

# MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E NA CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES ENVOLVENDO GERAÇÕES

**Caio Marcelo Lourenço** (Departamento de Engenharia de  
Produção - EESC - USP )  
caio.lourenco@usp.br

**Gabriel Teixeira** (Departamento de Engenharia de Produção -  
EESC - USP )  
gabriel2.teixeira@usp.br

**JÉSSICA SYRIO CALLEFI** (Departamento de Engenharia de  
Produção - EESC - USP )  
jessica.callefi@gmail.com

**Pedro Henrique de Oliveira** (Departamento de Engenharia de  
Produção - EESC - USP )  
oliveiraph1@gmail.com

**Fernando César Almada Santos** (Departamento de Engenharia de  
Produção - EESC - USP )  
almada@sc.usp.br

*O mercado de trabalho atualmente é composto predominantemente por indivíduos de três gerações, sendo elas: geração baby boomer, nascidos entre 1946 e 1960, a geração X, nascidos entre 1961 e 1980 e a geração Y, nascidos entre 1981 e 2000. Cada geração é m*

*Palavras-chave: Cultura organizacional. Mudanças através de gerações. Gerações e Organização do trabalho.*



## 1. Introdução

Com o advento das máquinas no processo produtivo, o colaborador passou a ter a responsabilidade de contribuir além do conteúdo integral de seu trabalho, buscando o aprimoramento contínuo do seu ambiente de trabalho, deixando somente de cumprir com sua carga horária (BALLASTERO-ALVAREZ, 2001).

Essa transformação gerou grandes impactos nos indivíduos dentro das organizações. Porém, para que o impacto seja positivo em todos os indivíduos, é necessário que as mudanças contextualizem e abranjam todas as gerações que fazem parte do mercado de trabalho em um mesmo período histórico. Por geração, entende-se um grupo de pessoas nascidas em um determinado período de tempo, que vivenciaram acontecimentos econômicos, sociais e históricos os quais tiveram forte influência na formação de seus valores, suas crenças, atitudes e moral (TOLBIZE, 2008).

Essa relação entre as diferentes gerações nas organizações nem sempre é ideal, podendo existir conflitos entre elas devido ao fato de cada uma possuir suas próprias aspirações, certezas e valores (LOMBARDIA; PIN; STEIN, 2008). Ademais, de acordo com uma pesquisa realizada pela AMCHAM Brasil 75% das empresas apresentam conflitos entre gerações, dessas 70% não conduzem nenhum tipo de ação para coibir tais conflitos, sendo que apenas 39% pretendem adotar algumas medidas preventivas (CÂMARA AMERICANA DE COMÉRCIO, 2011).

Este trabalho utilizará ferramentas de pesquisa bibliográfica e de caso para compreender as mudanças que ocorreram na organização do trabalho e na cultura das organizações através das gerações. A fim de responder qual o impacto ocasionado pela mudança de gerações na organização do trabalho e na cultura das organizações?

## 2. Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional vem sendo amplamente estudado na literatura (SCHEIN, 2004). De acordo com Cameron e Quinn (2006), a cultura de uma organização é o reflexo do modo de agir das lideranças, dos valores, linguagens e símbolos, das definições de êxito, dos costumes e procedimentos que a definem e a tornam uma organização única.

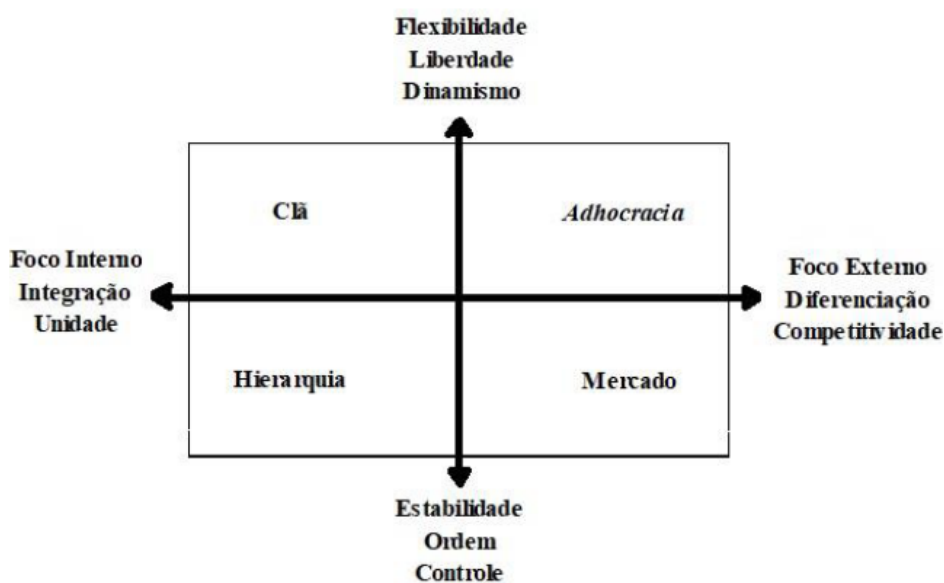
Cameron e Quinn (2006) entendem que a cultura organizacional condiciona o gerenciamento das pessoas, determinando referenciais que influenciam o comportamento e geram

expectativas nos que fazem parte da organização, de maneira que os objetivos desta sejam alcançados. Dessa forma, muitos estudiosos passaram a perceber a importância, a longo prazo, da cultura organizacional no desempenho e na eficácia das companhias (TRICE; BEYER, 1993).

