



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



MILLENNIALS NO MERCADO DE TRABALHO E A CONVERGÊNCIA PARA A GESTÃO HORIZONTAL

MILLENNIALS IN THE LABOR MARKET AND THE CONVERGENCE TO HORIZONTAL MANAGEMENT

BEATRIZ BIANCHI PEREIRA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

VIRGINIA DO SOCORRO MOTTA AGUIAR

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



MILLENNIALS NO MERCADO DE TRABALHO E A CONVERGÊNCIA PARA A GESTÃO HORIZONTAL

Objetivo do estudo

Analisar a convergência dos Millennials para a Gestão Horizontal.

Relevância/originalidade

O presente trabalho buscou identificar as principais características da Geração Y e as diferenças entre as gerações no mercado de trabalho além de caracterizar a Gestão Horizontal, identificando os seus pilares, analisando a convergência dos Millennials para a Gestão Horizontal e a correlação entre eles

Metodologia/abordagem

O estudo é caracterizado como uma pesquisa qualitativa, descritiva, exploratória e bibliográfica e a pesquisa foi consolidada com base nos principais pilares do modelo horizontal e aplicada aos respondentes através de um instrumento de pesquisa estruturado com grau de concordância ou discordância baseado na escala Likert.

Principais resultados

Os resultados obtidos demonstram que existe correlação das gerações com o modelo horizontal de gestão e o pioneirismo da Geração Y, corroborando para uma convergência da Gestão Horizontal

Contribuições teóricas/metodológicas

Na gestão organizacional, em um contexto permeado pela tecnologia, dinamicidade, globalização, novos cenários percebem-se grandes mudanças de valores com a entrada de novas gerações e crescente ascensão dos Millennials no mercado de trabalho convergindo cada vez mais para um modelo de gestão oposto ao adotado como padrão (Gestão vertical). A Gestão Horizontal tem ocupado cada vez mais espaço nas organizações do século XXI.

Contribuições sociais/para a gestão

Na gestão organizacional, em um contexto permeado pela tecnologia, dinamicidade, globalização, novos cenários percebem-se grandes mudanças de valores com a entrada de novas gerações e crescente ascensão dos Millennials no mercado de trabalho convergindo cada vez mais para um modelo de gestão oposto ao adotado como padrão (Gestão vertical). A Gestão Horizontal tem ocupado cada vez mais espaço nas organizações do século XXI.

Palavras-chave: Gestão Horizontal, Millennials, Correlação de Pearson



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



MILLENNIALS IN THE LABOR MARKET AND THE CONVERGENCE TO HORIZONTAL MANAGEMENT

Study purpose

Analyse Millennials convergence for flat management

Relevance / originality

This work sought to identify main features of Y Generation and differences among generations in labor market, also to characterize Flat Management, identifying main ideals of this model, based on national and international literature. It has also sought to analyze Millennials' convergence towards Flat Management e the correlation between them.

Methodology / approach

Research was consolidated based on flat model's main ideals and the degree of agreement or disagreement by the respondents through Likert's scale.

Main results

Results obtained using the Pearson's analysis showed that there is a correlation among generations and the flat model of management and Millennials' pioneering, corroborating with convergence towards Flat Management

Theoretical / methodological contributions

In the current world scenery, it is almost impossible not to notice that search for innovation has become indispensable. Flat Management is not na exception. It is possible to notice big changes over ideals with new generations' entrance and Millennials' rise inside labor Market converging towards a opposite management model comparing to standard (vertical tall).

Social / management contributions

In the current world scenery, it is almost impossible not to notice that search for innovation has become indispensable. Flat Management is not na exception. It is possible to notice big changes over ideals with new generations' entrance and Millennials' rise inside labor Market converging towards a opposite management model comparing to standard (vertical tall).

Keywords: Flat Management, Millennials, Correlations of Pearson



1 INTRODUÇÃO

Define-se geração como um conjunto de indivíduos nascidos no mesmo período de tempo e que viveram os mesmos acontecimentos sociais em etapas de desenvolvimento, com crenças, prioridades e valores característicos de cada geração. Gerações são grupos de pessoas que viveram os mesmos acontecimentos históricos que influenciaram na sua visão de mundo. As diferentes crenças chamam a atenção das organizações para compreender da melhor forma quem são seus funcionários e quais são os diferenciais entre tipos de perfis. As diferentes gerações são classificadas como os *Baby Boomers*, nascidos até 1964, a Geração X, nascidos entre 1965 e 1977 e os *Millennials* ou Geração Y, nascidos entre 1978 e 2000 (COMAZZETTO et al., 2016).

