



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS BMEC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**UM ESTUDO DE SEGMENTAÇÃO DE  
COORTES E ESTILOS DE LIDERANÇA  
PARA UMA EMPRESA DE ENERGIA  
ELÉTRICA**

**PATRÍCIA DIEGUEZ VILAS BÔAS**

**ORIENTADOR: PROF. DR. EDSON JOSÉ DALTO**

**Rio de Janeiro, 23 de março de 2010**

**“UM ESTUDO DE SEGMENTAÇÃO DE COORTES E ESTILOS DE LIDERANÇA PARA UMA EMPRESA DE ENERGIA ELÉTRICA”**

PATRÍCIA DIEGUEZ VILAS BÔAS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.  
Área de Concentração:  
Comportamento Organizacional.

ORIENTADOR: DR.EDSON JOSÉ DALTO

Rio de Janeiro, 23 de março de 2010.

**“UM ESTUDO DE SEGMENTAÇÃO DE COORTES E ESTILOS DE LIDERANÇA PARA UMA EMPRESA DE ENERGIA ELÉTRICA”**

PATRÍCIA DIEGUEZ VILAS BÔAS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.  
Área de Concentração:  
Comportamento Organizacional

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

---

Professor Dr. EDSON JOSÉ DALTO (Orientador)  
Instituição: IBMEC-RJ

---

Professor Dra. MARIA AUGUSTA SOARES MACHADO  
Instituição: IBMEC-RJ

---

Professor Dr. ANTÔNIO MARTINEZ FANDIÑO  
Instituição: UFRRJ

Rio de Janeiro, 23 de março de 2010.

FICHA CATALOGRÁFICA

--

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente aos meus pais e irmã por todo apoio, carinho e compreensão que me acompanharam durante toda essa jornada.

À amiga de sempre Gabriella Diniz, por todas as palavras de incentivo, sugestões, comentários e cobrança de prazos.

Ao amigo José Paulo Araújo, por todas as valiosas sugestões, comentários e apoio no uso da ferramenta de pesquisa.

À William Barreto, por acreditar nas minhas intenções e abrir portas valiosas na empresa para que eu pudesse iniciar esse sonho na minha vida.

À Valdemar Freitas por todo apoio junto à Alta direção da empresa para a coleta de dados para esse estudo.

À Maria de Fátima Sarmiento por toda sua compreensão, sem a qual eu não teria tido a tranquilidade de finalizar este projeto.

Ao meu orientador Prof. Dr. Edson José Dalto, pela enorme contribuição e paciência na orientação para elaboração deste trabalho.

À Prof. Maria Augusta Machado pelo estímulo empreendido em suas aulas que me fizeram estar aqui hoje.

A todos os colegas de trabalho da empresa que contribuíram na realização da pesquisa respondendo ao questionário.

Enfim, agradeço a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para a concretização deste estudo.

## **RESUMO**

Este trabalho teve o propósito de estudar os diferentes tipos de coortes e a diferença entre elas com relação às características no ambiente de trabalho. Analisou-se o modelo de segmentação de coortes americano e fez-se o mapeamento da empresa objeto de estudo em relação a esse modelo com o intuito de verificar a aplicabilidade do mesmo na empresa. Analisou-se ainda os diferentes estilos de liderança para as diferentes coortes apresentadas, uma vez que cada coorte possui atitudes, valores e expectativas com relação ao trabalho diferenciadas uma das outras. Para a metodologia da pesquisa utilizou-se a estatística descritiva e o método multivariado MANOVA para análise dos dados. Estes foram coletados por meio de uma pesquisa de campo, com a aplicação de um questionário quantitativo elaborado a partir da bibliografia exposta. O questionário foi disponibilizado a todos os empregados e gerentes da empresa através da internet. Os resultados desta pesquisa oferecem evidências muito fortes de que o modelo americano de segmentação de coorte pode ser aplicado na empresa e, por conseguinte, utilizado para: mapear o perfil da empresa por coorte e, analisar as características em relação ao ambiente de trabalho para cada uma dessas coortes, possibilitando encontrar um estilo de liderança mais adequado às diferentes necessidades dos empregados.

Palavras- Chave: Segmentação, Coortes, Gerações e Liderança.

## **ABSTRACT**

This work aimed to study the different types of cohorts and the difference between them in terms of the characteristics of the workplace. The idea was to examine the American model of cohorts segmentation and map the company object of study for this model in order to verify the applicability of this in the company. We also examined the different leadership styles for different cohorts presented, as each cohort has attitudes, values and expectations different from each other. For the research methodology was used descriptive statistics and multivariate MANOVA method for data analysis. This data were collected through a field research, with the application of a quantitative survey drawn from literature exposed. The questionnaire was provided to all employees and managers of the company through the internet. Our results provide strong evidence that the American model of cohort segmentation can be applied in the company and therefore used to map the company profile for cohort and analyze the characteristics in the work environment for each of these cohorts, allowing to find a leadership style that best suits different needs of employees.

**Keywords:** Segmentation, Cohorts, Generations and Leadership

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores com relação à permanência e característica da empresa .....	29
Figura 2 – Fatores com relação às gerações e suas características definidoras .....	30
Figura 3 – Resultado de cada geração .....	32

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo da classificação das coortes americanas.....	10
Tabela 2 – Resumo da classificação das coortes brasileiras.....	11
Tabela 3 – Resumo das Características no ambiente de trabalho.....	16
Tabela 5 – Classificação dos empregados nas 3 coortes estudadas.....	24
Tabela 6 – Classificação dos gerentes nas 3 coortes estudadas.....	25
Tabela 7 – Classificação das coortes entre empregados e gerentes.....	26
Tabela 8 – Perfil da amostra.....	26
Tabela 9 – Resultado das perguntas de priorização.....	27
Tabela 10 – Perfil dos respondentes da pesquisa.....	33
Tabela 11 – Perguntas utilizando a escala likert.....	34
Tabela 12 – Resultados dos testes multivariados.....	36
Tabela 13 – Segunda parte da análise MANOVA.....	37
Tabela 14 – Médias de cada coorte para cada variável dependente.....	38
Tabela 15 – Comparação entre as gerações.....	38

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	2
1.2 OBJETIVO DO TRABALHO .....	3
1.2.1 <i>Objetivo Principal</i> .....	3
1.2.2 <i>Objetivos Secundários</i> .....	4
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	4
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>7</b>
2.1 SEGMENTAÇÃO POR COORTES .....	7
2.2 AS COORTES .....	9
2.2.1 <i>Geração Baby Boomers</i> .....	12
2.2.2 <i>Geração X</i> .....	13
2.2.3 <i>Geração Y</i> .....	14
2.2.4 <i>Principais características das coortes no trabalho</i> .....	15
2.3 LIDERANÇA .....	16
2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA NAS COORTES .....	19
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>21</b>
3.1 SOBRE O MÉTODO MANOVA .....	22
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>24</b>
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA .....	24
4.2 ANÁLISE MANOVA.....	34
<b>5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>41</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	41
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	42
5.3 PESQUISAS FUTURAS .....	43
<b>6. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>44</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Para os novos paradigmas que estão surgindo constantemente no mundo empresarial, é imprescindível que uma empresa conte no seu quadro com líderes e seguidores eficazes e principalmente em sintonia. Isto faz desse capital humano um diferencial competitivo para a empresa propiciando renovações contínuas para os futuros desafios.

Em face desse cenário, muitas empresas hoje se vêem em situações complicadas, onde líder e seguidor têm experiências, vivências e formas de trabalhar muito distintas, dificultando assim a sintonia entre os mesmos.

O estudo das coortes, grupos de pessoas que são expostas a algumas situação (GRIMES, SCHULZ, 2002), pode ser utilizado para compreender essas diferenças entre líderes e liderados de diferentes idades. A segmentação por coortes mostra que existem hoje três grupos distintos de pessoas nas empresas: “*baby boomers*”, “*geração X*” e “*geração Y*”, e que devido às suas diferenças, a relação entre líderes e liderados pode estar cada vez mais complicada de ser bem sucedida (MILLER, 2005).

Os Baby Boomers são pessoas que nasceram entre os anos de 1945 e 1964, uma coorte que pode ser considerada como fonte de várias importantes mudanças culturais e econômicas. As pessoas da Geração X nasceram entre os anos de 1965 e 1976 e as pessoas da Geração Y ou “*dot com*” nasceram entre 1977 e 1990 (GRAVETT; THROCKMORTON, 2007).

Nas empresas de hoje é muito comum encontrar os três tipos de grupos em diversas posições hierárquicas. E como essas coortes dependem da variável idade, o ciclo de vida dos indivíduos define o modo dinâmico como elas aparecem e desaparecem. Isso

significa, que Baby Boomers irão desaparecer do mercado de trabalho em breve, dando cada vez mais espaço para a Geração Y.

As características de trabalho de cada uma dessas gerações são importantes para os líderes das empresas. Para Tulgan (1996), é notório que empregados com diferentes características serão mais efetivos e produtivos com diferentes estilos de liderança.

O objetivo deste estudo é analisar quantitativamente uma empresa pública do Setor Elétrico Brasileiro, nas diferentes formas de trabalho e expectativas, através do estudo da segmentação por coortes, visando em última análise aumentar a sintonia entre gestores e seguidores, aumentando conseqüentemente a vantagem competitiva da organização.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O custo pessoal e organizacional de quando um talento deixa a organização é para Mitchell et al (2000) altíssimo. Não é surpresa então, tratar a retenção de talentos de forma estratégica pelo corpo gerencial das organizações.

De acordo com os autores, as pessoas permanecem nas organizações se estão satisfeitas com o trabalho e comprometidas com a organização. Para as empresas, um fator que vem contribuindo para a insatisfação dos talentos nas organizações são os conflitos gerados entre as diferentes gerações encontradas no quadro funcional.

O capital intelectual da organização forma o diferencial competitivo. Cada empregado possui características, valores, experiências e histórias de vida que contribuem para o sucesso ou fracasso da organização (KLEIN, 1998). Com isso as empresas dependem

cada vez mais do grau de satisfação, envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos da organização. Segundo Dutra (1995) esses fatores só são atendidos quando as expectativas e necessidades dos empregados são atendidas.

O gerente tem papel significativo em influenciar o nível de comprometimento e retenção do empregado, comprovando que o bom relacionamento do empregado com seu superior imediato é muitas vezes tão importante quanto a política de salários e benefícios. Isso coloca em foco a qualidade das lideranças nas organizações.

