitos individuais; são mais criadores do que receptores; são curiosos, alegres, flexíveis e colaboradores; formam redes para alcançar objetivos; priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais; são inovadores e gostam da mobilidade; são imediatistas, impacientes, auto-orientados, decididos e voltados para resultados; não lidam bem com restrições, limitações e frustrações. Esta geração encara o trabalho como desafio e diversão e preza o ambiente informal com transparência e liberdade, além disso, busca aprendizado constante e não tem medo de rotatividade de empregos (LOMBARDIA, 2008, p.169; VELOSO, 2008, p. 89; COIMBRA E SCHIKMANN, 2001, p. 276).

Os profissionais desta época cresceram em um período de grande valorização da infância, tiveram uma educação mais sofisticada que as gerações anteriores, com computador e internet, o que justifica o fato de possuírem grande domínio no trabalho em rede; bem como maior auto-estima e o domínio das tecnologias de um modo geral, não se submetendo às atividades que no longo prazo não fazem sentido.

Kullock (2010), especialista em geração Y no Brasil, lembra que essa é uma geração que adora feedback, é multitarefa, sonha em conciliar lazer e trabalho e é muito ligada em tecnologias e novas mídias. Tais alterações em relação aos meios de comunicação acabam por repercutir em casa, no trabalho e com amigos.

E ainda sobre a caracterização desta, se afirma: “Movida por desafios, a Geração Y não é a melhor amiga do tempo, muito pelo contrário, algumas de suas mais evidentes características são a pressa e acreditar em retornos rápidos todo tempo” (MACEDO, 2008, p. 132).

Como muitos de seus antecessores, a geração Y pensa que sabe tudo. Seus integrantes são considerados filhos da tecnologia por representarem a primeira geração da história “totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital” (TAPSCOTT, 2008, p. 128). Diversos autores ainda destacam que ela é a mais bem informada e possui um nível de educação mais alto que as anteriores.

Possuem outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Esta mudança altera o entendimento da carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos relacionados à vida organizacional bastante valorizados pelas gerações anteriores. Eles vão buscar organizações que não coloquem barreiras à sua liberdade e aos usos de seus conhecimentos e habilidades. (LOMBARDIA *et al.*, 2008, p. 143; VELOSO *et al.*, 2008, p. 67; COIMBRA, SCHIKMANN, 2001, p. 265).

Diferentemente do que foi visto até então em relação às antecessoras, cujos indivíduos vivenciaram diversas crises, tanto econômicas, quanto políticas e sociais; acabando por sofrer as conseqüências do período, esta geração desenvolveu-se numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica. E, é neste sentido que Kullock (2010) refere-se aos membros como representantes da geração troféu, visto que se beneficiaram de um período economicamente favorecido e tiveram em casa a liberdade que nenhuma outra geração teve.

Seguindo este entendimento, de acordo com Geração Y, (2010), estes profissionais têm um ponto de vista diferente das gerações anteriores, que viveram em época de guerra e desemprego, preocupando-se com o meio ambiente e as causas sociais. Com o mundo praticamente estável e mais favorável à liberdade de expressão, estes conseguiram se preocupar com valores antes menos prioritários como vida pessoal, bem-estar e enriquecimento próprio.

O modelo familiar flexível também foi responsável por moldar nestes jovens características determinantes. “A falta de cerimônia com os pais leva à indiferença sobre

autoridade, admiram a competência real e não a hierarquia” (KUNTZ, 2009, p. 83). “Eles querem trabalhar, mas não querem que o trabalho seja sua vida” (ARMOUR, 2009, p. 46).

“Para muitos pais e mães, preparar seus filhos para o ambiente de alta competitividade, tornou-se missão de vida” (OLIVEIRA, 2008, p.72). A quantidade de divórcios era ainda maior; a independência feminina já não era mais novidade, de modo que as mães já eram mulheres com vida profissional ativa de destaque, não se subordinando mais financeiramente aos maridos. A educação foi diferenciada.

Em levantamento realizado com 5.600 profissionais da geração Y, para o estudo proposto por Caroline Marcon, consultora de Recursos Humanos da *Hair Group*; foi apontado que cerca de 20% dos jovens que trabalham em grandes empresas brasileiras já ocupam cargos de liderança. Além da rápida ascensão destes em relação aos anteriores, nota-se que o crescimento apresenta qualidade, muitos deles apesar da pouca idade, são muito capacitados e apresentam elevado potencial, o que lhes permite assumir cargos de responsabilidade, que requerem alto poder decisório.

2.2.5 Geração Z

Última e mais recente na classificação das gerações, Z é o nome que batiza a geração dos nascidos em meados dos anos 1990 e começo do novo milênio. É válido ressaltar que seus membros, pelo menos a maior parte, ainda não ingressaram no mercado de trabalho, estando na vivência de suas infâncias e adolescências.

Essa denominação ‘Z’ advém da palavra zapear, que remete ao ato de mudar constantemente os canais de televisão. Os membros desta geração se sentem muito a vontade mudando de um canal para outro, indo da internet para o telefone, do telefone para o DVD novamente para a internet.

São os ‘nativos digitais’ ou os que cresceram sob a influência direta da *Internet*. Foram influenciados pela televisão a cabo, *world wide web*, *Windows*, *games Play Station3*, comunicação via SMS, telefone celular, MP3 e outros, copiadores de CD, DVD, banda larga, *wi-fi*, blogs, *wiks*, *Orkut*, *Youtube*, *chats*. Realizam multitarefas naturalmente, é comum ouvirem músicas, enviar torpedo via celular ao mesmo tempo em que realizam alguma atividade em casa ou no computador. Possuem tolerância zero para demoras e uma forte demanda para o imediatismo. Esperam que os serviços estejam disponíveis 24x7 (24 horas por dia, 7 dias por semana) em várias modalidades (Web, telefone, pessoalmente), e que respondam-lhe rápida e qualitativamente. (GECK, 2006, p. 76; OBLINGER, 2003, p. 98; SOARES, 2009, p. 156).

Segundo Shah (2009), esta geração não carrega a bagagem cultural, social, política, econômica e ideológica das anteriores. Seus representantes buscam novos desafios e amores, evitando riscos. O mesmo autor ainda menciona uma implicação dessa enorme interação social, ao lembrar que em função do grande volume de informação, os dados acabam se tornando obsoletos em pouco tempo para esses indivíduos. Tudo que acontece é noticiado em tempo real.

Shinyashiki (2010), especialista em desenvolvimento de competências e lideranças, chama atenção para o fato de que, essas pessoas nasceram com a internet e com o celular, portanto, não sabem o que é o mundo sem essa tecnologia. O lado positivo disso é que são muito velozes na realização de processos e são multitarefa por natureza. Em contrapartida, são muito dispersos, e por isso, tendem a desistir muito facilmente quando o desafio não é mais interessante.

De acordo com estudiosos, estes “Zs” sofrem com a falta de expressividade na comunicação verbal, o que acaba por causar problemas. Se a vida no virtual é fácil, muitas vezes no real é prejudicada pelo não desenvolvimento de habilidades em relações interpessoais. Outra característica pessoal é o conceito de mundo que possuem, são desapegados das fronteiras geográficas.

2.2.6 Comparativos

Genericamente, comparando as gerações, no que diz respeito ao tempo; nas mais antigas, a exemplo do grupo tradicional e *baby boomer*, se verificava maior rigor em relação aos horários de trabalho. Da geração X em diante observa-se uma maior flexibilidade nesse quesito, a valorização aqui já está mais fortemente associada à obtenção de resultados, sem necessariamente haver a verificação da hora em que a tarefa foi inicializada e finalizada.

No concernente à tecnologia, as opiniões entre os grupos também são divergentes; os indivíduos anteriores a 1965 não tinham acesso às tecnologias diversas que profissionais das etapas seguintes possuem; além disso, após conhecerem diversas inovações, muitos encararam essa realidade como necessária, mas ao mesmo tempo não tão empolgante; ao passo que as gerações X e Y gostam e se adaptam rapidamente ao que surge. A geração Z, por sua vez, é representada por meninos e meninas que já nasceram em meio ao turbilhão de tecnologias e aparelhamento, estando cada vez mais acostumados com isso.

