

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**RENATA AGOSTINI VESCOVI**

**OS COMPORTAMENTOS DE COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO  
ENTRE AS GERAÇÕES NOS AMBIENTES DE TRABALHO**

**VITÓRIA  
2012**

**RENATA AGOSTINI VESCOVI**

**OS COMPORTAMENTOS DE COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO  
ENTRE AS GERAÇÕES NOS AMBIENTES DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Profissionalizante na área de Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Moisés Balassiano

**VITÓRIA  
2012**

**RENATA AGOSTINI VESCOVI**

**OS COMPORTAMENTOS DE COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO  
ENTRE AS GERAÇÕES NOS AMBIENTES DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Profissionalizante na área de Gestão de Pessoas.

Aprovada em 07 de Dezembro de 2012

**COMISSÃO EXAMINADORA**

Prof. Dr. Moisés Balassiano  
(FUCAPE)

Prof. Dr. Valcemiro Nossa  
(FUCAPE) – Membro Interno

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Denise Medeiros Ribeiro Salles  
(UFF)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a construção deste estudo e participaram desta importante etapa de minha vida.

Aos meus pais por sempre me incentivarem a buscar o meu melhor e nunca desistir dos meus objetivos.

Meu marido e grande companheiro que, com sua serenidade e paciência, dividiu comigo momentos de angústia e desânimo sendo meu porto seguro, fonte do meu equilíbrio.

Minha família e amigos por compreenderem meus momentos de ausência, necessários à dedicação deste estudo.

Ao meu professor orientador, Drº Moisés Balassiano, por compartilhar, além dos conhecimentos acadêmicos, ensinamentos que levarei para vida. Obrigada pelas palavras humanas nos momentos de angústia.

Aos diretores do Sebrae ES, Ruy Dias de Souza e José Eugênio Vieira, por acreditarem no meu potencial e apoiarem meu aperfeiçoamento profissional. A Janine Chamon e a Christiane Castro, que me incentivaram durante todo o tempo.

Aos colegas do mestrado Cléber Miranda, Clébia Pettene e Rosilene Nilo que se tornaram amigos para vida. Luciana Zonta por compartilharmos a construção dos conhecimentos.

Aos colegas Pedro Berger e Taizi Honorato pela dedicação nos ensinamentos e paciência.

## RESUMO

As relações de trabalho vêm apresentando novas configurações, especialmente no que tange ao perfil dos profissionais que compõem os ambientes e o mercado de trabalho (MOTTA, 2006). Este, disputado por quatro Gerações distintas de trabalhadores (Tradicionais, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y) que competem por posições nas empresas, tendo cada uma, atitudes, expectativas, hábitos e comportamentos diferentes. Compreender esta diversidade e minimizar os possíveis conflitos tem sido um dos grandes desafios enfrentados pelos gestores que buscam criar ambientes cooperativos, que estimulem os indivíduos a coordenar esforços, compartilhando informações com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. O principal propósito deste estudo foi identificar as possíveis relações entre os comportamentos cooperativos e competitivos observados nas Gerações presentes atualmente no mercado de trabalho, em especial as Gerações *Baby Boomers*, X e Y. Para tanto os participantes responderam um questionário que expressam situações vivenciadas pelos indivíduos tanto no âmbito organizacional quanto social. Os dados foram analisados segundo modelo log-linear dada sua eficiência em descrever as possíveis relações envolvendo duas ou mais variáveis qualitativas, simultaneamente. Em linhas gerais, os resultados obtidos expressam que uma parcela considerável da amostra adota comportamento cooperativo. A pesquisa apresenta limitações relacionadas a generalização dos resultados.

**Palavras chaves:** Cooperação; Competição; Geração *Baby Boomers*, X e Y; Relações de Trabalho.

## ABSTRACT

Working relationships have presented new settings, especially in regard to the profile of the professionals who make up the environment and the labor market (MOTTA, 2006). These, played by four distinct generations of workers (Traditional, *Baby Boomers*, Generation X and Generation Y) who compete for positions in companies, each having, different attitudes, expectations, habits and behaviors. Understanding this diversity and minimize potential conflicts has been a major challenge faced by managers who seek to create cooperative environments that encourage individuals to coordinate efforts, share information in order to attain organizational objectives. Although the concept of cooperation is widely used in the organizational context, the relationship between the behavioral attitudes of cooperation and competition, interpersonal relationships, has been treated as antagonistic. That said, it is suggested to be checked for possible relationship involving cooperative and competitive behaviors observed in the present generations currently in the labor market, particularly Generations *Baby Boomers*, X and Y. participants answered a questionnaire expressing situations experienced by individuals both within organizational and social. Data were analyzed using log-linear model given its efficiency in describing the possible relationship involving two or more variables simultaneously. In general, the results express that a sizable portion of the sample adopts cooperative behavior. The research has limitations related to generalizability of the results.

**Key words:** Cooperation; Competition; Generation X; Generation Y; Labor Relations.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: CARACTERÍSTICAS DA COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO .....	14
QUADRO 2: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES .....	26
QUADRO 3: EXEMPLO DE TABELA DE CONTIGÊNCIA (3x3x2) .....	38
QUADRO 4 HIERARQUIA (OU TIPOS) DE ASSOCIAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS .....	38
QUADRO 5: VARIÁVEIS RESPOSTAS .....	40

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: PERFIL POR GERAÇÃO .....	34
TABELA 2: PERFIL POR GÊNERO E GERAÇÃO.....	35
TABELA 3: PERFIL POR NÍVEL DE INSTRUÇÃO .....	36
TABELA 4: PARÂMETROS ESTIMADOS PARA AS VARIÁVEIS V2, V5, V7. ....	41
TABELA 5: PARÂMETROS ESTIMADOS PARA AS VARIÁVEIS V9, V14, V15 .....	43
TABELA 6: PARÂMETROS ESTIMADOS PARA O MODELO INDEPENDÊNCIA MÚTUA .....	45
TABELA 7: PARÂMETROS ESTIMADOS PARA O MODELO ASSOCIAÇÃO PARCIAL .....	46
TABELA 8: PARÂMETROS ESTIMADOS PARA O MODELO INDEPENDÊNCIA CONDICIONAL .....	47
TABELA 9: PARÂMETROS ESTIMADOS PARA O MODELO SATURADO.....	48

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1	COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO .....	12
2.2	O CENÁRIO CONTEMPORÂNEO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO .....	18
2.3	ESTUDO DAS GERAÇÕES.....	19
2.3.1	Geração <i>Baby Boomers</i> .....	21
2.3.2	Geração X.....	23
2.3.3	Geração Y.....	24
2.4	GERAÇÕES, COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO .....	26
3	METODOLOGIA .....	31
3.1	ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	32
3.2	COLETA DE DADOS .....	33
3.3	PERFIL DA AMOSTRA .....	34
3.3.1	Geração: .....	34
3.3.2	Gênero: .....	35
3.3.3	Nível de Instrução .....	35
3.4	DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	36
3.4.1	Variável Resposta (Dependente): .....	36
3.4.2	Variáveis Explicativas (Independentes):.....	36
3.5	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	37
4	ANÁLISE DOS DADOS .....	40
4.1	INDEPENDÊNCIA MÚTUA [1][2][3] .....	45
4.2	ASSOCIAÇÃO PARCIAL [12][3].....	46
4.3	INDEPENDÊNCIA CONDICIONAL [12][13] .....	47
4.4	SATURADO [123].....	47
5	CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	49
	REFERÊNCIAS.....	53
	APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA.....	59

# 1 INTRODUÇÃO

A intensificação das relações comerciais e o surgimento de novos ambientes de negócios vêm exigindo das organizações, maior agilidade de resposta frente às oportunidades e ameaças que lhes são apresentadas. Novos modelos de organização e ambientes de trabalho estão sendo construídos (MOTTA, 2006) e a competitividade tem extrapolado os limites do mercado, fazendo-se presente também nas relações de trabalho.

Compreender o comportamento e as relações humanas torna-se fundamental para gestores que, assim como os demais atores da organização, precisam desenvolver além das suas competências técnicas, habilidades interpessoais para atingir seus resultados com sucesso (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A intensificação da automação e o aumento da oferta de mão de obra desenharam uma nova realidade para o trabalhador que, diante das incertezas e vulnerabilidade que caracterizam este novo ambiente, passaram a adotar valores mais individualistas, diminuindo suas possibilidades de cooperação (MOTTA, 2006).

Soma-se ainda a este cenário, a entrada de novas Gerações no mercado de trabalho, em especial, indivíduos pertencentes às Gerações X e Y, caracterizados por atitudes, expectativas, hábitos e comportamentos diferentes, fazendo com que as empresas empenhem esforços para compreender as complexas manifestações destas diferenças geracionais no local de trabalho a fim de garantir o comprometimento desses grupos com os objetivos das organizações (BENSON E BROWN, 2011; CAVAZOTTE et al., 2012; GILBERT, 2011; MOTTA, 2006).

Embora na maioria dos estudos que abordem os temas no nível individual tenham sido tratados como antagônicos, Sato et al. (2011, p.9) chamam atenção para o fato de que, dependendo do contexto cultural e econômico em que estas relações aconteçam, a cooperação e a competição podem “[...] ser elos inseparáveis e ocorrer em momentos contíguos”.

Nalebuff e Brandenburger (1996), ao analisarem a relação entre as organizações, difundem uma nova abordagem sobre o tema com o conceito de coopetição. Nele, as organizações passam a atuar de forma conjunta no desenvolvimento de atividades ou projetos pontuais, de interesse comum, sem que percam suas identidades. De acordo com Rodrigues et al., (2007) ao compartilharem conhecimentos que possibilitem inovações tecnológicas, as organizações estarão se beneficiando individualmente do crescimento no mercado de forma global e também coletivamente reduzindo custos e obtendo ganhos de escalas.

Considerando que o atual ambiente de trabalho tem apresentado novas configurações no que tange ao perfil de pessoas que a cada ano entram no mercado de trabalho; a existência de poucos estudos na literatura sobre o tema, quando aplicadas a uma capacidade cognitiva em ascensão e, finalmente, o recente desenvolvimento de uma nova linha de pesquisa denominada *coopetição*; o presente estudo, de caráter quantitativo e exploratório, tem por objetivo verificar as possíveis relações existentes entre as atitudes de cooperação e competição entre as Gerações de indivíduos que atualmente compõem o mercado de trabalho, em especial as Gerações *Baby Boomers*, X e Y.

Os resultados obtidos a partir desta investigação permitirão subsidiar as práticas de Recursos Humanos, estabelecendo estratégias que visam aumentar a produtividade do corpo laboral refletindo no desempenho das organizações. Como exemplo, citam-se: a minimização de conflitos organizacionais, a formação de grupos de trabalho compatíveis por afinidade e a disseminação do conhecimento por meio da implantação de programas de *mentoring*.

Todavia, esta pesquisa apresenta limitações relacionadas a alguns aspectos. A generalização dos resultados ficará restrita considerando o fato da amostra não ter sido selecionada de modo aleatório, mas sim por conveniência da pesquisadora. Há também que se considerar que, dado o cunho moral dos temas abordados, alguns respondentes podem ter fundamentado suas respostas nos valores e práticas que norteiam a sociedade. Em outras palavras, é possível que alguns participantes tenham optado pelas repostas que expressam o “politicamente correto”, não sendo leais aos seus sentimentos e comportamento.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO**

Cooperação e Competição são comportamentos que têm sido objeto de estudo nas diversas áreas acadêmicas (psicologia, sociologia, antropologia) com o intuito de identificar e analisar como estes comportamentos se relacionam e interferem nas relações de trabalho (BARNAD, 1979; DEUTSCH, 1948; PALMIERI; BRANCO, 2004; SATO et al., 2011).