Para Abramson (1997), para cada período econômico vivido pela sociedade é possível encontrar um estilo de liderança associado. Isso demonstra que para cada geração vivida nesses períodos é possível identificar o seu estilo de liderança mais adequado.

Com isso, a pesquisa procura analisar as diferentes gerações no ambiente de trabalho, e seus estilos de liderança de forma a proporcionar um maior entendimento sobre suas diferenças e a melhor forma de liderar cada geração para que se produzam lideranças mais eficazes.

## 1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

### 1.2.1 Objetivo Principal

Tendo em vista a necessidade de adotar uma estratégia que possa melhor garantir a sobrevivência da empresa através de uma liderança cada vez mais eficaz, frente às diversidades encontradas nas diferentes coortes presentes no ambiente de trabalho, as perguntas orientadoras da pesquisa são: como está distribuído o corpo funcional da

empresa objeto de estudo em relação aos segmentos de coortes? A forma como o modelo americano segmenta as coortes pode ser validada na empresa objeto de estudo? É possível associar qualitativamente diferentes estilos de liderança para diferentes coortes?

### 1.2.2 Objetivos Secundários

- 1) Mapear o corpo funcional da empresa objeto de estudo nos intervalos de idade definidos pelos segmentos de coortes apresentados (Baby Boomers, Geração X e Geração Y);
- 2) Validar o modelo de segmentação americano estudado dentro de uma empresa pública de energia elétrica brasileira, ou seja, dada as características principais que diferem as três coortes no ambiente de trabalho, analisar estatisticamente a amostra e confrontar os resultados.

### 1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Para Diorio (2002), frente ao mercado globalizado, as organizações só poderão sobreviver se contarem em seus quadros com pessoas que façam o diferencial que tanto o mercado exige. Para manter os funcionários motivados e comprometidos com os resultados do negócio e também dispostos a permanecerem empregados na corporação, as lideranças nas empresas tem que se preocupar em propiciar a eles visão de futuro e de negócio, bem como investir na satisfação e auto-realização.

Como visto anteriormente, cada segmento de coorte vivencia uma necessidade a ser satisfeita de maneira diferente das demais existentes, fazendo com que as lideranças de hoje mais do que nunca se preocupem em “personalizar” seus estilos para cada grupo de empregados de determinada coorte, com o intuito de minimizar conflitos.

No ambiente em que se encontra a empresa objeto de estudo a situação ainda se agrava, uma vez que empresas públicas renovam seu quadro de pessoal de forma maciça de tempos em tempos através dos programas de demissão voluntária. Isso faz com que em menos de 2 (dois) anos em média, a empresa se desfaça de uma geração mais antiga para incorporar rapidamente uma nova geração à sua cultura. Esse embate gera muitos conflitos, uma vez que as diferentes gerações buscam formas de trabalho, reconhecimento e satisfação diferenciados e cabe às lideranças atender a toda essa diversidade o mais rápido possível.

A relevância deste estudo encontra fundamentação diante da constatação de que conflitos entre diferentes segmentos de coortes dentro do ambiente organizacional podem ocorrer, gerando prejuízos e ansiedade nos líderes da organização e ainda comprometer os resultados da equipe e da organização. É possível inferir, então, que os estilos de liderança devem ser trabalhados conjuntamente para cada coorte de forma a tornar a liderança organizacional mais eficaz e alavancar assim a sustentabilidade da organização nesse ambiente cada vez mais competitivo e globalizado.

Na busca por esclarecimentos abalizados sobre o tema, chega-se à pesquisa bibliográfica sobre segmentos de coortes, as coortes em detalhes encontradas no ambiente de trabalho, liderança e estilos de liderança para segmento de coortes.

Assim, vale salientar que a principal contribuição deste trabalho é validar estatisticamente a existência dos segmentos de coortes dentro do ambiente organizacional da empresa objeto de estudo e seus diferentes estilos de liderança e que esses resultados afetam de alguma forma a eficiência da sua liderança.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 SEGMENTAÇÃO POR COORTES**

O processo de segmentação envolve a identificação de grupos distintos de pessoas que possuem características em comum. A idéia principal de segmentar é criar grupos que tenham homogeneidade interna e heterogeneidade externa. Ela pode ser realizada com base em uma série de fatores que diferenciam os grupos entre si.

Para Kotler (2000) existem alguns tipos de segmentação utilizada em marketing, como: a segmentação demográfica, que se utiliza de variáveis como sexo, idade, renda, como forma de identificar clientes que tenham um comportamento similar a uma dada oferta; a segmentação psicográfica, que identifica grupos de consumidores com características similares em termos de seu estilo de vida, sua personalidade e seus valores e a segmentação comportamental, que busca identificar compradores em termos do conhecimento que tem do produto, ocasiões de uso, benefícios procurados, etc.

Uma outra forma de segmentação é a com base em coortes (em inglês, *cohort*). As coortes buscam identificar grupos que passaram pelos mesmos eventos externos na fase de passagem para a maioridade. Esse período é o que influencia em maior magnitude a formação de valores, crenças e atitudes, que tem uma tendência à estabilidade durante a vida dos indivíduos adultos. Portanto, os indivíduos pertencentes a uma coorte nasceram na mesma época e possuem valores, crenças e atitudes similares porque passaram pelos mesmos eventos externos na fase da vida que mais determina essas características.

A segmentação por coortes também pode ser vista como um tipo da segmentação mista, que envolve a segmentação demográfica – por idade - e psicográfica – por valores (KOTLER, 2000).

Por definição original, uma coorte é uma unidade do exército romano que possuía em média 400 homens. Pode-se compreender que uma coorte são bandos ou grupos de pessoas que estão expostas a algumas situações (GRIMES, SCHULZ, 2002).

O conceito de coorte para a sociologia é para Glenn (2005) a compreensão das diferenças entre diferentes gerações expostas a situações distintas, que moldam os valores de cada coorte.

Schewe e Noble (2000) afirmam que coortes são grupos de indivíduos que nasceram no mesmo período de tempo e que têm experiências similares em suas vidas em relação a eventos externos. Esses eventos compartilhados que definem as coortes ocorrem no final da adolescência e início da vida adulta, e são denominados momentos críticos. Esses grupos de pessoas diferenciam-se dos demais porque criam dentro de cada coorte um elo cultural com os outros que entraram na fase adulta na mesma época e lugar (SOLOMON, 2002, p. 351).

Esses momentos críticos podem ser nacionais ou internacionais e mesmo aqueles de impacto mundial podem influenciar países de maneira distinta, dependendo das características sócio-econômicas, geográficas e culturais. Schewe e Noble (2000) destacaram os principais momentos críticos para as coortes no mundo: Guerras Mundiais, Guerra Fria, Grande Depressão e advento tecnológico (TV, celular e Internet).

Apesar de muitas coortes terem nomes de “geração”, existe uma diferença conceitual entre gerações e coortes, porque a geração considera apenas um grupo de pessoas que nasceram no mesmo intervalo de tempo, e conseqüentemente, esses intervalos, geralmente de 10 anos, são iguais. Por definição, as coortes são formadas por grupo de pessoas que vivenciaram os mesmos momentos críticos que influenciaram suas adolescências na construção de seus valores e crenças, logo, cada coorte terá sua particularidade e seu intervalo de anos, sendo provavelmente diferente do intervalo de uma outra coorte, de acordo com os momentos críticos. É como se cada coorte tivesse sua personalidade (SCHEWE, NOBLE, 2000).

## 2.2 AS COORTES

O conceito de coorte é amplamente utilizado e discutido durante muitos anos, com uma literatura extensa sobre o assunto, mas principalmente usando as coortes para o ramo da medicina e mais recentemente para o marketing, como é o caso dos autores Kotler (2000) e Solomon (2002), auxiliando na segmentação de mercado, para melhorar as vendas. No ramo do comportamento organizacional muito pouco foi escrito associando coortes dentro do ambiente organizacional e como elas podem interagir entre si. (SCHEWE, NOBEL, 2000).

Para o modelo de coortes americanas é possível verificar diferentes propostas de separação e classificação das coortes, justamente pela subjetividade da definição do momento crítico mais importante para uma determinada coorte. A construção das coortes é apresentada na tabela 1.

**Tabela 1 – Resumo da classificação das coortes americanas.**

<b>Segmentação de Coortes</b>			
<b>Coorte</b>	<b>Nascidos entre</b>	<b>Idade</b>	<b>Momento Crítico</b>
Radio Babies	1930 - 1945	79 - 64	Grande Depressão
Baby Boomers	1946 - 1964	63 - 45	Pós 2ª Guerra Mundial
Geração X	1965 - 1976	44 - 33	Guerra do Vietnã e Guerra Fria
Geração Y	1977 - 1990	32 - 19	Revolução da Informação
Geração Milênio	1991 - até hoje	18 a zero	

Fonte: adaptado de Blackwell, Miniard e Engel (2005) e Gravett, Throckmorton (2007).

Para a Geração do Milênio ainda não teve um momento crítico impactante a ponto de definir o intervalo de idade, sabe-se porém que a tecnologia, item cada vez mais presente na vida das pessoas, está presente e moldando essa juventude que a tem como algo que sempre existiu.

Com o ciclo de vida, esse processo das coortes é dinâmico, e com o passar do tempo novas coortes são formadas e outras vão deixando de existir. Atualmente, a literatura trabalha com 5 (cinco) segmentos de coortes. Vale ressaltar que como este trabalho trata da segmentação de coortes dentro do ambiente organizacional, a título desse estudo foram excluídas a coorte mais antiga e a mais recente, por serem grupos com pouca significância dentro das corporações. Assim, para este trabalho foram analisados os grupos entre 63 e 19 anos de idade (Baby Boomers, Geração X e Geração Y).

Existe um estudo de Motta, Rossi e Schewe (2002) que cria um modelo de coortes brasileiras, apresentando momentos críticos que influenciaram a cultura nacional. Este modelo brasileiro é representado na tabela 2.