A partir do relacionamento entre duas dimensões, Cameron e Quinn (2006) desenvolveram o *Competing Values Framework* (Figura 1), modelo no qual categorizamos tipos de cultura organizacional e suas principais características.

A primeira dimensão discrimina a flexibilidade, a discrição e o dinamismo do controle, da ordem e da estabilidade. Enquanto a segunda dimensão distingue organizações que enfatizam a união e a orientação interna das que, contrariamente, prezam pela orientação externa e rivalidade (CAMERON; QUINN, 2006).

Figura 1 - *Competing Values Framework*



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2006), p. 36.

A cultura hierárquica, localizada no quadrante inferior esquerdo, tem o foco interno e a estabilidade como suas dimensões. Também conhecida como burocracia, possui como principais características: regras, hierarquia, responsabilidade, impessoalidade, especialização e meritocracia, que levam a estabilidade, eficiência e a alta consistência em produtos e serviços, devido também a padronização dos procedimentos (CAMERON; QUINN, 2006).

O ambiente de trabalho é caracterizado pela sua formalidade, estrutura bem definida e regras claras. O colaborador é premiado e promovido devido ao seu esforço individual,

caracterizando-se assim, a meritocracia como sistema de recompensa. Os líderes são bons coordenadores e organizadores, cabendo a eles manterem o bom funcionamento da organização (CAMERON; QUINN, 2006).

A cultura de mercado, localizada no quadrante inferior direito, tem o foco externo e a estabilidade como suas dimensões. Esse tipo de cultura tornou-se popular nos anos 1960, quando a concorrência se tornou um grande desafio para diversas organizações. Suas principais características são: a competitividade, produtividade, a orientação da companhia pelo mercado externo e a busca agressiva por resultados e pela rentabilidade (CAMERON; QUINN, 2006).

O ambiente de trabalho é hostil, ou seja, a cobrança por resultados e metas é rigorosa, além disso, a visão competitiva das companhias no mercado é também vista internamente, entre os próprios colaboradores. Dessa forma, os líderes trabalham duro e devem conduzir a organização em direção à produtividade e ao lucro, tendo sempre o espírito competitivo (CAMERON; QUINN, 2006).

A cultura de clã, localizada no quadrante superior esquerdo, tem o foco interno e a flexibilidade como suas dimensões. Esse tipo de cultura recebeu esse nome devido às suas similaridades ao tipo organizacional familiar e, dessa forma, se assemelha mais com uma extensão da família do que uma organização econômica. Suas principais características são: a valorização do trabalho em equipe e da participação e envolvimento dos colaboradores, o compartilhamento de valores e objetivos, além de possuírem um ambiente que proporciona o *empowerment* dos funcionários (CAMERON; QUINN, 2006).

O ambiente de trabalho nesse tipo de cultura é humanizado, amigável e informal. O colaborador é premiado pelo trabalho em equipe e pela sua participação e o sucesso é medido pela satisfação dos funcionários. O líder é considerado um mentor, tendo como principal tarefa o *empowerment* dos colaboradores, fazendo com que eles se sintam parte do negócio e tornem-se fiéis e comprometidos e identificando-se com a moral e os valores da companhia (CAMERON; QUINN, 2006).

Por fim, a cultura *adhocrática* localiza-se no quadrante superior direito tendo o foco externo e a flexibilidade como suas dimensões. Esse tipo de cultura foi desenvolvida após a mudança do mundo industrial para o mundo da informação, por se adaptar mais facilmente ao período turbulento devido às rápidas e intensas mudanças. Conseqüentemente, suas principais

características são: a inovação, o pioneirismo, o estímulo à criatividade e a adaptabilidade a mudanças (CAMERON; QUINN, 2006).

O ambiente de trabalho nas organizações que seguem a cultura *adhocrática* é dinâmico, estimula novas ideias, preza pelo empreendedorismo e pela multitarefa, além de dar ênfase à tomada de decisões e a antecipação do futuro.

O Quadro 1 sintetiza as características dos quatro tipos culturais explicitados de acordo com três parâmetros e exemplos.

Quadro 1 - Culturas organizacionais e suas características

Cultura	Orientação	Líder	Valores	Exemplo
Hierárquica	Controle	Coordenador, organizador	Responsabilidade, padronização, meritocracia	Redes de <i>fast-food</i>
Mercado	Competição	Competidor, trabalhador	Lucratividade, produtividade, competitividade	Organizações mundiais
Clã	Colaboração	Mentor, facilitador	Desenvolvimento, comunicação, compromisso	Organizações de pequeno porte
<i>Adhocrática</i>	Inovação	Inovador, visionário	Pioneirismo, criatividade, flexibilidade	Consultoria

Fonte: Autoria própria.

