



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Perceções Geracionais Sobre a Autonomia e Desempenho Grupal
e o Conflito Intergrupar.

Estudo de Caso no Sheraton Lisboa Hotel & Spa

Trabalho final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Eliana Filipa Gaspar Casaca

Sob orientação de
Professor Doutor Camilo Valverde

Católica Porto Business School
Fevereiro 2018

Agradecimentos

Acredito que o espaço a que esta secção está confinada, não seja suficiente para agradecer, como devia, a todas as pessoas que ao longo do meu percurso académico e principalmente do meu Mestrado em Gestão de Recursos Humanos me apoiaram, direta ou indiretamente, para que o cumprimento dos meus objetivos fosse realizado. Assim, deixo aqui apenas algumas palavras, com um grande sentimento de reconhecido agradecimento.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Camilo Valverde, pela paciência, pelo seu empenho, apoio e disponibilidade manifestada, com a sua palavra de incentivo a cada momento, neste longo caminho.

Aos meus colegas, do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, por se terem disponibilizado de imediato para qualquer apoio que fosse necessário, e à minha colega e amiga Rita, que me viu dar os primeiros passos na minha primeira experiência profissional, que me fez adorar ainda mais o que faço.

Aos meus familiares e amigos, ouvintes atentos de todas as minhas dúvidas, inquietações, desânimos, obrigado por toda a compreensão nos momentos mais complicados.

À minha irmã, pela disponibilidade manifestada cada vez que lhe pedia ajuda. “Obrigada, mana” pela tua paciência e compreensão e pela tua ajuda nas revisões do meu trabalho.

À minha mãe, que me deu a oportunidade de embarcar nesta aventura, que mesmo a milhares de quilómetros de distância acreditou sempre em mim e nunca me deixou quebrar. Obrigada *Mummy*, por me deixares voar.

À minha Avó Maria, por aos 94 anos, continuar a interessar-se por todos os meus desafios, por ser a minha melhor amiga e também o meu grande amor.

Resumo

Diariamente, as organizações tentam ultrapassar o desafio de gerir várias gerações existentes no mesmo contexto laboral, e também o facto cada uma destas gerações terem perceções diferentes acerca das várias situações com que se deparam neste contexto.

O âmbito desta investigação é identificar as diferentes perceções em relação a três dimensões - a autonomia grupal, o conflito intergrupal e o desempenho grupal - das três gerações existentes no Sheraton Lisboa Hotel & Spa. Estas gerações encontram-se classificadas por *Baby Boomers* – indivíduos nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X em que os indivíduos nasceram entre 1965 e 1977 e a Geração Y, que agrupa aqueles que nasceram entre 1977 e 1995. Pretende-se, assim, desta forma, responder à questão de investigação através dos resultados do estudo empírico realizado no hotel.

Face à amplitude etária dos colaboradores do Hotel, que integra colaboradores com faixas etárias muito distintas, é usual verificar-se a existência de novos padrões organizacionais, como por exemplo, serem os colaboradores mais novos a delegar tarefas aos colaboradores mais velhos.

Com o intuito de contextualizar o objeto de estudo deste trabalho, foi efetuado um breve enquadramento teórico onde é abordado o conceito de geração, classificando cada uma das gerações e enquadrando também uma revisão teórica acerca das três dimensões estudadas na investigação. Para o estudo de caso foi utilizada uma abordagem quantitativa, com recurso ao inquérito por questionário, direcionado aos colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa. Adicionalmente, foi utilizada também a observação participante e técnicas documentais escritas. Dos resultados obtidos, verificou-se que dentro das perceções das gerações acerca das três dimensões estudadas, não existem diferenças estatisticamente significativas.

Palavras-chave: gerações, autonomia grupal, conflito intergrupal, desempenho grupal, estudo de caso

Abstract

On a daily basis, organizations try to overcome the challenge of managing multiple generations in the same labour context, and also the fact that each of these generations have different perceptions of the various situations they face in this context.

The scope of this research is to identify the different perceptions in relation to three dimensions - group autonomy, intergroup conflict and group performance - of the three generations existing in Sheraton Lisboa Hotel & Spa. These generations are classified by Baby Boomers - individuals born between 1946 and 1964; Generation X in which the individuals were born between 1965 and 1977 and Generation Y, which groups those who were born between 1977 and 1995. In this way, it is intended to answer the question of investigation through the results of the empirical study carried out at the hotel.

Considering the age range of the Hotel employees, which integrates employees with very different age groups, it is usual to verify the existence of new organizational standards, such as being the newest employees to delegate tasks to the older employees.

In order to contextualize the study object of this work, a brief theoretical framework was carried out where the concept of generation is approached, classifying each of the generations and also framing a theoretical revision about the three dimensions studied in the investigation. For the case study, a quantitative approach was used, using a questionnaire survey, directed to the collaborators of Sheraton Lisboa Hotel & Spa. Participant observation and written documentary techniques were also used. From the results obtained, it was verified that within the perceptions of the generations about the three dimensions studied, there are no statistically significant differences.

Key-Words: generations, group autonomy, intergroup conflict, group performance, case study.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Figuras	xi
Índice de Gráficos	xiii
Índice de Tabelas	xv
Introdução	18
Capítulo 1 - Fundamentação teórica	22
1. Operacionalização do Conceito de Geração	23
2. Caracterização das Diversas Gerações	28
3. Diferenças Geracionais no Contexto Laboral	33
3.1 Autonomia Grupal	37
3.2 Conflito Intergrupar	39
3.3 Desempenho Grupal	43
4. Síntese Integrativa	47
Capítulo 2 – Estudo Empírico	50
1. Objetivos	51
2. Opções metodológicas	51
2.1 Abordagem Quantitativa	52
2.2 Estudo de Caso	53
3. Caracterização da organização	55
3.1 História do Sheraton Lisboa Hotel & Spa	58
3.1.2 Estrutura Organizacional	59
3.1.3 Caracterização Sociodemográfica	64
4. Procedimentos Metodológicos e Estatísticos	69
4.1 Caracterização da Amostra	71
5. Descrição e Análise de Resultados	74
5.1 Estatística Descritiva	74
Análise de consistência interna de escalas	74
Teste ANOVA	75
Coeficiente de Correlação de Pearson	76
Teste do Qui-quadrado	76

5.2 Escala de Autonomia Grupal	77
5.3 Análise Descritiva das Variáveis em Estudo	79
5.4 Análise de consistência interna	84
5.4.1. Escala de Autonomia Grupal	84
5.4.2. Escala de Avaliação do Conflito Intergruppal	86
5.4.3. Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II	88
5.5 Análise Descritiva para as dimensões da escala	90
6. Interpretação de Resultados	91
6.1 Relação entre a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II e a idade	95
6.2 Relação entre as Habilitações Literárias e a Idade	99
7. Considerações Práticas	102
Conclusões	105
Considerações Finais	106
Limitações	108
Sugestões de investigação	109
Bibliografia	110
Anexos	122
Carta de Pedido de Autorização	124

Índice de Figuras

Figura 1: As 30 marcas existentes na companhia Marriott.	57
Figura 2: Organograma Geral do Sheraton Lisboa Hotel & Spa 2016.....	60
Figura 3: Programa de reconhecimento – Hoje és a minha estrela.....	62

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribuição por Género	65
Gráfico 2: Distribuição por Vínculo Contratual	66
Gráfico 3: Distribuição por Geração.....	67
Gráfico 4: Relação entre idade e habilitações literárias	68
Gráfico 5: Distribuição da amostra por género	71
Gráfico 6: Distribuição da amostra por Habilitações Literárias.....	73
Gráfico 7: Distribuição da amostra em relação ao tempo de trabalho no Sheraton	73
Gráfico 8: Gráfico de Médias – Autonomia Grupal.....	78
Gráfico 9: Gráfico de médias - Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar	80
Gráfico 10: Gráfico de médias - Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II.....	83
Gráfico 11: Gráfico de médias - Relação entre a Autonomia Grupal e a idade ..	93
Gráfico 12: Relação entre a Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar e a idade	94
Gráfico 13: Gráfico de médias - Relação entre a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II e a idade	96

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Geração Baby Boomers	29
Tabela 2 - Geração X - variação entre datas e faixas etárias em 2016 de acordo com os vários autores	30
Tabela 3: Geração Y	32
Tabela 4: Tabela de frequências: Autonomia Grupal	77
Tabela 5: Estatísticas: Autonomia Grupal	77
Tabela 6: Tabela de frequências - Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar	79
Tabela 7: Estatísticas: Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar	80
Tabela 8: Tabela de frequências – Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II.....	82
Tabela 9: Estatísticas - Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II	83
Tabela 10: Escala de Autonomia Grupal	85
Tabela 11: Estatísticas de consistência interna -Autonomia Grupal	85
Tabela 12: Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar.....	86
Tabela 13: Estatísticas de consistência interna - Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar.....	87
Tabela 14: Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II.....	88
Tabela 15: Estatísticas de consistência interna: Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II.....	89
Tabela 16: Representações das Escalas	90
Tabela 17: Tabela de frequências - Idade	91
Tabela 18: Teste K-S- Verificação do pressuposto da normalidade da distribuição dos valores das escalas e dimensões nos grupos etários	92
Tabela 19: Estatística descritiva e Teste ANOVA: Relação entre a Autonomia Grupal e a idade.....	93

Tabela 20: Estatística descritiva e Teste ANOVA: Relação entre a Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar e a idade	94
Tabela 21: Estatística descritiva e Teste ANOVA: Relação entre a Escala de Avaliação do Desempenho Grupar – Forma II e a idade.....	95
Tabela 22: Correlação de Pearson - Relação entre a Escala de Autonomia Grupar e a Escala de Avaliação do Desempenho Grupar – Forma II com a Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar	97
Tabela 23: Correlação Parcial- Relação entre a Escala de Autonomia Grupar e a Escala de Avaliação do Desempenho Grupar – Forma II com a Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar, controladas para a Idade	98
Tabela 24: Tabela de frequências - Idade	99
Tabela 25: Tabela de frequências - Habilitações literárias	100
Tabela 26: Tabela de frequências: Relação entre as Habilitações Literárias e a Idade.....	100

Introdução

Em contexto organizacional não é fácil conciliar profissionais de três gerações distintas, sobretudo quando as diferenças ultrapassam as semelhanças e ameaçam a harmonia do trabalho de equipa. O eventual surgimento de atritos e desentendimentos entre os colaboradores de diferentes gerações – aquilo a que normalmente é referido como sendo o “conflito de gerações” – é uma realidade cada vez mais comum nas empresas e tende a afetar seriamente a produtividade.

O motivo por detrás deste “choque geracional” reside nos hábitos e valores que foram transmitidos às diferentes gerações e que as caracterizam, constituindo a sua cultura e a sua identidade. Isso tem um impacto significativo na maneira como encaram o mundo e como consideram ser o modo mais correto de atuar nele. Assim, quando se juntam profissionais com diferentes visões a “colisão” é inevitável, gerando conflitos e problemas. Enquanto os mais velhos tendem a resistir à mudança, sendo acusados de inflexibilidade, os mais jovens estão pouco focados e tendem a desvalorizar o legado dos seus antecessores, considerando os seus métodos e estratégias desatualizados.

No mundo organizacional existem cada vez mais empresas que são constituídas por várias gerações que diferem nas características, formas de trabalho e que têm perspetivas de vida muito diferentes. O Sheraton Lisboa Hotel & Spa, enquadra-se nesse leque de empresas. Este hotel encontra-se integrado numa rede hoteleira com uma dimensão internacional - a Marriott Internacional - que experiencia no seu dia-a-dia, uma necessidade de adaptação constante às exigências dos seus clientes e aos tempos de mudança.

De um modo geral, diferentes gerações costumam ter diferentes perceções, sobretudo no que se refere tanto a questões tecnológicas, como as estratégias corporativas. Assim, enquanto os profissionais mais jovens, têm tendência a se adaptarem bem a conceções não lineares e a contextos

multitarefa, os mais velhos, que se encontram solidamente integrados na estrutura hierárquica das organizações, tendem a ser mais rígidos e unidimensionais tanto na forma de pensar, como de agir. Conciliar as diferentes percepções e abordagens que as diferentes gerações têm, aproximando-as e aproveitando o que cada uma tem de melhor, com vista a superar eventuais conflitos de gerações, gerar melhores resultados e trazer, subsequentemente, uma mais valia para as organizações em que trabalham deverá ser um dos objetivos do gestor de recursos humanos.

Deste modo, considerando este panorama e de forma a dar resposta às diversas questões que se colocam no mundo laboral face às diferenças geracionais, este estudo realizado no âmbito da gestão de recursos humanos, tendo como objetivo analisar as percepções que os colaboradores de diversas gerações têm em relação a três dimensões diferentes: a autonomia grupal, o conflito intergrupal e o desempenho grupal. A escolha destas dimensões prende-se com a sua relevância no desempenho das atividades inerentes ao funcionamento do hotel. Tendo como base este fio condutor, surge a pergunta de partida da presente investigação:

- Os colaboradores das várias gerações percebem a autonomia grupal, o conflito intergrupal e o desempenho grupal de forma diferente?