**Tabela 2 – Resumo da classificação das coortes brasileiras**

<b>Segmentação de Coortes</b>			
<b>Coorte</b>	<b>Adultos entre</b>	<b>Idade</b>	<b>Momento Crítico</b>
Era Vargas	1930 - 1945	94 - 79	Regime Totalitárias e Grande Depressão
Pós-Guerra	1946 - 1954	78 - 70	Pós 2ª Guerra Mundial
Otimismo	1955 - 1967	69 - 57	Guerra Fria e advento da TV
Anos de Ferro	1968 - 1979	56 -45	Ditadura Militar e Rápido Crescimento Industrial
Década Perdida	1980 - 1991	44 - 33	Inflação e Materialismo da cultura Ocidental
Seja Você Mesmo	a partir de 1992	32 - 25	Globalização Era Digital

Fonte: adaptado de Motta, Rossi e Schewe (2002).

Para este trabalho, porém, será considerado o modelo americano. Apesar de uma coorte ser definida por momentos críticos que podem ser diferentes entre países, esta decisão foi tomada com base nos seguintes pontos:

- Fazendo um comparativo entre os quadros, é possível identificar muitas similaridades entre faixas etárias e momentos críticos;
- Para alguns autores, como Solomon (2002) e os próprios criadores do modelo brasileiro, Motta, Rossi e Schewe (2002), é possível perceber que as culturas de países em desenvolvimento absorvem as culturas de países desenvolvidos, principalmente no ocidente;
- Motta, Rossi e Schewe (2002) ainda defendem que a próxima coorte brasileira será muito similar à americana, uma vez que a quebra de fronteiras com o advento da Internet e da globalização, fará com que os acontecimentos influenciem ambas as culturas nas mesmas proporções e

- Por este estudo tratar exclusivamente do comportamento das pessoas dentro do ambiente organizacional, as pequenas diferenças entre os modelos não são significativas.

### 2.2.1 Geração Baby Boomers

A geração “Baby Bommer” foi a primeira coorte estabelecida, que delimita os nascidos entre os anos de 1946 a 1964, surgida com o grande crescimento populacional do pós-guerra (RITCHIE, 1995).

Por conta disso, surge uma geração de famílias enormes, onde desde cedo os jovens dessa coorte tiveram que aprender a competir por atenção, recompensa e reconhecimento.

Viveram no início da sua maturidade a Guerra do Vietnã, por isso tiveram os heróis da guerra. Essa geração é com maior instrução das três aqui estudadas, porque para eles, através dos estudos eles conseguiriam ter um melhor estilo de vida. (KNABLE, 2001 *apud* GRAVETT, THROCKMORTON, 2007)

Gravett e Throckmorton (2007) descrevem alguns eventos que identificam os Baby Boomers, tais como:

- O Baby Boomer conheceu Elvis;
- Usava máquina de escrever;
- Acompanhou o movimento Woodstock mesmo que de longe e

- Viu a primeira viagem do homem a Lua.

Com relação às características no trabalho, os “baby boomers” tendem a trabalhar duro e são em sua maioria leais aos seus líderes. Em termos de estilo de liderança, esta geração aceita a cadeia de comando muito bem, e ainda espera que seus gerentes passem o direcionamento e conduzam-nos a alcançarem as metas organizacionais. Porém, os “baby boomers” não possuem tanta habilidade com tecnologia nem gostam muito de mudanças (RATHS, 1999).

Eles esperam ganhar respeito no ambiente de trabalho através da demonstração das suas capacidades e receber tarefas desafiadoras.

### 2.2.2 Geração X

A Geração X nasceu entre 1965 e 1976 e representa a menor coorte. Devido algumas mudanças na forma de pensar da sociedade e da introdução da mulher no mercado de trabalho, essa geração vivenciou o maior número de divórcios; como resultado, aprenderam a ser independente e a lutar pela sua sobrevivência muito cedo (GRAVETT, THROCKMORTON, 2007).

Três fatores que moldaram seu sistema de crenças:

- Eventos mundiais vistos pela TV.
- Valores dos amigos e suas visões.
- Alguns respeitados colegas de trabalho.

Já no ambiente de trabalho, enfatizam mais a sua satisfação pessoal do que o simples “trabalho duro”. Essa geração busca novas oportunidades para melhorar suas habilidades, e são leais as suas profissões e não aos seus gerentes, por isso são considerados mais individualistas (KEAVENEY, 1997).

Ainda reclamam que devem consertar os problemas causados pelos Baby Boomers, e que estes tem um mantra “Nós sempre fizemos isso dessa maneira”. Além disso, essa geração encontra dificuldade em gerenciar os Baby Boomers porque estes tendem a dizer o que e como fazer as suas tarefas, o que para o individuo da Geração X isso não é uma opção (GRAVETT, THROCKMORTON, 2007).

### 2.2.3 Geração Y

A Geração Y nasceu entre 1977 e 1991 e constitui em número três vezes maior do que a coorte da Geração X. São extremamente conscientes com a necessidade do cuidado com o meio-ambiente, preocupando-se com o futuro da humanidade. São em sua maioria “mente aberta”, então aceitam facilmente as diferenças raciais, culturais, de gênero e orientação sexual (GRAVETT, THROCKMORTON, 2007).

Três fatores que moldaram seu sistema de crenças:

- Valores e Estilo de vida da Comunidade.
- Visão dos pais.
- Eventos mundiais vistos na TV.

Gravvet e Throckmorton (2007) dizem que essa geração já nasceu acostumada a ver violência, terrorismo e assassinatos ao vivo na televisão, então assim como a geração X esperam proteção e segurança no trabalho. Ao mesmo tempo nasceram no “boom” da economia onde muitos jovens hoje ganham mais que seus pais.

Os autores ainda colocam que o maior impacto para esta coorte é a tecnologia. Todo esse acesso à tecnologia permite que sejam mais globais.

Mas pode-se apontar algumas diferenças em relação ao capital cultural e a aquisição de conhecimento, uma vez que esta geração tem a informação transitando a todo momento, através de recursos crescentes de comunicação à disposição. O acúmulo de informações, grande parte das vezes, é um excesso de distração para os adolescentes que, como qualquer outro ser humano, não têm a capacidade de armazenar tantos dados na memória, deixando escapar geralmente aquilo que menos interessa.

#### 2.2.4 Principais características das coortes no trabalho

Os autores Gravett e Throckmorton (2007) realizaram uma pesquisa qualitativa durante os anos de 2000 e 2002 com 500 respondentes das diferentes gerações no ambiente de trabalho dos EUA e definiram algumas características apreciadas por cada coorte nesse ambiente. Abaixo, a tabela 3 apresenta um resumo das características definidas pelos autores.

**Tabela 3 – Resumo das Características no ambiente de trabalho**

Baby Boomers	Geração X	Geração Y
1. Jornada flexível de trabalho	1. Envolver o na cultura da empresa	1. Reconheça publicamente seu esforço
2. Benefícios flexíveis	2. Gerente que apoia o crescimento do funcionário	2. Job-rotation
3. Treinamento e Desenvolvimento	3. Celebre o sucesso de sua tarefa	3. Treinamento
4. Trabalho em meio-período	4. Oportunidade de desenvolvimento da carreira	4. Desafios múltiplos
5. Opção de compartilhar tarefa	5. Gerente acessível	5. Explique o porquê da tarefa

Fonte: adaptado de Gravett e Throckmorton (2007).

Cabe analisar alguns pontos importantes dessa tabela:

- Baby Boomers prezam muito mais benefícios organizacionais do que a Geração X que se fixa mais no reconhecimento.
- A Geração X prefere sentir-se parte da organização, através do seu envolvimento na cultura da empresa ou da atenção e reconhecimento recebidos pelo gerente.
- A Geração Y não tem uma “receita de bolo”. Tem o maior índice de *turnover* entre as gerações justamente por acreditar que sempre pode melhorar em outro emprego e não acredita no emprego para a vida toda.

### 2.3 LIDERANÇA

Desde a alta direção da empresa até as suas camadas mais inferiores (“chão de fábrica”) a liderança precisa se fazer presente para manter a organização num alto padrão de trabalho.

Para Chiavenatto (1999), liderança é a influência interpessoal exercida em determinada situação e dirigida por intermédio do processo da comunicação humana. O autor ainda expressa a necessidade da presença de líderes em todos os níveis da organização (institucional, intermediário e operacional).

Há ainda outros autores que definem liderança de forma semelhante a feita por Chiavenatto (1999), como Kouzes e Posner (1997), que defendem a liderança como a arte de mobilizar os outros para que desejem lutar por aspirações compartilhadas, e Scholtes (1998), que desmistifica a liderança como a presença e o espírito do indivíduo que lidera e o relacionamento que se cria com as pessoas chefiadas.

Para Zanelli (2000), o líder para conseguir conquistar seus resultados precisa criar uma ponte entre as suas características com as características das pessoas com as quais trabalha e com as características organizacionais.

O líder pode exercer uma série de papéis, o que os diferencia é a proporção de esforço depositado em cada um desses papéis, que vai variar de acordo com a personalidade e estilo de liderança adotado pelo líder (MINTZBERG, 1973).

A abordagem contingencial da liderança para Robbins (2000), parte da premissa de que não existe estilo de liderança constantemente eficaz. Todas as características dos seus seguidores devem ser consideradas na seleção do estilo que naquele momento melhor convier.

O estilo de liderança mais eficaz, pela teoria situacional, varia de acordo com o desejo de realização, disposição de aceitar responsabilidades e capacidade de realizar a tarefa

dos subordinados. Para Hersey e Blanchard (*apud* STONER; FREEMAN, 1999) é importante levar em consideração ainda os objetivos, o conhecimento e experiências anteriores dos seguidores na determinação de um estilo eficaz.

A conclusão sugerida pelos mesmos autores é de que o líder não pode utilizar-se somente de um único estilo de liderança, ou seja, de uma única forma de influenciar as pessoas. É preciso variar os estilos de acordo com as diferentes necessidades dos seus seguidores.

O processo de liderança envolve normalmente, a influência em mão-dupla, orientada principalmente para o atendimento de objetivos mútuos (HOLLANDER, 1978). Para o autor, o conceito de liderança se torna mais abrangente, não restringindo apenas a um cargo de líder, mas movimentos de cooperação por parte de outros.

Bennis (2001) complementa que os principais problemas das organizações é que elas são muito pouco lideradas e tem pouco gerenciamento.

Nos dias de hoje, encontramos no ambiente organizacional diferentes segmentos de coortes trabalhando em conjunto, isso faz com que diferentes formas de liderar e de trabalhar muitas vezes entrem em conflito. Para cada coorte deve ser encontrada uma forma de liderar que minimize as diferenças de idade e maximize o trabalho em si. Isso é possível fazendo-se um estudo sobre os diferentes estilos de liderança encontrados ao longo dos anos que foram se adaptando às mudanças culturais e econômicas de cada época.