No campo das ciências sociais e do comportamento, as contribuições das pesquisas desenvolvidas buscam o entendimento de como as pessoas se comportam e quais os impactos deste comportamento nas organizações.

A revisão da literatura mostra que cooperação e competição são temas que têm sido apresentados tanto no âmbito das organizações em que estas buscam obter vantagens competitivas formando alianças estratégicas que as possibilitem acessar recursos e insumos necessários para promover inovação de processos e/ou produtos), quanto no âmbito dos indivíduos, discutindo e analisando os arranjos de relacionamento entre as pessoas e seus reflexos nos ambientes de trabalho (BALASSIANO, 2009; GARCÍA; VELASCO, 2004).

May e Doob (1937) desenvolveram sua teoria socioeconômica com base nos conceitos de cooperação e competição, apresentando em quais condições e formas estes comportamentos se manifestam. Deutsch (1949), valida e amplia a análise destes autores num sentido mais amplo, considerando que estas atitudes são determinadas a

partir de um contexto interativo e em conformidade com os objetivos individuais. Blau (1954) afirma que a competição, quando ocorre dentro dos grupos, diminui a ligação entre as pessoas, fazendo com que o grupo passe a ser menos eficaz. Entretanto, o mesmo autor afirma que a competição, se observada em relação ao indivíduo, pode ser benéfica à medida que o torna mais produtivo.

As contribuições desses estudos, considerados clássicos no campo da psicologia social, vêm embasando o desenvolvimento de pesquisas que subsidiam os gestores com informações que os ajudarão a definir as melhores práticas que levarão as equipe de trabalho a se tornarem mais eficazes.

Mathieu e Rapp (2009) coadunam com as percepções de Blau (1954), sugerindo que a eficácia de uma equipe de trabalho dependerá das habilidades dos seus componentes para executar tarefas tanto individuais quanto àquelas que exigem a participação de outras pessoas.

Na psicologia social, o clássico estudo de Deutsch (1949), demonstra como estes comportamentos podem se relacionar e quais seus reflexos nas organizações. Para o autor, enquanto que na cooperação a união e o auxílio mútuo são importantes para a conquista de um objetivo, na competição estes mesmos indivíduos passam a agir separadamente, uns contra os outros se necessário for, para conquistar o objetivo pretendido ou ser o seu único possuidor.

Deutsch (1949) sugere ainda que o cotidiano está repleto de situações que colocam os indivíduos em situações dúbias, onde os comportamentos de cooperação e competição mostram-se interdependentes. Como exemplo, ele cita a relação entre os integrantes de uma equipe de basquete onde os jogadores cooperam para vencer o seu

adversário, mas também competem internamente para se sobressaírem aos outros com o objetivo de ser a estrela do time. Por analogia, podemos inferir que situações semelhantes estão presentes nos ambientes corporativos. Robbins, Judge e Sobral (p.316, 2010), chamam atenção para o fato de que equipes de trabalho bem sucedidas são compostas por indivíduos que “integram a cooperação com a competição”, citando ainda que diversos elementos/comportamentos observados nas equipes esportivas podem ser “extrapolados” para as equipes de trabalho.

Deutsch (1949) identifica também algumas características observadas em ambientes em que os comportamentos de cooperação e competição estão presentes, conforme Quadro 1.

**QUADRO 1: CARACTERÍSTICAS DA COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO**

<b>COOPERAÇÃO</b>	<b>COMPETIÇÃO</b>
A união e o auxílio mútuo são importantes para a conquista de um objetivo	Indivíduos passam a lutar separadamente, uns contra os outros, se necessário for, para conquistar o objetivo pretendido.
<b>É MAIOR:</b> Produtividade Qualidade dos resultados Conhecimento Amizade Força de motivação Coordenação de esforços	<b>É MAIOR:</b> Conhecimento individual Resistência / barreiras Dificuldade de comunicação Distorção de informação

Fonte: Deutsch (1949)

Pinho (1966) chama atenção para o fato de que os comportamentos de cooperação e competição estão presentes na vida das pessoas desde os primórdios

como elemento fundamental para garantir a sobrevivência, removendo obstáculos ou contornando intempéries, compondo e delimitando o relacionamento entre as pessoas.

Para Barnard (1979), a cooperação é fruto da satisfação pessoal dos indivíduos, não apenas com as características das empresas por eles percebidas (clima organizacional, remuneração, liderança) como também de fatores intrínsecos aos indivíduos (comprometimento). Marques e Guitierrez (2006) corroboram com este pensamento por também acreditarem que a decisão em cooperar ou competir está relacionada aos interesses, necessidades e estratégias individuais, mas que esta decisão é consequência dos estímulos que os indivíduos recebem do ambiente em que estão inseridos.

Maciel e Camargo (2009, p.449) sugerem que a cooperação é uma consequência do comprometimento e da satisfação dos indivíduos nas organizações.

Segundo os autores:

“O homem cooperativo pode ser definido à luz das dimensões do comprometimento organizacional do seguinte modo: aqueles que cooperam o fazem não porque sustentam laços emocionais e forte identificação que se refletem num tipo de ligação afetiva,... mas, sobretudo em razão da crença que é de sua obrigação agir conforme padrões esperados de comportamento impingidos pela sociedade e reconstruídos por seus elementos constituintes’.

Além das definições acima citadas, parece ser consenso dos pesquisadores do tema, o importante papel das organizações na criação de ambientes de trabalho que favoreçam, ou não, a construção de ambientes cooperativos onde as pessoas estejam motivadas a coordenar esforços, manter relações interpessoais mais frequentes, compartilhar conhecimentos e informações de forma saudável com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais.

Deutsch (1949), Johnson et al. (2006), Balkundi e Harrison (2006), Beersma et al. (2009), Mathieu e Rapp (2009), parecem concordar que nas equipes de trabalho nas quais existem relações interpessoais saudáveis, em que seus componentes estabelecem laços sociais coesos, tendem a ser mais eficientes. Acredita-se que isto seja decorrente da relação de confiança estabelecida entre os indivíduos, relação esta que é construída ao longo do tempo, com base na observação e vivência (SIMPSON, 2007).

Nas equipes nas quais pessoas se relacionam bem, observa-se maior comprometimento destas com relação aos seus pares e à organização, melhor desempenho no compartilhamento de informações e realização das tarefas. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), os ambientes em que a confiança está estabelecida, são favoráveis à cooperação; enquanto que, do contrário, quando existe um clima de falta de confiança, a competição poderá ser fortalecida em decorrência da existência de conflitos entre os indivíduos.

Marques e Gutierrez (2006) sugerem que as escolhas individuais entre cooperar e competir serão influenciadas pela conjuntura e pela realidade de cada indivíduo que, como base nisto, irão decidir pelo que for mais interessante naquele momento, segundo seus objetivos pessoais e informações que possuem. Estes autores acreditam ainda que, atualmente predominam nos ambientes de trabalho a competição, considerando que na sociedade atual a distribuição dos bens é feita de forma desigual e parcialmente meritocrática, havendo assim, a necessidade de disputar espaços cada vez mais escassos.

Muito embora a maioria dos autores e estudos citados nesta pesquisa sugira que os comportamentos cooperativos sejam preferenciais para o sucesso das organizações e suas equipes de trabalho, quando estimulada de forma saudável, a competição pode ser decisiva em determinadas situações.

Thomas (1977) sugere que a competição poderá ser benéfica em situações que exijam dos gestores repostas rápidas, como por exemplo, naquelas em que é necessário adotar ações decisivas ou quando da aplicação de medidas impopulares (como o corte de custos) e para minimizar a ação dos indivíduos que se beneficiam do comportamento cooperativo em benefício próprio (*free rider*<sup>1</sup>). O referido autor chama atenção para a popularidade e veneração da sociedade ao comportamento competitivo, estando este refletido na imagem de sucesso, poder e coragem daqueles que o praticam.

Segundo Axelrod e Hamilton (1981) a opção por cooperar ou não pode ser uma decisão estratégica de cada indivíduo, e sua escolha irá depender do tempo de interação com seus pares. Quanto maior o tempo de interação, mais motivado estará o indivíduo a cooperar, considerando ainda o fato de que interesses comuns também sejam identificados. Estes autores utilizam a lógica do Dilema dos Prisioneiros<sup>2</sup> onde,

---

<sup>1</sup> Conceito da macroeconomia onde os indivíduos podem se beneficiar ou usufruir de determinados bens (ou situações) sem que tenham contribuído para sua construção. Tal decisão pode ser tomada com base no desejo de obter para si o melhor resultado possível, mesmo que isto implique em obter vantagem sobre os outros. No caso da cooperação, tal situação poderá inibir no outro sua disposição em cooperar por acreditarem que poderão fazer papel de "otário" (KOLLOCK, 1998).

<sup>2</sup> Problema da Teoria dos Jogos que expressa uma situação em que dois indivíduos (jogadores) possuem duas estratégias possíveis: cooperar e não cooperar. Cada jogador faz sua escolha de modo independente e, num primeiro momento, a opção por não cooperar (delatar o outro jogador) oferece mais benefícios. Todavia, o ato de cooperar (não delatar o outro jogador) pode beneficiar ambos jogadores (MOTTA e VASCONCELOS, 2009).

na condição de cooperar, todos ganham. Ou seja, se cooperarem por mais tempo, ganharão por mais tempo.

Diante do exposto e considerando que cooperação e competição são produtos das interações sociais laborais, para melhor compreendê-los, faz-se necessário observar e avaliar o contexto em que estas relações acontecem (PALMIERI; BRANCO, 2004).

Importante citar que os valores pessoais têm papel relevante nestas relações, e podem favorecer tanto a cooperação quanto a competição, haja vista que, como grandes motivadores sociais, influenciam e direcionam o comportamento das pessoas nas interações interpessoais (PORTO; TAMAYO, 2003). Tais valores podem favorecer ou incentivar a manifestação de um comportamento em detrimento do outro, podendo ser considerados bons ou ruins, dependendo da sociedade e da cultura em que os indivíduos estejam inseridos (SATO et al., 2011). Este fato talvez nos ajude a compreender o porquê destes comportamentos muitas vezes serem apresentados, ou estarem no imaginário das pessoas, via de regra, de formas antagônicas.

## 2.2 O CENÁRIO CONTEMPORÂNEO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Atualmente as organizações estão compostas por equipes multifuncionais e transdisciplinares cujos integrantes caracterizam-se pelo alto nível de escolaridade, socialização, criatividade, flexibilidade, autoaprendizado e diversidade (MOTTA, 2006; FERREIRA e TEIXEIRA, 2006).

Gilbert (2011) enfatiza que estes ambientes estão sendo compartilhados por quatro Gerações distintas de trabalhadores (Tradicionais, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y) que competem por posições nas empresas e no mercado de trabalho, tendo cada qual, atitudes, expectativas, hábitos e comportamentos diferentes.

Neste cenário, o grande desafio das organizações é fazer com que esta diversidade de gerações seja benéfica, como por exemplo, fazendo com que os indivíduos *Baby Boomers* sejam capazes de transmitir seus conhecimentos para as Gerações X e Y, que trazem consigo a energia da juventude e a dinamicidade de se adaptarem a um ambiente marcado pelo excesso de informação e tecnologia (WEINGARTEN, 2011).

### 2.3 ESTUDO DAS GERAÇÕES

As transformações ocorridas nos últimos anos têm provocado mudanças no contexto econômico e social, refletindo-se também, nas formas de organização do trabalho e como as empresas têm se relacionado com as pessoas que as compõem.