Um grupo heterogêneo, muitas vezes no contexto presente, atua no mesmo espaço organizacional e inúmeras diferenças nas prioridades das diversas gerações podem ser notadas, além do comportamento intrínseco, que influencia de diferentes maneiras a organização como um todo, positivamente por trazer diversidade, mas também negativamente, pois pode-se observar conflitos entre gerações (APRIGIO, 2013).

Empresas enxergam os *Millennials* como difíceis de controlar, com alta rotatividade no trabalho, porém muito inovadores e extremamente ligados ao coletivo, consequentemente os mais velhos sentem-se incomodados com os mais jovens que por sua vez tentam se mostrar autênticos (COMAZZETTO et al., 2016).

No contexto do mercado de trabalho são observadas constantes mudanças ao longo dos anos, políticas e econômicas, que influenciam diretamente os trabalhadores da atualidade. O que era antes inovação, tornou-se pré-requisito, informações são enviadas e recebidas com extrema facilidade, a qualquer hora e lugar, trazendo para dentro das empresas mudanças drásticas. Uma dessas mudanças é a reestruturação organizacional com o achatamento da hierarquia ou, como é conhecida, a gestão horizontal (MOTTA, 1995).

Estudos sobre reações das gerações e sua sinergia no mercado de trabalho são importantes. É necessário compreender novos caminhos e diferenças proveitosas trazidas pelo encontro dessas gerações no mercado e entender como obter o melhor dessa situação, assim como é fundamental observar pontos negativos em prol do objetivo comum organizacional.

A Geração Y, que se diferencia das gerações anteriores, por ser inovadora e imediatista, além de ter um conhecimento tecnológico intrínseco, traz novos conceitos organizacionais para as empresas, têm modos diferentes de conquistar e ser conquistada no



mercado de trabalho e por isso vem provocando diversas mudanças no DNA do mundo empresarial. O estudo busca responder como a Geraao Y se correlaciona com as empresas do século XXI no contexto da gestao horizontal. Portanto este estudo busca responder a seguinte questao central: Como a Geraao Y se correlaciona com as empresas do século XXI no contexto da gestao horizontal?

O objetivo geral deste trabalho  analisar a convergência dos *Millennials* para a Gestao Horizontal e os objetivos especificos são: apresentar as principais caracteristicas dos *Millennials* e Definir o que  gestao horizontal e analisar a correlao entre esse tipo de gestao com a Geraao Y.

As organizaoes devem estar dispostas a reestruturar a empresa, não são porque novas necessidades surgem com a Geraao Y, mas também porque  necessária sinergia, a empresa e o funcionário devem ter os mesmos valores. Esse pensamento de mudança iniciou-se com a entrada dos *Millennials* no mercado de trabalho (RODRIGUES, 2018), o que justifica a relevância deste estudo.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos como um estudo qualitativo, descritivo e exploratório, bibliográfico e de campo. A pesquisa qualitativa tem como caracteristica não ter como foco a representatividade numérica e sim o aprofundamento com o objetivo de compreender um determinado grupo, uma determinada organizao. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa leva em considerao os significados, motivos, aspiraoes, crenças, valores e atitudes, com a finalidade de reproduzir um espaço mais profundo das relaoes, dos fenmenos e dos processos que não podem ser reduzidos apenas a operacionalizao de variáveis. As principais caracteristicas da pesquisa qualitativa são: compreender, explicar e conseguir demonstrar se existe ou não a correlao entre o que foi proposto na pesquisa. Entretanto,  importante prestar ateno em alguns limites e riscos da pesquisa qualitativa, como por exemplo: envolvimento do pesquisador na situao ou com os sujeitos pesquisados, a excessiva confiança, falta de controle, a possfvel tendenciosidade do pesquisador em relao a seus dados.

Segundo Gil (2002) a pesquisa exploratória tem como objetivo conseguir proporcionar maior familiaridade com o problema apontado, e a grande maioria destes estudos envolvem três frentes: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que possam contribuir com o estudo e análise de exemplos que estimulem a compreensao do estudo.



Para Triviños (1987) os estudos que são considerados descritivos exigem que sejam apresentadas uma série de informações sobre o que está sendo pesquisado. E como objetivo descrever os fatos e fenômenos de determinado grupo ou realidade.

Na segunda etapa da pesquisa foi utilizado um questionário, para analisar o grau de discordância ou concordância com os pilares da gestão horizontal quando aplicados no cotidiano das organizações. Horizontalização, Quebra de hierarquia, Ambiente, Desenvolvimento e Equilíbrio

- Horizontalização: Quebra de barreiras horizontais na estrutura organizacional, aumentando a interação entre funcionários, troca de informação e transição entre áreas e equipes;
- Quebra de hierarquia: Descentralização do poder e autonomia para tomada de decisões;
- Ambiente Organizacional: Clima e ambientes organizacionais leves e confortáveis, tanto para questionamentos de decisões, quanto para melhorar a performance dos colaboradores;
- Desenvolvimento pessoal e profissional: Rotina e funções desafiadoras, visibilidade do trabalho realizado e papel imprescindível da organização no desenvolvimento e capacitação do colaborador;
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: Vida pessoal e profissional em equilíbrio, com jornadas de trabalho flexíveis e home office. A qualidade de vida é priorizada.