Pretende-se com este estudo obter elementos que possam ajudar a entender a linha de pensamento de cada geração de modo a eliminar eventuais atritos que prejudiquem o desempenho do trabalho em equipa, afetando subsequentemente a produtividade da mesma.

Para efeitos de uma estruturação mais lógica, o presente trabalho encontra-se dividido em dois capítulos.

No primeiro capítulo encontra-se o Enquadramento Teórico. Nele pretendeu-se definir os vários conceitos associados à geração, após o que foram apresentadas as definições das variáveis selecionadas para o estudo de caso,

sendo elas a autonomia grupal, o conflito intergrupal e o desempenho grupal. O capítulo encerra com uma síntese integrativa da revisão de literatura efetuada.

No segundo capítulo, dedicado à Metodologia, são apresentadas as opções metodológicas utilizadas para dar resposta à questão de investigação, a qual incidiu sobre o estudo de caso de análise quantitativa. Procedeu-se à recolha dos dados através de um inquérito por questionário, composto por 4 partes, observação participante e técnica de recolha de dados.

Após a descrição metodológica, é apresentada a organização onde foi realizado o estudo de caso, assim como os resultados obtidos através de vários testes aplicados e inferências estatísticas no *software* SPSS.

Por fim, são demonstradas as Considerações finais, onde se encontram expostas as conclusões fundamentais, são identificadas as suas principais limitações e também apresentadas sugestões para investigações futuras.

Capítulo 1 - Fundamentação teórica

Neste primeiro capítulo será apresentado o enquadramento teórico utilizado para sustentar a investigação em causa.

Inicialmente será contextualizado a definição do conceito “geração” de acordo com vários autores, pois trata-se de um conceito muito abrangente, assim como determinar quais os aspetos diferenciadores entre a Geração Baby Boomer, Geração X e Geração Y.

Após esta primeira fase, serão abordadas as três dimensões que vão ser estudadas: a autonomia grupal, o conflito intergrupar e o desempenho grupal e o que distingue cada uma das gerações nestas três dimensões.

Por fim, irei terminar o primeiro capítulo com uma síntese integrativa da revisão bibliográfica realizada.

1. Operacionalização do Conceito de Geração

“Não é a magia que faz com que tudo funcione, é a forma como funcionamos que o torna mágico!” (Cockerell, 2008). Esta é a grande premissa que leva Lee Cockerell a desvendar os seus segredos para a melhor forma de uma organização gerir as suas pessoas.

O mundo em que vivemos hoje em dia, “obriga-nos” não só a gerir pessoas, como também gerir gerações, sendo que esta aliança traz várias implicações para a organização.

Atualmente a força de trabalho está muito diversificada, a coesão entre géneros e etnias no local de trabalho tem-se tornado impressionante (Zemke et al., 2000). As organizações dependem cada vez mais da tecnologia e percebem assim que a diversidade geracional tem muito potencial. Cientes desta realidade, as organizações têm desenvolvido e utilizado a diversidade dos planos estratégicos para se tornarem mais competitivas na economia global.

No entanto existe um fator que muitas vezes é incompreendido, e até mesmo ignorado, quando se fala de diferenças de gerações. Esta incapacidade de apreciar as diferenças geracionais levou à criação de estereótipos e ao desenvolvimento de críticas nos meios de comunicação e nos serviços académicos.

O termo geração geralmente é utilizado para descrever o grau de parentalidade genealógica, porém foi também adotado para descrever as tendências sociais mais amplas (Joshi et al, 2011;. Pilcher, 1994; Ryder, 1965).

Wyatt (1993) afirma que uma geração pode ser influenciada por um conjunto de dimensões que se destacam:

1. Um evento formal ou traumático, como o assassinato de um político ou líder do Vietnam;
2. Uma mudança drástica na demografia que influencia a distribuição de recursos numa sociedade;

3. O intervalo prestigiado que conecta uma geração a um ciclo de sucesso ou fracasso;
4. A criação de um espaço sagrado em que sustentam memórias coletivas;
5. Mentores que dão ímpeto e voz pelo seu trabalho, como Martin Luther King;
6. Gerações que são formadas através do trabalho de pessoas que conhecem e apoiam-se uns aos outros. Exemplos disso: Bill Gates e Steve Jobs.

Portanto, uma geração forma um indivíduo a partir de fatores que incluem estas atitudes, valores e crenças sobre a vida familiar, religião, papéis de gênero, estilos de vida e muito mais, que não muda em função da idade (Strauss & Howe, 1997).

Através de uma perspectiva social, uma geração pode ser definida como um grupo de indivíduos nascidos no mesmo contexto histórico e sociocultural, onde deste modo, se desenvolvem de igual forma, vivenciando as mesmas experiências e onde os indivíduos desenvolvem certas características que os vão unir (Mannheim, 1952; Pilcher, 1994).

Posto isto, vários autores defendem que a local onde a geração reside limita os seus membros para uma série específica de oportunidades e experiências, que servem como alicerce para atitudes e comportamentos futuros, ou seja, é considerado “normal” um certo modo de pensamento e ação e que, de alguma forma, não lhes permite alcançar a verdadeira autoexpressão e outras possibilidades que estão desde o seu nascimento “pré-definidas” para o percurso das suas vidas (Gilleard, 2004; Mannheim, 1952, Ryder, 1965).

É possível situar os fundamentos da teoria geracional no ano de 1952. Sessenta e quatro anos depois, os investigadores ainda são confrontados por evidências confusas que se geram numa série de contextos, onde coexistem diferentes perspectivas teóricas e metodológicas sobre a natureza das gerações (Lyons & Kuron, 2014).

Nas décadas posteriores à de Mannheim (1952), as gerações foram assumidas como um fenómeno sociológico, sendo que as contribuições teóricas e empíricas para as compreender eram escassas (Rhodes, 1983; Waldamn & Avolio, 1986). No entanto, se passarmos para um campo que não está usualmente relacionado com a teoria geracional, podemos encontrar uma contribuição complementar, não tão óbvia, para o conceito de gerações. Esta foi a pressão crescente para a reformulação do conceito tradicional de desenvolvimento, que começou a surgir através da psicologia do desenvolvimento, na década de 50 em diante.

Segundo Lyons e Kuron (2014), as pesquisas e teorias acerca das gerações no âmbito das ciências sociais têm sido consumadas dentro de duas perspetivas distintas:

- a) **Perspetiva das forças sociais** – define-se por olhar para as gerações como grupos sociais inter-relacionados e multidimensionais que ganham a sua forma e se desenvolvem dentro do fluxo da história;
- b) **Perspetiva de Grupo** – conceitua estas gerações como grupos que resultam da agregação de indivíduos que experimentaram o mesmo evento no mesmo intervalo.

Na perspetiva de grupo existe um grande desafio, que se classifica por confundirem a idade com o período e o grupo, ou seja, qualquer diferença geracional pode ser explicada por efeitos relacionados com a idade (maturidade), com os efeitos do grupo ou as condições do período histórico em que os dados são recolhidos (; Laufer & Bengtson, 1974; Ryder, 1965).

Esta última perspetiva tem vindo a ser muito criticada na literatura, uma vez que sugere que as gerações são simplesmente grupos de pessoas nascidas num determinado período de tempo (Gilleard, 2004) onde existe a possibilidade de negligenciar a maturidade e os restantes efeitos do período em questão (Lyons & Kuron, 2014).

Segundo Mannheim (1952), surge uma nova geração quando se realiza alguma mudança histórica, social ou económica, que obrigue, desta forma, à aquisição de novas aptidões, novos padrões de organização social e alterações nas convicções e valores e estilos de vida (Laufer & Bengtson, 1974). No entanto de acordo com o autor, podemos compreender a natureza das gerações, não só por ver a progressão ao longo da história, mas também ao longo de toda a vida.

O sociólogo Karl Mannheim argumentou que os eventos e contextos das experiências de uma geração nos seus anos de formação servem como um potencial alicerce para partilhar “uma maneira inata de experimentar a vida e o mundo”. (Mannheim, 1952).

A teoria de Mannheim não se preocupa com os impactos das gerações e atitudes e comportamentos individuais, mas sim com a dinâmica da geração como mecanismo para a mudança social. Mannheim argumentou que os jovens estão na vanguarda das mudanças sociais, isto porque estes estão mais próximos dos problemas atuais, não se limitam a trabalhar em suposições antigas para que estas funcionem, mas sim em agir em função de novas ideias.

O interesse dos investigadores, especialistas e gestores no que se refere ao estudo das diferenças geracionais tem vindo a crescer ao longo dos últimos anos. Alguns autores acreditam que pela primeira vez na história, o mercado de trabalho se tem expressado de maneira diferente, isto, creem os autores, por este ser composto de uma forma tão expressiva por indivíduos que pertencem a quatro gerações distintas (Meriac, Woehr, & Banister, 2010).

Acredita-se que por estas se distinguirem significativamente, num combinado amplo de variáveis (tais como traços de personalidade, atitudes, valores, expectativas, preferências e necessidades), estas gerações realmente apresentam diversidade no contexto de trabalho e parecem impor a necessidade de segmentar práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos às suas idiossincrasias (Arsenault, 2003).

A força da identidade geracional pode variar de acordo com a idade, sexo, etnia e educação e não está apenas ligada à data de nascimento do grupo (Schuman & Scott, 1989). Os autores afirmam que se for partilhada, a identidade de gerações irá resultar em expectativas relacionadas com o trabalho que as variadas gerações realizam em comum.

Em resposta à afirmação de que as gerações são mais complexas e multidimensionais do que apenas uma definição baseada na idade biológica (Gilleard & Higgs, 2005), investigadores recentes expandiram esta categorização baseada na idade da geração. Por exemplo, Joshi et al. (2011) introduziram o conceito de gerações nas organizações como um grupo de indivíduos que sofreram um acontecimento no mesmo intervalo de tempo. Eles defendem que embora as gerações possam ser moldadas por fatores externos, como a experiência de vida e o curso da vida, as gerações também podem ser influenciadas por fatores organizacionais. Seguindo este fio condutor, uma geração podia ser, por exemplo, um grupo de indivíduos que entrariam ao mesmo tempo para uma organização e que recebiam a orientação e a formação ao mesmo tempo.

É evidente que existem vários conceitos para a palavra “geração”, embora seja igualmente reconhecível que exista uma grande variedade de conceitos em que os investigadores usam o termo “geração”.

Na verdade, a definição mais consistente na maior parte da pesquisa empírica sobre gerações é o conceito que demonstra que uma geração é um conjunto de indivíduos que cresceram no mesmo hiato temporal e que partilharam as mesmas experiências.

2. Caracterização das Diversas Gerações

Os *Baby Boomers* cresceram num período de revoluções, o que fez com que estes indivíduos crescessem com a ideia de transformar o mundo que os rodeia com o seu envolvimento pessoal (Erickson, 2011). Para o desenvolvimento deste Trabalho Final de Mestrado, o intervalo de tempo a ser utilizado para a caracterização desta geração situa-se entre 1946 e 1964 (Cekada, 2012). Estes indivíduos são considerados como viciados no trabalho e em muitas organizações as chefias esperam que os seus colaboradores partilhem os mesmos valores que eles defendem, o que muitas vezes provoca conflitos no seio das mesmas (Cekada, 2012).

Barbosa e Cerbasi (2009) relatam que para a geração abordada, o tempo e a produção são fatores que estão dificilmente desassociados do homem, pois quanto mais se produz maior será o reconhecimento que o colaborador terá e desta forma o reconhecimento monetário também será maior. Assim, os indivíduos desta geração preferem ter um melhor desempenho profissional em prol do equilíbrio pessoal.

De acordo com Mackay (1997), os *Baby Boomers* cresceram a acreditar que a prosperidade era um “direito de nascença”. De acordo com o mesmo autor, esta geração também foi apelidada como a “geração do protesto” pelas suas campanhas contra a Guerra do Vietnam e o regime de *apartheid* que se encontrava em vigor na África do Sul. O mesmo autor afirma que a combinação da crescente prosperidade com a ameaça da Guerra Fria criou uma geração obcecada com a ideia de que “não estamos aqui por um longo tempo, estamos aqui por um bom tempo” (Mackay 1997). O mesmo autor refere que, este destaque no curto prazo significa que os *Baby Boomers* foram “destinados a tornarem-se pobres planeadores, protetores sem entusiasmo, mas devoradores dos consumidores”. Tendo criado também o culto da juventude, os *Boomers* abordam a velhice com

um misto de medo e negação, evitando agir a qualquer custo de acordo com a sua idade (Mackay, 1997). Como grupo são bastante poderosos no que toca à política. Harkin e Huber (2004) afirmam que os *Baby Boomers* sempre foram vistos como uma geração simbólica pois cresceram durante uma onda de otimismo após a segunda guerra mundial, atingiram a idade adulta na década de 1960 e tiveram de lidar com um novo conjunto de liberdades sociais, inovações tecnológicas e conflitos políticos. Posto isto os autores presumem que à medida que esta geração envelhece a percepção que têm acerca da sabedoria e autoimagem não diminui.