### 3. Gerações

Para Twenge (2010), grupos geracionais são formados por indivíduos nascidos na mesma época, que compartilharam eventos sociais ou históricos durante o período de desenvolvimento. Assim, cada geração é influenciada por forças externas, tais como a mídia, a cultura, os pais e eventos sociais que acabam por criar os valores, comportamentos e expectativas comuns a essa geração e distingue-a das outras. Porém, essas influências não significam que todos os indivíduos compartilharão as mesmas características, existindo semelhanças e diferenças entre os mesmos (TOLBIZE, 2008).

Pertencer a uma geração é involuntário e permanente, e só se aplica a um número finito de indivíduos (STRAUSS; HOWE, 1991). Portanto, a quebra da continuidade histórica, devido a importantes eventos, é um marco para mudança de uma geração para outra.

Entre os diversos autores que tratam o assunto, há divergências quanto ao ano de início de cada grupo geracional e, por essa razão, os cortes geracionais são aproximados (MANION et al., 2009). Sendo assim, nesse trabalho serão utilizados os períodos de nascimento por geração definidos por Erickson (2011).

Os *baby boomers* nasceram entre 1946 e 1960 e entraram no mercado de trabalho entre 1969 e 1983. Os indivíduos da geração X, por sua vez, nasceram entre 1961 e 1980 e adentraram no mercado de trabalho entre 1984 e 2003. Por fim, as pessoas pertencentes a geração Y nasceram entre 1981 e 2000 e se integraram ao mercado de trabalho a partir de 2004 (ERICKSON, 2011). O Quadro 2 sintetiza as principais características de cada geração.

Quadro 2–Comparativo das principais características entre gerações

Comparativo	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y
Postura profissional	O trabalho é visto como prioridade.	Destacam-se pela dedicação e experiência no trabalho	São confiantes e comprometidos com seus valores.
Posição na empresa	Status e poder são fundamentais para esta geração.	Temem ser substituídos pela geração Y.	São impulsivos e nem sempre respeitam a hierarquia.
Foco no trabalho	Esta geração é altamente focada no alcance de resultados.	Em geral, são comprometidos com a cultura organizacional da companhia.	Buscam novos desafios e desejam fazer tudo a sua maneira
Relação com a liderança	A liderança é vista como sinônimo de comando e controle.	Valorizam as competências ao assumirem cargos de liderança.	Controle, burocracia e rotina são mal vistos.
Qualidade de vida	Dão maior prioridade ao trabalho em detrimento da vida pessoal	Buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	Buscam a flexibilidade de suas atividades.

Fonte: Autoria própria.

#### 4. Relacionamento das gerações nas diferentes culturas organizacionais

Observa-se na grande maioria das companhias, a coexistência das três gerações descritas no ambiente de trabalho. Essa interação pode ocasionar conflitos, devido ao fato de cada geração ter aspirações e contratos psicológicos diferentes (LOMBARDIA; PIN; STEIN, 2008).

Neste trabalho, buscou-se contextualizar e relacionar as características de alguns tipos de cultura com as diferentes características das gerações pertencentes ao mercado de trabalho atual. Assim, os tipos de cultura que serão abordados são: a hierárquica, a de mercado e a de clã, devido ao fato de serem culturas próximas às encontradas na companhia na qual foi realizado o estudo de caso.

#### **4.1.Cultura hierárquica**

Compreende-se que a geração *baby boomer* possui alta adaptabilidade às companhias que possuem a cultura hierárquica. Primeiramente pelo fato de serem indivíduos disciplinados e que se familiarizam com ambientes que possuem regras epolíticas rígidas, além disso, veem a liderança como sinônimo de controle e comando, assim como proposto por esse tipo de cultura.

Para a geração X, a valorização da meritocracia e a dedicação no trabalho são características que se encaixam na cultura hierárquica. São indivíduos focados em resultados e nos objetivos propostos pela organização, tendo também certo comprometimento com a cultura organizacional da companhia na qual atuam. Além disso, são considerados, em sua maioria, pragmáticos e conservadores.

Já a geração Y, apesar de ser avessa às regras e à hierarquia, se identifica com ambientes onde existe a possibilidade de grande aprendizado, portanto, culturas hierárquicas presentes em grandes conglomerados podem ser um fator de atração para os indivíduos dessa geração.

#### **4.2.Cultura de mercado**

Visto que os *baby boomers* são ávidos trabalhadores, em muitos casos dão maior importância ao trabalho em detrimento da vida pessoal, e além disso, são indivíduos focados em cumprir metas e obter resultados, pode-se dizer que devido a tais fatores essa geração tem afinidade com a cultura de mercado.

A geração X, também possui características que a fazem com que esses indivíduos se adaptem a cultura de mercado. São pessoas focadas na produtividade, que buscam um aprendizado constante e uma estabilidade financeira, princípios condizentes com a cultura em questão.

Os indivíduos da geração Y são ambiciosos e competitivos, qualidades muito apreciadas nas organizações que seguem a cultura de mercado. Também são movidos a desafios e adaptam-se a mudança facilmente, sendo essas as peculiaridades em comum entre a geração Y e a cultura de mercado.

#### **4.3.Cultura de clã**

A geração *baby boomer* adaptar-se-ia a essas companhias justamente pelo fato de terem um ambiente familiar e acolhedor. Além disso, as empresas com a cultura de clã preconizam a moral e a tradição, o que são fatores de atratividade para os *baby boomers*.