Levando em consideração o critério da comunicação, também é possível verificar uma série de diferenciações; enquanto os profissionais mais antigos vivenciaram nas empresas

estruturas muito hierarquizadas, onde os funcionários não emitiam opiniões, só falavam quando interrogados, não participavam e ficavam reservados; os indivíduos da geração X em diante contaram com uma realidade onde estão presentes estruturas menos hierarquizadas e as pessoas se sentem mais a vontade para emitir opiniões e sensações; participando, julgando e questionando.

Outro fator que não deve ser esquecido ao fazer comparações entre os diversos grupos, é a reação destes em relação ao risco. Sabe-se que o risco costuma assustar; tanto é que as mudanças durante muito tempo foram vistas com total aversão, como ameaça, havendo uma preferência pelo estático, pela rotina, pelo comum. As gerações mais recentes sentem-se mais a vontade para correr riscos e adaptar-se às mudanças, ao passo que nas mais primitivas é notável um forte conservadorismo.

Como destaque último, cabe falar em *feedback*. Nas gerações mais recentes os profissionais são acostumados com ele. Instantaneamente as pessoas fornecem e recebem retornos acerca dos procedimentos e tarefas realizados; sabem o que foi cumprido e onde precisa haver correção. Antes da década de 60, o *feedback* era pouco frequente, falando-se na realização destes uma ou duas vezes por ano.

O extraordinário é que atualmente são encontrados profissionais de todas as gerações trabalhando juntos, em um mesmo ambiente. O desafio da sociedade é compreender e adaptar-se às novas gerações e às mudanças trazidas com elas. A tarefa das empresas, por sua vez, é entender como ficará o ambiente corporativo diante desse quadro 'misto' e fazer com que os diversos profissionais trabalhem juntos tendo em vista os objetivos do negócio.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipologia da Pesquisa

Conforme preleciona Michel (2005), pesquisar faz parte do cotidiano de todos e qualquer escolha ou busca para resolução dos problemas, requer a realização de pesquisa. Neste sentido, o mesmo afirma:

A pesquisa é a atividade básica da ciência; a descoberta científica da realidade. É anterior à atividade de transmissão do conhecimento; é a própria geração do conhecimento; é a atividade científica pela qual descobrimos a realidade (p. 31).

Neste trabalho foi considerada a abordagem de Vergara (2007), que traz à tona a questão da diversidade de classificações dos tipos de pesquisas, variedade que é justificada por critérios que perpassam diferentes enfoques, e que limita a classificação da pesquisa segundo dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa apresentada caracteriza-se como descritiva, uma vez que busca expor as características e perfil dos gerentes da Caixa Econômica Federal das agências de Campina Grande – PB, bem como a percepção destes em relação às competências mais utilizadas em sua prática gerencial. Como cita Gil (1991, p. 143) esse tipo de pesquisa visa “descrever as características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados a exemplo do questionário e da observação sistemática.”

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é classificada como um estudo de caso, o qual, segundo Bertucci (*apud* Leite, 2009), busca analisar com profundidade o objeto de estudo, sendo sua utilização adequada para pesquisas realizadas em apenas uma ou em poucas unidades de análise, neste caso as agências da Caixa Econômica Federal de Campina Grande – PB, abrangendo uma única empresa.

3.2 Universo de Pesquisa

A realização dessa investigação contou com a indispensável colaboração dos gerentes da Caixa Econômica Federal de Campina Grande – PB. Instituição financeira sob a forma de

empresa pública de direito privado, a CEF tem sede e foro na capital da República, prazo de duração indeterminado e atuação em todo o território nacional, podendo criar e suprimir sucursais, filiais ou agências, escritórios, dependências e outros pontos de atendimento nas demais praças do país e no exterior. Iniciou seu compromisso com o povo brasileiro no dia 12 de janeiro de 1861, quando Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, fundando-a.

É uma instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar da execução da política de crédito do Governo Federal, estando sujeita às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e da fiscalização do Banco Central do Brasil. Apresenta como missão a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.

Com a evidente atenção voltada para um cargo específico desta empresa, a saber, a gerência, o estudo de caso foi realizado com o universo (100%) dos gerentes das agências da Caixa Econômica Federal de Campina Grande – PB, não cabendo falar, neste caso, em amostra. Na tentativa pela aplicação da pesquisa e análise com todos os ocupantes do cargo em estudo, se pretendia uma maior veracidade e confirmação das questões suscitadas. No total, três são as agências desta instituição financeira na cidade escolhida, estando duas delas localizadas no Centro, nas ruas Eptácio Pessoa e João Pessoa, e a terceira no bairro José Pinheiro. Cabe dizer, que além dos três locais citados, esta empresa ainda conta com sete postos de atendimento bancário distribuídos em vários bairros da cidade.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionários a todos os gerentes da Caixa Econômica Federal das agências de Campina Grande – PB, totalizando o número de dezesseis. Em consonância com Michel (2005) que afirma ser o questionário, instrumento que economiza tempo, obtém respostas mais rápidas, transmite maior segurança e uniformidade na avaliação, gerando menor risco de distorção pela não-influência do entrevistador. No mesmo sentido, Andrade (2009) o descreve como característico da pesquisa descritiva, apresentando-se como técnica padronizada da coleta de dados. Os questionários utilizados na pesquisa foram elaborados pela própria autora do trabalho.

Na primeira parte, os gerentes respondiam questões pessoais, objetivas de múltipla escolha, a fim de que se pudesse traçar o perfil sócio-demográfico destes. As informações requeridas, neste primeiro momento, abrangiam aspectos tais como: gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço no banco e ainda dados acerca da rotatividade dos funcionários analisados, ou seja, da passagem por outros empregos; variáveis consideradas como mais relevantes para o estudo.

Na segunda parte, o questionário continha a descrição das vinte e quatro competências gerenciais, baseadas no livro de Quinn (2003); em que os respondentes deviam optar, segundo suas percepções, pelas oito mais utilizadas em seu trabalho. Com isso, objetivava-se a identificação das competências mais valorizadas por eles, de modo a verificar ainda, a existência ou não de predominância destas face às gerações.

A aplicação do instrumento acima explicitado ocorreu em dois dias, a saber, 12 e 13 de maio de 2011, com a presença da pesquisadora para o esclarecimento de possíveis dúvidas. Foi aplicado um pré-teste com três gerentes, para comprovar a eficácia do instrumento. Logo após os ajustes observados necessários, efetuou-se a coleta de dados.

3.4 Análise dos dados

Apesar de terem sido abordadas no referencial teórico do presente estudo cinco gerações distintas; para efeito de coleta e análise de dados, foram utilizadas apenas três, considerando que estas são mais relevantes, inclusive por abranger a quase totalidade dos profissionais em atuação no mercado de trabalho atual. São elas: a geração *baby boomer*, compreendendo os indivíduos com mais de 40 anos e menos de 60; a geração X, abrangendo aqueles com idade entre 31 e 39 anos e a geração Y, contemplando profissionais com idade de 21 a 30 anos.

No tocante às competências gerenciais, utilizou-se como base o modelo proposto por Quinn (2003), tendo sido feitas algumas adaptações para facilitar a compreensão dos respondentes no momento de aplicação do questionário. Segundo este autor, o desenvolvimento do líder gerencial requer o desempenho de papéis, e através desses papéis, são executadas as competências relativas a eles. No total são oito papéis gerenciais, cada um deles com três competências elencadas no quadro a seguir:

Papel de Mentor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possui compreensão de si mesmo e dos outros. É capaz de perceber e entender as reações das pessoas. ▪ Comunica-se eficazmente. Compartilha informações. ▪ Realiza o desenvolvimento dos empregados, aprimorando suas competências e habilidades
Papel de Diretor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolve e comunica a visão da empresa. ▪ Estabelece as metas e objetivos. ▪ Realiza o planejamento e organização para alcance dos objetivos.
Papel de Produtor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pratica administração do tempo e do estresse ▪ Fomenta um ambiente de trabalho produtivo ▪ Otimiza o desempenho individual
Papel de Monitor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administra a sobrecarga de informações, devendo optar pelas mais úteis. Trabalha com a ansiedade informacional. ▪ Administra um grande número de processos distintos. ▪ Pensa e reage com rapidez aos argumentos alheios, defendendo suas convicções.
Papel de Coordenador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeja e monitora projetos. ▪ Busca maior satisfação por parte dos funcionários. Cria um ambiente de trabalho agradável. ▪ Pratica o gerenciamento multifuncional. Prima pelo todo em detrimento da departamentalização.
Papel de Inovador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faz uso do pensamento criativo. Gera novas idéias. ▪ Planeja e escolhe as mudanças que devem ocorrer e as implementa. ▪ Convive com mudanças imprevistas. Está constantemente adaptando-se às transformações.
Papel de Negociador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza a negociação de acordos e compromissos. Diálogo constante. ▪ Apresenta idéias. Possui apresentação oral eficaz. ▪ Constrói e mantém uma base de poder.
Papel de Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dedicar-se à construção de equipes. ▪ Faz uso da tomada participativa de decisões, aceitando contribuições dos empregados. ▪ Administra conflitos.