Tabela 1 - Geração Baby Boomers

Datas	Faixas etárias em 2016	Autores
1946 -1961	55- 70	Mackay , 1997
1946 - 1964	52 - 70	Hansey e Leuty, 2012

Fonte: Elaboração própria

Vivenciar acontecimentos como uma economia estagnada, a Guerra Fria e a queda do muro de Berlim, o surgimento dos computadores e das consolas de jogos, etc., provocou na Geração X um sentimento de descrença em relação a diversas instituições sociais já estabelecidas. Por exemplo, a entrada das mulheres no mercado de trabalho desencadeou um desequilíbrio na estrutura familiar, o que não era conhecido anteriormente. Este desequilíbrio familiar acabou por originar o aumento do número de divórcios, fragmentando ainda mais o núcleo familiar (Erickson, 2011). De acordo com Mackay (1997), esta geração está comprometida com a sua própria liberdade e criticam o que vêm como “comportamento conformista” desempenhado pelos *Baby Boomers*. De acordo com um estudo realizado por Olsberg e Winters (2005), estes verificaram que esta geração parece ter uma visão preconceituosa em relação aos *Boomers* e

muitos vêm-nos como mimados e obcecados consigo mesmos, muitos dos inquiridos no seu estudo mostraram-se ressentidos com a geração anterior, afirmando que tiveram sorte e que deviam estar preparados para fazer alguns sacrifícios.

Esta geração foi menos exposta à tecnologia, e por isso, pode ter mais dificuldades em utilizá-la. Os pais desta geração foram os primeiros a estar propensos a trabalhar fora de casa. Esta geração procurava estabilidade familiar, nunca pondo em causa o mau estar desta. Os indivíduos desta geração não colocam o trabalho antes da família, amigos, ou outros interesses. Segundo Robbins (2010), os indivíduos desta geração apresentam valores dominantes, representam um estilo de vida equilibrado, trabalho de equipa, lealdade nos relacionamentos e valorizam a flexibilidade, além da conquista da satisfação no trabalho, porém não estão dispostos a sacrificar-se pelos seus empregadores. Para o presente trabalho final de mestrado irá ser considerado o intervalo de tempo que se situa entre o ano de 1965 e 1977, apresentada por Erickson (2011).

Atualmente esta geração encontra-se cercada por duas grandes gerações no mercado de trabalho: os *Baby Boomers* e a geração Y.

Tabela 2 - Geração X - variação entre datas e faixas etárias em 2016 de acordo com os vários autores

Datas	Faixas etárias em 2016	Autores
1965 - 1977	39 - 53	Erickson, 2011
1965 - 1980	36 - 53	Hansey e Leuty, 2012

Fonte: Elaboração própria

A **Geração Y** é considerada por vários autores como a próxima grande geração, que sucede aos *Baby Boomers*. As empresas lutam por conseguir atrair e reter pessoas desta geração.

Não existe um consenso sobre esta geração, visto que existe demasiada variação acerca das datas de nascimento dos indivíduos que a integram. No entanto neste estudo esta geração vai ser caracterizada por indivíduos que tenham nascido entre 1977 e 1995 (eg. Cui et al, 2003; Nayyar, 2001; Paul, 2001).

Esta geração é caracterizada pela sua diversidade étnica e racial, a sua independência e a sua capacidade de criação. São muito orientados para o consumo e os seus gostos e preferências são muito sofisticados (Wolburg & Pokryczynski, 2001), as atitudes comportamentais desta geração é preenchida por computadores, telemóveis e televisões por satélite, dado que estão bastante confortáveis com a tecnologia digital. Eles são as crianças dos *Baby Boomers*, que foram pais numa idade mais avançada (por volta dos 30 anos de idade). Criaram os seus filhos como se os estivessem a treinar para alguma coisa, tudo com um objetivo: o *empowerment* individual.

Os membros desta geração são descritos como socialmente conscientes, ativistas (Kapner & Cybulski 1997), idealistas e otimistas e preocupados em ajudar os outros (Stapinski, 1999).

Esta geração teve a oportunidade de aprender e vivenciar uma variedade de situações e experiências (viagens, desporto, arte, música...). O resultado de uma educação vinda dos *Baby Boomers* traduz-se no facto de que esta geração seja mais crítica e difícil de surpreender.

Os indivíduos da Geração Y executam a sua ideia mal a começam a conceber na sua cabeça (Bergh & Behner, 2011). São ambiciosos e utilizam a internet como uma ferramenta de aprendizagem e socialização. São ousados e exigentes, querendo sempre questionar tudo.

Cekada (2012) afirma que estes indivíduos são adeptos da multitarefa e querem flexibilidade nas suas tarefas de trabalho.

Tabela 3: Geração Y

Datas	Faixas etárias em 2016	Autores
1977 - 2000	16 - 39	Kotler e Armstrong, 2011
1977 - 1995	21 - 39	Nayyar, 2001; Paul, 2001; Cui et al., 2003
1978 - 1994	22 - 38	Tweng et al. 2010

Fonte: Elaboração própria.

Os cientistas sociais diferem um pouco sobre como nomear as gerações. Arsenault (2004) afirma que existem muitos nomes para cada geração. Por exemplo a Geração Y têm vários, como *Echo Boomers*, *Millennials*, *Nexters*, Geração Internet. Já os veteranos são os Maduros e Geração silenciosa.

Smith e Clurman (1997) segmentaram as gerações em três grandes grupos:

3. Maduros;
4. *Baby Boomers*;
5. Geração X.

Zemke et al. (2000) designou quatro gerações:

1. Veteranos;
2. *Baby Boomers*;
3. Geração X;
4. *Nexters*.

De acordo com Zemke e colaboradores (2000) foi importante acrescentar mais uma geração em relação ao que já existia, neste caso a *Nexter* isto porque existem grandes diferenças entre estas duas últimas gerações. A Geração X tende a ser mais cética acerca do seu futuro, devido ao que observaram, como as falhas militares, políticas, diplomáticas e económicas (Zemke et al., 2000). Strauss e Howe (1992) concordam ainda que o ceticismo origina as atitudes da Geração X.

Eles aprenderam a sobreviver. Do seu ponto de vista, os *Nexters* são completamente diferentes, pois tendem a ser muito positivos sobre o seu futuro, devido aos significativos avanços tecnológicos e económicos que vivenciaram (Bounds, 2000), têm mais contacto com indivíduos de outros grupos raciais e um maior interesse no voluntariado (Sex et al., 2001).

3. Diferenças Geracionais no Contexto Laboral

Nas últimas décadas, as diferenças geracionais no local de trabalho têm recebido muita atenção por parte dos media, o que pode ser provado pela imensa pesquisa não empírica que se tem verificado. Ao longo do tempo, os profissionais de Recursos Humanos têm vindo a perceber que o que eles geralmente citam como diferenças geracionais, está relacionado com os valores, atitudes, ambições e mentalidades dos colaboradores (e.g., Zemke et al. 2000), assim como as suas motivações e necessidades.

As organizações podem promover a criação de situações que tornem os seus colaboradores mais produtivos e assim como utilizar dinâmicas para reter os seus colaboradores (Kupperschmidt, 2000; Lancaster & Stillman, 2002). No entanto a maioria da literatura empírica que fala sobre a diversidade de gerações em variáveis relacionadas com o trabalho, insere-se em quatro categorias: valores de trabalho e atitudes (por exemplo, Benson & Brown, 2011; Campbell, Hoffman, & Lance, 2010; Chen & Choi, 2008; Krahn & Galambos, 2014; Twenge, Meriac et al., 2010) motivações de trabalho e preferências (por exemplo, Sullivan & Baruch, 2009), diferenças de personalidade (e.g. Twenge et al., 2012) experiência laboral (e.g.; Chudzikowski, 2012; Lyons et al., 2012) e preferências de liderança ou comportamentos (e.g., Gentry, Griggs, Deal, Mondore, & Cox, 2011).

A abordagem padrão nas economias ocidentais traduz-se tanto na vida profissional como acadêmica, considerando a existência de quatro gerações no local de trabalho, sendo eles os Veteranos (nascidos antes de 1944), a Geração *Baby Boomer* (nascidos entre 1944 e 1964), a Geração X (nascidos entre 1965 e 1979) a Geração Y (nascidos entre 1977 e 1995) (Cui et al, 2003; Nayyar, 2001; Paul, 2001) e a Geração Z (nascidos depois de 1995). O presente estudo irá incidir sobre os Baby Boomers, a Geração X e a Geração Y, pois são elas que representam a maior força de trabalho no Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

A maioria das pesquisas que abordam a problemática geracional no local de trabalho, assumiram que as diferenças sociais entre as várias gerações devem ser evidentes no domínio do trabalho, mas apenas Joshi e colaboradores (2011) conseguiram formular uma explicação teórica coesa para as gerações como fenómeno organizacional. A teoria destes autores baseia-se na identidade geracional, que Joshi (2011) define como “uma pessoa que pertença a um grupo de gerações que tenha em comum com esse grupo um conjunto de conhecimentos, emoções e valores de significância”. Dencker e colaboradores (2008) afirmaram que a identidade geracional surgiu no local de trabalho com base em memórias coletivas de eventos que partilharam durante anos. A força da identidade geracional pode variar de acordo com a idade, sexo, etnia e educação e está estritamente ligada à data de nascimento desse grupo.

Edmunds e Turner (2005) arguíram que as influências que definem a idade moderna (por exemplo a tecnologia, a comunicação e a globalização da economia) são cada vez mais fáceis de alcançar, levantando a possibilidade de uma emergente “geração global”. Outros têm argumentado que as influências globais são manifestadas de forma diferente em vários contextos nacionais, e que contra eles jogam cenários históricos e culturas únicas (Vincent, 2005). É fácil de imaginar, por exemplo, que a influência dos media e a dispersão da cultura do consumidor, têm significados diferentes dentro das culturas tradicionais

comparando com as culturas ocidentais, onde estes últimos caminham em longos passos em direção à modernidade.

Os valores de trabalho mostraram ser de grande ênfase no que toca à importância que as gerações dão ao local de trabalho. Estes valores podem ser definidos como crenças generalizadas sobre a conveniência relativa de vários aspectos do trabalho (por exemplo, a remuneração, a autonomia e as condições de trabalho) e os resultados relacionados com o trabalho (por exemplo, de prestígio, de realização e de atendimento) (Higgins et al., 2010). Os valores de trabalho podem ser definidos de várias maneiras, mas a maioria dos estudos envolvem a classificação de listas de características de trabalho e os resultados que se enquadram em quatro grandes categorias: intrínseca, extrínseca, social e prestígio (Higgins et al., 2010; Jin Rounds, 2012).

O argumento padrão acerca das diferenças geracionais relacionadas com as atitudes no local de trabalho corresponde ao modelo de Dencker e colaboradores (2008) que refere que as diferenças geracionais na personalidade e no trabalho irão resultar em diferentes contratos psicológicos, dando origem a diferenças nas atitudes de trabalho (Cennamo & Gardner, 2008; D'amato & Herzfeldt, 2008; Davis, Pawlowski & Houston, 2006; Solnet & Kralj, 2011). A noção de que as atitudes são passíveis de alterar ao longo da carreira é problemática porque todos os estudos existentes acerca das diferenças geracionais empregam projetos transversais que comparam as pessoas em todas as fases da vida e da carreira.

Existem diversas razões para que vários autores (e.g., Giancola, 2006) afirmem que o fosso geracional do início do novo milénio seja mais um mito do que realidade. A presença de algumas razões pode servir como apoio para esta teoria. Atualmente, os indivíduos têm uma esperança média de vida maior, conseqüentemente isso irá fazer com que os indivíduos tenham vidas mais ativas, que por fim se irá traduzir em trabalhar até uma idade mais avançada. Outra das razões é poder afirmar-se que a Geração *Baby Boomer* está a começar a entrar na reforma, e desta forma acabam por ser substituídos pela Geração X. Assim, os

profissionais acreditam que possam estar a enfrentar um momento de renovação geracional (Agarwal & Helfat, 2009). Apesar de sempre ter existido pessoas mais velhas e mais novas no mundo laboral, e que as mais velhas se fossem reformando, sendo substituídas por outras mais novas o que está em causa é o facto da literatura ter vindo a considerar que a geração mais jovem que está a substituir os *Baby Boomers* nas organizações, tem uma visão completamente diferente sobre o trabalho (Glass, 2007; Hewlett, Sherbin, & Sumber, 2009). Dando um exemplo de um estudo de Martin (2005), este verificou que os colaboradores da Geração Y estão tão preparados como os *Baby Boomers* para realizar o seu trabalho relativamente a longo prazo, mas para a Geração Y, longo prazo significa 1 ano, enquanto para os *Baby Boomers* pode traduzir-se num período mais longo.

O facto dos gestores, profissionais de Recursos Humanos e consultores partilharem a mesma ideia de que as diferenças geracionais, tanto nos valores do trabalho como nas atitudes, têm um impacto no local de trabalho, levou-os à conclusão que diferentes gerações devem ser geridas de diferentes maneiras (Gursoy et al. 2013; Twengue et al., 2010).