O resultado ideal é aquele em que líderes se adaptam as várias formas de liderar de acordo com a forma de trabalhar de seus seguidores. Dessa forma os líderes conseguirão extrair o melhor de seus funcionários e deixá-los mais satisfeitos e motivados. (TULGAN, 1996).

## 2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA NAS COORTES

Para Davenport (1998) não existe um estilo de liderança melhor. Os líderes de sucesso são aqueles que conseguem adaptar seu estilo de liderança com as necessidades de seus seguidores.

Em adicional, o autor enfatiza que cada vez mais o conhecimento e as habilidades requeridas para os empregados hoje estão mais complexas, devido às mudanças na forma de trabalhar, como sugere Miller (2005) na tabela 4.

**Tabela 4 – Mudanças na força de trabalho e nos Estilos de liderança**

Mudança na Força de Trabalho			
	Economia Industrial até 1980	Economia de Serviço (1980 - 2000)	Economia do Conhecimento (a partir de 2000)
Baby Boomers	•	•	•
Geração X		•	•
Geração Y			•

Mudança nos Estilos de Liderança		
Economia Industrial (até 1980)	Economia de Serviço (1980-2000)	Economia do Conhecimento (a partir de 2000)
Predomina a ênfase de que o trabalhador precisar ser <b>controlado e supervisionado</b> .	Predomina a importância colocada na <b>comunicação interpessoal</b> e a habilidade de resolver conflitos.	Predomina a <b>liderança colaborativa</b> e a liderança baseada no conhecimento.

Fonte: Miller, 2005.

Isso significa dizer que cada vez mais as organizações vão exigir o “empregado do conhecimento” e com isso, a liderança tradicional que antes era requerida irá desaparecer (ABRAMSON, 1997). Conseqüentemente, o estilo de liderança que tenderá a ser mais eficaz será a liderança baseada no conhecimento. Isto porque a geração que predominará o mercado em breve, “empregado do conhecimento” não se vê dentro das organizações como simples subordinado, e sim como associado; isso requer um trabalho muito mais colaborativo com seu líder do que a necessidade de ser gerenciado apenas.

A tabela 4 sumariza as formas predominantes de liderança nas diferentes fases da economia. Essas características implicarão em como os líderes podem influenciar seus liderados.

Se compararmos as duas tabelas supracitadas, podemos inferir que existe um estilo de liderança predominante para cada coorte. Mesmo para a Geração Y, que hoje já se encontra não somente no mercado de trabalho, mas ocupando posições de destaque nas organizações.

Alguns especialistas recomendam um estilo de tarefa-orientada para gerenciar de forma mais sutil os Baby Boomers e para a Geração X um estilo orientado de relacionamento é mais apropriado (MCGREGOR, 19996). Para a Geração Y, o estilo de liderança colaborativo encontrado na “economia do conhecimento” é a melhor forma de gerenciar essa coorte.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

O método de pesquisa para melhor atender aos objetivos deste trabalho está dividido em duas etapas. Na primeira etapa, será utilizada a estatística descritiva para mapear o corpo funcional da empresa objeto de estudo de acordo com o critério da faixa etária definido pelos segmentos de coortes apresentados anteriormente. A segunda etapa consiste na análise das principais características de cada coorte do modelo americano adotado neste trabalho, com o intuito de validar se este modelo se aplica à empresa objeto de estudo.

Para isto foi feita uma pesquisa quantitativa para validar o modelo americano de segmentação de coortes, com o intuito de se certificar que tal forma de mapeamento está sendo feita apropriadamente para a empresa.

O instrumento da pesquisa foi adaptado a partir da referência bibliográfica exposta e, principalmente, do questionário qualitativo feito pelos autores Gravett e Throckmorton (2007) que realizaram uma pesquisa qualitativa com 500 respondentes das diferentes gerações no ambiente de trabalho dos EUA, durante o período de 2000 a 2002.

O questionário qualitativo utilizado por esse estudo com seus resultados encontra-se no Anexo A, bem como o questionário adaptado para esta pesquisa no Apêndice A.

O questionário quantitativo foi disponibilizado a todos os empregados da empresa via Internet durante um período de duas semanas (março 2009). O número de respondentes foi de 184, sendo 9 empregados com mais de 63 anos. As respostas desses foram excluídas da análise, por não se enquadrarem em nenhuma das coortes estudadas.

Assim, a amostra para esta pesquisa é de 175 respondentes, o que representa cerca de 14% da população total.

O questionário está dividido em dois blocos, o primeiro bloco é composto por perguntas de priorização, que por se tratar de opções muito similares e com um nível de importância muito elevado, preferiu-se priorizar as opções ao invés de escolher uma entre três, que poderia causar um viés na pesquisa, uma vez que algumas opções não seriam escolhidas em detrimento de outras caso somente uma opção fosse possível. Ainda no primeiro bloco encontram-se perguntas de múltipla escolha fechadas, que nesse caso tem a intenção de forçar o respondente a escolher uma opção em detrimento das demais. Para este bloco, a estatística descritiva será utilizada para sua análise.

O segundo bloco é composto por um grupo de afirmativas em escala likert de 1 a 5 (do “discordo totalmente” ao “concordo totalmente”), que será analisado mais adiante, utilizando-se o método MANOVA para sua validação.

### 3.1 SOBRE O MÉTODO MANOVA

A MANOVA é uma extensão da análise de variância (ANOVA) para acomodar mais de uma variável dependente. Por definição: é uma técnica de dependência que mede as diferenças para duas ou mais variáveis dependentes (métricas), com base em um conjunto de variáveis categóricas (não-métricas) que atuam como variáveis independentes. (Hair et al, 2009).

Tal como na ANOVA, o primeiro passo é identificar as variáveis dependentes e independentes. As variáveis dependentes (métricas) são aquelas que são medidas através de uma escala intervalar ou de razão. A variável dependente é geralmente denotada por Y e a variável independente por X.

$$(métrica) Y_1 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_n = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n \text{ (não-métrica)}$$

Este método é utilizado para analisar as diferenças entre grupos e tem um papel em planejamentos não-experimentais, onde grupos de interesse (no caso, os segmentos de coortes) são definidos e as diferenças em qualquer número de variáveis métricas (valores, atitudes e expectativas no ambiente de trabalho) são avaliadas quanto à significância estatística.

A escolha do método se deu por ele ser bastante hábil em examinar diversas medidas dependentes simultaneamente. Além disso, sua principal preocupação é o modo como essas medidas multivariadas diferem como um todo nos grupos. Para Hair et al (2009), as diferenças de medidas dependentes individuais são menos importantes do que seu efeito coletivo, avaliando-se não somente as diferenças gerais, mas também as diferenças entre combinações de medidas dependentes.

A hipótese nula é que os vetores de médias de várias variáveis dependentes são iguais em todos os grupos.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Como parte dos objetivos deste trabalho foi feito um mapeamento da situação atual da empresa objeto de estudo com relação às três coortes estudadas (Baby Boomers, Geração X e Geração Y).

A empresa possui 1306 empregados no seu quadro funcional, sendo 226 gerentes (dos diversos níveis hierárquicos). A empresa possui 35 empregados acima de 63 anos e, por conta disso, serão excluídos deste estudo por representarem menos de 3% da população em estudo e estarem fora das três coortes analisadas. Logo, o total de empregados (população) para este fim é de 1271, sendo 220 gerentes. O perfil dos empregados em relação às coortes estudadas é exposto na tabela 5 a seguir:

**Tabela 5 – Classificação dos empregados nas 3 coortes estudadas**

Gerações	Qtd	%
GERAÇÃO Y	331	26,0%
GERAÇÃO X	269	21,2%
BABY BOOMERS	671	52,8%
<b>TOTAL</b>	<b>1271</b>	<b>100,0%</b>

Essa maior expressividade da Geração Baby Boomer pode ser explicada em parte pelo fato da empresa ter ficado muitos anos sem novos concursos públicos, retornando essa atividade no início de 2000 apenas.

Pelo mapeamento, conclui-se que, diferentemente do que se esperava, pela ordem natural das coortes, a Geração Y já ultrapassa em 5% a Geração X, que por estar a mais

tempo no ambiente de trabalho (porém não suficiente para aposentadoria), deveria ter um número maior. A explicação pode estar no fato da empresa ter recentemente iniciado seu processo de demissão voluntária e por conta disso ter aberto novas vagas em concursos recentes.

Quando classificado apenas o corpo gerencial em relação às coortes (apresentado na tabela 6), identifica-se rapidamente uma diferença forte entre as gerações, demonstrando que a maioria dos gerentes encontra-se na Geração Baby Boomers e que o número de gerentes da Geração Y ainda é um número inexpressivo em relação ao quantitativo de gerentes da Geração X.

**Tabela 6 – Classificação dos gerentes da empresa nas 3 coortes estudadas**

<b>Gerações</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
GERAÇÃO Y	12	5,5%
GERAÇÃO X	43	19,5%
BABY BOOMERS	165	75,0%
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100,0%</b>

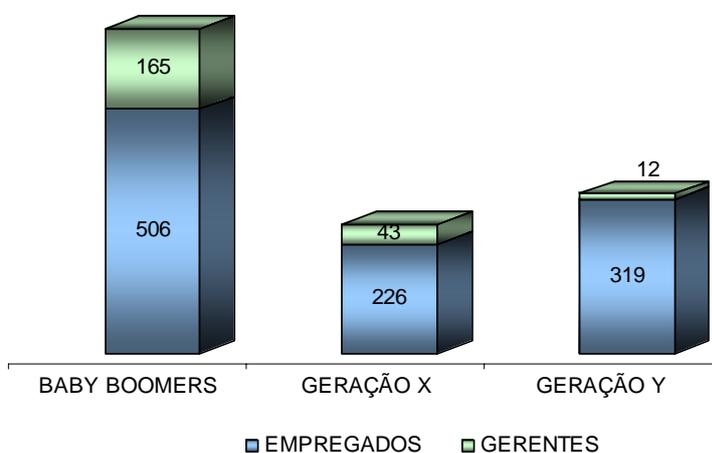
Considerando o processo seletivo e que, em via de regra, um empregado para se tornar gerente leva cerca de 3(três) anos na empresa, está de acordo o quantitativo de gerentes da Geração Y ser inferior ao da Geração X. Porém, essa diferença chega perto dos 11%, o que dá margem para concluir que as novas vagas para gerentes que foram estabelecidas devido ao programa de demissão voluntária absorveram em sua maioria empregados da Geração X.