O instrumento de pesquisa foi dividido em duas seções, onde a primeira realiza o levantamento de dados dos respondentes (idade, se tem emprego, cargo, segmento), enquanto a segunda parte buscou identificar o grau de discordância e concordância ao conjunto de afirmações relacionadas aos pilares da Gestão Horizontal. Para a inferência dos resultados, optou-se pela escala Likert de 5 pontos, onde 1 representa discordância total e 5 representa concordância total, como relacionado abaixo:

- 1) “Discordo Totalmente”
- 2) “Discordo Parcialmente”
- 3) “Neutro ou Indeciso”
- 4) “Concordo Parcialmente”
- 5) “Concordo Totalmente”



Para analisar os resultados obtidos, após a coleta de dados, foi utilizada a estatística descritiva e a Correlação de Pearson. O coeficiente de Pearson (r) varia entre -1 e 1 e quanto mais extremo, ou seja, próximo aos valores limite, mais forte é a correlação, enquanto o sinal de positivo ou negativo indica se as variáveis são diretamente correlacionadas ou inversamente. Dificilmente valores ideais como 1 ou -1 são encontrados na prática, por isso se faz necessária uma classificação dos resultados obtidos.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 AS GERAÇÕES

De acordo com Oliveira et al. (2011, p. 1), “As gerações formam produtos específicos que pela ação dos tempos históricos e biográficos podem produzir mudanças sociais, mas pode ser também o resultado de uma mudança influenciada pela geração anterior”. Kullo (2010) define geração como “grupo de indivíduos que nasceram em determinada época identificando suas características e costumes”. Para Martins e Flink (2010), geração é um conjunto de pessoas que sofreram os mesmos impactos sociais, no mesmo período, que vivenciaram capítulos da história juntos e assim tem inúmeras semelhanças na sua formação, muito além do fator biológico de nascer em determinada época.

Pode-se entender então que se utiliza o tempo apenas para demarcar um período. Fatores históricos passam assim a ser mais influentes, como também as vivências e experiências em comum. (OLIVEIRA et al., 2011)

Com bases nessas definições, diversos autores têm suas classificações das gerações em ordem cronológica. Deste modo, neste estudo é considerado a divisão por período de nascimento, que é formulada por Santos et al. (2017):

- *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964
- Geração X, nascidos entre 1965 e 1981
- Geração Y, nascidos entre 1982 a 1994
- Geração Z, nascidos entre 1995 a 2009

A geração mais jovem é classificada por Oliveira (2019):

- Geração Alpha, nascidos a partir de 2010.



3.2 GERAÇÃO Y

Os *Millennials*, geração digital ou mais comumente conhecidos como Geração Y, são os nascidos entre 1982 e 1994 e são objeto deste estudo.

Essa Geração é considerada como o primeiro conjunto de pessoas efetivamente globalizadas, ou seja, que nasceram e cresceram familiarizados com a facilidade de comunicação entre diferentes países e mercados e rápida troca de informações, são rápidos para aprender, multitarefas, otimistas, sempre dispostos a aprender mais e preferem a qualidade de vida à estabilidade no emprego. Nasceram numa época de prosperidade econômica e liberdade política, sem nenhuma grande ruptura social. (TAVARES; NASCIMENTO, 2018)

Essa geração tem um grau de formação maior que as gerações anteriores e, de acordo com Mattewman (2012, p. 39) “...provavelmente serão a geração mais produtiva de todos os tempos, porque trabalham de forma diferente, dominam a tecnologia e a mudança como parte da vida diária”.

Interesses por diversos cursos desde a infância mudaram as perspectivas de estudo dessa geração. Os *Millennials* têm grande poder de influência desde muito novos. São a geração da ansiedade e do imediatismo exemplificado pelo consumismo, impaciência e individualismo presentes entre suas principais características. Possuem uma mente sistêmica, são inclusivos, dominam a tecnologia, são criativos e desenvolvem suas habilidades facilmente (SANTOS; MARROCOS; OLIVEIRA, 2018).

Outra forte característica que diferencia os *Millennials* das demais gerações é que sua motivação não vem apenas de prêmios monetários para meritocracia, mas também de outros reconhecimentos (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Tavares e Nascimento (2018), os *Millennials* são adeptos a diversidade racial e religiosa, além de preocupados com os direitos humanos, apresentando um comportamento empático e inclusivo.