A geração X, por sua vez, possui grande afinidade com esse tipo de cultura, primeiramente pelo fato de essas organizações prezarem pela saúde e bem-estar de seus colaboradores, ou seja, que esses tenham um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Outro fator é em relação ao líder, que nesse caso, ambos valorizam aqueles que são mentores.

A geração Y é formada por indivíduos que se adaptam mais facilmente em ambientes de trabalho flexíveis, nos quais a liberdade na tomada de decisão é respeitada e incentivada. Ademais, buscam, através do emprego, adquirir novos conhecimentos e obter um crescimento pessoal. Dessa forma, são pessoas que harmonizam com a cultura de clã.

O Quadro 3 sintetiza as conexões das características das gerações que condizem com as culturas organizacionais.

Quadro 3–Comparativo entre gerações e culturas organizacionais

<b>Cultura</b> <b>Gerações</b>	<b>Hierárquica</b>	<b>Mercado</b>	<b>Clã</b>
<b>Baby Boomers</b>	Valorizam ambientes com regras e políticas rígidas, acreditam que a liderança representa o controle e comando.	Valorizam o cumprimento de metas e a obtenção de resultados, são ávidos trabalhadores.	Valorizam ambientes tradicionais, familiares e acolhedores.
<b>Geração X</b>	Valorizam a meritocracia, são dedicados ao trabalho, focados em resultados e nos objetivos da organização.	São focados na produtividade, buscam estabilidade financeira e um aprendizado contínuo.	Valorizam ambientes que prezam pela saúde e bem estar e líderes que são tidos como mentores.
<b>Geração Y</b>	Possuem baixa adaptabilidade, mas valorizam ambientes onde há a possibilidade de aprendizado.	São ambiciosos, competitivos e movidos a desafios, além de se adaptarem facilmente a mudanças.	Valorizam ambientes de trabalho flexíveis, nos quais a liberdade na tomada de decisões é incentivada.

Fonte: Autoria própria.

## 5. Método de pesquisa

O estudo de caso é uma dentre diversas formas de se fazer pesquisa, sendo que, costuma ser utilizada em casos nos quais o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos e quando o foco da pesquisa encontra-se nos fenômenos contemporâneos inclusos em um determinado contexto da vida real (YIN, 2010).

A essência de um estudo de caso é esclarecer uma ou mais decisões, determinando o motivo pelo qual foram tomadas, de que forma foram implementadas e quais foram os resultados. Como estratégia de pesquisa, o estudo de caso é utilizado em diversas situações, porém nesse trabalho de conclusão de curso ele terá como abordagem o estudo organizacional e gerencial (YIN, 2010).



A escolha desse método de pesquisa deu-se pelo fato do mesmo ser amplamente utilizado no Brasil, para a condução de pesquisas e desenvolvimento de novas teorias na gestão de operações, bem como na engenharia de produção (MIGUEL, 2007).

Dessa forma, para a formulação do estudo de caso foram realizadas entrevistas, utilizando um questionário, o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional, doravante tratado por OCAI, sigla em inglês (Anexo A). Esse questionário utiliza uma escala de classificação *ipsativa*, ademais, também serviram de base para o estudo de caso observações visuais dos colaboradores no ambiente de trabalho e informações históricas e estruturais.

Por se tratar de um estudo de caso único, esse trabalho se atentou em realizar uma generalização analítica, buscando fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante”, evitando criar conclusões precipitadas (YIN, 2010).

Neste estudo de caso foram realizadas três análises através dos resultados obtidos pela realização do OCAI, sendo elas: a determinação do tipo de cultura dominante, a evolução da cultura organizacional através do tempo e, por fim, a visão de cada geração sobre o tipo de cultura da empresa.

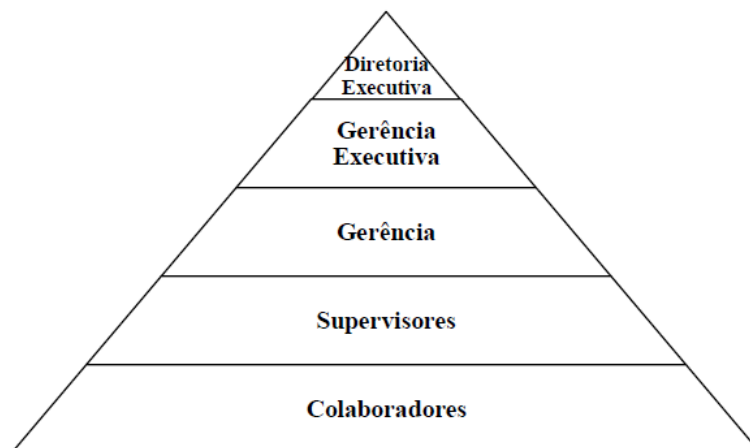
O principal objetivo deste estudo de caso é a compreensão do impacto ocasionado pela mudança de gerações na organização do trabalho e na cultura da companhia. Para tanto, a realização do OCAI possibilita entender qual era a cultura organizacional em um passado recente, qual é atualmente esta cultura e como os colaboradores enxergam qual deveria ser num futuro próximo.