Diversos autores (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; SOUZA, 2010) descrevem que a relação trabalho *versus* indivíduo tem sido pautada na redução de postos de trabalho (decorrentes de processos fusões e aquisições) e na fragilidade dos vínculos empregatícios, fazendo com que os indivíduos sejam os principais responsáveis pelo desenvolvimento de suas carreiras.

Soma-se a este cenário, a entrada de uma nova geração no mercado de trabalho, a Geração Y, caracterizada por atitudes, expectativas, hábitos e comportamentos diferentes das demais, fazendo com que as empresas empreendam

esforços para compreender estes indivíduos, buscando novas formas de liderar, motivar e se comunicar com estes jovens a fim de garantir o seu comprometimento com os objetivos das organizações (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; GILBERT, 2011; MOTTA, 2006).

Estudos têm sido realizados com o objetivo de identificar o perfil destas gerações bem como descrever seus comportamentos nos ambientes de trabalho. Bristow et al. (2011) analisaram quais as motivações de alunos das Gerações X e Y pela carreira de vendas. Schlitzkus, Schenartz e Schenartz (2010) estudaram as diferenças entre estas Gerações discutindo a definição de estratégias específicas para atrair, recrutar e gerenciar médicos residentes da Carolina do Norte (USA). Weingarten (2011) caracterizou as gerações segundo o perfil de uma equipe de enfermeiros na Filadélfia (USA). Benson e Brown (2011) exploram as diferenças existentes entre os trabalhadores que pertencem às Gerações *Baby Boomers* e X no que tange à satisfação no trabalho e comprometimento.

No Brasil, os estudos realizados sobre o tema têm buscado identificar características e diferenças entre gerações, em especial no seu comprometimento com as organizações (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2010; NOGUEIRA; LEMOS; CAVAZOTTE, 2011; VALE; LIMA ; QUEIROZ, 2011).

Os autores citados parecem concordar que, em se tratando de equipes, o consenso é necessário, pois o choque entre as Gerações poderá impactar na satisfação pessoal, comprometendo o desempenho e, conseqüentemente, os resultados organizacionais.

Jaeschke (2012) chama atenção para a importância dos indivíduos com mais experiência para a formação de novos líderes por meio da implementação de programas de *mentoring*, uma vez que podem transferir para as gerações mais jovens conhecimentos e experiências adquiridas ao longo de suas carreiras. E ainda, que este poderá ser um processo de aprendizado mútuo. Há que se considerar ainda, que estes trabalhadores desempenham um importante papel na criação de ambientes harmônicos, dado seu equilíbrio e maturidade.

Considerando o fato de que existem divergências entre pesquisadores e comentaristas no que tange aos períodos que classificam e definem cada geração (SMOLA; SUTTON, 2002), com base na literatura apresentada e o interesse deste estudo pelo comportamento de cooperação e competição entre as gerações nos ambientes de trabalho, segue abaixo uma breve descrição das principais características das gerações.

### **2.3.1 Geração *Baby Boomers***

Os *Boomers*, como também são chamados, nasceram no período pós-guerra, entre 1945 e 1964, e vivenciaram um mundo de prosperidade econômica e grandes avanços tecnológicos (ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2010). O surgimento dos aparelhos de televisão traduz bem este cenário: utilização de tecnologias criadas na Segunda Guerra aliada ao incremento de renda da sociedade.

Weingarten (2011) descreve que as pessoas desta Geração cresceram numa sociedade marcada por grandes movimentos civis e políticos, idealizando a construção de uma sociedade mais justa, com direitos iguais para homens e mulheres (movimentos

feministas) com liberdade para expor suas ideias, independente de sua ideologia política. A luta contra a ditadura foi um marco importante na história do Brasil.

Para este mesmo o autor, os indivíduos desta Geração, influenciados por este cenário, levam para os ambientes de trabalho valores muito fortes como: grande senso de justiça, intolerância ao autoritarismo e a lealdade à sua empresa, à sua carreira e aos seus relacionamentos. Caracterizam-se pela dedicação exaustiva à empresa e ao alcance dos seus objetivos (o termo *workaholic* surge para definir esta Geração de trabalhadores), tendo no trabalho a principal fonte de suas realizações pessoais e materiais, apresentam dificuldades em equilibrar a vida profissional e pessoal (CAVAZOTTE, LEMOS; VIANA, 2012).

Estes indivíduos ingressaram no mercado de trabalho entre as décadas de 60 e 80, período em que as organizações vivenciaram o surgimento de novas tecnologias: em especial, o computador que na época era chamado de computador eletrônico (BALASSIANO, 2009). Para este autor, o desenvolvimento desta tecnologia possibilitou o surgimento de novas oportunidades de trabalho e carreiras a serem exploradas, porém foram as gerações posteriores quem mais se beneficiaram deste cenário. Aos *Boomers*, coube o papel de se adaptarem à esta nova realidade e, para aqueles mais resistentes, familiarizar-se o uso destes equipamentos é ainda um grande desafio a ser superado.

Atualmente, estes indivíduos estão nas empresas ocupando importantes cargos de liderança (WEINGARTEN, 2011), sendo que para Souza (2010), há forte tendência ao controle e comando no estilo de liderança desta Geração. A este comportamento, Gilbert (2011) atribui o fato de que os indivíduos desta Geração construíram suas

carreiras em organizações bastante hierarquizadas, com cargos e equipes de trabalho com funções bem definidas.

### **2.3.2 Geração X**

Pertencem à esta Geração, os indivíduos nascidos entre 1965 e 1980, que vivenciaram acontecimentos marcantes para a economia e a sociedade, como a globalização, a jornada de trabalho excessiva de seus pais, o lançamento da TV a cabo, a utilização de computadores como ferramenta de trabalho e a socialização da internet (KLIE, 2012; ROBBINS; JUDGE ; SOBRAL, 2010).

Foram educados para serem autossuficientes, pois aprenderam a conviver com a ausência dos pais, seja por dedicação excessiva ao trabalho (*workaholics*) ou em decorrência do grande número de divórcios. Talvez por isto, estes indivíduos, ao contrário de seus pais, optaram por uma relação de equilíbrio entre vida pessoal e o trabalho, valorizando a flexibilidade e a satisfação no ambiente de trabalho (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010). Para os mesmos autores, os indivíduos pertencentes à Geração X apresentam os seguintes valores: “estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição às normas, lealdade aos relacionamentos” (2010, p.141).

Ingressaram no mercado de trabalho no período de 1985 a 2000 quando também foram introduzidos os computadores e a *internet* como ferramenta de trabalho, vivenciando todas as incertezas e angústias do início da revolução.

Foi também no início dos anos 90 que o governo brasileiro promoveu a abertura do mercado, obrigando as indústrias brasileiras a inovarem frente à concorrência dos produtos estrangeiros (GORENDER, 1997). Segundo este autor, frente a esta nova

realidade, muitas empresas passam a modernizar seus processos produtivos (robotização) e também sua estrutura organizacional, o que num primeiro momento implicou na redução de postos de trabalho. Todavia, a exigência por colaboradores que fossem polivalentes e mais qualificados, fez com que as empresas passassem a investir na qualificação de sua mão-de-obra, conservando os trabalhadores nos seus quadros.

Neste cenário, os indivíduos desta Geração são fortemente independentes e céticos com relação às organizações, pois valorizam o conhecimento técnico, o que lhes garante a segurança (BRISTOW, 2011; WEINGARTEN, 2011). A este comportamento, Conger (1998) atribui ao fato de que a relação de lealdade para com as empresas começou a ruir na Geração anterior (*Baby Boomers*), fazendo com que os X's valorizassem a lealdade apenas para consigo e com seus colegas. Entretanto, o autor enfatiza ainda que os indivíduos desta Geração estão impondo um novo estilo de liderança nas organizações, procurando criar um ambiente de comunidade.

### **2.3.3 Geração Y**

Integrantes desta Geração nasceram num ambiente marcado pelo excesso de informação (WEINGARTEN, 2011) quando algumas tecnologias já haviam sido absorvidas, tanto no ambiente profissional quanto no doméstico, passando a integrar o cotidiano das pessoas.

Ingressaram no mercado de trabalho a partir do ano 2000 apresentando expectativas com relação às organizações distintas da Geração anterior. Segundo Robbins; Judge e Sobral, (2010) estes jovens buscam prosperar rapidamente nas

organizações e esperam que estas lhes concedam oportunidades de aprendizado constantes que, uma vez esgotadas, os levam a buscar novas organizações.

Pesquisa realizada por Balassiano (2009) buscou mapear atitudes e comportamentos desenvolvidos pelos jogos eletrônicos (tão presente no cotidiano da Geração Y), que inevitavelmente estão refletidos nos ambientes de trabalho nos quais seus jogadores estão inseridos, bem como na forma com que estes se relacionam com seus colegas de trabalho.

Rapidez e facilidade de se adaptarem às mudanças, agilidade na resolução de problemas e presteza na apresentação de respostas; capacidade de análise e reação em situações de risco foram alguns dos comportamentos identificados nesta Geração.

Cavazotte, Lemos e Viana (2012), evidenciaram que a Geração Y demonstra possuir capacidade de cooperar e competir de diferentes maneiras, que tem preferência por ambientes cooperativos, mas que podem (e sabem) competir no momento oportuno.

Robbins; Judge e Sobral (2010, p. 476), referindo-se à inquietude e desejo de urgência desta Geração, a descreve como a “juventude impaciente” que “querem tudo à sua maneira e o quanto antes” e que este comportamento é decorrente da ausência dos pais na vida destes jovens que, como forma de recompensá-los, foram bastante permissivos. Os autores ressaltam ainda a inquietude destes com relação às estruturas organizacionais apresentadas, os levam a transgredir normas e a desrespeitarem hierarquias.

No quadro 2 é apresentado o resumo das principais características dos indivíduos das gerações *Baby Boomers*, X e Y:

**QUADRO 2: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES**

	<b>Baby Boomers</b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>
Nascidos	1945 a 1964	1965 e 1980	1981 e 2000
Mercado de trabalho	1965 a 1985	1985 a 2000	A partir de 2000
Contexto sócio econômico	Urbanização  Movimentos direitos (civis, feministas, ditadura)  Entrada de novas tecnologias	Globalização  Jornada de trabalho excessiva de seus pais,  Lançamento da TV a cabo,  Utilização de computadores como ferramenta de trabalho  Socialização da internet.	Excesso de informação  Tecnologias já haviam sido absorvidas, passando a integrar o cotidiano das pessoas  Redes sociais  Jogos eletrônicos
Características	Rejeição ao autoritarismo  Realização pessoal  Sucesso material  Fins justificam os meios (Pragmáticos)  Reconhecimento social  Ambição	São autossuficientes (ausência dos pais). Independentes.  Equilíbrio entre vida pessoal e o trabalho,  Valorizam a flexibilidade, a satisfação no ambiente de trabalho e o conhecimento técnico.	Prosperar rapidamente  Oportunidades e aprendizado constantes. Esgotadas: buscar novas organizações.  Rapidez e facilidade de adaptarem-se às mudanças.  Agilidade na resolução de problemas e apresentação de respostas  Capacidade de análise e reação em situações de risco.

Elaborado pela autora

Fonte: KLIE (2012); ROBBINS et al. (2010); BALASSIANO (2009); WEINGARTEN (2011)

## 2.4 GERAÇÕES, COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

A literatura que trata do estudo das Gerações aponta que a cada 20 anos uma nova Geração de pessoas, nascidas no mesmo tempo da história, é formada sobre a influência de acontecimentos sociais e econômicos, que estão refletidos no

comportamento e valores dos indivíduos que a compõe e, por consequência, também nos seus ambientes de trabalho (SMOLA; SUTTER, 2002; BALASSIANO, 2009; CAVAZOTTE, LEMOS; VIANA, 2012).