3.3 GESTÃO HORIZONTAL

3.3.1 Gestão Horizontal – Conceitos Gerais

Originada dos Estados Unidos da América, a gestão horizontal tem como um dos principais estudiosos, o pesquisador, Frank Ostroff e como um dos principais pilares a redução dos níveis hierárquicos, possibilitando o aumento da autonomia de cada colaborador



que passa a tomar mais decisões nas suas atividades cotidianas dentro da organizaçao (CARDOSO; BAPTISTA, 2015).

Ocorre a formaçao de grupos interdisciplinares com a intençao de trabalhar em processos-chave aumentando a eficiencia e deixando a comunicaçao mais rapida e transparente para melhorar a performance das empresas (LAMEIRA et al., 2014). A reduçao dos niveis hierarquicos ocorre por consequencia, os times passam a ter responsabilidades sobre as atividades, o que auxilia na livre circulaçao de informaçoes (MONTEIRO, 2006).

Para Lameira et al. (2014), a area de recursos humanos torna-se uma ferramenta de apoio, na gestao horizontal, o incentivo e desenvolvimento do funcionario em habilidades tecnicas e pessoais e fundamental para que esses possam seguir como donos dos processos. Lameira et al. (2014) cita tambem como caracteristicas principais da gestao horizontal:

- Cultura organizacional transparente voltada para colaboraçao e cooperaçao
- Controle de resultados
- Enfrentar desafios e ousar para obtençao de respostas rapidas
- Competencias multiplas
- Uso da tecnologia da informaçao para agregar valor ao negocio
- Capacitar e fornecer poder de decisao para os membros das equipes

Andrade et al., (2018) afirma que todas essas caracteristicas da gestao horizontal mudam o modo como o colaborador enxerga a empresa e como esse se relaciona com o trabalho. Com mais autonomia e motivaçao, a gestao horizontal apoia o amadurecimento e desenvolvimento do colaborador que passa a ter mais confianca para tomar decisoes de alto risco.

Percebe-se entao o quanto as caracteristicas dos *Millennials* fazem com que as organizaçoes tendem a Gestao Horizontal porque esse tipo de gestao contem diversas caracteristicas compativeis com os ideais dessa geracao, como segundo Araujo (2006): transferir poder a cada membro da equipe para tomada de decisao, ousadia e inovacao, reduzir a hierarquia promovendo maior velocidade na passagem de informaçoes permitindo uma comunicaçao clara e transparente entre funcionarios.

3.3.2 Os *Millennials* no Mercado de Trabalho



Segundo Lombardia (2008), a geração Y preocupa-se com os resultados, uma herança recebida da Geração X. Os *Millennials* são instigados por desafios, e sempre estão em busca da ascensão rápida. Tem um alto índice de rotatividade dentro das organizações e em diferentes empresas durante a formação da carreira (OLIVEIRA, 2009). Essas características evidenciam, como afirma Loiola (2009), o quão flexíveis, adaptáveis e adeptos a diversidade são os *Millennials*.

A Geração Y tem como uma característica principal ser a primeira a ter mais conhecimento sobre a tecnologia, cresceram em contato com computadores, ascensão da internet, e novos meios de comunicação (MALDONADO, 2005).

Os *Millennials*, em comparação com as gerações anteriores, têm uma visão diferente do trabalho: buscam por prazer e aprendizado o que antes era visto apenas como uma fonte de renda (VELOSO et al., 2008). Buscam trabalhar para viver e não viver para trabalhar (MALDONADO, 2005). Conceitos tradicionais do mundo corporativo como carreira e estabilidade também foram remodelados, uma vez que a geração atual vive em busca de uma vida prazerosa e saudável (VELOSO et al., 2008).

De acordo com Carvalho (2017), para os *Millennials* um bom ambiente de trabalho e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal é de extrema importância, concluindo essas afirmações após realizar uma pesquisa com a Geração Y mostrando que grandes motivadores para a mudança de emprego são o Bom Ambiente e Equilíbrio. Os resultados podem ser observados abaixo onde os níveis de importância foram determinados de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante.

Os modelos de gestão usuais das empresas vêm sofrendo alterações influenciadas pelas gerações, repletas ideias inovadoras, que são introduzidas nas organizações com o passar dos anos. Comazzetto et al., (2016) indica que as organizações têm a opinião de que esses jovens evitam todas as atividades que podem restringi-los, como algumas organizações mais tradicionais e hierárquicas tendem instituir. Graças a isso, a área de recursos humanos conheceu um novo desafio que passa a ter que lidar com a contradição entre a resistência e a criatividade da Geração Y.

Descobrir a motivação dos *Millennials* é indispensável para qualquer organização os manter dentro da empresa e felizes com o emprego. A aproximação de níveis hierárquicos, comunicação eficiente, incentivo de novas ideias, maiores responsabilidades são exemplos de procedimentos que podem ser muito eficazes (COMAZZETTO et al., 2016).