Apesar dessa diferença, como o ciclo das gerações é dinâmico devido a sua ligação à variável idade, a Geração Y tende a crescer muito mais que a Geração X ao longo dos próximos anos.

Na tabela 7 apresenta-se o comparativo entre empregados e gerentes nas 3 coortes estudadas. Esse gráfico expressa a atenção que a empresa deverá ter nos estilos de liderança utilizados pelos gerentes Boomers para com a Geração Y.

**Tabela 7 – Classificação das coortes entre empregados e gerentes**

Gerações	Empregados	Gerentes	Total
GERAÇÃO Y	319	12	<b>331</b>
GERAÇÃO X	226	43	<b>269</b>
BABY BOOMERS	506	165	<b>671</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1051</b>	<b>220</b>	<b>1271</b>



O perfil da amostra segue abaixo na tabela 8, demonstrando um estranhamento num primeiro momento pela pouca participação da Geração Y na pesquisa, o que não era esperado, por se tratar de um questionário via Internet, a geração dos Boomers deveria ter menos respondentes que as demais gerações, o que ocorreu invertido. Isso pode ter ocorrido porque os Boomers são mais leais, comprometidos e prestativos com a empresa.

**Tabela 8 – Perfil da amostra**

Faixa Etária	Qtd	%
de 19 até 32 anos (Geração Y)	46	<b>26,3%</b>
de 33 até 44 anos (Geração X)	59	<b>33,7%</b>
de 45 até 63 anos (Baby Boomers)	70	<b>40,0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100,0%</b>

Para análise das perguntas de priorização, foram consideradas somente as primeiras escolhas dos respondentes, ou seja, com ordem de prioridade 1 em termos percentuais (tabela 9).

**Tabela 9 – Resultado das perguntas de priorização**

<b>Questão 02</b>				
Fator prioritário em relação a sua vida profissional	Ordem de Prioridade 1			Total
	Benefícios Flexíveis	Desafios Múltiplos	Plano de Carreira	
Idade de 19 até 32 anos	11%	57%	33%	46
de 33 até 44 anos	8%	27%	64%	59
de 45 até 63 anos	64%	21%	14%	70

<b>Questã 03</b>				
Fator prioritário em relação a sua forma de trabalhar	Ordem de Prioridade 1			Total
	Gosto de fazer o trabalho bem feito sem interferências	Gosto de ter a opção de treinamento como melhora das minhas habilidades	Gosto de trabalhar em equipe	
Idade de 19 até 32 anos	22%	20%	59%	46
de 33 até 44 anos	51%	10%	39%	59
de 45 até 63 anos	13%	63%	39%	70

<b>Questão 05</b>				
Fator prioritário que motiva você a trabalhar na sua empresa	Ordem de Prioridade 1			Total
	Salário	Status	Valores corporativos x Valores pessoais	
Idade de 19 até 32 anos	74%	7%	20%	46
de 33 até 44 anos	34%	5%	61%	59
de 45 até 63 anos	17%	71%	31%	70

<b>Questão 10</b>				
Fator prioritário em relação ao seu estado de felicidade no trabalho	Ordem de Prioridade 1			Total
	Disponibilidade de tempo para lazer	Felicidade com o trabalho desenvolvido	Status	
Idade de 19 até 32 anos	22%	67%	11%	46
de 33 até 44 anos	41%	51%	8%	59
de 45 até 63 anos	13%	24%	63%	70

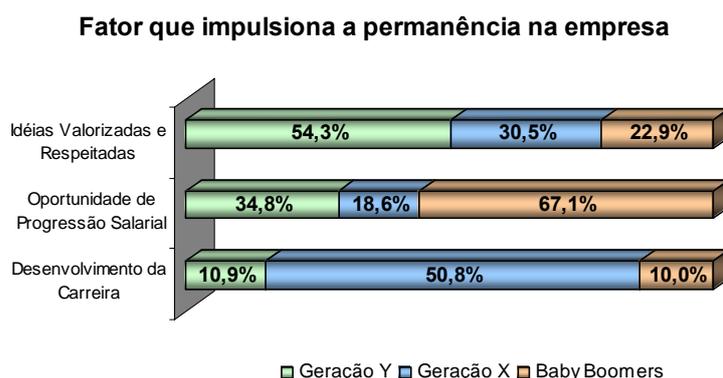
<b>Questão 11</b>				
Fator prioritário em relação ao seu estado de felicidade de modo geral	Ordem de Prioridade 1			Total
	Felicidade da família	Grandes amigos (qualidade)	Segurança Financeira	
Idade de 19 até 32 anos	15%	50%	35%	46
de 33 até 44 anos	69%	10%	20%	59
de 45 até 63 anos	30%	7%	63%	70

Pela tabela 9 percebe-se a similaridade entre as respostas das gerações segmentadas na empresa com o modelo americano de segmentação. A característica mais marcante foi o fator que motiva o empregado a trabalhar na empresa. Claramente, a Geração Y se motiva com salário (74%), mostrando fortemente o desapego desta geração aos valores da empresa e a idéia de que essa geração se preocupa muito mais com ganhar dinheiro rápido do que construir um plano de carreira (GRAVETT, THROCKMORTON, 2007).

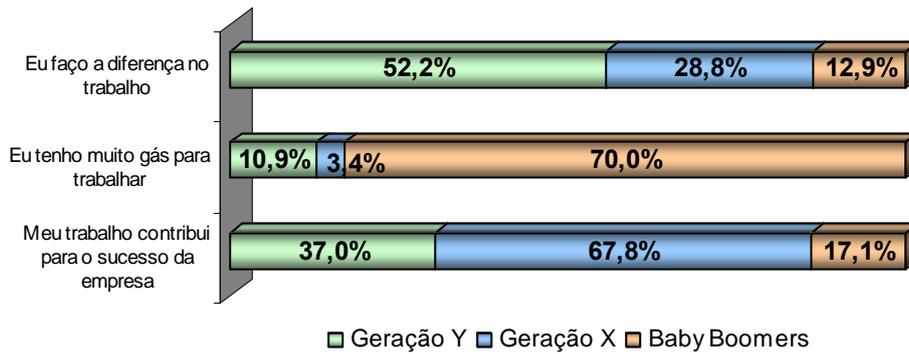
A Geração X se preocupa com valores corporativos x valores pessoais (61%) e os Baby Boomers dão mais importância ao status (71%). Em contrapartida, o fator prioritário em relação ao estado de felicidade com o trabalho mostrou que a Geração X, que pela teoria deveria ter assinalado mais o fator “disponibilidade de tempo para lazer”, teve a sua maioria preferindo “felicidade com o trabalho desenvolvido” (67%).

Isso pode ter ocorrido porque como são temas subjetivos e similares, os respondentes podem ter associado “felicidade com o trabalho desenvolvido” com o desempenho desse trabalho para o sucesso da empresa, que é uma das características mais assinaladas por essa geração em outra pergunta. Além disso, dos 30 respondentes que assinalaram “felicidade com o trabalho desenvolvido”, 25 escolheram “disponibilidade de tempo para lazer” como segunda opção, o que não compromete o resultado da análise.

Na figura 1, os primeiros resultados e análise do bloco de perguntas de múltipla escolha:



### Sua característica no ambiente de trabalho



**Figura 1:** Fatores com relação à permanência e característica na empresa

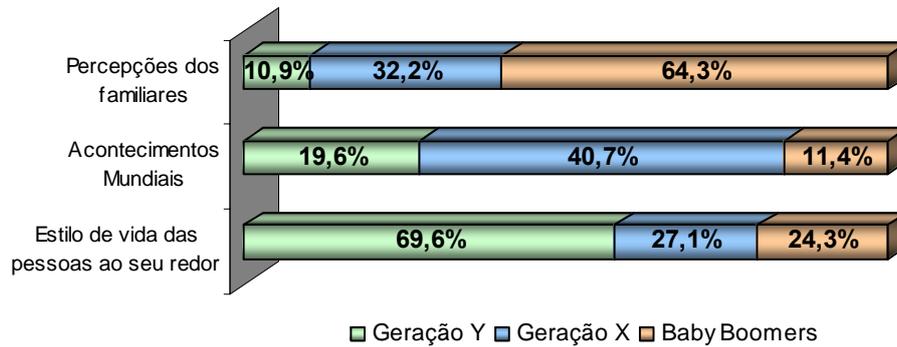
Pela figura 1 é possível dizer que a Geração Y se impulsiona a permanecer na empresa por ter idéias valorizadas e respeitadas, que está em sintonia com a característica de trabalho mais assinalada “Eu faço a diferença no trabalho”.

A Geração X valoriza o desenvolvimento de carreira como motivador para a sua permanência na empresa, e também está em conformidade com o fato de “Meu trabalho contribui para o sucesso da empresa” ter sido o mais assinalado para a característica no trabalho, mostrando que essa geração valoriza a sua progressão na empresa.

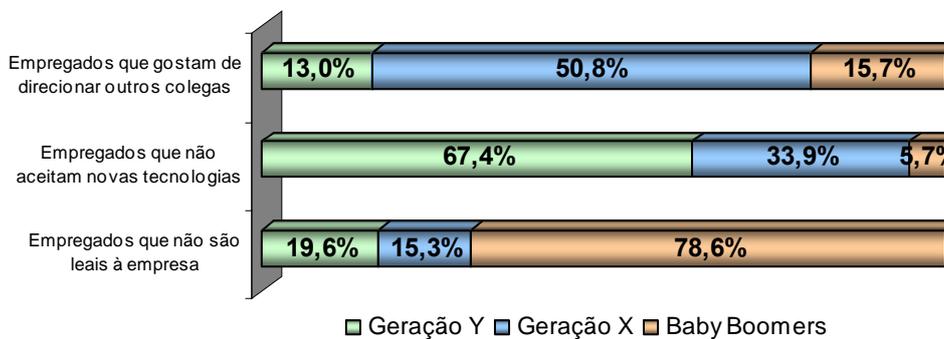
Os Baby Boomers porém, assinalaram mais a “progressão salarial” como característica impulsionadora para a sua permanência na empresa, e “eu tenho muito gás para trabalhar”, mostrando que ainda estão ativos no mercado, porém como já estão em final de carreira, o seu desenvolvimento não é mais prioritário, e sim a progressão salarial.