Benson e Brown (2011), além de concordarem com estes autores chamam atenção para o fato de que os gestores precisam estar cientes destas diferenças geracionais para que possam gerir, eficazmente, suas equipes de trabalho.

Conforme dito anteriormente, muitos pesquisadores se propuseram a descrever os cenários nos quais as Gerações foram consolidadas, apontando conjunturas socioeconômicas que influenciaram a forma de agir e pensar destes trabalhadores. E, considerando os fenômenos de interesse desta pesquisa, destaca-se a tendência destes indivíduos ao individualismo ou coletivismo.

Para Smola e Sutton (2002) os indivíduos da Geração X tendem a ser mais individualistas, considerando o fato de que cresceram em ambientes familiares desestruturados já que seus pais, como *workaholics*, dedicavam-se fortemente ao trabalho. Estes autores sugerem ainda que a Geração X apoia-se nas suas equipes para alcançar seus objetivos individuais e sentem-se muito confortáveis em ambientes de competição.

Weingarten (2011) parece concordar com estes autores quanto à independência dos indivíduos da Geração X sugerindo ainda que os indivíduos da Geração *Baby Boomers* possuem forte orientação ao trabalho em equipe.

Entretanto, Robbins, Judge e Sobral (2010) ao realizarem um levantamento sobre os valores que dominam as Gerações, parecem discordar dos autores citados

acima, propondo que os indivíduos da Geração X trazem consigo valores relacionados ao trabalho em equipe.

Estudo realizado por Balassiano (2009), cujo objetivo foi traçar o perfil de jovens da Geração Y e suas reações frente aos estímulos externos em diversas dimensões, aponta que estes indivíduos possuem maior predisposição a cooperar do que a competir com seus pares. Sugere também que, por terem crescido em um cenário onde a tecnologia está incorporada no dia a dia da sociedade (e dos ambientes de trabalho) e fazem uso frequente dos jogos eletrônicos, estes jovens mostram habilidade para cooperar e competir simultaneamente ao contrário dos indivíduos pertencentes à Geração *Baby Boomers*.

Gilbert (2011) parece concordar com este autor lembrando que os jovens da Geração Y preferem trabalhar em grupos, prezam e desejam ambientes de trabalho harmoniosos.

Além da relação existente entre Gerações e Comportamentos, cabe citar ainda a importância de se entender as características das Gerações nos atuais ambientes de trabalho. Para Weingarten (2011), atualmente a Geração X ocupa importante lugar nas organizações, pois juntamente com a Geração *Baby Boomers*, ocupam cargos de liderança tendo como subordinados membros da Geração Y.

Ao estudarem quais as expectativas dos jovens profissionais da Geração Y em relação às recompensas que desejam obter no trabalho, Cavazotte, Lemos e Viana (2012) apontam que esta geração valoriza ambientes onde existem boas relações interpessoais, cooperação e respeito.

Os estudos realizados que buscam investigar os fenômenos de interesse deste estudo, a cooperação e a competição, não têm se limitado apenas a ótica do comportamento humano e organizacional, mas também sob a visão das organizações.

A cooperação e competição quando ocorrem de forma dinâmica (simultaneamente) entre as empresas, poderão estimular o compartilhamento de conhecimentos e informações que as ajudarão enfrentar os desafios tecnológicos (GARCÍA e VELASCO, 2004; GNYAWALI e PARK, 2011).

Assim como as organizações que disputam o mesmo mercado (consideradas concorrentes) estão se unindo para somar esforços a fim de ganhar maior competitividade, a formação de alianças estratégicas entre os indivíduos, nos ambientes de trabalho, segue a mesma lógica.

No âmbito das organizações, o conceito de coopetição apresentado por Nalebuff e Brandenburger (1996) preconiza que as empresas concorrentes estão criando ambientes nos quais é possível cooperar e competir simultaneamente.

Ao cooperarem, as empresas podem acessar recursos que são necessários para o desenvolvimento de certas atividades, mas que não os possui, mantendo assim seu *core business*. Mas esta cooperação é apenas momentânea e pontual, já que a competição é também necessária para garantir vitalidade das organizações, pois mantém a tensão criativa, evitando a condescendência (GARCÍA e VELASCO, 2004).

Podemos então inferir que, assim como nos mercados, os ambientes de trabalho precisam da integração (cooperação) entre indivíduos com vistas a alcançar os objetivos comuns e desempenhar tarefas compartilhadas, como também da disputa

(competição) por melhores oportunidades que farão com que os indivíduos almejem maior qualificação e melhor desempenho.

A partir dos trabalhos relatados, entende-se que atuar de forma conjunta e integrada passa a ser condicionante para que as organizações aumentem suas possibilidades de sucesso no mercado, necessidade esta que também se reflete nas equipes de trabalho, hoje composta por diversas Gerações.

Neste sentido, sugere-se então que seja verificada a possível relação envolvendo os comportamentos cooperativos e competitivos observados nas Gerações presentes atualmente no mercado de trabalho, em especial as Gerações *Baby Boomers*, X e Y.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa proposta tem caráter quantitativo e exploratório, sendo que foram encontrados poucos estudos científicos que se propuseram mensurar e analisar as relações existentes entre as atitudes de cooperação e competição nos indivíduos pertencentes às Gerações *Baby Boomers*, X e Y no ambiente de trabalho.

No âmbito organizacional, estudos descrevem ganhos de competitividade, produtividade e inovação entre concorrentes, como também no campo das relações humanas, buscam avaliar a cooperação como variável do comprometimento dos indivíduos para com as organizações e seus possíveis reflexos (BAER et al., 2010; GARCÍA e VELASCO, 2004; GNYAWALI e PARK, 2011; MENTION, 2011).

Vários, são também os estudos e autores que identificaram as características e diferenças existentes entre estas Gerações nos ambientes de trabalho (CAVAZOTE; LEMOS e VIANA, 2012; ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2010; SCHLITZKUS; SCHENARTS e SCHENARTS, 2010).

Com a presente pesquisa, sugere-se que seja verificada a possível relação envolvendo os comportamentos de cooperação e competição observados em Gerações presentes atualmente no mercado de trabalho, a saber: Geração *Baby Boomers*, X e Y. Os comportamentos de Cooperação e Competição serão considerados variáveis dependentes do modelo de análise, e Gerações (*Baby Boomers*, X e Y) e Gênero serão as variáveis explicativas.

### 3.1 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Após a revisão da literatura, não foi identificado um instrumento de pesquisa, já validado, que pudesse medir os comportamentos de cooperação e competição dos indivíduos pertencentes às Gerações *Baby Boomers*, X e Y, sendo necessária a criação de um instrumento que contemplasse a ocorrência destes fenômenos.

Primeiramente, foram analisados os instrumentos de pesquisas utilizados por Porto e Tamayo, (2003), cujos trabalhos passaram a fornecer importantes contribuições à literatura que trata de valores pessoais ao validarem a escala Valores Relativos ao Trabalho (VRT) à realidade brasileira, com base na Teoria de Valores de Schwartz.

A pesquisadora considerou também o estudo realizado por Balassiano (2009) cujo objetivo foi traçar o perfil de jovens pertencentes à Geração Y, avaliando suas reações frente à realidade organizacional. Para tanto, este autor identificou e analisou várias dimensões, dentre elas, as atitudes cooperativas e competitivas.

E ainda as contribuições de Siqueira (2008) para a identificação e validação de fontes de medidas do comportamento organizacional, tanto no nível individual quanto nos grupos/equipes de trabalho, outras escalas foram revisadas.

A partir desta pesquisa bibliográfica, foi construído um formulário contendo afirmativas que expressam as atitudes de cooperação e competição diante a realidade não apenas dos ambientes de trabalho como também de outras situações vivenciadas pelos participantes, além de perguntas sobre características pessoais (Gênero, Idade) e atributos socioeconômicos (Escolaridade, Renda).

Para a construção das respostas optou-se pela utilização de Escala de Diferencial Semântico que, segundo Osgood, Suci e Tannenbaum (1957), possibilita aos participantes avaliar conceitos, definidos com adjetivos antônimos e extremos, dispostos em uma escala de  $n$  pontos. Neste estudo, os extremos adotados foram a cooperação e a competição, sendo atribuídos 5 pontos..

Com o objetivo de obter-se uma análise crítica sobre a coerência, objetividade e clareza das perguntas do questionário, um teste-piloto foi aplicado em um grupo composto por 13 pessoas, alunos de mestrado e professores da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), considerando o conhecimento teórico e a qualidade da contribuição dada. Tal procedimento permitiu identificar algumas inconsistências, dentre elas a falta de validade de face do instrumento, fato este que culminou na realização de uma revisão da forma e conteúdo de algumas questões.

## 3.2 COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi digitalizado na plataforma *SurveyMonkey* a fim de garantir o acesso remoto e facilitar a tabulação e análise dos dados coletados, sendo que foram identificadas 3 (três) amostras distintas para a aplicação do questionário.

Primeiramente, o link da pesquisa foi publicado nas mídias sociais, em especial no Facebook, no perfil da pesquisadora que incentivou o compartilhamento com outros usuários, considerando que a Geração Y - um dos elementos de análise desta pesquisa - é propensa ao uso da tecnologia e já o incorporou como importante canal de

comunicação (LIZ, SANTOS e JOHN, 2012). Ainda nesta etapa, o questionário foi divulgado na intranet de uma empresa privada sem fins lucrativos que atua no ramo de serviços com cerca de 140 funcionários.

Na sequência, o link foi divulgado em um blog de economia e no site de uma instituição particular de ensino superior por 60 dias, sendo que esta foi a amostra mais representativa da pesquisa, considerando seu universo de cerca de 3.000 alunos.

Cabe ainda citar que as amostras, localizadas na Grande Vitória, foram selecionadas por conveniência e facilidade de acesso da pesquisadora e não de modo aleatório, fato este que faz com que a generalização dos resultados fique restrita.

### 3.3 PERFIL DA AMOSTRA

A base de dados da pesquisa contemplou uma amostra de 867 unidades válidas, apresentando as seguintes características:

#### 3.3.1 Geração:

Com relação à Geração, uma parte expressiva da amostra pertence à Geração X com 611 pessoas (71%), enquanto que as demais Gerações totalizaram: 153 participantes (18%) pertencentes *Baby Boomers* e 99 da Geração Y (11%).

**TABELA 1: PERFIL POR GERAÇÃO**

<b>Geração</b>	<b>Participantes</b>	<b>Percentual</b>
<i>Baby Boomers</i>	153	17,7%
Geração X	611	70,8%
Geração Y	99	11,5%
<b>TOTAL</b>	<b>863</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa 2012

### 3.3.2 Gênero:

Participaram da amostra 455 pessoas do Gênero Feminino (52%) e 412 pessoas do Gênero Masculino (48%). Ao analisarmos o Gênero e a Geração dos participantes, as mulheres pertencentes à Geração X representam 37%, seguido por homens pertencentes a esta mesma geração (34%). Na sequência, mulheres da Geração *Baby Boomers* representam 10% da amostra enquanto os homens totalizam 8%. Quanto à Geração Y os homens são mais representativos com cerca de 6% da amostra enquanto as mulheres totalizam 5%.