3.3.3 Influências da Geração Y na Gestão Horizontal

Para o melhor entendimento da influência dos Millennials na Gestão Horizontal é necessário o conhecimento das principais características dessa geração. Tapscott (2010) apresenta como características da Geração Y: “liberdade, customização, escrutínio, integridade, colaboração, entretenimento, velocidade e inovação”, diretamente relacionadas ao contexto profissional e no conceito de gestão horizontal. Além de ressaltar que, no ambiente de trabalho, os jovens da Geração Y querem escolher como e quando trabalharão.

Percebe-se então o quanto as características dos *Millennials* fazem com que as organizações tendem à Gestão Horizontal porque esse tipo de gestão contém diversas características compatíveis com os ideais dessa geração, como segundo Araújo (2006): transferir poder a cada membro da equipe para tomada de decisão, ousadia e inovação, reduzir a hierarquia promovendo maior velocidade na passagem de informações permitindo uma comunicação clara e transparente entre funcionários.

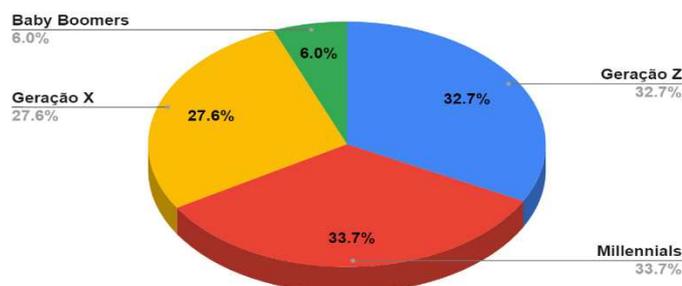
4 A PESQUISA

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A pesquisa teve um total de 202 respondentes, sendo 199 instrumentos válidos. Para a análise de resultados foram retirados os participantes que responderam como “Não” a pergunta: “Trabalha? ”, e 98,5% dos respondentes responderam que trabalhavam e apenas 1,5% que não trabalhavam.

Quanto à faixa etária, foi observado que 12 respondentes (6%) são da geração *Baby Boomers*, 55 (27,6%) da Geração X, 67 (33,7%) da Geração Y e 65 (32,7%) da Geração Z, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Percentual de entrevistados por faixa etária



Fonte: Pesquisa de Campo (2019)



Quanto aos cargos dos respondentes, foi observado que a representatividade dos Analistas foi a mais alta, com 27,1%, enquanto que os Plenos e Autônomos foram os menos representados, 1% e 1,5% respectivamente.

Quanto a classificação por segmentos, os setores de serviços e financeiros foram os mais representativos, com 23,6% e 19,1%. Já os taxistas, médicos, consultores, pesquisadores e profissionais de logística, petroquímicas, agronegócios, combustíveis e esporte ficaram com a menor representatividade, com 0,5% cada.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS PELAS AFIRMAÇÕES

Inicialmente os dados foram analisados de acordo com as afirmativas feitas no instrumento de pesquisa, desenvolvidos a partir da Revisão de Literatura, separados pelos pilares da Gestão Horizontal e descrita no tópico 4.2.1 a seguir. Posteriormente, foram realizadas as análises de correlação de Pearson e Análises descritivas descritas no tópico 4.2.2 do estudo.

4.2.1 Análise quanto aos pilares da Gestão Horizontal

Conforme exposto na Metodologia, a Gestão Horizontal foi classificada em cinco pilares para melhor entendimento e análise dos dados. Após o estudo das informações recolhidas, o pilar com o menor valor médio de respostas (3,67) é a Horizontalização, que apresentou alta concordância por parte dos *Millennials* e da Geração Z.

Sobre a quebra de hierarquia, pode-se observar o mesmo comportamento dos respondentes, com a média das respostas igual a 3.72, onde as gerações mais antigas apresentam resistência a autonomia dos colaboradores e descentralização do poder, assim como compartilhamento de informações entre todos os elos da estrutura organizacional.

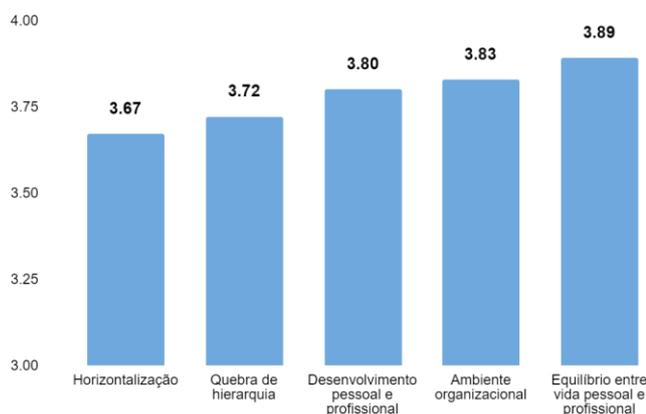
Referente ao pilar de desenvolvimento pessoal e profissional, obteve-se um valor intermediário. Os *Millennials* e Geração Z concordam, em sua maioria, com o papel imprescindível da organização na capacitação do colaborador chegando a um valor médio de 3.80.