Existe uma outra noção popular na literatura não académica, que diz que as gerações mais novas têm menos preferência pelo trabalho em equipa comparativamente às gerações mais velhas, criando assim um potencial conflito em equipas multigeracionais (Johnson & Johnson, 2010; Lancaster & Stillman, 2002; Zemke et al., 2000). Não existe muita fundamentação teórica para tal afirmação. No entanto, Jurkiewicz e Brown (1998) realizaram um estudo onde não encontraram diferenças na importância do trabalho em equipa entre os *Baby Boomers* e a Geração X.

Analisemos agora as diferenças geracionais face às dimensões que consideramos no nosso estudo: autonomia grupal, conflito intergrupal e desempenho grupal.

3.1 Autonomia Grupal

Segundo Hackman e Oldham (1976) a autonomia é descrita como a liberdade de critérios, independência de realização de tarefas e discricção que um colaborador tem ao realizar e planejar as suas tarefas, assim como na determinação de processos a serem utilizados para o sucesso das mesmas. Apesar de a autonomia ser uma das características mais apreciadas no mundo laboral, é também uma das características que já é estudada há várias décadas, sendo por isso citada por vários autores, com várias definições.

Segundo investigadores organizacionais, existe tensão entre a autonomia presente num grupo e a autonomia individual, sugerindo que o desempenho da equipa resulta de uma combinação entre as duas.

Segundo Langfred (2000) a autonomia de um grupo é a quantidade de controlo e critério que é permitido ao grupo exercer na realização de tarefas que é atribuída pela organização. Sendo importante referir que a autonomia grupal não é a agregação de autonomia individual ao nível do grupo, mas sim uma construção grupal, sem existência significativa a nível individual.

Centralizado na gestão de equipas de trabalho a autonomia é descrita tendo como referência três categorias:

1. **Semiautónomos:** são liderados por um supervisor (Sundstrom et al., 1990);
2. **Autogeridos:** o seu líder é escolhido e controlam a divisão do trabalho (Pearce & Ravlin, 1987);
3. **Self-design:** as equipas têm autoridade sobre o seu autodesenvolvimento, pelas definições de trabalho a concretizar e sobre as relações externas (Hackman, 1986).

Tal como já foi referido, um grupo pode ter uma autonomia considerável para decidir como e que tarefas executar, mas os membros do grupo individualmente

considerados podem ter pouca autonomia ou controlo sobre o seu trabalho (Langfred, 2000).

De acordo com Lancaster e Stillman (2002) os *Baby Boomers* cresceram num meio muito competitivo, numa época em que tudo estava a nascer e a crescer. Dada a época em que esta geração cresceu, estes sentiam-se como se estivessem a viver num mundo repleto de oportunidades. Esta geração apesar de ter crescido num mundo que estava a prosperar, pode considerar-se como menos capazes para as novas aprendizagens ou seja menos confiantes e conseqüentemente menos autónomos na realização das suas tarefas.

A Geração X cresceu sendo influenciada com o que acontecia à sua volta. Com a constante atualização e difusão de notícias, esta geração desconfia de tudo o que se passa à sua volta (Lancaster & Stillman, 2005). Deste modo, a Geração X tem mais confiança em si mesmo, como indivíduos e não tanto na organização e colegas com quem trabalham diariamente e por isso a autonomia existente é mais individual do que grupal, tentando fazer todas as suas tarefas sem recorrer ao apoio de alguém, sendo também, avessos a uma supervisão excessiva (Lombardia, 2008). A Geração Y cresceu num período em que se tinha de “desenrascar” e devido a este fator, tornou-se muito autónoma, ou seja, numa altura em que Portugal atravessou uma das maiores crises, muitos dos indivíduos do grupo estavam a ingressar no mercado de trabalho, mas tinham muita dificuldade em fazê-lo pois não existiam postos de trabalho suficientes para o número de desempregados. O avanço constante da tecnologia também é um dos fatores que influencia muito a autonomia individual desta geração. Eles aprenderam a tirar as suas “dúvidas” em páginas da internet e não solicitar a ajuda de ninguém, e por isso serem considerados muito autónomos. Esta geração cresceu exposta a vários tipos de pessoas, através de viagens, tecnologias e meios de comunicação. Segundo Lancaster e Stillman (2002) a intenção desta geração não é a de comandar, mas sim colaborar, pois mesmo sendo considerados seres autónomos, os Y gostam de fazer parte das decisões das organizações.

3.2 Conflito Intergruppal

“O conflito é um fenómeno inevitável na vida organizacional: emerge nas relações entre indivíduos de um mesmo grupo, entre grupos, entre os diferentes níveis organizacionais, entre organizações” (Dimas & Lourenço, 2016), e como tal é transversal a todos os tempos, espécies e culturas (De Dreu & Gelfand, 2008). Serrano e Rodríguez (1993) vão mais longe e afirmam que o conflito faz parte da evolução da organização, explicando que “o progresso é impossível sem a mudança e por detrás de toda a mudança há sempre um conflito, mais ou menos explícito, mais ou menos percebido como tal, mas irremediavelmente, conflito”. As organizações são sistemas complexos pelo que a presença de conflitos é algo que lhes é inerente. Estas são o alicerce de demasiadas interações, onde atuam elementos muito diferenciados, posto isto, vão surgindo naturalmente situações que podem ser fontes de potencial conflito, tais como: diferentes pontos de vista, desconcordância em determinadas decisões, interpretações diferentes, valores e crenças distintas.

As organizações focam-se cada vez mais na gestão de conflitos, e esta questão tem incitado inúmeros investigadores a compreender a melhor forma de contornar ou até mesmo minimizar a sua existência para que as organizações, além de local de trabalho, sejam também espaços em que se promova o bem-estar geral dos colaboradores.

Segundo Rodrigues (2012), especialista em negociação comercial e gestão de conflitos, o conflito pode ser visto como “qualquer situação em que objetivos incompatíveis ou divergentes, atitudes, emoções, ou comportamentos conduzem a desacordo ou oposição entre duas ou mais partes”, podendo este ser classificado como funcional ou disfuncional consoante o desacordo seja saudável ou não. Esta classificação provém da perspetiva clássica, segundo o qual Fayol

(1949), Taylor (1911) e Weber (1994) atribuíam ao conflito consequências negativas.

Só no final dos anos 40 é que surge uma nova perspectiva com Mayo (1933, 1945, 1947) e a Teoria das Relações Humanas, segundo a qual o conflito é visto como algo natural e inerente às relações que os indivíduos estabelecem entre si. Mais recentemente as contribuições de De Dreu (1997) e Putnam (1997) vieram colocar a tónica no conflito como um meio de desenvolver ideias e debatê-las para encontrar as melhores soluções.

A principal causa associada ao conflito no contexto organizacional é o interesse pessoal dos seus colaboradores, que se manifesta através da competição, ameaça ou disputa pela conquista de um objetivo, filosofia ou método. É cada vez mais comum associar o conceito de competitividade ao de conflito, uma vez que expressam sempre alguma oposição, no entanto, é preciso saber diferenciá-los, uma vez que na competitividade só existe um vencedor, enquanto no conflito pode existir uma relação de *“win-win”*. Esta relação de *“ganhar em conjunto”* é que deve orientar os profissionais e colaboradores a gerir a convivência geracional como algo positivo. Isto porque, de acordo com De Dreu (1997), *“A maior parte das pessoas antipatiza com o conflito devido às suas consequências negativas. (...) Todavia, a supressão e o evitamento, são por vezes, um erro, nem sempre beneficiando os melhores interesses dos indivíduos e grupos em causa”*.

A verdade é que, o conflito geracional é uma realidade *“na medida em que cada geração se rege por modelos mentais diferentes e tem motivações e necessidades distintas, acabando por criar um potencial de conflito”* (Glória, 2013). O conflito entre gerações é visível na forma de comunicar, na existência de diferentes valores e perspetivas sociais, e estes fatores são cada vez mais visíveis nas organizações, o que faz com que a promoção de um bom-ambiente de trabalho e a produtividade, possam ser rapidamente afetadas. Olhando para um

panorama geral, o ambiente existente nas organizações pode ser vivido de várias formas através do seguinte cenário:

- Muitos dos tradicionalistas já alcançaram ou estão prestes a alcançar a idade da reforma e são os primeiros a acreditar que as hierarquias são para respeitar.
- Os que já conquistaram a meia-idade foram educados num ambiente de competitividade e atingiram a geração dos *Baby Boomers*.
- Época da incerteza que assombra a geração X e que justifica a competitividade que se estabelece no ambiente de trabalho.
- Geração Y, que domina por absoluto as novas tecnologias, mostrando-se multifacetada e enérgica em tudo o que faz.

Uma das causas associadas a este tipo de conflito é o aumento da esperança média de vida que se faz acompanhada do aumento da idade de reforma.

Segundo Norton de Matos (2013), perante este cenário “importa gerir o desafio cultural de passar de uma geração tradicionalmente hierárquica e individualista, para uma cultura mais colaborativa”. Apesar de ser difícil de encontrar uma solução, acaba por ser fácil de perceber o que não queremos que aconteça.

Nas organizações a distância geracional chega a ser de mais de duas gerações, o que para muitos é visto como uma ameaça.

O mercado de trabalho da atualidade encontra-se numa posição extremamente competitiva e exigente, o que estimula as organizações a procurarem identificar, atrair e reter o conhecimento.

Em relação às diferenças existentes entre cada uma das gerações, Oliveira (2009) define os *Baby Boomers* como indivíduos caracterizados por colocar o trabalho à frente de tudo, inclusive da família, e que gostam de se definir através dos resultados que alcançam por esta razão, são mais propensos a criar divergências em relação à distribuição do trabalho e de responsabilidades entre a equipa, já que se consideram os mais sabedores. Estes são indivíduos que fazem questão de se manter ativos no mundo laboral até ser possível, e que apreciam

que a sua opinião seja tida em conta, o que pode originar um conflito caso tal não aconteça.

A Geração X é reconhecida no mundo laboral por serem considerados *muito* trabalhadores. Apesar de conservadores, são indivíduos dedicados e comprometidos com os objetivos das organizações, são profissionais que dão muita importância à segurança do emprego, e por vezes, para garanti-lo, acabam por negligenciar a qualidade de vida e a convivência familiar. Zemke et al. (2008) afirmam que apesar de serem indivíduos capazes de aceitar a mudança, estes não confiam muito no trabalho e na palavra dos outros, o que dificulta o relacionamento entre colegas de equipa.

Já a Geração Y é a que apresenta maiores diferenças das outras gerações. Oliveira (2010) refere que esta geração não se envolve tanto em ambientes autoritários e trabalha muito por estímulos, gostam de ser reconhecidos e são muito polivalentes. O facto de estes indivíduos não colocarem a sua carreira em primeiro plano é uma das razões de divergência com as outras gerações, as quais consideram que os Y não estão totalmente comprometidos com a organização. O facto de ser uma geração muito diferente das anteriores, causa alguma antipatia aos *Baby Boomers* e X, visto que são tão diferentes e novos e muitos deles já se encontram em cargos de chefia. São indivíduos muito práticos que compreendem a sua posição na organização desde o início, apesar de não se identificarem com as posições de hierarquia, tendem a valorizar o trabalho em equipa, porém tornam-se muito individualistas quando pretendem alcançar os seus objetivos, principalmente quando pretendem consolidar-se como profissionais, o que é visto pelas outras gerações como uma ameaça e chega a ser motivo de divergências com os colegas de trabalho. Tapscott (1999) explica que estes jovens vivem e respiram inovação, procurando sempre aperfeiçoar o modo como as coisas são feitas, e por isso desenvolveram de forma eficaz uma busca constante de novidades. Essa busca faz com que estes indivíduos procurem organizações que os deixem ser livres e não coloquem barreiras em relação à sua liberdade e

ao uso dos seus conhecimentos, dado que o facto de terem opiniões e métodos de trabalho diferentes podem ser motivo de conflito.

3.3 Desempenho Grupal

O termo “equipa de trabalho” surge frequentemente em várias situações e debates nas organizações. Alguns especialistas afirmam que para que uma organização seja eficiente, ela precisa de organizar os seus colaboradores em pequenas equipas para levar a um aumento da produção de trabalho.

O desempenho de cada colaborador vai de acordo com as suas motivações, desta forma, se o colaborador se sentir valorizado e capacitado para executar uma determinada tarefa então o seu desempenho irá ser positivo, caso contrário a motivação para desempenhar uma tarefa já irá ser controversa e deste modo o seu desempenho irá baixar (Cunha, et al. 2006). No entanto é importante que cada colaborador se sinta como uma mais valia para a equipa e para a organização, deste modo o desempenho grupal irá estar em concordância.

O trabalho em equipa ocupa uma posição fundamental no que foi descrito como gestão transformacional, mudança de paradigma (Ketchum, 1984) e o renascimento corporativo (Kanter, 1983). Nesta revolução de gestão, Peters (1988) alertou para que as organizações usassem equipas “multi-funcionais para as diversas funções”. Hackman (1986) previu que “as organizações do futuro dependerão fortemente da autonomia dos seus colaboradores. O que se tem verificado ultimamente. As gerações mais jovens prezam bastante a sua autonomia e a capacidade de conseguirem resolver os problemas sem recorrer à ajuda de terceiros, utilizando os seus métodos, podendo ser eles os mais adequados ou não.