**TABELA 2: PERFIL POR GÊNERO E GERAÇÃO**

<b>Geração</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Total</b>
<i>Baby Boomers</i>	69	84	153
Geração X	290	321	611
Geração Y	53	46	99
<b>TOTAL</b>	<b>412</b>	<b>451</b>	<b>863</b>
<b>Percentual</b>	<b>47,7%</b>	<b>52,3%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa 2012

### 3.3.3 Nível de Instrução

Quanto ao nível de instrução dos respondentes, predominaram aqueles com nível superior (total de 400 participantes) e Especialização, Pós-graduação ou MBA (total de 378 participantes), representando 46% e 44% da amostra, respectivamente. Mestrado com 49 participantes (6%), Ensino Médio com 29 participantes (3%) e Doutorado com 7 participantes (1%).

**TABELA 3: PERFIL POR NÍVEL DE INSTRUÇÃO**

<b>Nível de Instrução</b>	<b>Participantes</b>	<b>Percentual</b>
Superior	400	46%
Especialização, Pós-graduação ou MBA	378	44%
Mestrado	49	6%
Ensino Médio	29	3%
Doutorado	7	1%
<b>TOTAL</b>	<b>863</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa 2012

### 3.4 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS

No presente estudo, para cálculos e análises foram consideradas as seguintes variáveis:

#### 3.4.1 Variável Resposta (Dependente):

O Comportamento foi considerado como variável resposta (dependente) classificada como Cooperativo, Neutro e Competitivo, expressas por meio de uma escala ordinal. Para efeito de análise, cada pergunta do questionário foi considerada uma variável resposta totalizando 15 (quinze) variáveis.

#### 3.4.2 Variável Explicativa (Independente):

Foram consideradas como variáveis explicativas (independentes) Geração e Gênero, expressas em escala nominal.

### 3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Considerando que o objetivo desta pesquisa é verificar a possível relação envolvendo os comportamentos cooperativos e competitivos observados nas gerações *Baby Boomers*, X e Y, optou-se pela utilização do modelo log-linear (ou regressão de *Poisson*).

Este modelo faz parte dos chamados Modelos Lineares Generalizados, sendo eficiente para descrever as possíveis relações envolvendo dados categóricos, a partir da análise de tabelas de contingência multidimensionais em que são descritas as frequências das categorias de uma variável em relação a outra), além do fato de que fenômenos sociais, via de regra, não seguem uma relação linear (BIAGIONI, 2010; TURKMAN e SILVA, 2000). No quadro 3 podemos observar um modelo de tabela de contingência (3x3x2) que apresenta o formato de três dimensões, considerando que duas das variáveis analisadas neste exemplo possuem 3 categorias cada (Comportamento e Geração) e a variável Gênero contem 2 categorias, conforme descrito abaixo:

Comportamento: Cooperação, Neutro e Competição (3)

Geração: *Baby Boomers*, X e Y (3)

Gênero: Feminino e Masculino (2)

*n*: expressa a frequência das categorias de cada variável

QUADRO 3: EXEMPLO DE TABELA DE CONTIGÊNCIA (3x3x2)

		COMPORTAMENTO (j)						Total
		Cooperação (1)		Neutro (2)		Competição (3)		
GÊNERO (k)		F (1)	M (2)	F (1)	M (2)	F (1)	M (2)	
GERAÇÃO (i)	Baby Boomers (1)	$n_{111}$	$n_{121}$	$n_{112}$	$n_{122}$	$n_{113}$	$n_{123}$	$\sum n_{1++}$
	X (2)	$n_{211}$	$n_{221}$	$n_{212}$	$n_{222}$	$n_{213}$	$n_{223}$	$\sum n_{2++}$
	Y (3)	$n_{311}$	$n_{321}$	$n_{312}$	$n_{322}$	$n_{313}$	$n_{323}$	$\sum n_{3++}$
		$\sum ni_{11}$	$\sum ni_{21}$	$\sum ni_{12}$	$\sum ni_{22}$	$\sum ni_{13}$	$\sum ni_{23}$	
Total		$\sum n_{+1+}$		$\sum n_{+2+}$		$\sum n_{+3+}$		

Fonte: autor (2012)

Segundo Fienberg (1989), para modelos envolvendo três variáveis, cinco tipos de modelos podem ser ajustados para reproduzir as freqüências observadas, desde o mais parcimonioso (que é o mais simples), com menos efeitos a serem estimados e que representa a independência total entre as variáveis, até o modelo saturado, (mais complexo) envolvendo todos os tipos de efeitos que podem caracterizar todas as possíveis relações entre as três variáveis. Para facilitar seu entendimento, sugerimos para as variáveis as nomenclaturas 1, 2 e 3 não considerando seu ordenamento.

QUADRO 4 HIERARQUIA (OU TIPOS) DE ASSOCIAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS

TIPO	REPRESENTAÇÃO	DESCRIÇÃO
Independência Mútua [1][2][3]	$u + u_1 + u_2 + u_3$	Tipo mais simples, pois não existe associação entre as variáveis 1, 2 e 3 e possuem efeitos individuais, aqui expressos por $u_1, u_2, u_3$ .
Associação Parcial [12][3]	$u + u_1 + u_2 + u_3 + u_{12}$	Este modelo apresenta a associação entre 2 variáveis (1 e 2 = $u_{12}$ ), ambas independentes da para nível da 3ª variável (3), além dos modelos simples ( $u_1, u_2, u_3$ )
Independência Condicional [12][13]	$u + u_1 + u_2 + u_3 + u_{12} + u_{13}$	Além dos modelos simples ( $u_1, u_2, u_3$ ), representa a associação de duas variáveis (1 e 2) para cada nível de uma terceira variável (3), porém independentes entre si ( $u_{12}$ e $u_{13}$ )

Sem interação de 3º grau [12][13][23]	$u + u_1 + u_2 + u_3 + u_{12} + u_{13} + u_{23}$	A associação entre um par de variáveis é idêntica para qualquer nível da terceira variável e nela podemos ver todas as interações duplas. Todavia, as associações parciais duplas não variam com a terceira variável.
Saturado [123]	$u + u_1 + u_2 + u_3 + u_{12} + u_{13} + u_{23} + u_{123}$	Estão presentes todas as associações possíveis entre as variáveis e, por isto este modelo sempre se ajusta aos dados.

Fonte: Fienberg (1989)

O modelo ideal será aquele que melhor se ajustar aos dados e que for o mais parcimonioso (mais simples) para reproduzir as frequências observadas vis a vis as possíveis relações entre as variáveis, utilizando a distribuição qui-quadrado ( $\chi^2$ ). O método de busca do melhor modelo adotado para o presente estudo foi o *Backward Elimination*, isto é, partindo do modelo mais complexo (ou seja, aquele no qual há maior número de interações possíveis entre as variáveis – modelo saturado), as variáveis que menos contribuem para o modelo são retiradas, uma a uma, até que se obtenham estatísticas significativas ao nível desejado (melhor ajuste). No caso deste estudo, optou-se pelo nível de significância de 5%. Foram utilizados os pacotes estatísticos *Statística 10* e o *Stata 11*.

Após a escolha do modelo ajustado foram analisados os parâmetros estimados a partir das tabelas de contingência, que representam o “logaritmo neperiano da Razão das chances de se obter uma observação em uma dada categoria sobre outra categoria da variável explicativa para cada nível da variável explicada” (BALASSIANO, 2009, p.17). A razão das chances é obtida calculando-se o valor exponencial do parâmetro ( $e$ ) e representa a incidência de cada variável.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Com base nos resultados obtidos por meio do modelo log-linear foram analisados os resultados das 15 variáveis respostas do formulário de pesquisa, conforme tabela abaixo (sendo  $V^{**}$ , onde  $**$  representa seu índice numérico), sendo que para a aplicação do modelo foram aglomeradas as categorias de cooperação e competição, conforme as frequências apresentadas, o que minimizou a presença de células com baixa frequência. O questionário, na íntegra, encontra-se no Apêndice A.

**QUADRO 5: VARIÁVEIS RESPOSTAS**

<b>PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO (VARIÁVEIS COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO)</b>	
<b>SIGLA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>V1</b>	Na escolha de uma empresa para trabalhar, eu prefiro um ambiente onde a COLABORAÇÃO para a obtenção de resultados é:
<b>V2</b>	O mercado de trabalho pode ter ambientes que variam entre aqueles em que as pessoas trabalham juntas, para que todos ganhem méritos iguais, ou aqueles onde as pessoas preferem trabalhar individualmente, para ganharem méritos sozinhos. Eu prefiro os ambientes onde as pessoas trabalham:
<b>V3</b>	Para que o meu trabalho se sobressaia eu prefiro adotar uma atitude:
<b>V4</b>	Para alcançar minhas metas eu me comporto de maneira:
<b>V5</b>	Quando eu jogo com pessoas com as quais NÃO tenho uma relação de amizade, procuro tornar a disputa:
<b>V6</b>	No ambiente de trabalho, entre abrir o jogo fornecendo informação sempre que necessário ou omitir informação para auferir vantagem (tirar proveito) eu procuro:
<b>V7</b>	Na faculdade, quando era necessário participar de atividades em grupo para a realização de trabalhos acadêmicos, eu buscava:
<b>V8</b>	Sinto-me mais confortável integrando equipes de trabalho compostas por pessoas:
<b>V9</b>	Na sua opinião, qual das afirmativas abaixo descreve a atitude mais adequada de uma pessoa que deseja alcançar sucesso profissional:
<b>V10</b>	Você trabalha numa organização que adota políticas de avaliação de desempenho com metas individuais e coletivas. Você está certo que alcançará suas metas, mas um colega está dando sinais de que não alcançará às dele, pois está com dificuldades. Neste caso, você acredita que as pessoas precisam:
<b>V11</b>	Se ganhar é sempre bom, para eu ganhar dos meus adversários eu devo:
<b>V12</b>	Quando eu jogo CONTRA um amigo, para vencê-lo eu adoto uma estratégia:

<b>V13</b>	Quando um amigo e eu nos juntamos para jogar CONTRA desconhecidos eu ajo de forma:
<b>V14</b>	As organizações estão incorporando novas formas de remuneração com vistas a atrair, reter e motivar seus colaboradores. Exemplo disto são os programas de remuneração variável. A alternativa que mais se aproxima da minha maneira de pensar quanto à composição ideal das metas para a implantação do sistema de recompensa deve ser:
<b>V15</b>	Na escolha de uma empresa para trabalhar, eu prefiro um ambiente onde a <b>COMPETIÇÃO</b> para a obtenção de resultados é:

Fonte: Pesquisa (2012)

Os testes para avaliar os efeitos foram realizados ao nível de 5% de significância e os resultados serão apresentados por variável e pelo tipo de modelo ajustado aos dados obtidos por meio do método *Backward Elimination* como já mencionado.

Cabe ainda citar que o melhor modelo de algumas variáveis respostas não se obteve a partir de nenhum dos tipos de associação hierárquica, anteriormente citados, mais sim pela associação entre 2 variáveis apenas, a saber: V2, V5, V7, V9, V14, V15.