### **5.1. Objeto de estudo**

A organização adotada para a realização do estudo de caso atua no setor têxtil, possuindo mais de setenta anos de atuação, sendo assim considerada uma empresa madura e com alta estabilidade no mercado em que atua.

A companhia possui dois parques industriais no estado de São Paulo e o escritório administrativo na capital, contando com mais de setecentos colaboradores. A estrutura hierárquica da organização é dividida conforme apresentada na Figura 2.

Figura 2 - Pirâmide da estrutura hierárquica da organização



Fonte: Autoria própria.

A escolha da organização em questão deu-se em razão da empresa contar com funcionários das gerações *baby boomers*, geração X e geração Y e também com diferentes tempos de contribuição na organização. Ademais, o estudo de caso foi realizado com colaboradores dos diversos setores e de diferentes níveis hierárquicos.

## 6. Resultados

O OCAI, segundo Cameron e Quinn (2006), serve como instrumento para analisar e identificar a cultura organizacional atual e a de como ela deve estar em cinco anos, de acordo com a opinião dos colaboradores. Neste trabalho, foi incluída uma terceira análise que aborda como a organização era há cinco anos.

Por meio disto, foi possível observar a evolução da cultura organizacional da companhia através das gerações e assim verificar se está ou não aderente aos pressupostos teóricos abordados.

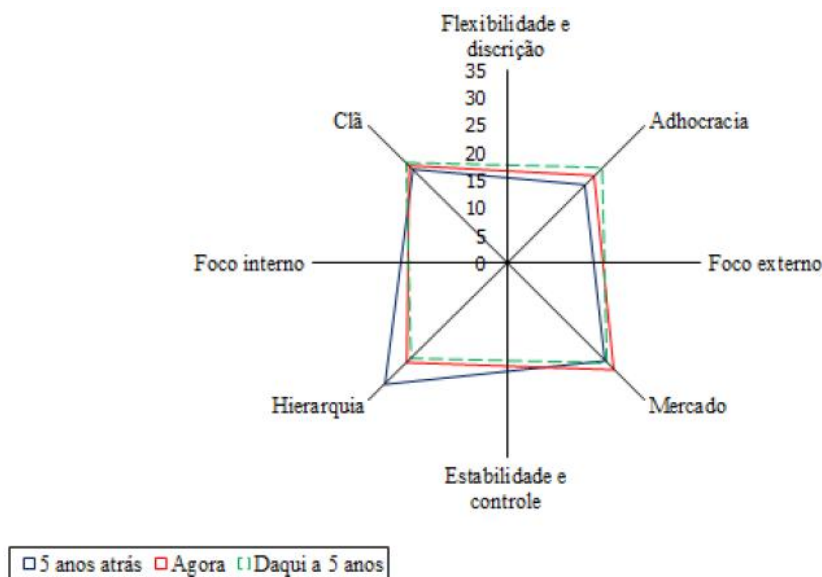
A análise da organização como um todo, mostra que cinco anos atrás a companhia era predominantemente hierárquica, sendo caracterizada pela sua formalidade e estrutura bem definida, tendo regras e procedimentos claros. Além disso, era uma companhia que prezava pela estabilidade, eficiência e consistência do seu processo produtivo. O fato de que há cinco anos a cultura hierárquica ter sido a dominante pode ser explicitado de duas maneiras. Primeiramente pelo fato de que na época a companhia ser dirigida pela geração *baby boomer*, geração essa que possui alta adaptabilidade e concordância com a cultura hierárquica. Outra análise pode ser feita com base na evolução da companhia e suas necessidades ao longo do tempo, dessa forma, a cultura hierárquica como dominante no

passado pode ser explicada pela carência de ordenação e de padronização nos procedimentos, o que é aceitável em uma organização em desenvolvimento, mas que se torna um entrave para a expansão da empresa.

Atualmente, a organização possui dominância da cultura de mercado, sendo que, essa mudança é naturalmente observada em companhias que atingem certo tamanho e passam a fazer parte de um mercado altamente competitivo, no qual o foco torna-se o aumento do *market share* por meio do cumprimento de metas audaciosas. Nessa conjuntura, a companhia deixa de ter como ênfase a cultura hierárquica e passa a adotar a de mercado, como. Além disso, essa substituição pode ser compreendida pelas mudanças nas posições gerenciais que ocorreram ao longo desses cinco anos e que continuam ocorrendo. A alta gerência, compreendida pelos sócios, foi transferida para seus filhos, pertencentes à geração X, os quais possuem grande adaptabilidade à cultura de mercado.

Com relação à visão futura, para daqui a cinco anos, observa-se uma igualdade entre todas as culturas, o que também é observado em casos de consolidação de empresas maduras no mercado em que atuam. A Figura 3 apresenta os resultados gerais obtidos no estudo.

Figura 3—Evolução da cultura organizacional



Fonte: Autoria própria.