As Gerações Y e Z mantiveram respostas consistentes quanto aos pilares da Gestão Horizontal, portanto pode-se notar que a diferença de resultados se dá pela concordância das gerações mais resistentes (X e *Baby Boomers*). Os dois pilares com o maior nível de



concordância são valores relacionados ao ambiente organizacional e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, com isso, pode-se perceber que o contato com a Geração Z e *Millennials* já está exercendo impacto e gerando adaptação das gerações pré-existentes.

GRÁFICO 2 – MÉDIAS DE RESPOSTAS SOBRE OS PILARES DA GESTÃO HORIZONTAL



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2019)

4.2.2 Correlação de Pearson e Análise Descritiva

As variáveis analisadas quanto à correlação foram as gerações (*Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z) e as respostas do questionário foram analisadas no tópico 4.2.1 do estudo. As gerações foram representadas numericamente, seguindo a cronologia, para que a análise de correlação pudesse ser realizada, seguindo a tabela a seguir:

Tabela 1 - Classificação das gerações

Valor Numérico	Geração
1	Z
2	<i>Millennials</i>
3	X
4	<i>Baby Boomers</i>

Fonte: Elaboração própria (2019)

As análises foram realizadas em matrizes 199 x 2, dado o número de respondentes, onde a primeira coluna foi fixada como a geração na qual o respondente se enquadra e a segunda coluna variou entre as respostas de cada afirmação. Os resultados foram 19 valores



de coeficientes de Pearson, um para cada afirmação, e as análises e os resultados serão demonstrados no tópico a seguir.

4.2.2.1 Análise da Correlação de Pearson

O resultado de cada coeficiente de Pearson está descrito na tabela a seguir, seguindo os intervalos de correlação descritos por Dancey e Reidy (2005).

É importante ressaltar que a afirmação de número 8 foi retirada de todas as análises por motivos de não estar alinhada com o padrão das restantes e poluir os dados, impossibilitando o desenvolvimento do estudo.

Tabela 2 - Resultados Coeficiente de Pearson

Afirmação	Coeficiente de Pearson (r)	Correlação
1	-0,5088	Moderada
2	-0,5211	Moderada
3	-0,4920	Moderada
4	-0,3825	Fraca
5	-0,4425	Moderada
6	-0,4959	Moderada
7	-0,4461	Moderada
9	-0,4745	Moderada
10	-0,5014	Moderada
11	-0,3763	Fraca
12	-0,4016	Moderada
13	-0,4523	Moderada
14	-0,3831	Fraca
15	-0,5558	Moderada
16	-0,5551	Moderada
17	-0,4774	Moderada
18	-0,3893	Fraca
19	-0,4977	Moderada
20	-0,4424	Moderada

Fonte: Elaboração própria (2019)

Analisando-se os resultados obtidos, observa-se que as variáveis são inversamente correlacionadas num grau moderado na maioria das afirmações expostas. O motivo da correlação ser inversa é pelo fato do valor atribuído a cada geração ser menor conforme mais jovem é a geração (1 para Geração Z e 4 para *Baby Boomers*).



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Ao traçar a mediana dos valores de “r”, chega em $r=-0,4629$, o que significa que quanto menor o valor numérico da geração, ou seja, quanto mais atual é a geração, maior é a concordância com os pilares da gestão horizontal, de forma moderada, demonstrando a convergência gradual para a Gestão Horizontal.

4.2.2.2 Análise Descritiva dos Dados

De acordo com a explicação no tópico 4.2.1 deste estudo, para melhor compreensão sobre o tema, a Gestão Horizontal foi separada por seus pilares em cinco grupos para classificação e análise conforme detalhamento a seguir:

- 1) Horizontalização
- 2) Quebra de hierarquia
- 3) Ambiente
- 4) Desenvolvimento
- 5) Equilíbrio

No gráfico a seguir verifica-se a comparação das medianas das respostas com os pilares pré-definidos da Gestão Horizontal. De acordo com os respondentes, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal é o pilar que os entrevistados mais concordam e se alinham, com a resposta média igual à 4,15.