Quando em equipa já existe uma certa coordenação e esforço necessários para que usufruam da sua autonomia e tomada de decisão. As equipas realizam tarefas muito independentes umas das outras e deste modo, têm uma interação e coordenação muito definida (Guzzo & Shea, 1992). Em equipas mais

dependentes têm de utilizar a coordenação e a interação entre os indivíduos do mesmo grupo para aproveitar a autonomia do grupo, o que muitas vezes resulta numa maior degradação do desempenho em vez de benefícios que podem alcançar com a autonomia grupal (Cummings, 1978; Pearce & Ravlin, 1987).

Conforme o grau de complexidade das tarefas dos colaboradores é necessário que os mesmos vão partilhando os seus conhecimentos para que a interdependência de tarefas consiga acompanhar o desempenho do grupo. Contudo, quanto mais interdependentes forem as tarefas, mais facilmente se pode chegar ao conflito (De Dreu & Weingart, 2003), tanto em grupos com diversas gerações como em grupos onde operem colaboradores da mesma geração. Os mesmos autores referem que é mais propício surgirem conflitos onde as tarefas dos colaboradores são mais rotineiras em vez daquelas que requerem uma maior capacidade cognitiva, mais complexas e de maior tempo de execução.

Tal como foi referido anteriormente, as gerações são grupos de pessoas nascidas em diferentes alturas, e por isso a ideia que cada uma delas tem acerca do desempenho dos colaboradores também será diferente. Cennamo e Gardner (2008) afirmaram que “se os profissionais de recursos humanos compreenderem as diferenças geracionais existentes na organização, então podem desta forma melhorar as políticas organizacionais que fornecem apoio aos resultados, como a satisfação, o compromisso e o desempenho”.

Segundo Catska, Bamber, Sharp e Belohoubek (2001) o desempenho é um objetivo de trabalho em equipa e os mesmos afirmam que o desempenho do grupo ou equipa se tornou um aspeto muito importante para pesquisa. Já Zaccaro, Rittman e Marks (2001) afirmam que para alcançar um bom desempenho entre equipas de pessoas de diferentes gerações é preciso ter em conta várias características, sendo uma delas o estilo de liderança. De acordo com os mesmos autores, o fator mais crítico para os resultados de desempenho de colaboradores de gerações diferentes é representado pelos processos de liderança.

No que diz respeito ao método de trabalho de cada geração, Zemke et al., (2004) fundamentam que os Baby Boomers traçam os seus próprios objetivos pois são eles que criam as suas elevadas expectativas acerca do seu desempenho, estes vêem-se como agentes de mudança e têm uma perspectiva onde a igualdade social no trabalho predomina. Para um bom desempenho, os autores consideram que serem reconhecidos pelos outros e serem tratados pelos títulos honoríficos é uma mais-valia. Os *Baby Boomers* são caracterizados por serem muito analíticos, serem classificados como *workaholics*, focando-se muito nos resultados e mantendo o alinhamento e o compromisso com a organização, tendo sempre como objetivo cumprir os prazos estabelecidos pelos superiores, referem ainda os mesmos autores.

Continuando a considerar os mesmos autores, a geração X não gosta de ser confrontada com organização e também não dá ênfase à estruturação, contrariamente à geração anteriormente mencionada que lhe dá primazia. Para a obtenção de um bom desempenho, os X dão muita importância aos benefícios financeiros e outros tipos de incentivos que lhes permitam ter algum controlo sobre o seu tempo. O reconhecimento pelo seu trabalho individual também é visto como uma benesse para a geração em causa, mesmo que o trabalho seja realizado em equipa, os X dão muita importância quando o seu nome é falado individualmente e não como equipa. Segundo Oliveira (2009) estes são muito pragmáticos na análise de problemas e também muito autoconfiantes no envolvimento e desenvolvimento das suas tarefas e com isto, tendem a ser indivíduos mais independentes, mas também mais empreendedores, focando as suas ações nos resultados finais. Os indivíduos deste grupo, segundo o mesmo autor, tendem a cumprir objetivos, mas não prazos, aprovam a informalidade no local de trabalho e por isso atribuem menor relevância à autoridade. A sua capacidade para implementar novas ideias é muita, pois estes são considerados criativos e dominam a tecnologia.

Relativamente à geração Y, os indivíduos deste grupo geracional não se preocupam se o trabalho/projeto está estruturado e organizado, estes valorizam muito o trabalho em equipa, posto isto, para os Y o desempenho grupal tem muito mais impacto que o desempenho individual, contrariamente às gerações referidas anteriormente. Zemke et al. (2000) classificam-nos como ambiciosos, decididos, curiosos, proactivos e principalmente multifuncionais, por esta razão a qualidade do trabalho realizado é sempre tido em conta. Esta é a Geração considerada por priorizar a vida profissional. Apesar de não serem adeptos da existência de um “horário laboral”, os indivíduos que constituem este grupo, são considerados muito empenhados, têm gosto por trabalhar por projetos e prezam os desafios e novas oportunidades. Segundo Oliveira (2010), os Y são trabalhadores com grande sentido de iniciativa e com uma grande capacidade para resolver problemas, pois desenvolvem-se bem em espaços criativos. Loiola (2009) refere que estes esperam ser reconhecidos pelos seus superiores, pois não gostam de se manter na incerteza, deste modo, procuram um feedback constante. Para que as suas tarefas sejam concretizadas e desenvolvidas, eles apreciam que os seus líderes expliquem detalhadamente as suas funções para que possam desempenhá-las corretamente. Porém a sua inteligência é associada ao coletivo, visto que estes indivíduos gostam de celebrar as suas vitórias com a sua equipa (Perrone, Engelman, Santos & Sobrosa, 2012). O reconhecimento afeto às tarefas desenvolvidas, desde que sejam referidas as razões pelas quais estão a ser reconhecidos também é um dos fatores apontados para um desempenho favorável do grupo constituído por indivíduos desta geração.

Independentemente da vontade das organizações em manter colaboradores mais velhos nas organizações, oferecendo-lhes tarefas mais flexíveis, as Gerações X e Y tornar-se-ão os dominantes no local de trabalho, por isto o desempenho das gerações mais velhas também irá entrar em decadência (Martins & Tulgan, 2006). No entanto, autores como Posthuma e Campion (2009), relatam que se verificam

maiores diferenças entre grupos da mesma geração do que em grupos onde existem várias faixas etárias.

De acordo com a literatura, o trabalho em equipa tem sido associado frequentemente a efeitos positivos, que recaem sobre os esforços e o desempenho dos colaboradores.

4. Síntese Integrativa

Como já foi referido anteriormente, os indivíduos de cada grupo geracional, influenciados por um determinado momento histórico e momento social, desenvolvem valores únicos, sistemas de crenças e características pessoais. As características partilhadas permitem fazer previsões sobre as tendências dos indivíduos (Lamm & Meeks, 2009), as quais criam diferenças entre gerações como uma importante variável de categorização social (Cogin, 2012).

Colaboradores de diferentes gerações, criados em períodos de tempo diferentes, têm diferentes éticas de trabalho, diferentes expectativas e valores sobre a organização e objetivos e aspirações diferentes na sua vida laboral (Smola & Sutton, 2002; Zemke et al., 2000).

É importante e crucial que os líderes estejam atentos às falhas existentes em cada uma das gerações, é preciso entender quais as semelhanças e as diferenças entre os grupos geracionais e adotar práticas de gestão para cada membro, pois é de importância estratégica para a organização (Benson & Brown, 2011; Gursoy et al., 2013).

Sintetizando, os *Baby Boomers* são indivíduos onde a subordinação é mais difícil de ser aceite comparando com as outras gerações em estudo, no entanto, existe muita resistência em relação ao tema, pois esta geração considera que o poder e o saber são os fatores mais importantes. Este é um dos pontos mais críticos de conflito entre várias gerações. Estes são talvez os indivíduos menos

confiantes e menos capazes em relação a novas aprendizagens, apesar de terem crescido num mundo em constante crescimento e cheio de oportunidades e por isso são menos autónomos no seu local de trabalho. Para estes indivíduos desenvolverem os seus métodos de trabalho, para que o seu desempenho se torne positivo, Zemke et al. (2004) defendem a teoria de que estes têm a necessidade de ser tratados por títulos que reflita a distinção existente entre cada função dos membros da equipa de trabalho. Além desta teoria, eles são descritos como colaboradores muito fiéis à organização.

A Geração X é considerada como muito desconfiada e por isso a autonomia que lhes é atribuída é muito individual, visto que estes podem tender para não confiarem no trabalho dos seus colegas. Zemke et al. (2004) referem que o que potencia um bom desempenho na Geração X, são os benefícios financeiros além dos demais incentivos. Ao contrário da geração anterior, esta não dá importância à forma como a equipa está estruturada e no nível de reconhecimento que cada um tem, estes dão primazia ao reconhecimento individual.

O facto da Geração Y ter crescido e entrado para o mercado de trabalho numa das épocas de maior crise, fez com que estes profissionais se tornassem muito autónomos. Porém, o avanço da tecnologia e o facto de poderem reter conhecimentos através de plataformas digitais tornou estes indivíduos mais individualistas, pelo que a sua autonomia não pode ser considerada grupal, mas sim individual. Eles dão bastante importância à flexibilidade e autonomia, dominam por completo toda a tecnologia e principalmente, são descritos por Glória (2013) como indivíduos muito enérgicos em tudo o que fazem, o que por vezes pode levar ao conflito com as outras gerações. Esta é talvez a geração mais distinta das anteriores. Estes indivíduos dão muita importância ao reconhecimento grupal. Para eles o facto do desempenho da equipa ser positivo tem muito mais impacto do que o seu reconhecimento individual, o que por vezes pode tornar-se negativo, visto que a inteligência destes indivíduos é sempre associada ao coletivo.

Usufruindo dos pontos fortes de cada geração, as organizações podem produzir enormes benefícios para eles mesmos, como aumentar a motivação, controlar os custos, reduzir a rotatividade e melhorar as suas vendas e lucros (Lancaster & Stillman, 2002).

Hoje, o recurso mais importante numa organização é o conhecimento, ou seja, saber usar, aplicar e agregar valores à organização. Neste contexto as pessoas são o elemento fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização, uma vez que possuem habilidades, competências e conhecimentos que serão responsáveis pelo seu sucesso ou insucesso. Para Norton de Matos (2013) “As questões da idade são fundamentais em termos de conhecimento dentro da organização. Ou seja, o conhecimento que está dentro da organização tem de passar para as gerações futuras”.

Posto isto e após a revisão de literatura realizada, surgiram três hipóteses de investigação, para chegar aos resultados desta investigação:

- Os Baby Boomers têm uma autonomia grupal menor que as restantes gerações (Lancaster & Stillman, 2002);
- A Geração X apresenta mais propensão para o conflito intergrupalo. (Zemke et al. 2008);
- A Geração Y tem mais gosto em trabalhar em equipa do que as restantes. (Perrone, Engelman, Santos & Sabrosa, 2012).

Capítulo 2 – Estudo Empírico

O segundo capítulo retrata a apresentação e fundamentação das escolhas metodológicas utilizadas e o objetivo que conduziram a concretização desta investigação.

Numa primeira fase estão apresentados e explicados os objetivos que guiaram a investigação, a forma como foi realizada, e as questões a que estavam a ela associadas. Posteriormente, no ponto seguinte, são apresentados os procedimentos utilizados na investigação assim como as opções metodológicas tomadas, como a investigação quantitativa, através do estudo de caso com recurso ao questionário. De seguida, no ponto 3, é apresentada uma secção que se destina ao enquadramento e contextualização da empresa Sheraton Lisboa Hotel & Spa. No ponto 4, são apresentados os procedimentos metodológicos e estatísticos selecionados para a análise de resultados do estudo de caso em questão, assim como a caracterização da amostra. O ponto seguinte deste capítulo é composto pela análise e descrição dos resultados. No sexto ponto, encontram-se as interpretações dos resultados obtidos. Terminando este capítulo, no ponto 7, com as considerações práticas, onde se encontram sugeridas que práticas que o Departamento de Recursos Humanos da organização poderia aplicar para fazer face a eventuais diferenças geracionais.

1. Objetivos

Nesta primeira fase serão apresentados os objetivos que conduziram e orientaram a investigação assim como as suas questões de investigação.

Este estudo tem como objetivo central identificar e analisar quais as perceções dos colaboradores da organização Sheraton Lisboa Hotel & Spa, em relação a três dimensões: a autonomia grupal, o conflito intergrupar e o desempenho grupal.

Por ser um estudo de caso, não é possível traduzir os resultados desta investigação para outro contexto, ou seja, os mesmos não podem ser generalizados para outras organizações nem para outros colaboradores.

Posto isto, os objetivos específicos deste estudo remetem para as seguintes hipóteses, de acordo com a literatura anteriormente referida:

- Os *Baby Boomers* têm uma autonomia grupal menor que as restantes gerações.
- A Geração X apresenta mais propensão para o conflito intergrupar;
- A Geração Y tem mais gosto em trabalhar em equipa do que as restantes.