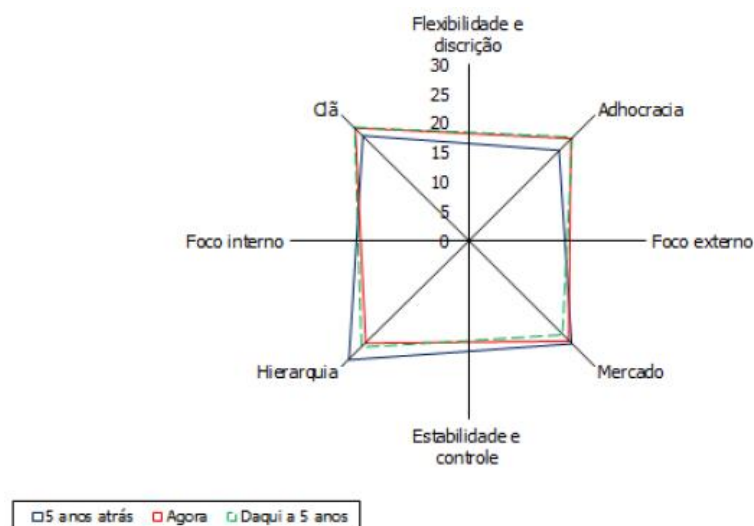
### 6.1. Geração *Baby Boomer*

Os resultados obtidos com o OCAI da geração *baby boomer* mostram que cinco anos atrás, essa geração, identificava a cultura hierárquica como a preponderante entre as culturas organizacionais. Dessa forma, a visão dessa geração coincide com os resultados totais.

Porém, atualmente os *baby boomers* acreditam que a cultura de clã é a que rege a companhia, diferentemente do resultado total, que determina que a cultura vigente nos dias de hoje é a de mercado. Essa discrepância pode ser explicada pelo fato de os indivíduos pertencentes à geração *baby boomer* se atraírem por companhias que pregam pela moral e pela tradição, sendo assim, pelo fato de a empresa ainda possuir tais resquícios, os colaboradores convergiram suas respostas para as afirmações que caracterizam a cultura de clã.

Com relação à cultura organizacional ideal para daqui a cinco anos, os *baby boomers* acreditam que a cultura de clã deva ser a predominante. Visão que também pode ser explicada pelo fato de esses indivíduos possuírem uma alta adaptabilidade com organizações que possuem tal cultura implantada. Os resultados dessa geração são apresentados na Figura 4.

Figura 4–Tipos culturais segundo os baby bommers



Fonte: Autoria própria.

## 6.2. Geração X

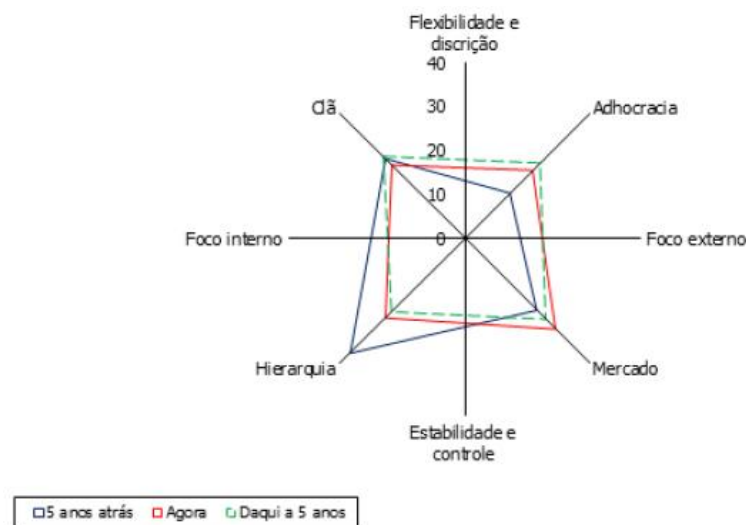
De acordo com a geração X, há cinco anos a organização tinha a cultura hierárquica como cultura modelo, concordando com os resultados totais.

A visão atual é de que a cultura predominante na organização é a de mercado, o que também está em acordo com os resultados totais e com os argumentos de que essa geração foi a responsável pela mudança da cultura hierárquica para de mercado. Portanto, os resultados obtidos condizem com o referencial teórico abordado.

Já a visão futura da companhia para os indivíduos da geração X é de que ela tenha um equilíbrio entre as culturas de clã e a de mercado, com maior ênfase na última. O resultado

total mostra um equilíbrio entre as quatro culturas, que pode ser explicado pelo fato dessa geração possuir um grande alinhamento com os princípios abordados pela cultura de mercado, que se caracteriza pelo aumento da produtividade e pela constante competitividade, mas também pela preocupação com o constante aprendizado e crescimento pessoal, características essas exploradas também pela cultura de clã. Os resultados obtidos para essa geração são apresentados na Figura 5.

Figura 5—Tipos culturais segundo a geração X



Fonte: Autoria própria.