Gráfico 3 - Pilares da Gestão Horizontal



Fonte: Elaboração própria (2019)

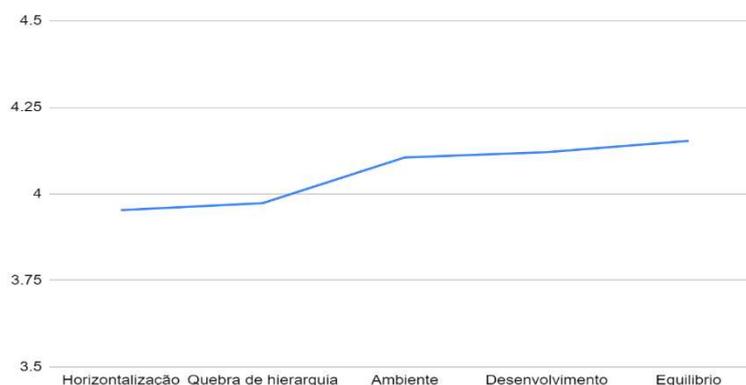
É possível observar que, ao se comparar os valores de medianas das respostas obtidas entre as gerações, a Geração Y tem o maior valor (4,51), indicando o maior alinhamento com



a Gestão Horizontal perante as outras (*Baby Boomers*=2,86; Geração X=3,22; Geração Z=4,47).

O gráfico de Tendência para Gestão Horizontal, a seguir, compara as medianas das respostas obtidas através do instrumento de pesquisa entre as gerações descritas no eixo x.

Gráfico 4 - Tendência para Gestão Horizontal



Fonte: Elaboração própria (2019)

Pode-se observar graficamente que a maior convergência para respostas alinhadas com os pilares da Gestão Horizontal ocorreu na transição entre a Geração X e os *Millennials*, o que se comprova ao com a análise do coeficiente angular (alfa) das três retas que constituem o gráfico.

Este coeficiente indica qual das retas teve uma maior inclinação, ou seja, no caso descrito, qual geração apresentou o maior aumento no número de respostas a favor da horizontalização, em comparação com a geração anterior cronologicamente.

Tabela 3 - Coeficiente angular

Geração	Coeficiente Angular
Geração X - <i>Millennials</i>	1,2813
<i>Baby Boomers</i> - Geração X	0,3685
<i>Millennials</i> - Geração Z	-0,0412

Fonte: Elaboração própria (2019)

Conforme observado na tabela anterior, o coeficiente angular da reta que representa o período que se inicia na Geração X e se acaba nos *Millennials* apresenta o maior valor, portanto pode-se concluir que, de acordo com a amostra da pesquisa de campo realizada, a maior convergência para ideais da Gestão Horizontal é, de fato, da Geração Y.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desse estudo, buscou-se identificar as principais características da Geração Y e a existência de correlação com a Gestão Horizontal, e analisar a convergência dos *Millennials* para esse modelo de gestão, por meio da correlação de Pearson e de análises descritivas.

Em função dos resultados obtidos na pesquisa verificou-se que a correlação com a Gestão Horizontal existe, de forma moderada, o que foi comprovado através da média do coeficiente de Pearson de -0,4629, e que, em comparação com as outras gerações presentes no estudo, os *Millennials* apresentam o grau mais intenso de convergência para a horizontalização da gestão organizacional, com valor médio de resposta igual à 4,5, de acordo com a Escala Likert.

A Geração Y foi identificada como pioneira na alteração de *mindset* dentro das organizações, fazendo com que conceitos tradicionais herdados de teorias de gestão ou administração sejam analisados e, em sua maioria, considerados obsoletos para o momento atual do mercado.

A Gestão Horizontal ainda está em período de análise por muitos estudiosos e por parte de muitas das organizações do século XXI, com seu *target* sendo startups e empresas de tecnologia e inovação e, como mostrado nesse estudo, com a tendência da Geração Z se tornar alinhada com o modelo horizontal, onde se insere a contínua quebra de paradigmas da gestão tradicional e vertical e esta nova gestão tende a se fortalecer ainda mais. A Geração X por ter idade um pouco mais avançada que a Y, tende a ter cargos mais altos como líderes de equipe e passa por momento de adaptação aos novos valores do ambiente profissional oriundos da Gestão Horizontal.

Sugere-se, portanto, que seja realizado um novo estudo em que possa analisar, com o passar do tempo e a possível evolução do modelo horizontal, se o pioneirismo dos *Millennials* para Gestão Horizontal foi o início da transformação do modelo de gestão organizacional padrão e como as novas gerações, Z e Alpha, influenciam esse cenário e são influenciadas pelo mesmo.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