A figura 2 apresenta o resultado das perguntas direcionadas às gerações, ou seja, qual característica de outras gerações mais incomoda o empregado e o que o influenciou na adolescência, que pela teoria foi fator decisivo para a construção de cada geração.

### Fator que influencia na adolescência



### Característica de outras gerações que mais incomoda



**Figura 2:** Fatores com relação às gerações e suas características definidoras

A partir da figura 2 é possível dizer que com relação aos fatores que influenciaram as gerações na sua adolescência a Geração X não obteve um resultado tão expressivo quanto as demais, porém ao ser perguntada de uma característica de outra geração que mais a incomoda, 67,4% dessa geração escolheu “empregados que gostam de direcionar outros colegas” corroborando com Gravett, Throckmorton, (2007) que enfatizam que a Geração X reclama dessa característica dos Baby Boomers.

Algumas observações ainda podem ser feitas para ajudar aos gerentes e a área de RH da empresa a tomar decisões importantes quanto à forma de liderar e reter talentos:

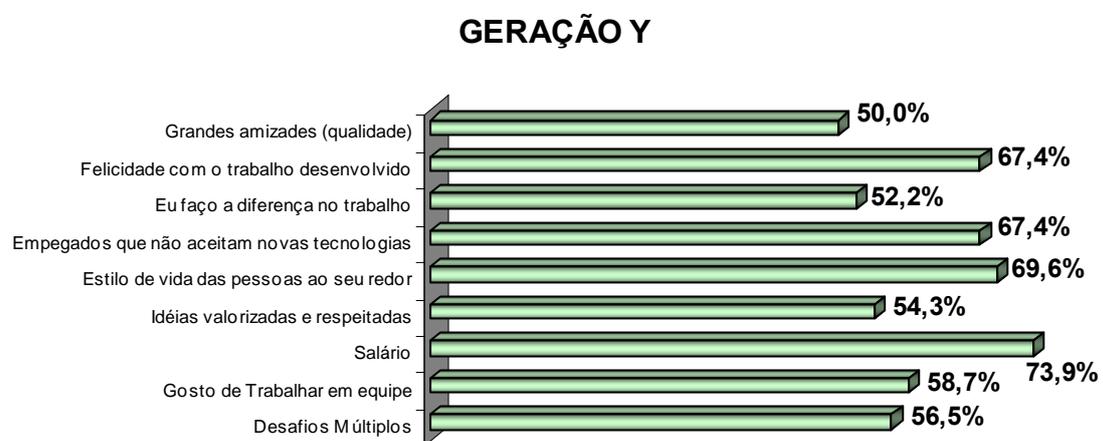
- A Geração Y obteve o maior índice de resposta no fator “salário” como o maior motivador a trabalhar na empresa (74%).

- O maior índice de respostas da Geração X foi com relação ao seu estado de felicidade em geral, sendo “felicidade da família” o fator mais relevante para essa geração (69,5%).
- Para os Baby Boomers, o índice de maior relevância ficou por conta da falta de lealdade de outras gerações para com a empresa (78,6%), demonstrando que essa geração é bastante leal à empresa.

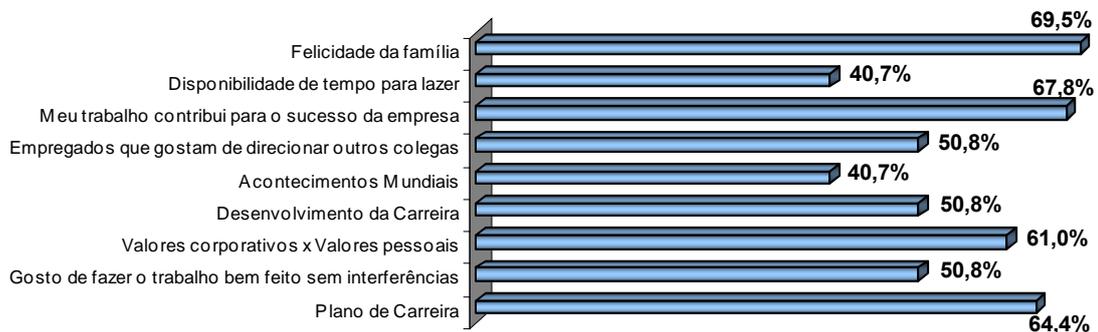
Por tudo até o momento, fica evidente que cada geração tende a ter um comportamento diferente das demais com relação às características relacionadas ao ambiente de trabalho, o que corrobora com o modelo americano de segmentação por coortes.

Pode-se ainda fazer um comparativo entre as respostas de cada geração, com a finalidade de verificar o quanto cada uma delas tende a seguir o padrão estabelecido pelo modelo americano de segmentação.

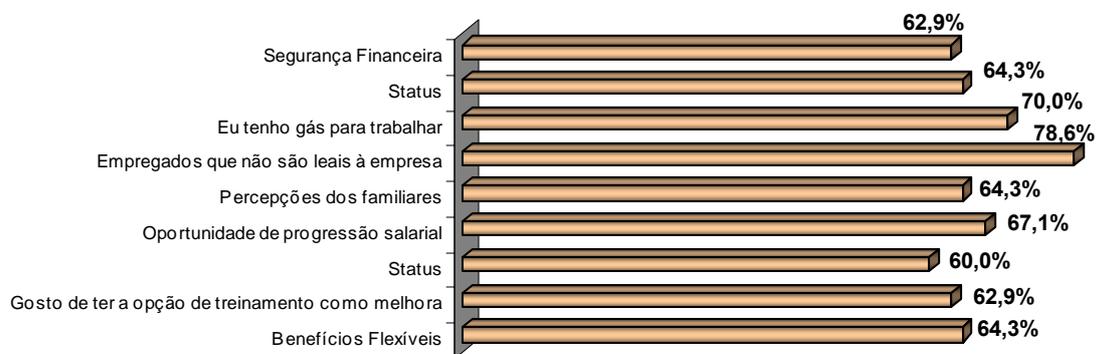
A figura 3 explicita esse comparativo e mostra que cada geração tende a seguir o modelo americano, com índice de respostas assinaladas acima de 50%. Esse índice, levando-se em consideração que foi uma escolha em três, mostra-se um bom índice.



## GERAÇÃO X



## BABY BOOMERS



**Figura 3** – Resultado de cada geração

A partir da figura 3 é possível ainda mostrar que as respostas da geração Baby boomers se mostra mais aderente ao modelo americano, com percentual médio de 66%.

Diante dos resultados expostos pode-se concluir que o modelo americano de segmentação de coortes se aplica à empresa objeto de estudo para tais características relacionadas ao ambiente de trabalho, uma vez que as respostas de cada geração na empresa tende a ter os mesmos comportamentos, expectativas e valores das gerações desenhadas pelo modelo, conforme apresentado na tabela 10 a seguir:

**Tabela 10 – Perfil dos respondentes da pesquisa**

QUESTÕES	GERAÇÃO Y	GERAÇÃO X	BABY BOOMERS
Vida profissional	Desafios Múltiplos	Plano de Carreira	Benefícios Flexíveis
Forma de Trabalhar	Trabalhar em equipe	Fazer o trabalho sem interferências	Treinamento como forma de melhoria
Motivação para trabalhar	Salário	Valores corporativos x Valores pessoais	Status
Impulsiona sua permanência	Idéias valorizadas e respeitadas	Desenvolvimento de Carreira	Oportunidade de progressão salarial
Influência na adolescência	Estilo de vida das pessoas ao seu redor	Acontecimentos Mundiais	Percepção dos familiares
Característica de outros que incomoda	Empregados que não aceitam tecnologia	Empregados que gostam de direcionar colegas	Empregados que não são leais à empresa
Característica sobre você e sua geração	Eu faço a diferença no trabalho	Meu trabalho contribui para o sucesso da empresa	Eu tenho muito gás para trabalhar
Felicidade no trabalho	Felicidade com o trabalho desenvolvido	Felicidade com o trabalho desenvolvido	Status
Felicidade em geral	Grandes Amizades	Felicidade da família	Segurança Financeira

Como pela teoria mencionada, para cada coorte pode-se encontrar uma liderança que minimize as diferenças de comportamento entre as coortes (MCGREGOR, 19996), fica evidente pela tabela 10, essas diferenças de comportamento, atitudes e valores de cada geração.

Os gestores devem ter a consciência de que é preciso adequar o estilo de liderança às necessidades de sua equipe. É provável que existam dentro da sua equipe, seguidores nas diferentes coortes estudadas e por conta disso, diferentes comportamentos, atitudes e expectativas são esperados, logo, diferentes estilos de liderança são necessários para manter a satisfação e a retenção dos talentos na empresa. O estilo de liderança colaborativo tende em breve ser o de maior evidencia devido a sua associação com a Geração Y (MILLER, 2005), pelo aumento crescente dessa geração na empresa. Outro fator importante é a característica da empresa objeto de estudo ter um quantitativo de

gerentes maior de Baby Boomers, e estes deverão adaptar seus estilo de liderança para as gerações subseqüentes.

## 4.2 ANÁLISE MANOVA

Conforme exposto anteriormente o segundo bloco de questões do questionário é baseado na escala likert de 1 a 5 (de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”) e está apresentado na tabela 11 em números absolutos por geração.