### 6.3. Geração Y

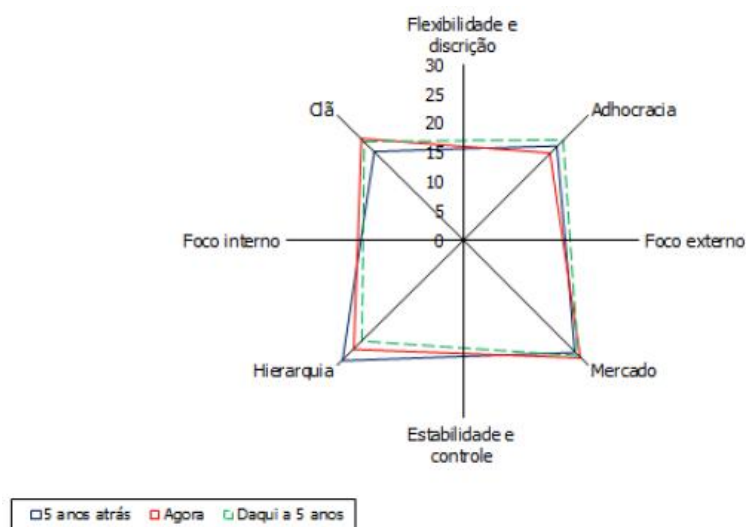
Assim como as gerações *baby boomer* e a X, a geração Y identificou a cultura hierárquica como à cultura vigente na companhia há cinco anos, demonstrando alinhamento entre as gerações.

Atualmente, a geração Y acredita que a cultura de mercado é a mais expressiva dentre as quatro culturas organizacionais. Esse resultado mostra concordância com o resultado total e com a geração X. Além disso, esse resultado pode ser explicado pelo comprometimento dessa

geração com a cultura de mercado, uma vez que esses indivíduos são ambiciosos e competitivos, o que facilita a adaptação a esse tipo de cultura.

Por fim, a geração Y acredita que a situação futura da companhia será aderente a cultura de mercado, majoritariamente, e num segundo plano a cultura *adhocrática*, destoando do resultado total. Mas que pode ser explicado pelo fato de, além de serem alinhados a cultura de mercado, os indivíduos da geração Y possuem grande afinidade a cultura *adhocrática* e se adaptarem com maior facilidade a companhias que possuem essa cultura em comparação as outras gerações, uma vez que esses indivíduos são flexíveis, inovadores e sempre buscam novos desafios. Os resultados obtidos para essa geração são apresentados na Figura 5.

Figura 6—Tipos culturais segundo a geração Y



Fonte: Autoria própria.

## 7. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo a realização de um estudo de caso em uma companhia consolidada no mercado, caracterizando a mudança da cultura organizacional através do tempo e correlacionando-a com as diferentes gerações atuantes no ambiente de trabalho da empresa.

Para tal, realizou-se um estudo de referencial teórico das diferentes culturas organizacionais, das gerações e da correlação entre os dois temas, o que serviu de embasamento para as conclusões postuladas. A maior parte das pesquisas utilizadas como referências eram de outras nacionalidades, devido à carência de bibliografia nacional demonstrando a necessidade de aprofundamento no assunto pelos autores brasileiros.

Após a análise teórica, deu-se prosseguimento ao estudo de caso, o qual foi realizado por meio de um questionário OCAI entregue aos colaboradores da organização. Os métodos utilizados foram satisfatórios para a realização do estudo de caso no tema abordado, porém, devem-se considerar limitações tais como falta de experiência no manejo da ferramenta de pesquisa.

Com relação aos resultados obtidos, conclui-se que há cinco anos a companhia possuía a cultura hierárquica; atualmente a cultura de mercado é a predominante e, daqui a cinco anos, os colaboradores acreditam que se deva ter um equilíbrio entre as quatro culturas. Já as visões de cada geração, analisadas separadamente, convergiram e divergiram em determinados períodos temporais. Para a geração *baby boomer* a evolução da cultura organização traçou o seguinte caminho: cultura hierárquica, de clã e de clã, novamente. Para os indivíduos da geração X, a companhia cinco anos atrás possuía a cultura hierárquica, passando pela de mercado e num futuro uma correlação entre a cultura de clã e a de mercado. Já para a geração Y, no passado a cultura hierárquica era predominante, atualmente tem-se a de mercado e futuramente deva ocorrer uma correlação entre a *adhocrática* e a de mercado.

Os autores consideram de grande importância a realização, por parte do meio acadêmico, de futuros estudos práticos e teóricos de acordo com a realidade das organizações brasileiras, para que seja possível analisar, com um maior banco de dados, a posição das companhias brasileiras em comparação com organizações mundo afora.

## **8. Agradecimentos**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## **REFERÊNCIAS**

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. (Coordenação). Qualidade. **Administração da qualidade e da produtividade**: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMARA AMERICANA DE COMERCIO. **75% das empresas enfrentam problemas causados por conflitos entre líderes das gerações baby boomer, X e Y, aponta pesquisa da Amcham**. Publicado 30 jun. 2011 Disponível em: <<https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/75-das-empresas-enfrentam-problemas-causados-por-conflitos-entre-lideres-das-geracoes-baby-boomer-x-e-y-aponta-pesquisa-da-amcham>> Acesso em: 28 abr. 2019.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework**, Jossey-Bass, Revised Edition, 2006.

ERICKSON, T. **E agora, geração X?**: Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

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, 2008.

MANION, J. et al. (ed.). **Managing the multi-generational nursing workforce**: managerial and policy implications. Geneva: International Council of Nurses, 2009.