Quadro 01 – Papéis e competências gerenciais, adaptada segundo Quinn (2003).
 Fonte: Elaboração própria

Para a análise dos dados, foi utilizada a abordagem quantitativa, visto que aplicou-se o devido tratamento dos dados coletados através de análise estatística simples, a partir da frequência das respostas dadas de acordo com as opções assinaladas, com o intuito de gerar medidas confiáveis, refletidas na padronização dos resultados, sendo estes apresentados através de tabelas, gráficos e quadros, os quais foram analisados e comentados à luz do referencial teórico estudado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil sócio-demográfico dos entrevistados

Genericamente observando, ainda sem levar em consideração a faixa etária e as respectivas distinções entre as gerações de gerentes da empresa observada, são apresentadas a seguir as características que os qualificam, de modo que, assim, fique destacado e compreendido o perfil sócio-demográfico dos respondentes.

4.1.1 Gênero

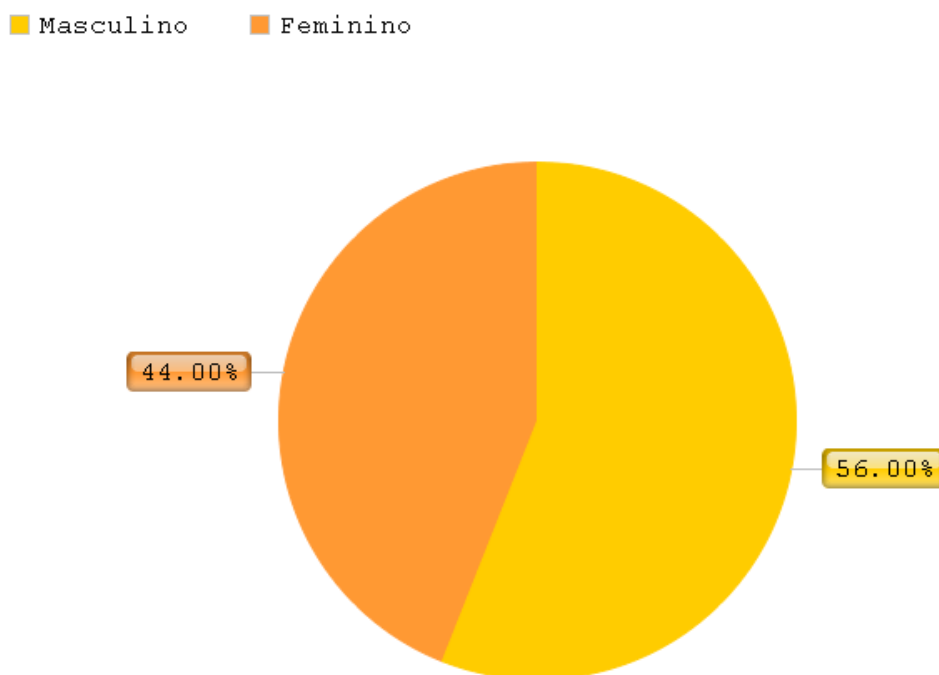


Gráfico 01 – Gênero dos entrevistados.
Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

Tradicionalmente os cargos gerenciais no setor bancário eram predominantemente ocupados por homens. Entretanto, com o crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho como um todo, observa-se a expressiva atuação feminina também no segmento bancário. Aliado a isso, a função de gerência em instituições financeiras não se

apresenta como um trabalho eminentemente masculino ou feminino, de modo a exigir características e qualificações peculiares ao gênero. Tal realidade é confirmada pelos dados ilustrados no gráfico acima, onde se verificou que a gerência nas agências da Caixa Econômica Federal de Campina Grande possuem em seu rol homens e mulheres quase que em mesma proporção. A saber, das dezesseis gerências, nove destes cargos são ocupados por homens e sete deles por mulheres. Quinn (2003, p. 360), já se manifestava nesse sentido, ao dizer: “não é o gênero que é fundamental para definir um gerente eficaz e sim as habilidades para desempenhar bem os papéis.”

4.1.2 Faixa etária

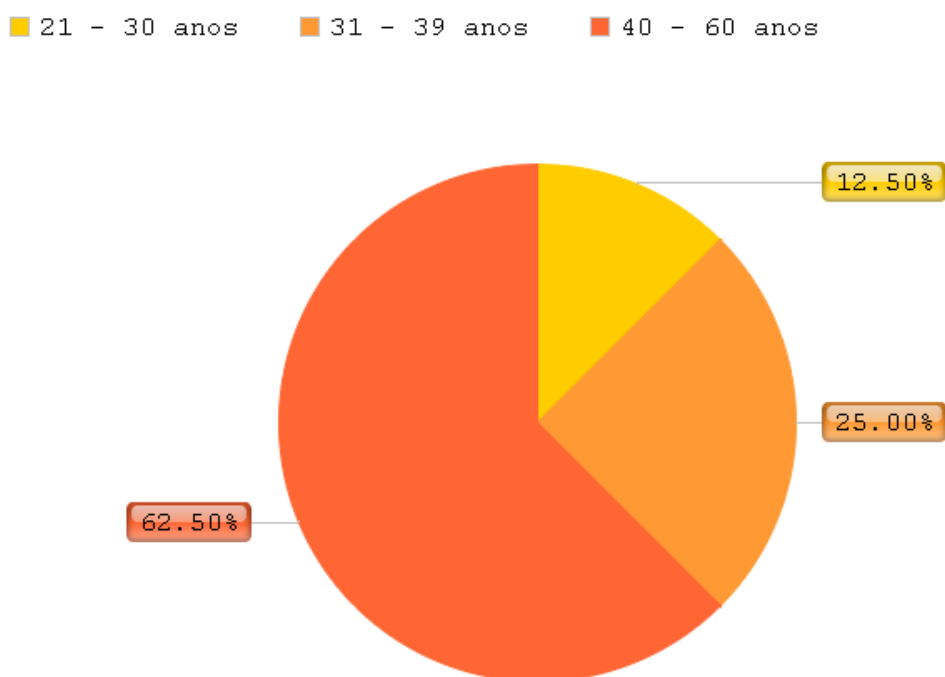


Gráfico 02 – Faixa etária dos entrevistados.
Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

Maximiniano (2002) destacou que, o importante é a competência que o gerente desenvolve para se manter com sucesso no cargo em que ocupa, sem necessariamente ter uma idade ideal. O fato é que a predominância de gerentes com idade acima de 40 (quarenta) anos, como se pôde verificar, confirma as suposições no sentido de que experiência é elemento determinante na conquista deste cargo, almejado por muitos. Aliado ao conhecimento, à quantidade de informações técnicas, à formação universitária, ao manuseio de meios de

comunicação e tecnologias diversas; a função gerencial neste caso requer experiência no próprio segmento bancário, de modo que os gerentes conheçam o ambiente de trabalho, os processos ali existentes e seja familiarizado com a visão e objetivos mirados por aquela organização; aprendizados estes que são adquiridos ao longo do tempo de trabalho na empresa, na vivência do dia-a-dia e das rotinas. Tal constatação é reforçada por outro fator que foi verificado ao longo da pesquisa. A função gerencial, nesta empresa, contempla funcionários que lá entraram em cargos inferiores e não já no atual; sejam como caixas, atendentes, técnicos bancários, dentre outros. Assim, fez-se necessário para a conquista do atual posto de trabalho mostrar capacitação e merecimento, o que demanda um mínimo de tempo.