**TABELA 4: PARÂMETROS ESTIMADOS PARA AS VARIÁVEIS V2, V5, V7.**

Parâmetro	VARIÁVEL V2			VARIÁVEL V5			VARIÁVEL V7		
	Estimativa	P Valor	Razão de chance	Estimativa	P Valor	Razão de chance	Estimativa	P Valor	Razão das chances
Constante	2,45674	0,00000	11,67	2,3240	0,0000	10,22	0,2035	0,0000	1,23
[C=competitivo]	-1,60944	0,00000	0,20	-0,1135	0,0000	0,89	-1,5640	0,0000	0,21
[C=cooperativo]	1,09861	0,00000	3,00	1,2170	0,0000	3,38	1,6030	0,0000	4,97
[G=baby boomer]	-0,84730	0,01400	0,43	-	-	-	-	-	-
[G=x]	1,18958	0,00000	3,29	1,2475	0,0000	3,48	1,2869	0,0000	3,62
[C=coop]*[baby]	1,54756	0,00000	4,70	0,6257	0,0000	1,87	0,6037	0,0000	1,83
[C=coop]*[G=x]	0,81575	0,00100	2,26	0,7742	0,0000	2,17	0,6831	0,0040	1,98

Fonte: Pesquisa (2012)

No que tange a preferência por locais de trabalho onde as pessoas preferem trabalhar juntas, compartilhando informações a maior parte do tempo (V2), os resultados apontam que pessoas com perfil cooperativo e das gerações *Baby Boomers*

e X, têm preferência por ambientes onde as pessoas trabalham sempre ou na maioria das vezes juntas. Todavia, integrantes quando não associado à cooperação, os indivíduos da Geração Baby Boomers parecem não preferirem ambientes em que as pessoas trabalham juntas sempre ou na maior parte do tempo.

Com relação ao comportamento adotado para alcançar as metas (V5), os resultados apontam que indivíduos da Geração X e *Baby Boomers* adotam comportamento cooperativo sempre ou na maioria das vezes, esteja esta variável associada ao comportamento cooperativo ou não.

Resultados semelhantes podem ser observados ao analisarmos os dados obtidos na Variável 7, quando estes mesmos indivíduos foram remetidos ao cenário acadêmico, compartilhando com os colegas de faculdade, conhecimentos e informações para a realização de trabalhos e/ou participavam de atividades em grupo.

Tais informações consolidam as características da Geração X descritas por Robbins; Judge e Sobral (2010) no que tange ao trabalho em equipe e a lealdade aos colegas de trabalho. Quanto a geração *Baby Boomers* podemos inferir que, conforme sugerido por Weingarten (2011), esta geração possui forte orientação à cooperação.

TABELA 5: PARÂMETROS ESTIMADOS PARA AS VARIÁVEIS V9, V14, V15

Parâmetro	VARIÁVEL V9			VARIÁVEL V14			VARIÁVEL V15		
	Estimativa	P Valor	Razão de chance	Estimativa	P Valor	Razão de chance	Estimativa	P Valor	Razão de chance
Constante	3,5648	0,0000	35,33	2,8464	0,0000	17,23	3,9242	0,0000	50,61
[C=competitivo]	-	-	-	-1,4078	0,0000	0,24	-1,2500	0,0000	0,29
[C=cooperativo]	-	-	-	0,1697	0,0270	1,18	0,5083	0,0000	1,66
[G=baby boomer]	-	-	-	-	-	-	-0,9914	0,0000	0,37
[G=x]	-	-	-	1,8222	0,0000	6,19	-	-	-
[C=coop]*[baby]	-	-	-	0,6559	0,0000	1,93	-	-	-
[C=coop]*[G=x]	1,4525	0,0000	4,27	-	-	-	-	-	-
[C=coop]*[G=y]	-0,5444	0,0010	0,58	-	-	-	-	-	-
[C=neutro]*[G=baby]	-0,5691	0,0010	0,57	-	-	-	-	-	-
[C=neutro]*[G=x]	1,1626	0,0000	3,20	-	-	-	-	-	-
[C=comp]*[baby]	-0,1693	0,0000	0,84	-	-	-	1,5944	0,0000	4,93
[C=comp]*[G=y]	-0,1080	0,0000	0,90	-	-	-	-	-	-
[C=comp]*[G=x]	-	-	-	-	-	-	1,6025	0,0000	4,97

Fonte: Pesquisa (2012)

No que tange a influência do sucesso de outros na obtenção de seu próprio sucesso (V9), os indivíduos que pertencem à Geração X e que possuem comportamentos cooperativo ou neutro, acreditam que o seu sucesso, sempre ou na maioria das vezes, implica no sucesso do outro, ao contrário dos indivíduos que pertencem à Geração Y, independente do seu comportamento (cooperativo ou competitivo). Estas constatações nos remetem aos autores Axelrod e Hamilton (1981) quanto à relação existente entre o tempo de interação entre indivíduos e sua disposição a cooperar, considerando a relação de estabilidade e possibilidade de ganhos mútuos, e em longo prazo.

Atualmente muitas organizações estão incorporando formas de remuneração variável para atrair, reter e motivar seus colaboradores (V14), os dados apontam que os indivíduos da Geração X preferem metas coletivas ao invés de metas individuais. Tais

resultados vão de encontro às afirmações de Smola e Sutton (2002) que acreditam que os indivíduos desta geração tendem a ser mais individualistas, e que os líderes da Geração X, apoiam-se nas suas equipas para alcançar seus objetivos individuais e sentem-se muito confortáveis em ambientes de competição.

Ao analisarmos a preferência dos indivíduos por trabalharem em ambientes competitivos para a obtenção de resultados (V15), os dados apontam maior frequência de pessoas pertencentes às Gerações *Baby Boomers* e X, que consideraram fundamental ou muito importante, a existência de competição para obtenção de resultados. Conforme sugerido por Thomas (1977), nesses ambientes a competição poderá ser benéfica principalmente nas situações que exijam dos gestores repostas rápidas, implantação de medidas impopulares ou ainda reduzir a atuação de *'free rider'*

A seguir serão analisadas as interações entre as 3 variáveis (Comportamento, Geração e Género), de acordo com os tipos de associações possíveis entre as variáveis conforme modelo hierárquico, descrito no capítulo anterior. As variáveis respostas que obtiveram seus melhores modelos selecionados a partir deste método foram: V1, V3, V4, V6, V8, V10, V11, V12 e V13, que serão apresentadas conforme a classificação do tipo de associação.

#### 4.1 INDEPENDÊNCIA MÚTUA [1][2][3]

**TABELA 6: PARÂMETROS ESTIMADOS PARA O MODELO INDEPENDÊNCIA MÚTUA**

Parâmetro	VARIÁVEL V6			VARIÁVEL V8			VARIÁVEL V11		
	Estimativa	P Valor	Razão das chances	Estimativa	P Valor	Razão das chances	Estimativa	P Valor	Razão das chances
Constante	2,9096	0,0000	18,35	2,9557	0,0000	19,21	2,7279	0,0000	15,30
[C=Competitivo]	-	-	-	-5,1210	0,0000	0,01	-0,6422	0,0000	0,53
[C=Cooperativo]	-0,3600	0,0000	0,70	0,4512	0,0000	1,57	0,5359	0,0000	1,71
[G=B. Boomers]	0,4262	0,0010	1,53	0,4288	0,0010	1,54	0,4353	0,0010	1,55
[G=X]	1,8249	0,0000	6,20	1,8216	0,0000	6,18	1,8265	0,0000	6,21

Fonte: Pesquisa (2012)

Inseridos num cenário de jogos eletrônicos onde jogadores não possuem laços ou relação de amizade com outros (V6), os dados apontam que integrantes da Geração X preferem nunca manter a disputa acirrada, não importando vencer, apenas vale a distração. Na variável 8, cujo objetivo foi identificar se as pessoas sentem-se mais confortáveis integrando equipes de trabalho compostas por pessoas colaborativas, os integrantes da Geração X sentem-se cerca de 6 vezes mais confortáveis em integrar equipes de trabalho compostas por pessoas exclusivamente colaborativas. Os dados apresentados na Variável 11 apontam que as pessoas da Geração X acreditam que para vencer é preciso sempre ou quase sempre jogar com os adversários, mas às vezes contra eles.

Podemos então inferir que, ao contrário de Weingarten (2011) que sugere que os indivíduos da Geração X sentem-se confortáveis em ambientes de competição, os dados acima apontam que para estes indivíduos, vencer não é o objetivo maior e que a competição não prevalece nos cenários apresentados. As informações parecem então corroborar com os levantamentos realizados por Robbins, Judge e Sobral (2010) de que os indivíduos da Geração X trazem consigo fortes valores relacionados ao trabalho em equipe.

## 4.2 ASSOCIAÇÃO PARCIAL [12][3]

Duas variáveis se ajustaram a este modelo: V4 e V10

**TABELA 7: PARÂMETROS ESTIMADOS PARA O MODELO ASSOCIAÇÃO PARCIAL**

Parâmetro	VARIÁVEL V4			VARIÁVEL V10		
	Estimativa	P Valor	Razão das chances	Estimativa	P Valor	Razão das chances
Constante	2,9886	0,0000	19,86	0,3188	0,0000	1,38
[C=Competitivo]	-0,9818	0,0000	0,37	-	-	-
[C=Comp]*[S=Fem]	-0,4347	0,0320	0,65	-4,2293	0,0000	0,01
[C=Coop]*[S=Fem]	-	-	-	0,5069	0,0000	1,66
[C=Neutro]*[S=Fem]	-	-	-	0,4937	0,0000	1,64
[G= <i>B. Boomers</i> ]	0,4353	0,0010	1,55	-	-	-
[G=X]	1,8232	0,0000	6,19	1,3912	0,0000	4,02
[G=Y]	-	-	-	-0,4353	0,0010	0,65
[S=Fem]	0,1521	0,0380	1,16	-	-	-

Fonte: Pesquisa (2012)

Em que pese os esforços empreendidos pelas organizações em criar ambientes colaborativos, que favoreçam a troca de experiências, as pessoas sempre poderão optar por trabalharem de forma individual ou coletiva para atingirem seus objetivos. O modelo aponta que elementos pertencentes às Gerações *Baby Boomers* e X optam por ambientes em que as pessoas prefiram sempre, ou na maioria das vezes, trabalhem juntas para obterem méritos iguais.

Nas situações nas quais é necessário auxiliar colegas de trabalho com dificuldades para alcançar suas metas individuais, os integrantes da Geração X estão dispostos a cooperar o tempo todo ou a maior parte do tempo para que todos ganhem. Tais atitudes podem ser compreendidas se considerarmos a relação entre o tempo de interação entre os indivíduos (AXELROD E HAMILTON, 1981).

### 4.3 INDEPENDÊNCIA CONDICIONAL [12][13]

Apenas uma variável resposta (V1) se ajustou ao modelo de Independência Condicional, conforme os parâmetros observados a seguir:

**TABELA 8: PARÂMETROS ESTIMADOS PARA O MODELO INDEPENDÊNCIA CONDICIONAL**

Parâmetro	VARIÁVEL V1		
	Estimativa	P Valor	Razão das chances
Constante	2,3926	0,0000	10,94
[C=Competitivo]	-1,4534	0,0000	0,23
[C=Cooperativo]	1,1769	0,0000	3,24
[C=Coop]*[G=B.Boomers]	2,3183	0,0000	10,16
[C=Coop]*[G=X]	1,2196	0,0000	3,39
[G=B.Boomers]	-1,5041	0,0010	0,22
[G=X]	0,8313	0,0000	2,30

Fonte: Pesquisa (2012)

Ao analisarmos se a existência de ambientes cooperativos para a obtenção de resultados influencia na escolha de uma empresa para se trabalhar, a amostra manifestou que quando associada ao comportamento, a geração *Baby Boomers* prefere estes ambientes numa razão de chance de 3 para 1 em relação à Geração X.

### 4.4 SATURADO [123]

Três variáveis respostas se ajustaram a esta modelagem ao modelo Saturado (V3, V12, V13) sendo que todas mostraram-se associadas ao Comportamento e Geração.