MIGUEL, P.A.C. Estudo de Caso na Engenharia de Produção: Estruturação e recomendação para sua condução. **Production** v.17, n 1, pp. 216-229, 2007

SCHEIN, E. H. (2004). **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Jossey, 2004.

STRAUSS, W.; HOWE, N. **Generations**: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York, NY: William Morrow and Company, 1991.

TOLBIZE, A. Generational differences in the workplace. **Research and training center on community living**, v. 5, n. 2, p. 1-21, 2008.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. **The cultures of work organizations**. Prentice-Hall, Inc, 1993.

TWENGE, J. M. A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 2, p. 201-210, 2010.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**. Planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.





**XXXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
“Os desafios da engenharia de produção para uma gestão inovadora da Logística e Operações”  
Santos, São Paulo, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2019.

## **ANEXO A**

### Pesquisa de Opinião - Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional

<b>Idade:</b> ( ) Entre 18 e 37 anos	<b>Gênero:</b> ( ) Masculino
( ) Entre 38 e 57 anos	( ) Feminino
( ) Entre 58 e 72 anos	<b>Tempo de empresa:</b> _____ anos

Nos itens a seguir, utilize a seguinte escala:

Nada similar:  
Entre 0 e 19 pontos

Pouco similar:  
Entre 20 e 49 pontos

Muito similar:  
Entre 50 e 100 pontos

Observações:
1)Essa é uma pesquisa de opinião, ou seja, não existem respostas certas ou erradas.
2)O preenchimento desse questionário deve seguir a seguinte lógica: primeiramente devem ser preenchidos todos os itens da coluna <b>5 ANOS ATRÁS</b> , depois os itens da coluna <b>AGORA</b> e por fim da coluna <b>DAQUI A 5 ANOS</b> . Caso você tenha menos do que 5 anos de empresa, desconsidere a primeira coluna.
3)A coluna <b>DAQUI A 5 ANOS</b> deve ser preenchida de acordo com a sua preferência. Como você enxerga que a empresa deve estar daqui a 5 anos.
4)A soma das pontuações em A, B, C e D deve ser igual a 100. Por exemplo, no item 1, na coluna <b>AGORA</b> . Em caso de considerar o item A pouco similar dou 22 pontos. No item B, dou 0 pontos. No item C, 55 pontos. E no item D, 23 pontos. Totalizando 100 pontos.
5)Após o término do questionário, favor deixar na portaria.

1) Características Dominantes	5 anos atrás	Agora	Daqui a 5 anos
A) A empresa é um lugar muito amigável. É como uma extensão da família.			
B) A empresa é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a arriscar e correr riscos.			
C) A empresa é muito orientada para resultados. Uma grande preocupação é cumprir metas. As pessoas são muito competitivas e focadas em resultados.			
D) A empresa é um lugar muito controlado e estruturado. Existem procedimentos formais que devem ser seguidos.			
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
2) Liderança	5 anos atrás	Agora	Daqui a 5 anos
A) O líder costuma ser o exemplo na orientação, facilitação e incentivo.			
B) Os líderes da empresa são geralmente considerados como um exemplo de empreendedorismo, inovação ou tomada de decisões.			
C) Considera-se que a liderança da empresa tenha um enfoque em resultados práticos e agressivos.			
D) Geralmente, considera-se que a liderança da empresa exemplifica a coordenação, organização ou eficiência.			
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

	5 anos atrás	Agora	Daqui a 5 anos
<b>3) Gestão dos colaboradores</b>			
A) O estilo de gestão na empresa é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação de todos.			
B) O estilo de gerenciamento na empresa é caracterizado pelo risco individual, inovação e liberdade.			
C) O estilo de gestão na empresa é caracterizado pela alta competitividade, alta demanda e conquista.			
D) O estilo de gerenciamento na empresa é caracterizado pela segurança no emprego, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.			
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4) Fator de união da empresa</b>	5 anos atrás	Agora	Daqui a 5 anos
A) O que une a empresa é lealdade e confiança mútua. O compromisso dos colaboradores com a empresa é alto.			
B) O que une a empresa é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em ser inovador.			
C) O que une a empresa é a ênfase na conquista e cumprimento de metas.			
D) A empresa preza por regras e políticas formais. Manter uma organização eficiente é importante.			
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5) Ênfase e estratégica</b>	5 anos atrás	Agora	Daqui a 5 anos
A) A empresa valoriza o desenvolvimento humano. Confiança, abertura e participação são importantes.			
B) A empresa busca a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e buscar oportunidades de melhorias são valorizadas.			
C) A empresa valoriza a competitividade. Ser dominante no mercado é importante.			
D) A empresa valoriza permanência e estabilidade. Eficiência, controle e operações sem erros são importantes.			
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>6) Critério de sucesso</b>	5 anos atrás	Agora	Daqui a 5 anos
A) A empresa define o sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos funcionários e preocupação com as pessoas.			
B) A empresa define o sucesso com base em ter os produtos mais exclusivos ou mais recentes. Busca sempre ser líder em produtos inovadores.			
C) A empresa define o sucesso com base em superar a concorrência. A liderança competitiva do mercado é fundamental.			
D) A empresa define o sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, cumprimento de cronogramas e produção de baixo custo são essenciais.			
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>