4.1.3 Escolaridade

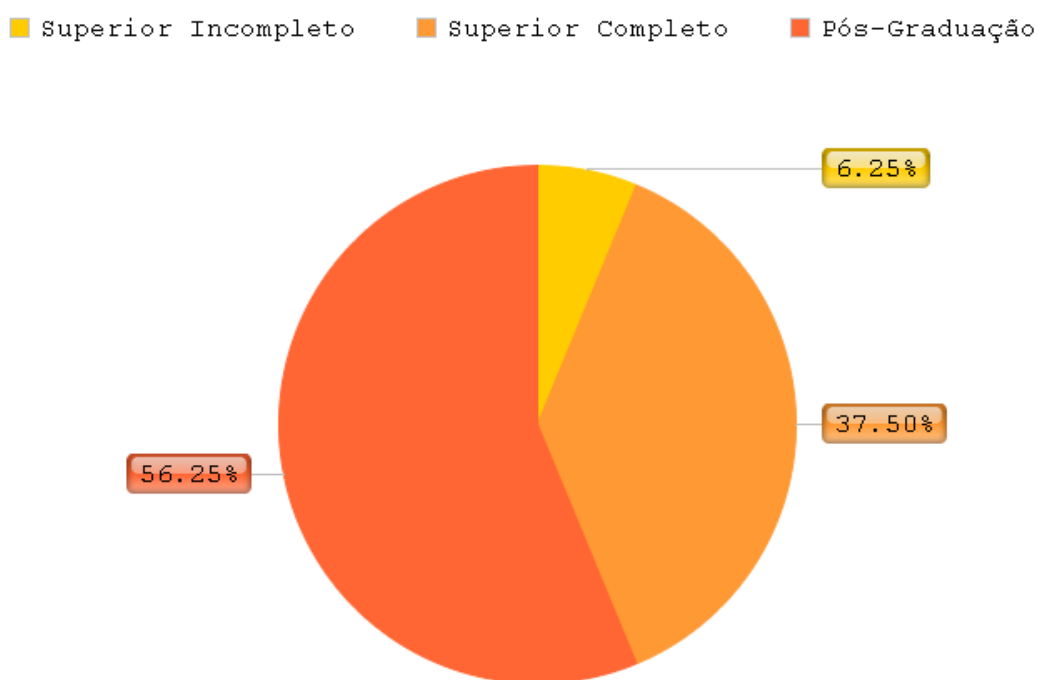


Gráfico 03 – Escolaridade dos entrevistados.
Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

A função gerencial, como já mencionada, pressupõe uma série de qualificações, incluindo aprendizados obtidos fora da empresa, na formação pessoal de cada um, bem como conhecimentos próprios e necessários para o trabalho da organização em específico, os quais são adquiridos na vivência e execução das rotinas dispostas.

O fato é que, em virtude de existir atualmente uma maior demanda por emprego em relação à oferta, na maior parte dos campos profissionais, sabe-se que o mercado de trabalho é bastante exigente. As empresas buscam os melhores, os mais qualificados, os mais empenhados e claro, os que mais podem agregar valor à mesma. Em virtude disso, vencem os mais bem preparados, aspecto refletido no índice acima exposto.

Apenas um dentre os dezesseis gerentes entrevistados, não possui nível superior completo, cabendo informar ainda, que este único está exercendo a função como substituto. Assim, observa-se que a maioria dos gerentes em exercício na Caixa Econômica Federal, possui nível superior completo e, mais que isso, já ingressaram em cursos de pós-graduação, de modo a não cessar a busca por novos conteúdos e conhecimentos.

4.1.4 Tempo de trabalho na CEF

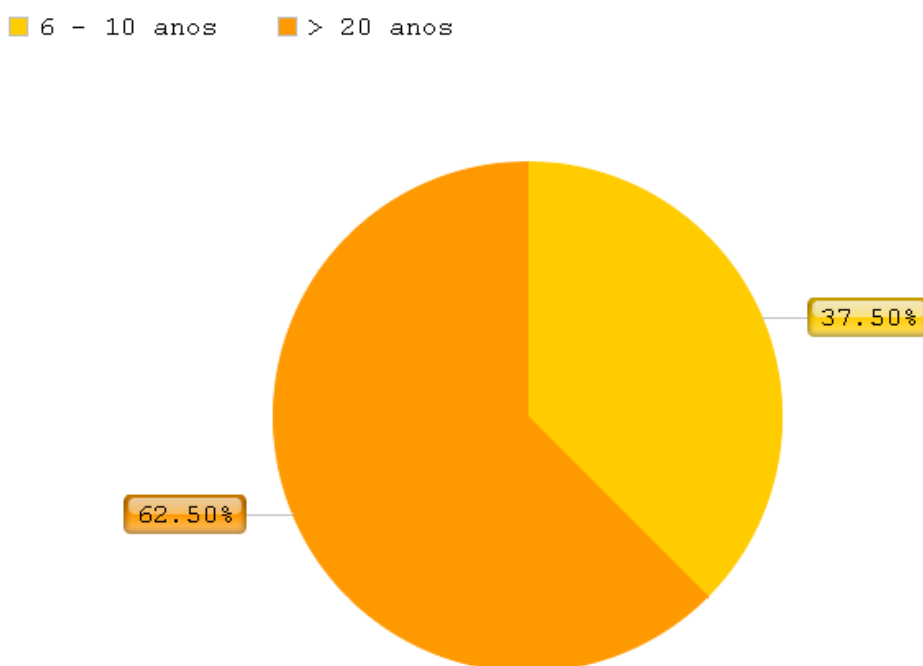


Gráfico 04 – Tempo de trabalho na CEF por parte dos entrevistados.
Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

Inicialmente, é importante chamar atenção para o fato de que só foram listadas duas opções na análise deste resultado em específico, porque só nestes dois quesitos houveram escolhas, sendo disponibilizada uma maior gama de itens no questionário proposto, conforme pode se verificar no apêndice.

Questões discutidas no item 4.1.2, acabam por ser reforçadas com a propositura das informações contidas neste outro gráfico. Constatou-se que o menor tempo de trabalho dentro desta empresa por parte de um gerente foi de seis anos, estando a maior parte dos funcionários desta categoria trabalhando na organização por período superior a vinte anos. Desta feita, reitera-se o fato de que o cargo abordado requer certa longevidade na empresa. São exigidos conhecimentos e experiências obtidas em decorrência do convívio e tempo de trabalho na organização, qualificações conquistadas dia-a-dia. Nenhum dos funcionários encontrados neste cargo já ingressou na função gerencial, pelo contrário, ao longo dos anos se mostraram aptos para o exercício desta.

4.1.5 Passagem por outros empregos (Rotatividade)

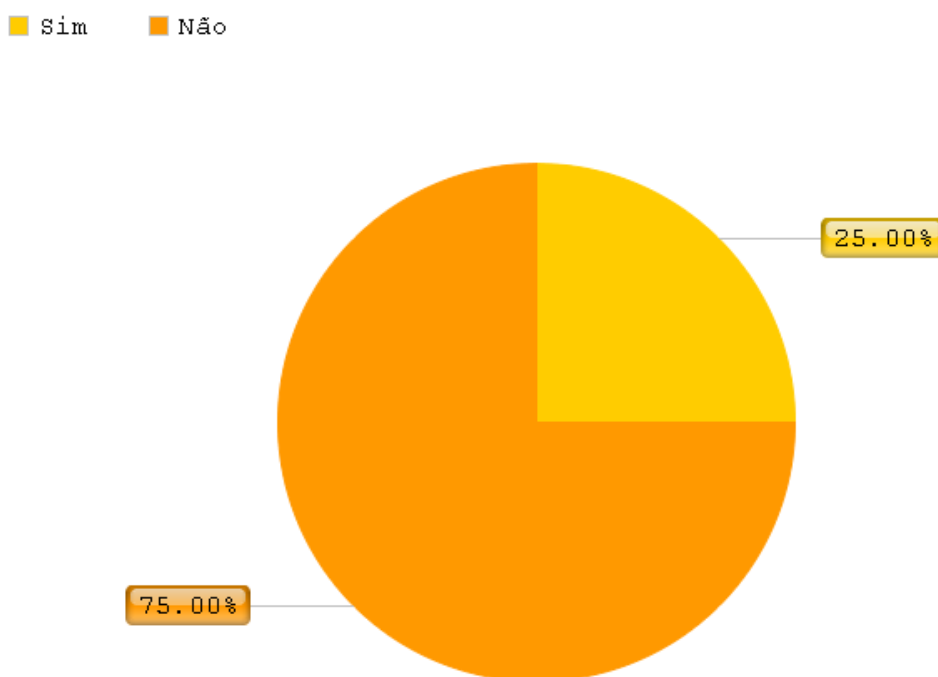


Gráfico 05 – Nível de rotatividade em outros empregos por parte dos entrevistados.
Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

O ingresso nos cargos da Caixa Econômica Federal se dá mediante concurso de provas ou de provas e títulos, o que pressupõe que a entrada em qualquer das funções lá disponibilizadas ocorra em virtude de mérito e capacitação. Por apresentar características, ou porque não dizer, vantagens tais como: estabilidade, aposentadoria superior, não exigência de

experiência anterior, salários acima da média e pagos em dia, dentre outros; estes cargos são cada vez mais procurados e almejados pelas pessoas.