TABELA 9: PARÂMETROS ESTIMADOS PARA O MODELO SATURADO

Parâmetro	VARIÁVEL V3			VARIÁVEL V12			VARIÁVEL V13		
	Estimativa	P Valor	Razão das chances	Estimativa	P Valor	Razão das chances	Estimativa	P Valor	Razão das chances
Constante	1,6250	0,0000	5,08	2,7628	0,0000	15,84	2,4094	0,0000	11,13
[C=Competitivo]	-0,9719	0,0020	0,38	0,4560	0,0250	1,58	1,0791	0,0000	2,94
[C=Cooperativo]	2,2713	0,0000	9,69	-0,6047	0,0000	0,55	-0,6804	0,0000	0,51
[G=B.Boomers]	-1,5404	0,0150	0,21	0,7133	0,0000	2,04	0,4288	0,0010	1,54
[G=X]	0,8873	0,0050	2,43	2,0640	0,0000	7,88	2,0712	0,0000	7,93
[C=Coop]*[G=Baby]	1,8337	0,0060	6,26	-0,6935	0,0090	0,50	-	-	-
[C=Coop]*[G=X]	0,8139	0,0210	2,26	-0,5644	0,0100	0,57	-0,4064	0,0090	0,67
[G=Coop]*[S=Fem]	-2,8748	0,0000	0,06	-	-	-	-	-	-
[C=Coop]*[G=Baby]*[S=Masc]	3,1160	0,0000	22,56	-	-	-	-	-	-

Fonte: Pesquisa (2012)

Com relação à atitude de fornecer informações importantes aos colegas ou omiti-las a fim de obter vantagens, os resultados apontam que homens da geração *Baby Boomers* estão mais dispostos a fornecerem informações aos colegas enquanto as mulheres preferem nunca abrir o jogo e fornecer informações aos seus colegas. Se considerarmos apenas a variável comportamento, temos que, há maiores chances (9,69 vezes) destas atitudes serem observadas nos ambientes onde a cooperação predomina. Da mesma forma, se considerarmos apenas a variável Geração, destacam-se pessoas da Geração X, independente do Gênero.

No que tange a escolha de estratégias para vencer o adversário, nos ambientes onde prevalecer a cooperação parece não haver diferenças significativas entre as gerações *Baby Boomers* e X. Porém quando não associada a outra variável, a Geração X parece ter 7,88 vezes mais chances de não adotar estratégias acirradas para vencer seus adversários.

## 5 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O objetivo deste estudo foi identificar os comportamentos de cooperação e competição entre as gerações nos ambientes de trabalho, em especial *Baby Boomers*, X e Y. A partir das variáveis Comportamento, Gênero e Geração, a metodologia utilizada possibilitou identificar a frequência de incidência das possíveis correlações existentes expressas em uma tabela de contingência.

Os resultados dos modelos revelam maior disposição dos entrevistados ao comportamento de cooperação na maioria das situações apresentadas, exceto naquelas cujo objetivo principal foi identificar a competição como elemento principal (variáveis 12, 13 e 22). Tal confirmação nos leva a inferir a existência de coerência nas respostas fornecidas.

De uma forma geral, os participantes demonstraram preferência e agem para a construção de ambientes cooperativos entre as pessoas, seja por meio do compartilhamento de informações seja na ajuda mútua para alcance de objetivos e metas. Tais resultados contrariam o que acreditam Marques e Gutierrez (2006) de que os ambientes de trabalho estão cada vez mais competitivos dada a escassez de recursos existentes e que, na sociedade atual, a distribuição dos bens é feita de forma desigual e parcialmente meritocrática, havendo assim, a necessidade de disputar espaços cada vez mais limitados.

Ainda para estes autores, a decisão em cooperar ou competir está relacionada aos interesses, necessidades e estratégias individuais, mas que esta decisão é

consequência dos estímulos que os indivíduos recebem do ambiente em que estão inseridos.

E no que tange aos ambientes de trabalho, podemos inferir que os indivíduos pertencentes às Gerações *Baby Boomers* e X demonstraram maior preferência por ambientes colaborativos do que indivíduos da Geração Y.

Os resultados indicam também que, para os indivíduos que responderam esta pesquisa, a eficácia de uma equipe de trabalho dependerá das habilidades dos seus componentes para executar tarefas tanto individuais quanto àquelas que exigem a participação de outras pessoas, corroborando com os apontamentos feitos por Mathieu e Rapp (2009). Todavia, para confirmarmos esta afirmativa, seria necessário analisar os ambientes organizacionais nos quais os indivíduos que participaram desta pesquisa estejam inseridos, analisando as equipes de trabalho isoladamente.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) nos ambientes onde a confiança está estabelecida e existem laços coesos entre as pessoas são mais favoráveis à cooperação. Os resultados obtidos parecem corroborar com estes autores já que quando questionados qual a atitude adotam quando estão jogando contra amigos, os indivíduos, principalmente das Gerações *Baby Boomers* e X, optam por tornar a disputa raramente ou nunca acirrada. E, no que se refere a tal comportamento na Geração X, os dados coadunam com Conger (1998) de que tais indivíduos valorizam a lealdade com seus colegas.

Ainda sobre os integrantes da Geração X, os resultados apontaram a preferência destes indivíduos por trabalharem em locais onde há pessoas que estejam dispostas a trabalhar sempre ou na maioria das vezes juntas, seja na execução de tarefas ou no

alcance de metas. Os dados vão de encontro aos autores Smola e Sutton (2002) e Weingarten (2011) que afirmam que os X's são mais individualistas.

O objetivo deste estudo foi identificar e relacionar os comportamentos de cooperação e competição entre as gerações no mercado de trabalho, a partir da criação de um formulário específico que os retrata mediante situações cotidianas dos ambientes de trabalho. O questionário poderá ser uma ferramenta que auxilie os gestores, tanto nos processos de recrutamento e seleção, quanto no mapeamento do perfil dos indivíduos; subsidiando os gestores de informações para a composição de equipes de trabalho mais harmônicas, além da implantação de programas de *mentoring*.

A pesquisa apresentou algumas limitações de ordem amostral sendo que a generalização dos resultados fica restrita, tendo em vista a amostra não ter sido selecionada de modo aleatório, mas sim por conveniência. Há também que se considerar que o perfil da amostra apresentou um número maior de participantes da Geração X, uma vez que estes trabalhadores têm participação mais efetiva no mercado de trabalho atual.

Cabe ainda citar que os comportamentos abordados possuem forte cunho moral e que alguns respondentes possam ter fundamentado suas respostas nos valores e práticas que norteiam a sociedade. Em outras palavras, é possível que alguns participantes tenham optado pelas repostas que expressam o “politicamente correto”, não sendo leais aos seus sentimentos. Se verdadeiro, esta pode ser considerada uma limitação deste estudo.

Futuramente, outros estudos poderão ser desenvolvidos aplicando os questionários em organizações específicas a fim de mapear e analisar o ambiente organizacional e suas equipes de trabalho, verificando se há ou não relação entre comportamento, geração e desempenho organizacional. Outra possibilidade seria analisar as relações entre Comportamento e Gênero, e também, Geração e Gênero.

## REFERÊNCIAS

AXELROD, R.; HAMILTON, W.D. The Evolution of Cooperation, **Science**, v.211, n.27, p.1390-1396, 1981.

BALASSIANO, M. Relatório do projeto de pesquisa: jogos eletrônicos e o mercado de trabalho. FAERJ, Rio de Janeiro, 2009.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BALKUNDI, P.; HARRISON, D. A. Ties, Leaders, And Time In Teams: Strong Inference About Network Structure's Effects On Team Viability And Performance. **The Academy Of Management Journal Archive**, v. 6, n. 1, p. 46-68, 2006.

BAER, M.; LEENDERS, R,A,J.; OLDHAM, G.R.; VADERA, A.K. Win or lose the battle for creativity: the power and perils of intergroup competition. **Academy of Management Journal**; v. 53, p. 827–845, 2010.

BEERSMA, B.; HOLLENBECK, J.R.; CONLON, D.E.; HUMPHREY, S.E.; MOON, W.; ILGEN, D.R. Cutthroat cooperation: The effects of team role decisions on adaptation to alternative reward structures. **Elsevier - Organizational Behavior and Human Decision Processes** , v. 108, p. 131–142. 2009.

BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: are there differences and do they matter?. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 9, p.1843–1865, 2011.

BIAGIONI, D. O emprego de modelos log-lineares para análise de dados categóricos. In: I Encontro Nacional de Pós-Graduação em Demografia e Áreas Afins, ABEP, Unicamp., 2010. Anais eletrônicos...ABEP, 2010 Disponível em: <[www.abep.nepo.unicamp.br/.../docs/ABEP\\_PD\\_1957.doc](http://www.abep.nepo.unicamp.br/.../docs/ABEP_PD_1957.doc)>. Acesso em: 08 set. 2012.

BLAU, P. M. Cooperation and competition in a bureaucracy. **American Journal of Sociology**. v. 59, n. 6, p. 530-535, 1954.

BRISTOW, D.; AMYX, D.; CASTLEBERRY, S. B.; COCHRAN, J. J. Cross-generational comparison of motivational factors in a sales career among gen-X and gen-Y college students. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. XXXI, n. 1, p. 77–85, 2011.

CAVAZOTTE, F.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas Gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Caderno EBAPE.BR**, v. 10, n.1, artigo 9, Rio de Janeiro, Mar. 2012

CONGER, J. Quem é a Geração X? *Revista HSM Management*, ed.11, p. 128-138, set-out, 1998.

DEUTSCH, M. A theory of co-operation and competition. **Human Relations**, 1949.

FERREIRA, J.F.; TEIXEIRA, M.L.M. Papéis de recursos humanos: uma visão ampliada pelas ações e expectativas percebidas. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, segundo semestre, 2006.

FIENBERG S E. *The analysis of cross-classified categorical data*. 2.ed. Cambridge, MA: MIT Press, 1980.

GARCÍA, C. Q.; VELASCO, C. A. B. Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of european dedicated biotechnology firms. **Elsevier Technovation**. n. 24, p. 927-928, 2004.

GILBERT, J. The millennials: a new generation of employees, a new set of engagement policies. **Ivey Business Journal**. Improving the practice of management. Set./Out., 2011.

GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estudos Avançados USP**, v.11, n.29; p.311-349, 1997.

GNYAWALI, D. R.; PARK, B. J. R. Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation. **Research Policy: Elsevier**, v. 40, p. 650-663, 2011.

JAESCHKE, J. *Mentoring* e Geração Y: uma metodologia para o desenvolvimento profissional e pessoal. Disponível em <<http://bibliodigital.unijui.edu.br>. Acesso em 14 de junho de 2012.

JOHNSON, M. D; HOLLENBECK, J.R.; HUMPHREY,S.E.; ILGEN, D.R.; JUNDT, J.; MEYER, J.R.. Cutthroat cooperation: asymmetrical adaptation to changes in team reward structures. **Academy of Management Journal**, v. 49, n.1, p. 103–119, 2006.

KLIE, L. Talking about my generation: generation x stuck in the middle. **Customer Relationship Management**, p. 24-29, Fevereiro, 2012.

KOLLOCK, P. Social dilemmas: the anatomy of cooperation. **Annual Review of Sociology**, v. 24, p. 183-214,1998.

LIZ, B. A.; SANTOS, R. R.; JOHN, V. M. Construção da identidade no facebook: análise de como as Gerações constroem e compartilham sua identidade no ambiente virtual. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**. XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Chapecó - SC – 31/05 a 02/06/2012.

MACIEL,C.O.; CAMARGO C. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre a ação. In: ANPAD – II Encontro de Gestão de Pessoas Relações de Trabalho. EnGPR, 2009, Curitiba. Anais eletrônicos. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 18. Jul. 2012.

MATHIEU, J. E.; RAPP,T. L. Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: the Roles of Team Charters and Performance Strategies. **Journal of Applied Psychology** , Vol. 94, No. 1, 90–103, 2009.