**Tabela 11 – Perguntas utilizando escala likert.**

<b>Questão 04</b>						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
	<b>Utilizo bastante a internet como parte do meu trabalho</b>					
Idade de 19 até 32 anos	1	1	0	9	35	46
de 33 até 44 anos	13	15	10	7	14	59
de 45 até 63 anos	38	13	2	10	7	70
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>56</b>	<b>175</b>
	<b>Gosto quando meu chefe me passa exatamente como devo fazer meu trabalho</b>					
Idade de 19 até 32 anos	7	11	5	17	6	46
de 33 até 44 anos	1	9	16	26	7	59
de 45 até 63 anos	5	6	4	26	29	70
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>69</b>	<b>42</b>	<b>175</b>
	<b>Gosto de receber feedbacks imediatos</b>					
Idade de 19 até 32 anos	1	5	10	17	13	46
de 33 até 44 anos	1	2	9	18	29	59
de 45 até 63 anos	0	5	18	34	13	70
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>37</b>	<b>69</b>	<b>55</b>	<b>175</b>
	<b>Me sinto confortável em utilizar novas tecnologias no meu trabalho</b>					
Idade de 19 até 32 anos	0	1	4	18	23	46
de 33 até 44 anos	5	6	12	16	20	59
de 45 até 63 anos	18	24	8	9	11	70
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>31</b>	<b>24</b>	<b>43</b>	<b>54</b>	<b>175</b>
	<b>Gosto de ter espaço para criatividade nas minhas terefas</b>					
Idade de 19 até 32 anos	1	1	5	19	20	46
de 33 até 44 anos	1	3	11	19	25	59
de 45 até 63 anos	3	13	25	13	16	70
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>41</b>	<b>51</b>	<b>61</b>	<b>175</b>
	<b>Prefiro ler e escrever pelo computador</b>					
Idade de 19 até 32 anos	0	3	8	23	12	46
de 33 até 44 anos	12	22	12	4	9	59
de 45 até 63 anos	34	16	6	11	3	70
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>41</b>	<b>26</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>175</b>

Os números em destaque na tabela 11 mostram o maior quantitativo de respostas por geração. Esse destaque possibilita inferir que somente com a análise descritiva para essas questões só é possível avaliar que existe diferença de cada geração em relação as demais, porém não é possível dizer se essa diferença é significativa.

Para tentar avaliar o quão significativas são essas diferenças utilizou-se do método MANOVA. Essas questões da escala likert podem ser vistas como as variáveis dependentes (Y) do MANOVA e os segmentos de coortes como a variável categórica (X), independente.

O objetivo dessa análise é observar um efeito dos segmentos de coortes (X) nas 6 (seis) variáveis dependentes (Y) ao mesmo tempo. São elas:

Variável Independente: Segmento de Coorte

- Geração Y – de 19 até 32 anos
- Geração X – de 33 até 44 anos
- Baby Boomers – de 45 até 63 anos

Variáveis Dependentes: Características relacionadas ao ambiente de trabalho

- Uso da Internet no trabalho
- A forma de trabalhar
- Recebimento de *feedbacks*
- Conforto em usar novas tecnologias
- Preferência em ler e escrever no computador
- Espaço para criatividade nas tarefas

Como um dos objetivos da pesquisa é validar o modelo de segmentação de coortes americana numa empresa de energia elétrica e, por toda a análise descritiva realizada, espera-se encontrar como resultado dessa análise multivariada diferenças significativas na pontuação média das características relacionadas ao ambiente de trabalho para cada segmento de coorte analisado.

A primeira parte do estudo da MANOVA diz respeito aos testes multivariados, apresentados na tabela 12.

**Tabela 12 – Resultado dos testes multivariados**

Testes Multivariados				
Efeito		Value	F	P<
Intercept	Pillai's Trace	,973	1008,663	,000
	Wilks' Lambda	,027	1008,663	,000
	Hotelling's Trace	36,239	1008,663	,000
	Roy's Largest Root	36,239	1008,663	,000
Segmentos de Coortes	Pillai's Trace	,550	10,622	,000
	Wilks' Lambda	,506	11,296	,000
	Hotelling's Trace	,866	11,975	,000
	Roy's Largest Root	,710	19,869	,000

Esses quatro números destacados são os *p*-values para cada um dos quatro testes feitos. Esse resultado diz se existe um efeito significativo da variável independente em todas as variáveis dependentes, considerando-as como um grupo.

No estudo presente, pela análise do *p*-value ( $p < .05$ ), pode-se dizer que existe um efeito significativo de cada segmento de coorte para as variáveis dependentes.

A segunda parte dos resultados é sumarizada na tabela 13 e traz testes univariados para os efeitos que cada coorte exerce sobre cada variável dependente.

**Tabela 13 – Segunda parte da análise MANOVA**

Testes de efeitos sobre os temas						
Variáveis Dependentes	Soma dos quadrados	df	Média quadrada	F	P <	
Segmentos de Coortes	Uso da Internet no trabalho	186,390	2	93,195	53,349	,000
	A forma de trabalhar	22,368	2	11,184	8,209	,000
	Conforto em usar novas tecnologias	94,124	2	47,062	31,548	,000
	Recebimento de feedbacks	7,430	2	3,715	4,267	,016
	Espaço para criatividade nas tarefas	25,449	2	12,725	11,847	,000
	Preferência em ler e escrever no computador	103,355	2	51,678	36,575	,000

Analisando o resultados dos  $p$ -values ( $p < 0.5$ ) é possível dizer que cada segmento de uma coorte exerce efeito significativo no resultado de cada variável dependente.

Na tabela 14 pode-se verificar as médias encontradas para cada geração com relação a cada uma das variáveis dependentes, e como elas são diferentes entre si.

Para algumas dessas características essa diferença é visivelmente maior, como é o caso do “uso da Internet no trabalho”, onde a Geração Y aponta como alto uso da Internet no trabalho (4,65), e as demais gerações demonstrando menor uso da internet, principalmente os Baby Boomers (2,07). Este resultado não traz grandes surpresas, haja vista que uma das grandes diferenças entre essas duas gerações é o uso da tecnologia em suas vidas.

**Tabela 14 – Médias de cada coorte para cada variável dependente**

Comparação entre as coortes							
Segmentos de Coortes		Uso da Internet no trabalho	A forma de trabalhar	Conforto em usar novas tecnologias	Recebimento de feedbacks	Espaço para criatividade nas tarefas	Preferência em ler e escrever no computador
Geração Y	Mean	4,65	3,09	4,37	3,78	4,22	3,96
	N	46	46	46	46	46	46
	Std. Deviation	,795	1,330	,741	1,052	,892	,842
Geração X	Mean	2,90	3,49	3,68	4,22	4,08	2,59
	N	59	59	59	59	59	59
	Std. Deviation	1,494	,954	1,279	,948	,988	1,315
Baby Boomers	Mean	2,07	3,97	2,59	3,79	3,37	2,04
	N	70	70	70	70	70	70
	Std. Deviation	1,438	1,215	1,409	,832	1,157	1,268
Total	Mean	3,03	3,58	3,42	3,93	3,83	2,73
	N	175	175	175	175	175	175
	Std. Deviation	1,673	1,215	1,420	,950	1,099	1,411

Porém, é preciso fazer um comparativo entre os resultados de cada coorte para cada uma das variáveis dependentes para sabermos quais médias são significativamente diferentes das demais, como mostra a tabela 15 a seguir:

**Tabela 15 – Comparação entre as gerações**

Variável Dependente	(I) Idade	(J) Idade	P < .05
Uso da internet no trabalho	Geração Y	Geração X	,000
		Baby Boomers	,000
	Geração X	Geração Y	,000
		Baby Boomers	,005
	Baby Boomers	Geração Y	,000
		Geração X	,005
Forma de trabalhar	Geração Y	Geração X	,196
		Baby Boomers	,001
	Geração X	Geração Y	,196
		Baby Boomers	,035
	Baby Boomers	Geração Y	,001
		Geração X	,035
Conforto em usar novas tecnologias no trabalho	Geração Y	Geração X	,002
		Baby Boomers	,000
	Geração X	Geração Y	,002
		Baby Boomers	,000
	Baby Boomers	Geração Y	,000
		Geração X	,000

Variável Dependente	(I) Idade	(J) Idade	P < .05
Espaço para criatividade nas tarefas	Geração Y	Geração X	,752
		Baby Boomers	,000
	Geração X	Geração Y	,752
		Baby Boomers	,001
	Baby Boomers	Geração Y	,000
		Geração X	,001
Recebimento de feedbacks	Geração Y	Geração X	,047
		Baby Boomers	1,000
	Geração X	Geração Y	,047
		Baby Boomers	,025
	Baby Boomers	Geração Y	1,000
		Geração X	,025
Preferência em ler e escrever pelo computador	Geração Y	Geração X	,000
		Baby Boomers	,000
	Geração X	Geração Y	,000
		Baby Boomers	,046
	Baby Boomers	Geração Y	,000
		Geração X	,046

Para a variável dependente “Uso da Internet no trabalho” o teste do *p*-value mostra que existe diferença significativa para o comparativo entre as gerações, demonstrando que essa variável se comporta de forma diferente para cada coorte analisada. Além dessa, as variáveis “Conforto em usar novas tecnologias no trabalho” e “Preferência em ler e escrever pelo computador”, também obtiveram resultados semelhantes. É possível observar que todas essas variáveis estão relacionadas de alguma forma ao uso de tecnologia no ambiente de trabalho.

Para as demais variáveis dependentes, foi possível encontrar gerações com médias diferentes, porém não significativamente diferentes, demonstrando que essas gerações se comportam de forma semelhante em relação a essas variáveis dependentes.

As gerações X e Y, talvez pela sua proximidade, se comportam de forma semelhante em relação às características: “forma de trabalhar” e “espaço para criatividade nas tarefas”, e em “recebimento de feedbacks” a geração X se destaca das demais.

Apesar dos resultados acima apresentarem características que possuem comportamentos semelhantes para algumas gerações, nenhuma delas apresentou semelhança em todas as gerações. Isso mostra que essas características são influenciadas por cada geração no ambiente de trabalho.

Com todo o exposto pode-se concluir que os resultados obtidos com as análises do modelo MANOVA acima demonstraram que para essas características relacionadas ao ambiente de trabalho, existe diferença no comportamento para cada geração estudada.

Esses resultados são importantes, novamente, para os gerentes e a área de RH, porque mostram as diferentes formas de comportamento no ambiente de trabalho para cada geração, corroborando com a suspeita de que é preciso que a liderança, cada vez mais, seja calcada nas diferentes necessidades e expectativas dos liderados.

## **5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PESQUISAS FUTURAS**

### **5.1 CONCLUSÕES**

Há evidências de que o modelo americano de segmentação de coortes pode ser aplicado na empresa objeto de estudo, uma vez que a segmentação feita no modelo, e todas as características em relação ao ambiente de trabalho atribuídas às coortes foram validadas nas análises realizadas. Isso significa dizer que cada geração tende a ter determinado comportamento, valor e expectativa em relação ao trabalho diferenciado das demais gerações.