Em virtude dos fortes pontos positivos, é natural e compreensível que aqueles que consigam a entrada neste segmento, nele se mantenham; a não ser na hipótese de conquista de função ou cargo superior ou melhor. Diante disto, é comum que a maioria dos funcionários não apresente alta rotatividade de emprego, fixando-se neste por muito tempo, fator demonstrado no índice acima exposto.

Logo, constatou-se que, aqueles que ingressaram desde cedo na empresa, permaneceram nela. Além disso, mesmo os demais que passaram por vários empregos, continuaram no atual, aspecto que pode ser verificado no item anterior, que revelou o mínimo de seis anos de trabalho na CEF por parte destes funcionários.

Fazendo comparativos, é interessante destacar que caso estivesse sendo analisado um banco privado e não um público, a rotatividade por parte destes funcionários seria maior. Nesta outra modalidade empresarial, existe maior valorização pelo mais novo, mais ágil, mais atualizado, mais esperto. Os concursos públicos na CEF, por se tratar de empresa pública e federal não ocorrem com tanta frequência, fator que também colabora para a constatação dos índices expostos.

4.1.6 Perfil sócio-demográfico por geração

4.1.6.1 Geração *Baby Boomer*

Aspecto Observado	Opções	Nº	%
Gênero	Masculino	6	60%
	Feminino	4	40%
Escolaridade	Superior Incompleto	-	-
	Superior Completo	5	50%
	Pós-graduação	5	50%
Tempo de trabalho	6 – 10 anos	-	-
	> 20 anos	10	100%
Passagem por outros empregos	Sim	2	20%
	Não	8	80%

Tabela 01 – Perfil sócio-demográfico da geração *baby boomer*.

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

4.1.6.2 Geração X

Aspecto Observado	Opções	Nº	%
Gênero	Masculino	3	75%
	Feminino	1	25%
Escolaridade	Superior Incompleto	-	-
	Superior Completo	1	25%
	Pós-graduação	3	75%
Tempo de trabalho	6 – 10 anos	4	100%
	> 20 anos	-	-
Passagem por outros empregos	Sim	2	50%
	Não	2	50%

Tabela 02 – Perfil sócio-demográfico da geração X
 Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

4.1.6.3 Geração Y

Aspecto Observado	Opções	Nº	%
Gênero	Masculino	2	100%
	Feminino	-	-
Escolaridade	Superior Incompleto	1	50%
	Superior Completo	-	-
	Pós-graduação	1	50%
Tempo de trabalho	6 – 10 anos	2	100%
	> 20 anos	-	-
Passagem por outros empregos	Sim	-	-
	Não	2	100%

Tabela 03 – Perfil sócio-demográfico da geração Y
 Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

Traçando o perfil sócio-demográfico de modo mais específico, agora em relação às gerações, verificou-se a confirmação de observações feitas anteriormente em relação ao todo gerencial, a exemplo da predominância de homens em todas elas, aspecto que não representa maior capacidade masculina para o cargo em detrimento da feminina. Também aqui, nenhum dos casos em separado constatou a predominância de gerentes com nível superior incompleto, estando pelo menos metade dos membros de todas as gerações já participando de cursos de pós-graduação.

No tocante ao tempo de trabalho, um aspecto que chamou atenção foi o fato de que todos os *baby boomers*, sem exceção, encontram-se trabalhando na empresa há mais de vinte anos, o que reforça não só as vantagens oferecidas pelo emprego público mencionadas, como principalmente a teoria disposta acerca desse grupo de profissionais, onde foi destacado que

estes valorizam o tempo de empresa, a experiência e são leais à sua carreira. Em virtude, inclusive, da longa duração nesta empresa, a rotatividade de empregos verificada neste grupo foi muito pequena.

Na geração Y, seguindo a mesma linha, a constatação se deu no sentido de que a totalidade de seus membros passou por poucos ou nenhum emprego antes deste, o que apesar da não tão longa duração de trabalho na empresa, mostra a conquista rápida destes em uma função de destaque, confirmando neste caso, a teoria de que os membros desta geração são bem capacitados, tem energia e desenvoltura; lutando pelo que, para eles, é satisfatório.

4.2 Identificação das competências mais utilizadas

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	PAPEL	BB	X	Y	Total	%
Faz uso da tomada participativa de decisões.	Facilitador	8	3	2	13	10%
Convive com mudanças imprevistas.	Inovador	6	4	2	12	9,4%
Estabelece metas e objetivos.	Diretor	6	4	1	11	8,6%
Realiza o planejamento e org. p/ alcance dos objetivos.	Diretor	7	3	1	11	8,6%
Administra conflitos.	Facilitador	5	3	2	10	7,8%
Administra um grande n° de processos distintos.	Monitor	5	3	2	10	7,8%
Comunica-se eficazmente. Compartilha informações.	Mentor	6	1	1	8	6,2%
Realiza a negociação de acordos e compromissos. Diálogo constante.	Negociador	4	1	2	7	5,5%
Possui compreensão de si mesmo e dos outros.	Mentor	5	1		6	4,7%
Busca maior satisfação por parte dos funcionários.	Coordenador	4	2		6	4,7%
Dedica-se à construção de equipes.	Facilitador	5	1		6	4,7%
Realiza o desenvolvimento dos empregados.	Mentor	4	1		5	3,9%
Fomenta um ambiente de trabalho produtivo.	Produtor	3	1		4	3,1%
Pratica o gerenciamento multifuncional. Prima pelo todo.	Coordenador	4			4	3,1%
Adm. sobrecarga de informações. Opta pelas mais úteis.	Monitor	1	1	1	3	2,3%
Faz uso do pensamento criativo. Faz uso de novas idéias.	Inovador	1	2		3	2,3%
Pratica adm do tempo e estresse.	Produtor	2		1	3	2,3%
Desenvolve e comunica a visão da empresa.	Diretor	3			3	2,3%
Planeja e monitora projetos.	Coordenador	1		1	2	1,6%
Pensa e reage com rapidez.	Monitor	1			1	0,8%
Apresenta idéias. Possui apresentação eficaz oral.	Negociador				0	-
Planeja e escolhe as mudanças que deve ocorrer e as implementa.	Inovador				0	-
Otimiza o desempenho individual.	Produtor				0	-
Constrói e mantém uma base de poder.	Negociador				0	-

Quadro 2 – Competências mais utilizadas pelos gerentes.