2. Opções metodológicas

A metodologia é compreendida por descrever, examinar e avaliar métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a aquisição e o processamento de informações que posteriormente nos levam à resolução de problemas ou questões de investigação. O método, segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007) é a ordem que se deve determinar aos diferentes procedimentos necessários para alcançar um certo fim ou resultado desejado.

Nesta secção serão apresentados os procedimentos utilizados na investigação assim como as opções metodológicas tomadas para a realização deste estudo.

Numa primeira fase, irá ser apresentada, caracterizada e justificada a razão de se utilizar uma abordagem quantitativa, assim como do estudo de caso, terminando com a apresentação e descrição dos procedimentos utilizados no âmbito deste mesmo estudo de caso: o questionário.

2.1 Abordagem Quantitativa

Os métodos de investigação harmonizam-se com diferentes fundamentos filosóficos que suportam as preocupações e as orientações de uma investigação. Implicam necessariamente uma descrição dos fenómenos em estudo, uma explicação sobre a existência de relações entre fenómenos ou ainda a predição ou o controlo dos fenómenos. Neste estudo de caso, o método utilizado foi o quantitativo.

A abordagem quantitativa traduz-se num processo onde decorre acontecimentos e fenómenos, que se baseia na observação de factos objetivos, e onde os fenómenos existem, independentemente do investigador (Seaman, 1987). Já de acordo com as métricas de Richardson (1989) este método é caracterizado pelo emprego da quantificação tanto na forma de recolha de informações, como no tratamento destas, através de técnicas estatísticas.

Desta forma, esta abordagem manifesta-se por ser um processo complexo que se transforma em resultados e que estes devem conter o menor enviesamento possível. O investigador tem de passar por várias etapas, começando pela definição do problema e terminando na conquista de resultados.

Trata-se de uma análise descritiva onde o processo exige do investigador várias informações sobre o objeto de estudo. Pretende descrever os fatores e fenómenos de uma determinada realidade (Triviños, 1987). Também de acordo com Richardson (1989) este método é constantemente utilizado quando se tem como objetivo um estudo descritivo, ou seja, um estudo que tenha como finalidade descobrir e classificar a relação entre variáveis. Beuren (2006) refere de igual modo, de que além de ser uma abordagem aplicada em estudos descritivos

esta também procura classificar a relação entre variáveis e a relação de causalidade entre os fenómenos.

Como o estudo do caso Sheraton passa por descrever, analisar e interpretar resultados obtidos através do questionário aplicado, o método mais adequado para investigar a problemática será a abordagem quantitativa.

2.2 Estudo de Caso

De acordo com Ragin e Becker (1992) o estudo de caso teve origem na pesquisa médica e na pesquisa psicológica, com a análise realizada de um modo detalhado de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de uma dada doença. Contudo, para Chizzotti (2003) o estudo de caso como modalidade de pesquisa teve origem nos estudos antropológicos de Malinowski e na Escola de Chicago e, posteriormente, passou a ser utilizado também para o estudo de eventos, processos, organizações, grupos, comunidades, etc.

Porém, tal como existem diferentes posicionamentos que relatam as diversas origens de estudo de caso, para a definição do seu significado como método de pesquisa, existe na literatura mundial contemporânea a contribuição de muitos autores. Goode e Hatt (1979) relatam que o estudo de caso se caracteriza como se fosse um fio condutor de organização de dados, preservando o objeto estudado do seu carácter unitário, estes observam o indivíduo como um todo, incluindo o seu desenvolvimento (pessoa, família, conjunto de relações, etc). Já Gil (2002) relata o estudo de caso como um estudo complexo e exaustivo que permite aos investigadores o conhecimento detalhado acerca da questão de investigação.

Segundo Patton (2002) o estudo de caso tem a finalidade de reunir informações detalhadas e sistemáticas acerca de um fenómeno. Este refere-se a um procedimento metodológico que enfatiza entendimentos contextuais, sem esquecer-se da sua representatividade, centrando-se na compreensão da

dinâmica do contexto real (Eisenhardt, 1989) de forma a envolver-se num estudo tão profundo e exaustivo que tenha como finalidade o seu vasto conhecimento (Gil, 2002).

Segundo Gil (2002), o investigador não pretende intervir sobre o objeto em estudo, mas sim em explicá-lo tal como interpreta.

Por ter uma forte impressão descritiva, associando ao facto de o investigador estar pessoalmente implicado no estudo, leva a que muitos tendam a associar o estudo de caso à investigação qualitativa, o que se torna errado, pois este também pode ser conduzido no quadro de outros paradigmas de investigação (Coutinho & Henrique, 2002).

Apesar da conotação quase impreterível do estudo de caso à abordagem qualitativa, neste estudo de caso – do Sheraton Lisboa Hotel & Spa - é possível criar sinergia entre o estudo de caso e a abordagem quantitativa, quando os objetivos do estudo se interligam com a abordagem a utilizar, neste caso, o objeto é identificar as perceções dos colaboradores em relação a variáveis como o desempenho, a autonomia e o conflito em termos de grupo.

Segundo Stake (1995) o estudo de caso pode ser classificado como intrínseco quando procura compreender melhor um caso particular, metendo as generalizações de parte, instrumental quando a sua finalidade é examinar um caso ou compreender uma questão mais ampla, orientar estudos ou ser instrumento para pesquisas posteriores e o coletivo, que se estende o estudo a outros casos instrumentais com o objetivo de adquirir mais conhecimento de um conjunto ainda maior de caso.

Dado este objeto de estudo e conforme os objetivos da minha investigação, o estudo de caso utilizado foi o intrínseco, visto que o objetivo foi analisar o caso particular do Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

3. Caracterização da organização

A marca histórica do Sheraton remonta ao ano de 1937 quando dois norte-americanos, Ernest Henderson e Robert Moore, compraram o seu primeiro hotel em Springfield, Massachussets (EUA).

O ano de 1949 é particularmente importante, chegando-se à internacionalização da marca com a aquisição de duas cadeias de hotéis no Canadá. Só em 1957 é que é projetado e construído o primeiro Sheraton genuíno, o “Philadelphia Sheraton”, nascendo a marca Sheraton, tal como hoje a conhecemos.

O mercado competitivo em que a marca atua exige uma adaptação rápida às preferências dos clientes, bem como às constantes mudanças ao nível da evolução tecnológica, informação e comunicação. Deste modo, é importante perceber o contexto organizacional que permitiu a evolução da marca Sheraton, em primeiro lugar como Starwood, e hoje como Marriott.

Inicialmente conhecida como Starwood Capital o ano de 1991 afigura-se como o lançamento de uma empresa imobiliária que investia em apartamentos e mais tarde em hotéis e empresas de gestão hoteleira. Com a aquisição do primeiro hotel em 1993 a companhia começa a ganhar dimensão com a aquisição de várias marcas, sendo que em 1999 lançam o programa de fidelidade Starwood Preferred Guest®, também conhecido por SPG, permitindo o reconhecimento e recompensa dos hóspedes fiéis. A aposta neste programa teve reflexos imediatos, tendo sido considerado, pelo segundo ano consecutivo, como o Programa do Ano na 13ª Edição do Annual Freddie Awards, uma das homenagens mais prestigiosas do setor das viagens.

Reconhecida como uma das maiores empresas de hotelaria e lazer do mundo, a experiência de hospedagem da Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., enfatiza a inovação, o *design* e a diferenciação de marcas. Deste modo, é formada

por nove marcas de renome internacional: St. Regis®, The Luxury Collection®, W®, Westin®, Le Méridien®, Sheraton®, Four Points® by Sheraton, AloftSM e ElementSM, cada uma delas com valores e características próprias.

O ano de 2016 é particularmente importante uma vez que é o reflexo de uma grande mudança para todas as marcas da companhia. A 23 de Setembro de 2016 todos os colaboradores da companhia receberam um *e-mail* com o mote “*Togheter we’re better*”, dando conta do momento histórico presenciado no qual a Marriott International adquire a Starwood, passando a ser a maior companhia hoteleira do mundo. Os números falam por si: 5.700 propriedades, 30 marcas distintas, em mais de 110 países e com mais de 1.1 milhão de quartos. Contudo, estes números só ganham dimensão quando alavancados pelos mais de 500.000 funcionários, dos quais 18.000 integram uma nova realidade, e conseqüentemente uma nova cultura. Assumindo-se como uma organização em que as pessoas estão em primeiro lugar, para J.W. Marriott, Jr., Presidente Executivo e Presidente do Conselho, e para Arne M. Sorenson, Presidente e Diretor Executivo os colaboradores são “o coração do negócio e a base do sucesso duradouro.”. Este é o primeiro dos cinco valores na qual a Marriott está alicerçada, assumindo a importância de dar aos colaboradores oportunidades de crescimento e sucesso que proporcionem o seu bem-estar e conseqüentemente o dos seus clientes. Procurando também perseguir a excelência, abraçar a mudança, agir com integridade e servir o mundo, estes são os valores que diferenciam esta organização e a tornam única, porque as pessoas que a constituem também o são.

Hoje é possível oferecer 30 marcas aos clientes, sendo estas agrupadas em estilo clássico, ou seja, na oferta de experiências intemporais com a mesma qualidade de serviço em qualquer parte do mundo, ou por outro lado oferecer distinção através de experiências memoráveis alinhadas de acordo com um único ponto de vista. Deste modo, é possível prestar ao cliente três tipos de serviço: o de luxo na qual existe a necessidade de elevar sempre a estadia do cliente ao topo; o nível *premium* através do qual se proporcionam experiências sofisticadas, com

serviços atenciosos; ou por último um serviço selecionado com experiências simples que dão aos clientes aquilo que é necessário.



Figura 1: As 30 marcas existentes na companhia Marriott.

Fonte: Marriott (2016)

A aprendizagem organizacional assume-se, nos dias de hoje, como uma exigência inerente à sobrevivência de qualquer organização que queira ultrapassar, com sucesso, o ritmo de mudança. Segundo Senge (1990:24) as Learning Organizations podem ser definidas como “organizações que têm capacidade de aprender, renovar e inovar continuamente”.

Tanto a antiga Starwood, como a actual Marriott, enquanto organização aprendente, promove vários programas de formação, destinados a todos os colaboradores, para que estes possam ficar a conhecer melhor a marca e, ao mesmo tempo, aprendam a ultrapassar eventuais dificuldades que tenham. Para tal, dispõe de uma plataforma online, o *Bridge*, à qual todos os colaboradores têm acesso, através de um *username* e *password*. Nesta plataforma podem consultar

todo o tipo de informações sobre a rede, bem como fazerem formações online no *Development Center*. Inerente à filosofia da companhia está, também, o código de conduta que faz parte dos documentos de admissão de qualquer colaborador. A Starwood sempre acreditou que o ambiente de trabalho dos seus colaboradores deve estar livre de opressão ou discriminações devido a cor, raça, religião, sexo, idade, orientação sexual e deficiência física ou mental. Também a Marriot reforça a mensagem: *“We take care of our associates, who will in turn take care of our guests.”*, querendo com isto afirmar-se como uma organização onde as pessoas estão em primeiro lugar. Esta consciencialização fortalece a cultura existente e faz com que as pessoas se sintam importantes na organização. Deste modo, a Marriott assume o posicionamento de que *“se cuidarmos bem dos nossos colaboradores, estes cuidarão bem dos nossos clientes”*.

3.1 História do Sheraton Lisboa Hotel & Spa

O Sheraton Lisboa Hotel & Spa, situado em Picoas, Lisboa, foi construído em 1972 (aproveitando o esqueleto do Hotel Aviz), com o nome de Sheraton Lisboa Hotel & Towers. Em 2006, é comprado pela Marope Lisboa Hotéis de Portugal, fechado para remodelação durante 6 meses e reaberto em 2007, como uma nova imagem, mais moderna e cosmopolita e com o nome que ainda hoje se mantém, o Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

Com 369 quartos, 35 pisos, o Sheraton Lisboa é um dos hotéis de maior sucesso na cidade de Lisboa, cotado como hotel de 5 estrelas, tendo, por isso, que estar em conformidade com uma série de pré-requisitos, estabelecidos por meio de Decreto-Lei e mais tarde alterado por Portaria, acerca das facilidades para hóspedes, estrutura e serviços do hotel (Portaria N^o465/2008).

Para além dos serviços de hospedagem, o Sheraton Lisboa tem ainda disponível um Spa e dois restaurantes e bares (Restaurante/Bar Lobby Bistro e Restaurante/Bar Panorama), que estão disponíveis a qualquer cliente, não sendo

exclusivos aos hóspedes do hotel. O Restaurante Panorama, situado no 25º andar, atrai inúmeros clientes pela vista maravilhosa que proporciona sobre a cidade de Lisboa.

No que toca ao aspeto hoteleiro dos serviços, o Sheraton dispõe de uma série de programas e iniciativas que pretendem tornar a estadia do cliente a mais cómoda e interessante possível: Sheraton Experience Bed, Sheraton Fitness e Link@Sheraton.