REFERÊNCIAS

- APRIGIO, Bruna Tábata. **Gerações no mercado de trabalho: Geração Y.** Revista de Administração do UNISAL, Campinas, 2013. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/232>. Acesso em: 10 abr. 2019.
- ARAÚJO, Tânia ; FREITAS, Breno; CARUSO, Valéria Guedes. **A era dos talentos: competências como foco das reflexões em Recursos Humanos.** ENIAC, [S. l.], 2018. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais/article/view/572>. Acesso em: 17 abr. 2019.
- CARVALHO, Nathália Cristina Oliveira de. **Millennials: quem são e o que anseiam os jovens da geração Y.** 2017. Monografia (Bacharelado Economia) - UFRJ, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/4865/1/Monografia%20-%20Nathalia%20Carvalho.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2019.
- COMAZZETTO, Letícia Reghelin *et al.* **A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações.** Psicologia: Ciência e Profissão, Porto Alegre, 2016.
- FIGUEIREDO, Jorge Luis Martins *et al.* **Desenvolvimento da liderança da Geração Y: o caso de uma cooperativa de crédito em Mato Grosso.** FAE, Curitiba, 2015.
- GERAÇÃO, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <<https://dicionario.priberam.org/gera%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 7 set. 2019.
- GIL, A. C (2002) Como elaborar projetos de pesquisa. 4 edição. São Paulo: Atlas S/A
- GUEDES, Luana do Rosário ; OLIVEIRA, Sarajane de Fátima Lima de. **Falando sobre a geração y: conhecimento necessário à gestão de pessoas.** Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <http://www.sprgs.org.br/diaphora/ojs/index.php/diaphora/article/view/132>. Acesso em: 11 abr. 2019.
- KÄMPF, Cristiane. **A geração Z e o papel das tecnologias digitais na construção do pensamento.** Com Ciência, Campinas, 2011. Disponível em: http://comciencia.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-76542011000700004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 21 maio 2019.
- LAMEIRA, Bethânia G Garcia; MORAES, Edilene da Mota; ALMEIDA, Risoleide de Freitas. **A desverticalização das organizações.** 2014. Dissertação (Estudos Avançados) - Faculdade de Estudos Avançados do Pará – FEAPA, Belém, 2014. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/872_A%20Desverticalizacao%20das%20Organizacoes.pdf. Acesso em: 14 maio 2019.
- LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A Geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



MIRANDA, Dilson Nakayama et al. **Geração z no mercado de trabalho**. 2015. 30 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação em Dinâmica dos Grupos) - Sociedade Brasileira em Dinâmica dos Grupos, Porto Alegre, 2015. Disponível em: http://www.sbdg.org.br/web/site/wp-content/uploads/2016/09/Geracao-Z-no-Mercado-de-Trabalho_28022015.pdf. Acesso em: 5 nov. 2019.

MOTTA, Ricardo. **A busca da competitividade nas empresas**. Revista de Administração do UNISAL, São Paulo, 1995. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/232><http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38174>. Acesso em: 10 abr. 2019.

OLIVEIRA, Genori da Silva. **Geração alpha entre a realidade e o virtual: sujeitos digitais**. 2019. 43 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Psicologia) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, [S. l.], 2019. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5811/Genori%20da%20Silva%20Oliveira.pdf?sequence=1>. Acesso em: 30 out. 2019.

OLIVEIRA, L. B. **Construindo uma carreira em administração: um modelo teórico desenvolvido a partir da grounded theory**. In: Encontro da associação 90 nacional de pós-graduação e pesquisa em administração – ENANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

RODRIGUES, Rúben Manuel Ribeiro. **Diferenças geracionais no trabalho e retenção de millennials**. 2018. Dissertação (Mestrado em Economia e Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2018. Disponível em: https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=174029. Acesso em: 17 abr. 2019.

SANTOS, Isabel Cristina dos; CIPULLA, Jonathan Dias; CESTARO, Henrique Júlio; AUGUSTO, Rafael Beghini de Barros. **Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os baby boomers e gerações subsequentes**. Revista Científica Hermes, [s. l.], 10 jun. 2014. Disponível em: <http://repositorio.uscs.edu.br/bitstream/123456789/880/2/132-646-2-PB.pdf>. Acesso em: 30 out. 2019.

SILVA, Ana Paula de Moura da et al. **Escolha e comprometimento de carreira: percepção de profissionais das gerações X e Y**. Revista de Carreira de Pessoas, Santa Maria - RS, ano 2018, v. 8, n. 1, p. 19-40, 2018. DOI <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i1.33002>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/33002>. Acesso em: 9 abr. 2019.

SOUZA, Daiane Pereira de. **Os impactos da influência da mídia ao consumo infantil**. Psicologia.pt, 2015. 11 p. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0879.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2019.

TAVARES, Thiago Passos; NASCIMENTO, Paulo Rafael Monteiro. **Geração do Milênio e a flexibilidade das estruturas organizacionais: a construção de um modelo de gestão empresarial colaborativo e equilibrado**. Ideias & Inovação, Aracaju, 2017. Disponível em: <https://eventos.set.edu.br/index.php/congenti/article/view/7645>. Acesso em: 24 abr. 2019.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.