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

Enfocando os oito papéis gerenciais:

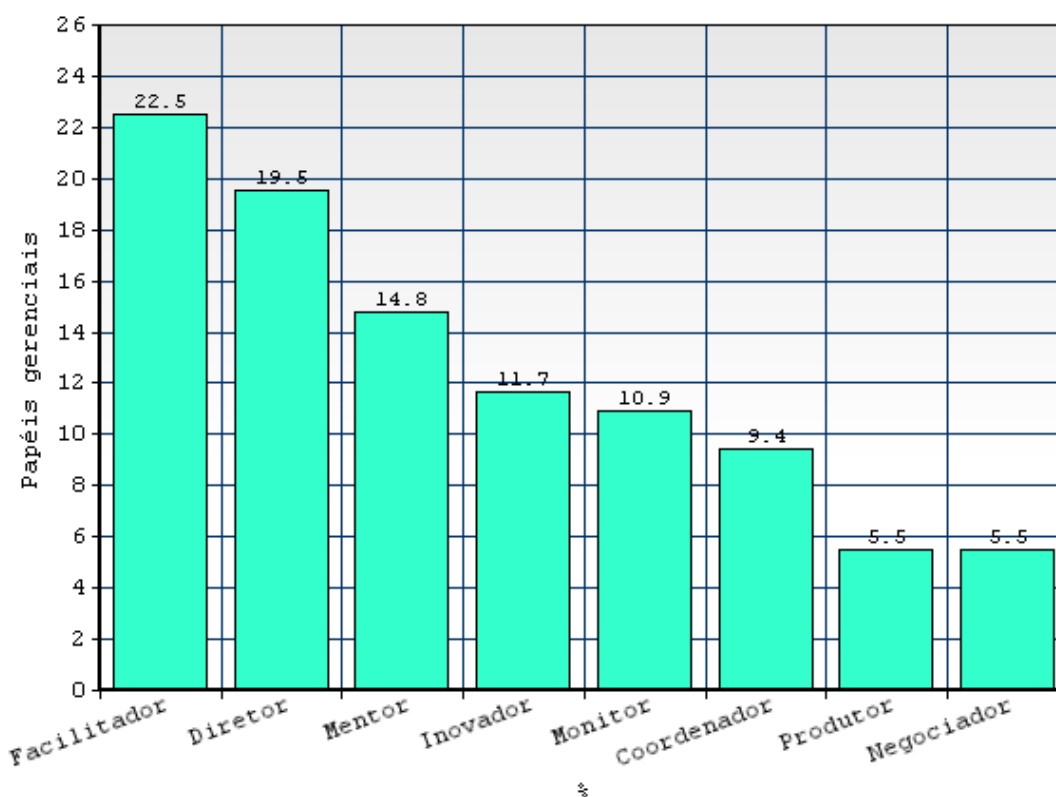


Gráfico 6 – Papéis mais desempenhados pelos gerentes (%).
Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

Ao aplicar os questionários aos gerentes, uma observação foi geral por parte deles, no sentido de dizer que todas as competências ali listadas são utilizadas cotidianamente. Porém, como um dos objetivos pretendidos, era a identificação das mais utilizadas, eles tiveram que optar, conquistando-se como pretendido, o destaque de umas em relação às outras.

Na aplicação do questionário foi solicitado que fossem escolhidas as oito mais utilizadas e o fato é que as oito que receberam maior destaque, conforme demonstra o quadro 2, foram observadas na prática dos gerentes de todas as gerações. Destacaram-se entre as mais frequentes, as referentes principalmente aos papéis de facilitador e diretor.

No caso das referentes a este último papel, evidencia-se a postura que o gerente deve ter de competitividade, tomada de decisões e exposição de suas expectativas. Já no tocante à postura de facilitador, ressalta-se principalmente a importância da habilidade para lidar com as pessoas. O bom gerente deve fomentar os esforços coletivos, aceitar participações, promover a coesão; não havendo mais que se pensar em modelos autocráticos.

4.3 Predominância das competências em relação às gerações

Competências mais utilizadas (>50%)	<i>Baby boomer</i>	Geração X	Geração Y
Faz uso da tomada participativa de decisão.	√	√	√
Convive com mudanças imprevistas.	√	√	√
Estabelece metas e objetivos.	√	√	
Realiza o planejamento e organização p/ alcance dos objetivos.	√	√	
Administra conflitos.		√	√
Administra um grande n° de processos distintos.		√	√
Comunica-se eficazmente. Compartilha informações.	√		
Realiza a negociação de acordos e compromissos. Diálogo constante.			√

Quadro 3 – Competências mais utilizadas pelas gerações em específico.

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

Ao propor a verificação da existência ou não de predominância das competências estudadas em relação às gerações, a intenção era verificar, na verdade, se havia grande disparidade no tocante ao uso destas pelas diferentes faixas etárias de profissionais, dada a ideia pré-concebida de que a disparidade entre uma geração e outra é muito grande.

O fato é que não houve uma diferenciação absurda, foi possível constatar que determinadas competências são realmente mais utilizadas ou valorizadas, independentemente da idade ou perfil do gestor. Tal fato se justifica pelo modelo de empresa adotada. Por se tratar de empresa pública federal, entende-se que a maioria dos gerentes da Caixa Econômica Federal não possuem uma grande flexibilidade para atuar no ambiente de trabalho. Isso acontece, porque neste caso, predomina o cumprimento de tabelas pré-definidas de atividades, não atuando, os gerentes, por conta própria. Assim, fica mais difícil por em prática características que transmitem maiores particularidades de cada um, visto que a atuação é restrita, não podendo ultrapassar certos limites.

Através dos dados disponibilizados no último quadro, foi possível constatar outra informação interessante, que veio a confirmar deduções. Apesar de as competências mais utilizadas terem sido verificadas com frequência em todos os grupos, a geração X, no destaque feito para mensurar as oito mais utilizadas por cada uma, mostrou-se notadamente

como intermediária; ou seja, mesclou em seu rol tanto competências utilizadas pelos *baby boomers* quanto pelos membros da geração Y.

Em relação às competências mais utilizadas, sendo estas, as duas primeiras listadas no quadro 3; ficou claramente evidenciado que independente de idade ou até mesmo perfil profissional, fazer uso da tomada participativa de decisões e lidar com mudanças imprevistas são competências constantemente exigidas e indispensáveis para qualquer gerente nos dias atuais.

Não há como fazer tudo sozinho, a colaboração por parte dos funcionários é fator de grande importância no mundo empresarial, o ideal é que as contribuições venham por parte de todos, seja com o fornecimento de informações, de ideias ou sugestões; o necessário é que esse reforço surja no sentido de agregar valor.

Outro ponto chave é a capacidade de lidar com as inúmeras mudanças que se sucedem. Previsibilidade nas organizações tornou-se algo ultrapassado. Todos os dias as informações, novidades e transformações recaem sobre as pessoas com cada vez mais intensidade, um gerente eficaz deve saber lidar com as surpresas, contornando os desafios que lhe são impostos durante todo tempo.

O fato de a terceira e quarta competências listadas no último quadro não terem sido alvo principal por parte da geração Y, dos mais novos, pode ser justificada por fatores tais como a hierarquia existente na Caixa Econômica Federal. Apesar de todos os respondentes atuarem em cargos de gerência na mesma empresa, existe uma sub-divisão dentro dessa modalidade. No organograma da empresa pública em observação, encontram-se quatro tipos de gerentes, sendo eles: gerente geral, gerente de atendimento, gerente de pessoa física e gerente de pessoa jurídica.

Em virtude disso, as tarefas desempenhadas por cada função específica não são as mesmas. Assim, depreende-se o entendimento de que os gerentes integrantes das gerações mais antigas, em sua maioria *baby boomers* e alguns da geração X, por ocuparem cargos mais elevados na hierarquia desta empresa, como os de gerente geral e gerente de atendimento, atuam de modo a utilizar com mais enfoque, competências tais como o estabelecimento de metas e objetivos associado ao planejamento e organização para alcance destes, enquanto o restante associa-se mais ao cumprimento do pré-estabelecido. Ainda neste sentido, tal explicação acaba por também justificar o uso da competência relativa à comunicação eficaz e ao compartilhamento de informações principalmente por parte dos *baby boomers*, que por serem ocupantes de níveis mais elevados de gerência, fazem maior uso de tal ferramenta.

Em contrapartida, os mais novos na empresa, apresentando menor tempo de trabalho na mesma e conseqüentemente atuando em posições que apresentam maior grau de subordinação e maior contato com o público diretamente; utilizam-se com mais frequência das competências relativas à administração de conflitos e de grande número de processos distintos. Em virtude do atendimento ainda mais constante ao público em geral, destacam com maior intensidade o exercício de realização de negócios e compromissos, bem como o diálogo constante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da grande diversidade de profissionais que interagem no contexto organizacional, onde cada um oferece suas contribuições para o alcance das metas e objetivos estabelecidos, é comum que existam variações nas formas de atuação e na maneira de lidar com as rotinas e desafios impostos. Trata-se de um mercado multigeracional, composto por um misto de profissionais de diferentes faixas etárias, cujas particularidades acabam por definir o perfil profissional e a forma como cada um deles utiliza as diversas competências.

Frente a essa realidade, o presente estudo abordou aspectos relativos às competências gerenciais, aliando este tema às diversas gerações presentes no mercado de trabalho. Para a obtenção de respostas aos objetivos propostos, foi escolhida como empresa, a Caixa Econômica Federal; representada nas agências da cidade de Campina Grande – PB, onde se utilizou um questionário, que foi respondido pelos 16 (dezesesseis) gerentes no local e horário de trabalho, sob supervisão da pesquisadora.