MAY, M. A., DOOB, L. W. Co-operation and Competition. Soc. Sci. Res. Council Bull 125, 1937.

MARQUES, R.F.R; GUITIERREZ, G.L. Ações cooperativas e competitivas e as relações interpessoais no mercado de trabalho. In: VILARTA, R.; CARVALHO, T.H.P.F; GONÇALVES, A.; GUITIERREZ, G. L. (Org). **Qualidade de vida e fadiga institucional**. São Paulo: IPES Editorial, 2006. p. 31-46.

MENTION, A. L. Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: which influence on innovation novelty. **Elsevier Technovation**, v.31, p. 44-53, 2011.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org.). *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006. p. 9-19.

MOTTA, F.C.P; VASCONCELOS, I.F.G. *Teoria Geral da Administração*. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NALEBUFF, B.; BRANDENBURGER, A. M. *Coopetição: 1. um conceito revolucionário que combina competição com cooperação, 2. a estratégia da teoria do jogo que está mudando o jogo dos negócios*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NOGUEIRA, A. S.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Impacto das diferenças geracionais no comprometimento dos oficiais intendentess com a organização comando da aeronáutica. In: XXXV EnANPAD, Rio de Janeiro. **Anais....** Rio de Janeiro; ANPAD, 2011.

OSGOOD, C. E.; SUCI, E.; TANNEMBAUM, P. *The measurement of meaning*. University of Illinois Press, Illinois, 1957.

PALMIERI, M. W. A.; BRANCO, A. U. Cooperação, competição e individualismo em uma perspectiva sócio-cultural construtivista. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.17, n. 2, p. 189-198, 2004.

PINHO, D. B. **Que é cooperativismo?** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

PORTO, J. P.; TAMAYO, A. Escala de valores relativos ao trabalho – evt. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, mai-ago, 2003.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A.; RISCAROLLI, V. Arquitetura e coopetição em redes interorganizacionais. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 4, n. 2, p. 175-196, 2007.

SATO, L.; ANDRADA, C. F.; ÉVORA, I. M. A.; NEVES, T. F. S.; OLIVEIRA, F. As tramas psicossociais da cooperação e da competição em diferentes contextos de trabalho. **Arquivos Brasileiros de Psicologia** (UFRJ. 2003), v. 63, p. 2-14, 2011.

SCHLITZKUS, L. L.; SCHENARTS, K. D.; SCHENARTS, P. J. Is your residency program ready for generation Y? **Journal of Surgical Education**, v. 67, n. 2, mar-apr, 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIMPSON, J. A. Psychological Foundations of Trust. Simpson, J. A. **Current Directions in Psychological Science**, v.16, p. 64-268, 2007.

SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. Generational Differences: revisiting generational work values for the new millenium. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, p.363-382, 2002.

SOUZA, R. L. **Carreiras Contemporâneas e Novas Gerações Produtivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMAS, K.W. Toward Multidimensional values in teaching: the example of conflict behaviors. **Academy of Management Review**, jul, p. 484-490, 1977.

TURKMAN, M. A. A.; SILVA, G. L. Modelos Lineares Generalizados – da teoria à prática. Lisboa, 1-153, 2000. Disponível em: <<http://docentes.deio.fc.ul.pt/maturkman/mlg.pdf>> Acesso em: 12 jul.2012.

VALE, J. C. F.; LIMA, T. C. B.; QUEIROZ, G. C. O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior. In: XXXV EnANPAD, Rio de Janeiro. **Anais....** Rio de Janeiro; ANPAD, 2011.

WEINGARTEN, R. M. Four generations, one workplace: a gen x-y staff nurse's view of team building in the emergency department. **Elsevier**, v.35, p. 27-30, 2011.

## APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA

1. **Na escolha de uma empresa para trabalhar, eu prefiro um ambiente onde a COLABORAÇÃO para a obtenção de resultados é:**

- a) Fundamental
- b) Muito importante
- c) Importante
- d) Desejável, mas não importante
- e) Irrelevante

2. **O mercado de trabalho pode ter ambientes que variam entre aqueles em que as pessoas trabalham juntas, para que todos ganhem méritos iguais, ou aqueles onde as pessoas preferem trabalhar individualmente, para ganharem méritos sozinhos. Eu prefiro os ambientes onde as pessoas trabalham:**

- a) Sempre juntas
- b) 75% das vezes juntas e 25% das vezes sozinho
- c) 50% das vezes juntas e não colaborar em 50% das vezes sozinho
- d) 25% das vezes juntas e não colabora em 75% das vezes sozinho
- e) Sempre sozinho

3. **No ambiente de trabalho, entre abrir o jogo fornecendo informação sempre que necessário ou omitir informação para auferir vantagem (tirar proveito) eu procuro:**

- a) Sempre abrir o jogo
- b) Quase sempre abrir o jogo, mas esconder o jogo de vez em quando
- c) Às vezes abrir o jogo, mas às vezes omitir informação
- d) Quase nunca abrir o jogo, mas de vez em quando fornecer informação
- e) Nunca abrir o jogo

4. **Para que o meu trabalho se sobressaia eu prefiro adotar uma atitude:**

- a) Competitiva, pois a organização pode se beneficiar
- b) Competitiva, pois eu posso me beneficiar
- c) Igualmente competitiva e cooperativa, independentemente das condições
- d) Cooperativa, pois eu posso me beneficiar
- e) Cooperativa, pois a organização pode se beneficiar

**5. Para alcançar minhas metas eu me comporto de maneira:**

- a) Sempre cooperativa
- b) 75% das vezes cooperativa, 25% competitiva
- c) 50% das vezes cooperativa e 50% competitiva
- d) 25% das vezes cooperativa e 75% competitiva
- e) Sempre competitiva

**6. Quando eu jogo com pessoas com as quais NÃO tenho uma relação de amizade, procuro tornar a disputa:**

- a) Sempre acirrada (quero vencer sempre)
- b) Frequentemente acirrada (quero vencer, sempre que possível)
- c) Às vezes acirrada (procuro vencer, mas não esquento a cabeça)
- d) Raramente acirrada (vencer não é importante, mas fico alegre quando venço)
- e) Nunca acirrada (não me importa vencer, vale a distração)

**7. Na faculdade, quando era necessário participar de atividades em grupo para a realização de trabalhos acadêmicos, eu buscava:**

- a) Compartilhar com os colegas todos os meus conhecimentos, sem restrições.
- b) Na maioria das vezes eu compartilhava o conhecimento, mas também demandava informações.
- c) Contribuía com a mesma intensidade que meus colegas
- d) Compartilhava parte dos meus conhecimentos, guardando os que eu achava mais importante para mim.
- e) Só compartilhava meus conhecimentos desde que de isto me trouxesse algum benefício.

**8. Sinto-me mais confortável integrando equipes de trabalho compostas por pessoas:**

- a) Exclusivamente colaborativas
- b) Muito colaborativas
- c) Colaborativas, mas também competitivas
- d) Muito competitivas
- e) Exclusivamente competitiva

**9. Na sua opinião, qual das afirmativas abaixo descreve a atitude mais adequada de uma pessoa que deseja alcançar sucesso profissional:**

- a) O seu sucesso SEMPRE pressupõe o fracasso do outro.
- b) O seu sucesso ÀS VEZES pressupõe o fracasso do outro.
- c) O seu sucesso não possui ligação com o do outro.
- d) O seu sucesso SEMPRE pressupõe o sucesso do outro.
- e) O seu sucesso ÀS VEZES pressupõe o sucesso do outro.

**10. Você trabalha numa organização que adota políticas de avaliação de desempenho com metas individuais e coletivas. Você está certo que alcançará suas metas, mas um colega está dando sinais de que não alcançará às dele, pois está com dificuldades. Neste caso, você acredita que as pessoas precisam:**

- a) Cooperar todo o tempo, afinal todos devem ganhar.
- b) Cooperar a maior parte do tempo.
- c) Cooperar para atingir metas coletivas e também competir para alcançar as metas individuais.
- d) Competir a maior parte do tempo.
- e) Competir todo o tempo, pois acredito que metas individuais poderão dar visibilidade ao meu trabalho.

**11. Se ganhar é sempre bom, para eu ganhar dos meus adversários eu devo:**

- a) Jogar sempre COM os meus adversários
- b) Jogar quase sempre COM os meus adversários, mas às vezes CONTRA eles
- c) Às vezes COM os meus adversários, às vezes CONTRA eles
- d) Jogar quase sempre CONTRA os meus adversários, mas às vezes COM eles
- e) Jogar sempre CONTRA os meus adversários

**12. Quando eu jogo CONTRA um amigo, para vencê-lo eu adoto uma estratégia:**

- a) Sempre acirrada (quero vencer sempre).
- b) Frequentemente acirrada (quero vencer sempre que possível).
- c) Às vezes acirrada (procuro vencer, mas não esquento a cabeça).
- d) Raramente acirrada (vencer não é importante, mas fico alegre quando venço).
- e) Nunca acirrada (não me importa vencer, vale a distração).

**13. Quando um amigo e eu nos juntamos para jogar CONTRA desconhecidos eu ajo de forma:**

- a) Sempre acirrada (quero vencer sempre).
- b) Frequentemente acirrada (quero vencer sempre que possível).
- c) Às vezes acirrada (procuro vencer, mas não esquento a cabeça).
- d) Raramente acirrada (vencer não é importante, mas fico alegre quando venço).
- e) Nunca acirrada (não me importa vencer, vale a distração).

**14. As organizações estão incorporando novas formas de remuneração com vistas a atrair, reter e motivar seus colaboradores. Exemplo disto são os programas de remuneração variável. A alternativa que mais se aproxima da minha maneira de pensar quanto à composição ideal das metas para a implantação do sistema de recompensa deve ser:**

- a) 100% metas coletivas, pois o sucesso deve ser resultado do trabalho de todos.
- b) 75% metas coletivas e 25% metas individuais.
- c) 50% metas coletivas e 50% metas individuais.
- d) 75% metas individuais e 25% metas coletivas.
- e) 100% individuais, pois quem contribui mais deve ter maior reconhecimento.

**15. Na escolha de uma empresa para trabalhar, eu prefiro um ambiente onde a COMPETIÇÃO para a obtenção de resultados é:**

- a) Fundamental
- b) Muito importante
- c) Importante
- d) Desejável, mas não importante
- e) Não é importante

**16. Qual seu Gênero?**

- a) Feminino
- b) Masculino

**17. Qual seu ano de nascimento?**

- a) Antes de 1965
- b) Entre 1965 e 1985
- c) Depois de 1985

**18. Qual a remuneração mensal de seu trabalho**

- a) Até R\$600,00
- b) De R\$601,00 a R\$1.000,00
- c) De R\$1.001,00 a R\$2.000,00
- d) De R\$2.001,00 a R\$3.000,00
- e) De R\$3.001,00 a R\$5.000,00
- f) De R\$5.001,00 a R\$7.000,00
- g) De R\$7.001,00 a R\$9.000,00
- h) Acima de R\$9.000,00

**19. Qual seu nível de instrução COMPLETO?**

- a) Ensino Médio
- b) Superior
- c) Especialização, Pós-Graduação ou MBA
- d) Mestrado
- e) Doutorado

**20. Qual sua área de formação?****21. Quantas horas semanais de trabalho (ou estágio) você cumpre?**

- a) Até 20 horas
- b) Entre 20 e 40 horas
- c) 40 horas
- d) Acima de 40 horas
- e) Não estou trabalhando (ou estagiando) no momento

**22. Escolha a opção que melhor expresse sua realidade:**

- a) Eu trabalho no SEBRAE/ES
- b) Eu estudo na ESAB
- c) Nenhuma das opções acima