3.1.2 Estrutura Organizacional

O Sheraton Lisboa emprega cerca de 180 pessoas que se encontram divididas por 12 departamentos: Compras, Marketing, Sales/Comercial, Revenue/Reservas, Financeiro, Recursos Humanos & Segurança, Food & Beverage (F&B), Housekeeping, Front Office, Manutenção, Spa e Informático. Cada departamento tem um diretor (HOD – Head of Department) que reporta diretamente ao Diretor Geral. Os diretores de Marketing e Financeiro reportam, também, a nível funcional, aos diretores de Marketing e Financeiro Regionais.

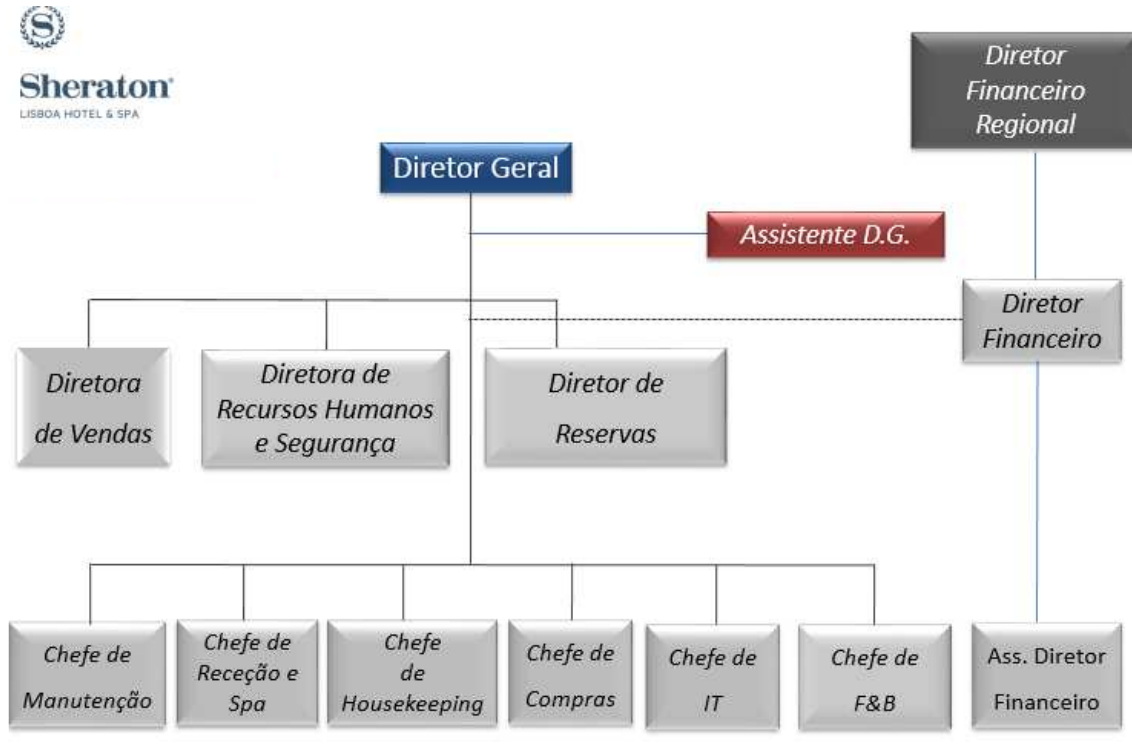


Figura 2: Organograma Geral do Sheraton Lisboa Hotel & Spa 2016

Fonte: Manual Acolhimento Sheraton Lisboa Hotel & Spa 2016

A estrutura do hotel poderia ser enquadrada numa lógica de burocracia mecanicista. Esta caracteriza-se pela mecanização do trabalho, que vem na forma de tarefas rotineiras e encadeadas, observando uma continuidade que tem como objetivo a standartização da oferta do seu serviço, isto é, garantir a qualidade das estruturas e serviços destinados aos clientes, a subdivisão departamental do negócio que estão submissas à direção central, direção essa que está incumbida da estratégia da organização. No entanto, há que realçar que estas configurações estruturais são matrizes teóricas, sendo que, na prática, as organizações tendem a apresentar estruturas híbridas e o Sheraton não é exceção, principalmente se analisarmos num sentido mais macro. Se considerarmos o grupo Marriott como a sede e o Sheraton Lisboa como divisão, podemos observar tendências de uma estrutura divisionalizada, que funciona como um conjunto de entidades semiautónomas, conjugadas por uma estrutura administrativa central.

Isto é observável, inclusive a nível do organograma, já que há chefes de departamento que, para além de reportarem ao diretor geral, reportam ainda a um diretor regional.

Neste processo entram algumas nuances dado que, no que toca às estratégias, a liberdade de tomada de decisão por parte dos responsáveis do Sheraton está limitada às orientações impostas a nível da companhia. São definidas orientações e valores gerais de atuação a nível internacional que serão aplicadas a todos os hotéis da companhia, no entanto, dados os diferentes posicionamentos de mercado e identidades das várias marcas, estas orientações são permissivas (pela sua generalidade), o suficiente para que cada hotel (ou melhor, cada marca) decida as suas estratégias e tome as devidas contingências, de acordo com a sua envolvente contextual.

O Sheraton Lisboa Hotel & Spa recorre a diversas metodologias para motivar os seus colaboradores e envolvê-los na organização. Este compromisso mútuo que se gera entre a organização e o colaborador é em grande parte alicerçado pelas políticas da companhia. Exemplo disso são os benefícios e estratégias que a organização disponibiliza aos colaboradores. Do ponto de vista do reconhecimento foi recentemente lançado o projeto “Estrelas: Quem merece, deve ser reconhecido...”, através dos quais são partilhados comentários dos clientes onde se enaltece o trabalho da equipa ou de um colaborador em particular, bem como são afixadas estrelas pelos próprios colaboradores com o lema “És a minha estrela...” com o objetivo de deixar uma mensagem a um colaborador que por algum motivo marcou o dia de outro colaborador (Sheraton Lisboa Hotel & Spa, 2016).



Figura 3: Programa de reconhecimento – Hoje és a minha estrela

Fonte: Sheraton Lisboa Hotel & Spa

O Departamento de Recursos Humanos mantém uma ligação direta com todos os departamentos do hotel e, por isso, torna-se importante clarificar as principais funções inerentes a cada um, uma vez que iremos referenciar muitos deles na resolução da problemática em estudo. Deste modo, identificamos para cada departamento as suas principais atividades:

Departamento de Marketing: Compreende as funções de publicitação da imagem do hotel.

Departamento de *Housekeeping* (HK): Encarregue da gestão da lavandaria e rouparia, bem como da limpeza de quartos e outras superfícies destinadas aos clientes.

Departamento de Manutenção: Encarregue da manutenção e arranjo dos equipamentos técnicos do hotel.

Departamento de Compras: Encarregue de realizar todas as compras de materiais e serviços que sejam necessários para o funcionamento do hotel, quer para as instalações destinadas a clientes, quer para o *back office*.

Departamento Financeiro: Encarregue do controlo financeiro do hotel.

Departamento *Front Office*: Departamento que controla o funcionamento da receção do hotel.

Departamento de *Food&Beverage (F&B)*: Encarregue da confeção e preparação de alimentos e bebidas para hóspedes e trabalhadores

Departamento de *Reservas/Revenue*: Encarregue das reservas de quartos e outras instalações para clientes e da procura dos melhores *rates* por quarto.

Departamento Informático (*IT*): Encarregue da manutenção dos sistemas de informação do hotel.

Departamento Comercial: Engloba a Promoção de Vendas, responsável pela promoção do Hotel junto dos clientes e Grupos, responsável pela coordenação e maximização dos pedidos de grupos.

Departamento de *Spa*: inclui uma zona de massagens, ginásio e cabeleireiro, permitindo ao cliente usufruir de um momento para relaxar.

Departamento de Recursos Humanos: Encarregue das matérias que respeitam diretamente aos trabalhadores, como salários, marcação de férias, acidentes de trabalho, registo de faltas, formação profissional, início e término de contratos, etc. excetuando a área de avaliação de desempenho das funções atribuídas e respetivas competências.

O Departamento de Recursos Humanos

Cada organização é única, pois as pessoas que a constituem também o são. Perante um cenário em que a mudança é uma constante, e que veio para ficar, o caminho mais fácil parece ser a gestão de recursos, ao invés da gestão de pessoal. O departamento de recursos humanos deve, por isso, possuir um conhecimento e autoconhecimento dos pontos fortes e fracos do perfil de cada colaborador, bem como da própria organização. Só assim será possível desenvolver metodologias de gestão que garantam o alinhamento entre as

valências pessoais e os objetivos empresariais, contribuindo para agregar valor à organização.

Apesar do grande volume de pessoas a trabalhar no hotel, a afetação de funcionários para os RH é de apenas 1%, comparativamente a outros departamentos. Com a presença dos estagiários, a rotatividade de tarefas aumenta e a polivalência dos trabalhadores torna-se cada vez mais evidente, conforme vão sendo delegadas responsabilidades no âmbito dos respetivos estágios.

3.1.3 Caracterização Sociodemográfica

O Sheraton Lisboa Hotel&Spa emprega 180 colaboradores. Neste universo não estão incluídos os chamados *casuals*, ou extras, isto é, trabalhadores que são contratados, diariamente, a uma empresa externa, mediante as necessidades do Hotel.

No que toca à distribuição por género, dos 180 colaboradores, 106 são do sexo masculino e 74 do sexo feminino. A partir do seguinte gráfico, podemos observar que, em termos percentuais, existe uma distribuição regular entre ambos os sexos, tendo o masculino uma percentagem de 59% e o feminino de 41%.

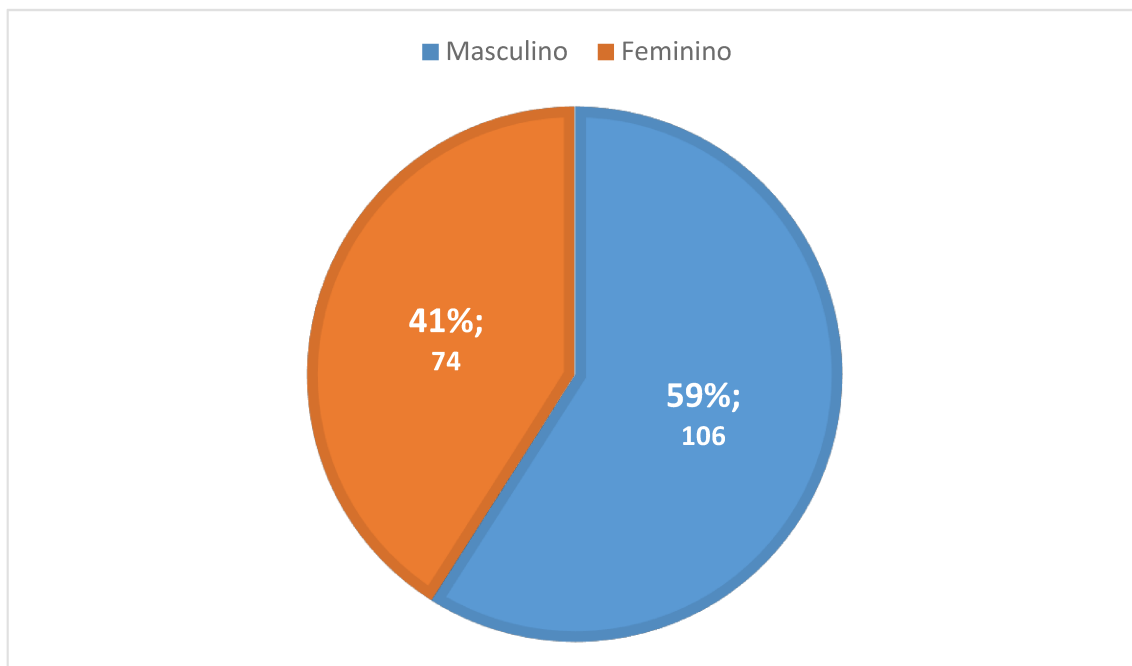


Gráfico 1: Distribuição por Género

Em relação à distribuição por vínculo contratual podemos observar no Gráfico 2 que se segue, que dos 180 colaboradores 72% (corresponde a 129 colaboradores) são efetivos, ou seja, o seu vínculo contratual é sem termo, enquanto colaboradores com vínculo contratual a termo certo representam 28% do total (51 colaboradores). O facto da maior parte dos colaboradores deterem de um contrato sem termo, deve-se à antiguidade que possuem no hotel, dado que diversos colaboradores trabalham no hotel desde a sua génese, verificando-se como valor máximo os 45 anos de antiguidade. Este número não é um caso isolado, visto que existem mais 14 colaboradores que trabalham no hotel num intervalo de 40 a 45 anos de antiguidade. Para auxiliar a compreensão destes valores, calculou-se a média de anos ao serviço, que são 17 anos, e que explica que, para muitos colaboradores, este é o emprego de uma vida.