Por tudo que foi apurado na pesquisa, sugere-se que a empresa pesquisada esteja consciente da necessidade de ter diferentes estilos de liderança para diferentes gerações. Uma vez que no perfil da empresa encontram-se as três gerações estudadas, e uma vez comprovado a diferença entre elas nas características em relação ao ambiente de trabalho, fica evidente que os estilos de liderança devem atender às diferentes necessidades dos empregados. Essa constatação está em sintonia com a teoria da liderança situacional onde os líderes se adaptam as várias formas de liderar de acordo com a forma de trabalhar de seus liderados.

O estilo de liderança colaborativo, encontrado na “economia do conhecimento”, deve com o passar dos anos estar mais em evidência dentro das organizações, uma vez que a Geração Y tende a aumentar sua parcela no mercado de trabalho. Isso traz preocupações à empresa estudada em como conciliar os líderes Baby Boomers com os liderados da Geração Y, uma vez que no perfil da empresa a maioria do corpo gerencial é composto

por Baby Boomers e o quantitativo de empregados da Geração Y já ultrapassa os da Geração X.

Por todo o exposto o objetivo dessa pesquisa foi atendido de forma satisfatória, uma vez que o modelo americano foi validado na empresa objeto de estudo, logo, poderá ser utilizado pela empresa para análises futuras do comportamento e atitudes do seu corpo de empregados.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Talvez a principal limitação deste estudo esteja relacionada ao fato da amostra estar limitada aos empregados de uma única empresa, não permitindo a generalização das conclusões. Além disso, o tamanho da amostra em si não é bastante significativo, podendo não representar tão bem a população em estudo.

Outra limitação encontrada foi a falta de oportunidade em validar os estilos de liderança para cada coorte, ficando apenas a análise em relação às características em relação ao ambiente de trabalho.

Por último, o fato do instrumento da pesquisa ter sido disponibilizado via internet pode ser considerado um viés para a pesquisa, uma vez que os respondentes foram auto-selecionados por serem, provavelmente, os mais adeptos à internet.

### 5.3 PESQUISAS FUTURAS

Espera-se que este estudo traga contribuições no sentido de analisar o modelo americano de segmentação de coortes na empresa, analisando o perfil da empresa em relação às gerações e todas as suas implicações.

Como sugestão de pesquisas futuras, uma análise estratificada por gerentes, trazendo o outro ponto de vista (líder x liderado), verificando a existência de estilos de liderança para cada geração estudada.

Uma outra extensão desse estudo pode-se dar através da ampliação da população a ser analisada, começando pelas outras empresas do mesmo setor da empresa objeto de estudo e posteriormente abrindo para os demais ramos de atividade, de forma a validar as conclusões a que este trabalho chegou num âmbito maior.

Sugere-se ainda, que independente do setor da empresa a ser analisado, outros estudos sejam feitos por este assunto ser relativamente novo na literatura sobre gestão e comportamento organizacional, a fim de que se possa ampliar o conhecimento sobre o tema no Brasil.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ABRAMSON, M.A. New behaviors, new roles, and new attitudes. **Public Manager**, vol.26, no. 1, p. 3-5, 1997.

ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. **Commitment in the workplace**. Theory, research and application. London: Sage Publication, 1997.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.

ARMOUR, S. '**Xers mark the workplace New attitude in managing**', *USA Today Information Network*, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Informação e documentação – referências – elaboração. **NBR 6023, ago/2000**.

BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. AECT na trilha da modernidade. IN: **XXIII Encontro Anual da ANPAD**. Foz do Iguaçu:1999.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: um guia para iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BASTOS, A.V. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Tese de Doutorado**. Brasília, DF: Instituto de Psicologia, UNB, 1994.

BENNIS, W. Uma força irresistível. **HSM Management**, 26, ano 5, mai/jun, 2001.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento humano na Empresa**. São Paulo: Ed. Atlas, 1975.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do Consumidor**. 9ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOYATZIS, R. E. **The Competent Manager a Model for Effective Performance**. New York: Wiley, 1982.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, M.A.F. da; COSTA, M. F. B. **Metodologia da Pesquisa: conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

COUPLAND, D. **Generation X: Tales for an Accelerated Culture**. New York: St. Martin's Press, 1991.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T.H. PRUSAK, L. *Working knowledge: how organizations manage what they know*, **Harvard Business School Press**, Boston, 1998

- DE GEUS, A. P. **The living company**. Boston: Harvard Business School Press, 1997, p.17
- DEEP, S.; SUSSMAN, L. **Torne-se um Líder Eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIORIO, S. Competência Emocional dos Gestores. In **XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Salvador, BA, 2002.
- DODGSON, M. **Organizational Learning: a review of some literatures**. *Organization Studies*, v. 14, n.3, p. 375-394, 1993.
- DUTRA, J. S. **Administração de Carreira**. São Paulo: Atlas Editora, 1995.
- ERICKSON, T. **The Generation Y guide to thriving at work**. Boston: Harvard Business Press, 2008.
- FEINBERG, A. **Bust or Boom?**, *Adweek's Marketing Week*, Vol.29, 5 December, p. 20-26, 1998.
- GLENN, N. **Cohort Analysis**. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.
- GRAVETT, L.; THROCKMORTON, R. **Bridging The Generation Gap: How to get Radio Babies, Boomers, Gen Xers, and Gen Yers to work together and achieve more**. New Jersey: Career Press, 2007.
- GRIMES, D. A.; SCHULZ, K. F. Cohort studies: marching toward outcomes. **The Lancet**. *Epidemiology Series*, no. 359, p. 341-345, 26 de jan de 2002.
- GULLETTE, M.M. **Aged by Culture**. The University of Chicago Press. Chicago, 2004.
- HAIR, J.R., JOSEPH, F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L., BLACK, W.C. **Análise Multivariada de Dados**, 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOLLANDER, E. P. **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationship**. New York: Free-Press, 1978.
- JOYNER, T. **Gen X-ers focus on life outside the job, fulfillment**, *The Xecured Lender*, Vol.56, No.3, p. 64-68, 2000.
- KEAVENEY, S.M. When MTV goes CEO: what happens when the “unmanageable” become managers?’, **Marketing Management**, Vol.6 No.3, 1997.
- KITAJIMA, I. MOTTA, P. C. **The Cohort Effect of Musical Taste**. Madri: BALAS, 2005.
- KLEIN, D. A. **A Gestão Estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. A Edição do Novo Milênio. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- MCGREGOR, D., *Leadership and Motivation*, MIT Press, Cambridge, 1996.
- MILLER, P., YU, H. Leadership style – The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. **Leadership and Organizational Development Journal**, vol.26, no. 1, p. 35-50, 2005.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Longman, 1973.
- MITCHELL, T. R.; HOLTOM, B. C.; LEE, T. W.; EREZ, M. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, p.1102-1121, dez de 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v.35, n.2, p. 12-16, mar/abr. 1995.
- MOTTA, P.C.; SCHEWE, C.D. **Are marketing management decisions shaped during one's coming of age?** *Management Decision*, vol. 46, no. 7, p. 1096-1110, 2008.
- MOTTA, P.C.; ROSSI, M.Z.G.; SCHEWE, C.D. Generation marketing: exploring cohort-programmed values and their implications on cross-cultural variations in consumer behavior between Brazil and United States. **Revista Portuguesa de Marketing**, vol. 12, no. 6, p. 11-12, 2002.
- NAGLE, T. **How in Step are you with Generation X?** Disponível em: <http://coachingandmentoring.com/Quiz/xquiz.html>, acessado em 03 de set 2009.
- NOBLE, S.M.; SCHEWE, C.D. Cohort segmentation: na exploration of its validity. **Journal of Business Research**, vol. 56, p. 979-987, 2003.
- NONAKA, I. KROGH, G. V. ICHIJO, K. **Facilitando a Criação de Conhecimento: Reinventando Empresa com Poder**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Consumer Behaviour and Marketing Strategy**. 5ª ed. Boston: McGraw-Hill, 1999.
- RATHS, D. **Bridging the generation gap**, *InfoWorld*, Vol. 21, No. 45, p. 84, 1998.
- RENTZ, J. O.; REYNOLDS, F. D.; STOUT, R. G. Analysing changing consumption patterns with cohort analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 20, p. 12-20, fev. 1983.
- REYNOLDS, F. D.; RENTZ, J. O. Cohort analysis: an aid to strategic planning. **Journal of Marketing**, v. 45, p. 62-70, summer 1981.
- RITCHIE, K. **Marketing to Generation X**. New York: Lexington Books, 1995.
- ROBBINS, S. P.; MILLETT, B.; CACIOPPE, R.; MARSH, T.W. **Organizational Behaviour: leading and managing in Australia and New Zeland**. Sydney: Prentice-Hall, 1998.

- RUCH, W. **How to keep gen X employees from becoming X-employees.** Training & Development, p. 40-43, abr 2000.
- RYDER, N. B. The cohort as a concept in the study of social change. **American Sociological Review**, v. 30, p. 843-861, Dec. 1965.
- SCHEWE, C.D; EVANS, S.M. **Segmenting by cohorts: you are now because you were there when.** University of Massachusetts, 1998.
- SCHEWE, C. D.; MEREDITH, G.; NOBLE, S. M. Defining moments: segmenting by cohorts. **Marketing Management**, v. 9, n. 3, p. 48-53, Fall 2000.
- SCHOLTES, P.R. **O Manual do Líder: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia a dia.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- SOLOMON, M. R. **O Comportamento do Consumidor:** comprando, possuindo, sendo. 5ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.
- STAUFFER, D. For generation Xers, what counts isn't work or all play, **Management Review**, Vol. 86, No. 11, p. 7, 1996.
- STONE, R.J. 1998, **Human Resource Management**, 3rd ed., John Wiley & Sons Australia Ltd, Brisbane.
- STONER, J.A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TULGAN, B. **Managing Generation X: how to bring out the best in young talent.** Capstone Publishing Limited, Oxford, 1996.
- TWENGE, J.M. **Generation Me.** New York: Free Press, 2006.
- ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.
- YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005
- YULK, G. **Leadership in organizations.** 4ª ed. New Jersey: Printice-Hall, 1998.
- ZANELI, J. C. Interações Humanas, significados compartilhados e aprendizagem organizacional. **1º Encontro da ENEO, Curitiba, PR, 2000.** Disponível em [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=62&cod\\_evento\\_edicao=15&cod\\_edicao\\_trabalho=4692](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=62&cod_evento_edicao=15&cod_edicao_trabalho=4692) . Acessado em 02 de set 2009.