Objetivou-se, inicialmente, traçar o perfil sócio-demográfico dos respondentes, de modo a conhecer aspectos relacionados à idade, faixa etária, escolaridade, tempo na empresa e rotatividade de empregos. Em seguida, partiu-se para a observação das competências gerenciais, visando identificar dentre estas, as mais utilizadas. Por fim, se buscou verificar a existência de predominância destas competências em relação às variadas gerações, para que assim, fosse possível conhecer melhor as peculiaridades de cada perfil gerencial.

Novas análises são estimuladas visando superar as limitações desse estudo. Dentre estas, podem ser citadas a utilização de uma única empresa e o local de atuação se restringir à cidade de Campina Grande – PB. No que se refere a estudos futuros, investigações em tipos diversos de organizações, a exemplo das privadas e de outros setores que não o bancário, permitiriam comparar os resultados em função das diversidades de exigências trabalhistas e características empresariais. O perfil profissional das diferentes gerações é um tema atual e curioso na área de recursos humanos, o que enfatiza ainda mais a importância de entender e aprofunda o assunto.

O fato é que, no tocante aos resultados, em relação à presença dos *baby boomers* na citada organização, constatou-se, apesar da predominância de homens, participação significativa do grupo feminino. Todos os representantes desta geração possuem nível superior completo, estando a maioria com pós-graduação já iniciada ou concluída. Estão na empresa há mais de vinte anos, o que reflete a forte característica destes de valorização da estabilidade e dedicação à carreira; fator que explica também a baixa rotatividade em outros

empregos. Da mesma forma que nas outras gerações observadas, primam fortemente pelo uso da participação dos colegas de trabalho nas decisões a serem tomadas e dão destaque à diversidade de mudanças com que lidam na rotina de trabalho, defendendo como prioritárias as competências relativas a estes aspectos. Por serem os mais antigos ou com mais tempo de trabalho na organização, ocupam os cargos mais altos da hierarquia gerencial, apresentando como aspecto distintivo das outras gerações, uma maior valorização por competências associadas ao papel de diretor, como o estabelecimento de metas e objetivos e a organização e planejamento para execução destes. Comunicam-se eficazmente, sendo responsáveis pela transmissão de informações aos seus subordinados.

Os representantes da geração X, em consonância com a anterior, apresentam-se em maioria masculina, não sendo esta ocupação uniforme também aqui. São todos profissionais com nível superior completo e maioria ingressa em cursos de pós-graduação. Estão na empresa a menos tempo, inclusive como foi possível observar, todos os seus membros estão neste trabalho entre o período de 6 a 10 anos. A rotatividade foi a mais expressiva, visto que metade dos seus membros já passou por um número considerável de empregos anteriores; constatação que pode ser justificada pelo fato de os representantes desta geração já primarem, mais que os anteriores, pela realização pessoal e satisfação, dedicando-se à busca do emprego ideal. Na mesma linha que os *baby boomers*, prezam pela participação dos demais funcionários e pela capacidade de adaptação às diversas mudanças. Apresentam ainda em relação às competências, valores próximos tanto à geração anterior quanto à posterior, podendo ser considerados um meio-termo.

Na geração dos membros mais jovens, a Y, as informações não foram tão divergentes. Na análise deste grupo, houve uma limitação encontrada para melhor análise dos resultados obtidos. Por possuírem menor representatividade, sendo apenas dois os gerentes desta geração, a análise fica um pouco comprometida. Independente disso, em virtude do pesquisado, as informações obtidas apontaram no sentido de que a totalidade dos membros era masculina; um deles não possuía nível superior completo, sendo, inclusive, o único dentre todos os gerentes questionados com essa escolaridade, estando ocupando o cargo como substituto, o que denota o aspecto de que apesar dessa ‘inferioridade’ acadêmica em relação aos demais, este se apresentou apto para a função proposta, confirmando a astúcia e capacidade dos membros dessa geração. Pela idade não tão longa, todos apresentaram tempo de trabalho menor em relação aos demais, estando na empresa há 6 anos. Cabe destacar que, por logo cedo alcançarem emprego público e concorrido, em relação à rotatividade por outros empregos, não houve mensuração significativa. Estes membros também valorizam as

competências destacadas pelas gerações anteriores, apresentando como diferencial em relação aos mais antigos um menor enfoque quanto ao papel de diretor e suas competências, atividades mais presentes nos níveis hierárquicos superiores, por sinal, ainda não alcançados por eles. Lidam mais diretamente com o público, estando todos no cargo de gerência de pessoa física, o que faz com que recorram mais que os outros, às competências relacionadas à negociação de acordos e compromissos constantemente.

Em síntese, chega-se a conclusão que, a distribuição das competências gerenciais entre as diversas gerações de profissionais em atuação nas agências da Caixa Econômica Federal em Campina Grande – PB não apresenta elevado nível de disparidade. De modo geral, os gerentes destacam a importância do uso de todas as competências na rotina de trabalho, relatando a aplicação de todas. O destaque maior dado à algumas por parte de todas as gerações, é justificado pelo tipo de empresa em que a pesquisa foi realizada. Por se tratar de empresa pública federal, existe uma série de restrições e limitações ao desempenho de particularidades por parte dos gerentes, as tarefas são bem definidas. Além disso, a estrutura da organização, sua cultura, seus valores e sua lógica de atividade acabam por determinar as competências indispensáveis e mais necessárias. Em contrapartida, no tocante ao uso mais específico de dadas competências por parte das gerações, a explicação está no fato de, apesar de todos ocuparem o cargo de gerência, dentro desta área existem distinções de papéis, em função da hierarquia estabelecida e do público atendido; o que faz com que algumas competências sejam mais requisitadas por uns e vice-versa; além, claro, das indiscutíveis especificidades de cada perfil, que acabam por diferenciar em certos aspectos.

Desta feita, vale lembrar que, a geração ou idade não são o principal aspecto a ser considerado para o bom desempenho gerencial. O ideal é a união de virtudes. Neste sentido, já explanava Quinn (2003, p. 378), dizendo que: “A capacidade plena como gerente requer mais que o mero desenvolvimento de competências; requer a possibilidade de penetrar numa situação, enxergá-la de perspectivas contrastantes e lançar mão de competências antagônicas”. O bom gestor é aquele que consegue mesclar em suas atividades um pouco de cada habilidade. É óbvio que, em função das especificidades de cada perfil profissional, algumas características vão se destacar em relação aos grupos; mas o almejado é o alcance do sucesso com a ajuda de todas as ferramentas, de modo a superar os desafios e conseguir contornar com mérito as inúmeras dificuldades impostas. O processo de formação profissional e o desenvolvimento de competências nunca terminam, é um processo de aprendizagem contínua.

REFERÊNCIAS

A GERAÇÃO Z: características e perspectivas de uma juventude que conhece a internet desde a infância. Veja, set. 2001. Edição especial Veja Jovens. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/jovens/apresentacao.html>>. Acesso em 18 de abril de 2011.

ALONSO, Carmen. Conheça a Geração Z. Revista Psicopedagogia. Publicada em 11 de agosto de 2010. <<http://www.ritaalonso.com.br/?p=34725>>. Acesso em 20 de abril de 2011.

AMOROSO, Ricardo. **Estratégias Competitivas de Alta Operação**. São Paulo: Atlas, 2008.

ANDRADE, Aurélio L., SELENE, Acyr; RODRIGUES, Luís H.; SOUTO, Rodrigo. **Pensamento Sistêmico: O Desafio da Mudança Sustentada nas Organizações e na Sociedade**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ANTUNES, Maria Thereza P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARMOUR, Stephanie. **Geração Y: Você é dessa geração**. Tradução: Mayara Saidembarg. Disponível em: <http://www.kairosnet.com.br/jobjump/ger_y.html>. Acesso em 17 de abril de 2011.

BAKEWELL, C.; MITCHELL, V.W. Generation Y female consumer decision-make styles. **International Journal of Retail and Distribution Management**, Vol. 31, n.2, p. 95-106, 2003.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/acaixa>>. Acesso em: 13 de maio de 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

COIMBRA, R.G.C.; SCHIKMANN, R. A Geração Net, XXV. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15, 2001; Campinas. **Anais ...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

DICHTER, Ernest. **O gerente nu**. São Paulo: Editora Summus, 1974.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari, 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa/Aurélio Buarque de Holanda Ferreira**. 3. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Lema. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FOSCHT, T.; SCHLOFFER, J. Accessing the outcomes of generation Y customers' loyalty. **International Journal of Bank Marketing**. Vol. 27, N.3, pg 218-249, 2009.

GLASS, A. Understanding generational differences for competitive success. **Industrial and Commercial Training**. Vol. 39, N. 2, pg. 98-103, 2007.

GECK, C. The generation Z connection: teaching information literacy to the newest net generation. **RedOrbit News**, 2006. Disponível em: <http://www.redorbit.com/news/technology/397034/the_generation_z_connection_teaching_information_literacy_to_the_newest/index.html#>. Acesso em 16 de abril de 2011.

GERAÇÃO X. *In:* WIKIPÉDIA. 2010. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o_x>. Acesso em 16 de abril de 2011.

GERAÇÃO Y. *In:* WIKIPÉDIA. 2010. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o_y>. Acesso em 16 de abril de 2011.

GERAÇÃO Z. *In:* WIKIPÉDIA. 2010. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o_z>. Acesso em 16 de abril de 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HAMEL, Gary; PRALAHAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

HUDSON, S. Wooing Zoomers. Marketing to the mature traveler. **Marketing Intelligence & Planning**. Vol. 28, N. 4, pg. 444-461, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KULLOCK, Eline. Entrevista com Eline Kullock – Especialista em Geração Y. Feedback Magazine. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.feedbackmag.com.br/entrevista-com-eline-kullock-especialista-em-geracao-y/>>. Acesso em: 15 de abril de 2011.

KUNTZ, Ana Paula. Disponível em: <<HTTP://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>>. Acesso em 16 de abril de 2011.

LEITE, Danielle Rodrigues. **Planejamento econômico numa pequena empresa**: um estudo de caso no setor de eletroeletrônicos. Relatório de Pesquisa apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da UFCG. Campina Grande: 2009.

LOIOLA, R. Geração Y. **Galileu**, n. 219, out. 2009. Disponível em:<<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>.

LOMBARDIA, P.G; STEIN, G.; PIN, J.R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales** – motivaciones y valores de La generacion Y. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. Disponível em <<http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratis/R130.pdf>>. Acesso em 21 de abril de 2011.

MACEDO, Gutemberg B. **Um misto de gerações com diferenciais e valores**. Disponível em: <HTTP://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/6286/um-mistro-de-geracoes-com-diferenciais-e-valores.html>. Acesso em 20 de abril de 2011.

MARCON, Caroline. O poder nas mãos da geração Y. Revista Exame, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/poder-maos-geracao-y-542736?page=1>>. Acesso em: 18 de abril de 2011.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

OBLINGER, D. Boomers, gen-xers & millennial: understanding the new students. **EDUCASE Review**, v. 38, n. 4, p. 37-47, July/Aug. 2003. Disponível em: <<http://net.educase.edu/ir/library/pfd/erm0342.pdf>>. Acesso em: 15 de abril de 2011.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. (2004) **Contribuições para uma taxonomia do conhecimento organizacional e sua administração estratégica**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos>>. Acesso em 07 de maio de 2011.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de autores, 2009.

OSAJIMA, K.; STERQUINST, B.; MANJESHWAR, S. Japanese Materialism: A Comparison between the New Breed and Second baby-boomer Age-cohorts. **Journal of Asia Business Studies**. Vol. 4, N. 2, p. 57-72, 2010.

POPE, Catherine; MAYS, Nick. Reaching the parts others methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health service research. *In: British Medical Journal*, nº 311, 1995, p. 42-45.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RESENDE, Enio J. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organização e sociedade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROWE, G. W. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**. FGV, v.42, n.1, p. 7-19, jan./mar, 2002.

RUAS, R. **A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

SECRETAN, Lance. **Os passos do tigre: uma fábula moderna sobre gerência e administração**. São Paulo: Record, 1989.

SHAH, G. The impacto of economic globalization on work and family collectivism in India. **Journal of Indian Business Research**, Vol.1, N. 2/3, p. 95-118, 2009.

SOARES, S. de B. C. **Aula 5: tecnologias & bibliotecas/sistemas de informação acadêmicos: integração e impactos**. São Paulo: FEBAB: Coordenadoria Geral de Bibliotecas, 2009. Programa de Aperfeiçoamento em Gestão & Inovação de Bibliotecas e Sistemas de Informação Acadêmicos. Disponível em: <<http://mmhinformacao.nucleoad.net/mod/resource/view.php?id=462>>. Acesso em 23 de abril de 2011.

TAPSCOTT, D. **Geração Y vai dominar força de trabalho**. ITWEB. 2008. Disponível em <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PPS10107.pdf>>. Acesso em 18 de abril de 2011.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; Dutra, J.S.; Nakata, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro ... **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Antonio Mello. **Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SHINYASHIKI, Eduardo. Um reflexo da liberdade organizacional. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/5021/um-reflexo-da-liberdade-organizacional.html>. Acesso em: 21 de abril de 2011.

APÊNDICE

UFCG/CH/UAAC

Aluna pesquisadora: Larissa de Lima e Silva

Prezado(a) Colaborador(a): Este questionário tem a finalidade de coletar dados para um trabalho acadêmico com o objetivo de analisar a distribuição das competências gerenciais em diversas gerações de profissionais nas agências da Caixa Econômica Federal de Campina Grande. Não é necessário identificar-se. Os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo, assim como a identidade da empresa que será preservada. Portanto, conto com a sua sinceridade nas respostas. Desde já, agradeço a colaboração.

QUESTIONÁRIO
PARTE 1

1) Sexo:

a () Masculino

b () Feminino

2) Faixa Etária:

a () até 20 anos

b () de 21 a 30 anos

c () de 31 a 39 anos

d () de 40 a 60 anos

e () mais de 60 anos

3) Escolaridade

a () ensino médio incompleto

b () ensino médio completo

c () ensino superior incompleto

d () ensino superior completo

Curso: _____

e () pós-graduação incompleto

f () pós graduação completo

Em: _____

4) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

a () menos de um ano

b () de 1 a 5 anos

c () de 6 a 10 anos

d () de 11 a 15 anos

e () de 16 a 20 anos

f () mais de 20 anos

5) Já passou por muitos empregos antes deste?

a () sim

Quantos: _____

b () não

PARTE 2

Analisar atentamente os quesitos abaixo listados, e, de acordo com a sua percepção, assinale os oito mais representativos na sua atividade gerencial.

Competências	
1) Realiza a negociação de acordos e compromissos. Diálogo constante.	
2) Planeja e monitora projetos.	
3) Administra a sobrecarga de informações, devendo optar pelas mais úteis. Trabalha com a ansiedade informacional.	
4) Faz uso do pensamento criativo. Gera novas idéias.	
5) Dedicar-se à construção de equipes.	
6) Desenvolve e comunica a visão da empresa.	
7) Faz uso da tomada participativa de decisões, aceitando contribuições dos empregados.	
8) Apresenta idéias. Possui apresentação oral eficaz.	
9) Planeja e escolhe as mudanças que devem ocorrer e as implementa.	
10) Busca maior satisfação por parte dos funcionários. Cria um ambiente de trabalho agradável.	
11) Comunica-se eficazmente. Compartilha informações.	
12) Pratica administração do tempo e do estresse.	
13) Administra um grande número de processos distintos.	
14) Possui compreensão de si mesmo e dos outros. É capaz de perceber e entender as reações das pessoas.	
15) Estabelece as metas e objetivos.	
16) Pratica o gerenciamento multifuncional. Prima pelo todo em detrimento da departamentalização.	
17) Convive com mudanças imprevistas. Está constantemente adaptando-se à transformações.	
18) Realiza o desenvolvimento dos empregados, aprimorando suas competências e habilidades.	
19) Administra conflitos.	
20) Fomenta um ambiente de trabalho produtivo.	
21) Realiza o planejamento e organização para alcance dos objetivos.	
22) Pensa e reage com rapidez aos argumentos alheios, defendendo suas convicções.	
23) Constrói e mantém uma base de poder.	
24) Otimiza o desempenho individual.	