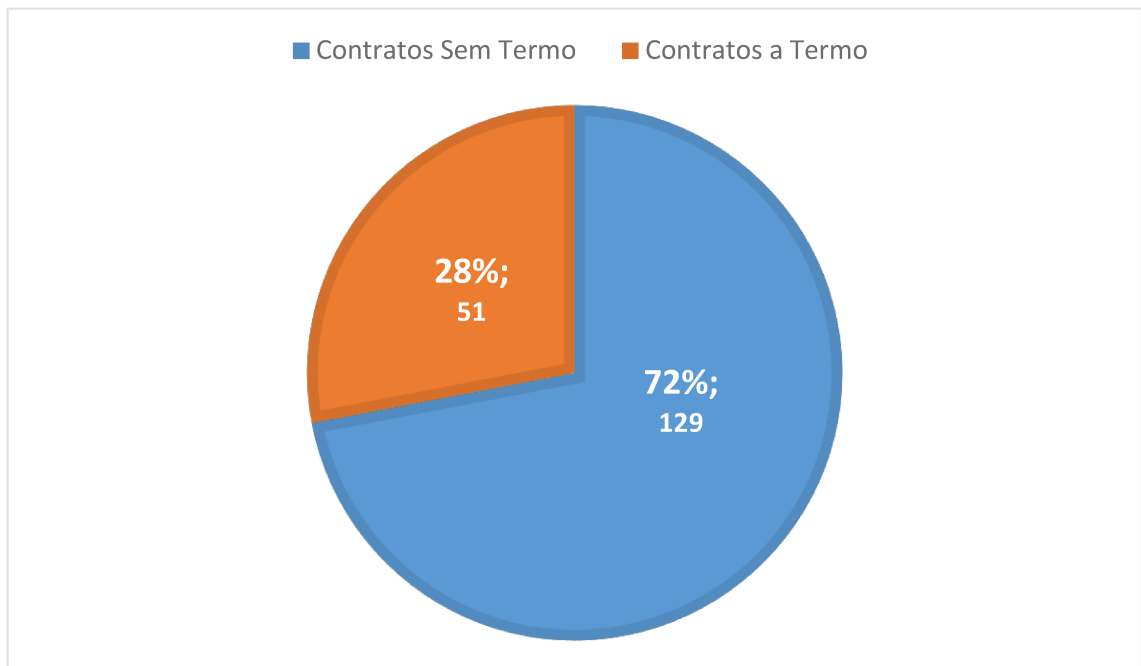


Gráfico 2: Distribuição por Vínculo Contratual

Relativamente às Gerações existentes, é demonstrado através do seguinte Gráfico nº 3 quais os polos existentes entre as várias gerações, dado que a quantidade de colaboradores da Geração dos *Baby Boomers* (34%, ou seja, 61 colaboradores) é muito semelhante à Geração X (65 colaboradores, o que corresponde a 36%) estando também a Geração Y, representada por 54 colaboradores (30%).

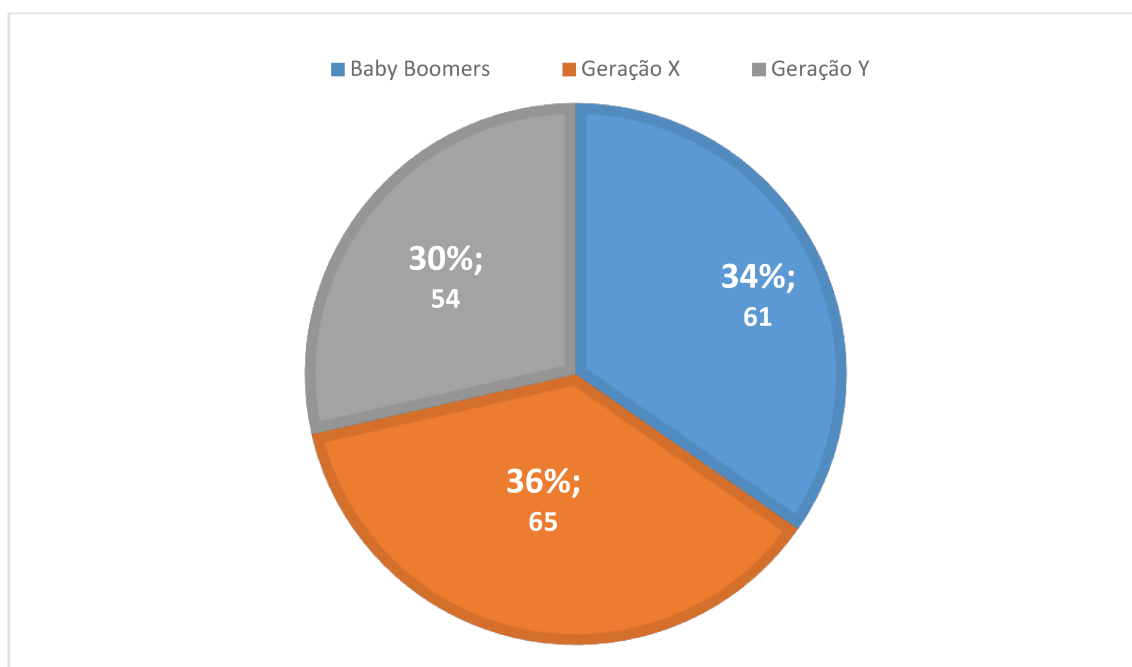


Gráfico 3 - Distribuição por Geração

Se cruzarmos a informação das variáveis “Idade” e “Habilitações Literárias”, como realizado no gráfico nº4, é possível verificar que as gerações mais novas são mais qualificadas face às gerações mais antigas, visto que a percentagem de ensino básico (até 3.º ciclo) é superior para 40 a 49 anos e 50 a 69 anos e não se verifica para idade inferiores a 40 anos, a percentagem de Licenciatura é superior para 30 a 39 anos, a percentagem de Mestrado / Doutoramento ou Pós-Graduação é superior para até 29 anos e inferior para 50 a 69 anos.

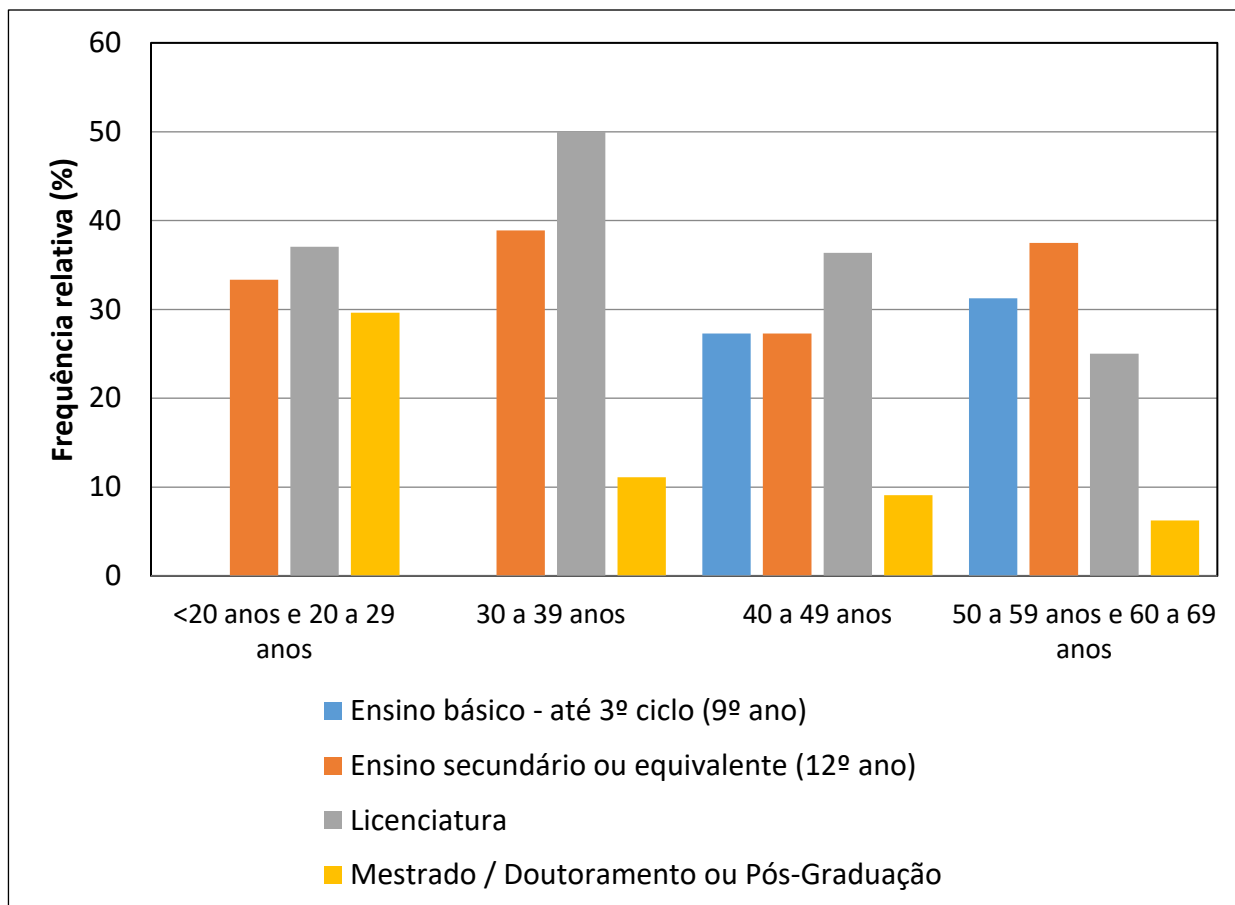


Gráfico 4 - Relação entre idade e habilitações literárias

4. Procedimentos Metodológicos e Estatísticos

No presente estudo recorreu-se ao inquérito por questionário com perguntas estruturadas, direcionadas aos 180 colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa como instrumento de pesquisa. Este tipo de técnica é caracterizado por obter dados ou informações sobre as características ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo (Fonseca, 2002).

Neste âmbito, no decorrer da investigação foram consultadas, na sua grande maioria, técnicas documentais escritas, assim como a observação participante e os questionários. No que diz respeito à documentação foram consultados documentos oficiais da companhia Starwood e Marriott (2016), dados estatísticos do nível de envolvimento dos colaboradores bem como do clima organizacional, no qual se destaca a apresentação utilizada no âmbito da reunião geral da Starwood, denominada de Roundtables, onde foi explorado o tema “Generation Y and I”, bem como revistas de recursos humanos que exploram os temas das gerações. Para Marconi e Lakatos (2003) a observação consiste em analisar realidades e fenómenos que são objetos de estudo, não se focando apenas na audição e na visão, mas sim tentar compreendê-los. Segundo Quivy e Campenhoudt (2003) a observação “engloba o conjunto de operações através das quais o modelo de análise é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis”. Para além disso, o autor acrescenta que na observação é preciso responder às três perguntas: observar o quê? em quem? como? Para o estudo de caso no Sheraton Lisboa Hotel & Spa, foi utilizada a observação direta, dado que estive inserida no contexto de trabalho da organização durante 9 meses. Este tipo de observação, de acordo com os mesmos autores, consiste na participação do observador em contexto real com o grupo em estudo. O observador tem um papel tão integrante e participativo que se confunde com a

comunidade em questão. No entanto torna-se mais difícil o observador manter a objetividade, porque a empatia que cria com os colaboradores pode exercer influência nos participantes. De acordo com Marconi e Lakatos (2003) existem dois tipos de observadores participantes: o natural e o artificial. O natural refere-se a observadores que pertencem à organização e ao grupo que investiga. Enquanto na observação artificial o observador integra-se ao grupo com a finalidade de obter respostas. Neste caso, a observação participante utilizada foi a artificial, visto que a finalidade de integração na organização era a investigação de um estudo de caso. A observação decorreu nos diferentes departamentos e secções do hotel, para que fosse possível observar o tipo de comportamento que prevalece nas interações sociais, ou seja, cooperação, interajuda, conflito, desempenho, respeito, entre outros, bem como identificar as percepções entre os vários intervenientes.

“Para obter informação, é preciso observar. A observação constitui a espinha dorsal dos trabalhos de pesquisa” (Deshaies, 1998).

Por último foi realizado um questionário. Segundo Marconi e Lakatos (2003), o questionário é um instrumento de recolha de dados, constituído por questões ordenadas. Junto com o questionário, é importante estar uma nota explicativa da natureza da pesquisa, assim como a importância que este revela e a necessidade de respostas.

O questionário é composto por quatro partes, começando pela caracterização demográfica da população em estudo, composto por oito perguntas, enquanto a segunda, terceira e quarta parte deste questionário, se refere à verificação e análise das escalas utilizadas, como a Autonomia Grupal composto por sete perguntas, o Conflito Intergrupalo composto por nove perguntas e o Desempenho Grupal composto por sete questões.

Para aplicação do inquérito por questionário, foi necessária a autorização da Direção Geral do Sheraton. Após a permissão para a aplicação, este esteve ativo online durante o mês de Maio de 2017, através de um *link* gerado pela plataforma

digital do *Google Forms*. Este questionário foi enviado a 160 colaboradores, visto que não foram informados os colaboradores que se encontravam de baixa ou de férias.

4.1 Caracterização da Amostra

Como foi referido anteriormente, foi enviado à totalidade dos colaboradores da organização Sheraton Lisboa Hotel & Spa, um inquérito por questionário, com a finalidade de aferir qual a perceção das várias gerações acerca das variáveis em estudo.

O supracitado questionário, foi enviado ao universo da população ativa do Sheraton – sendo este constituído por 180 colaboradores, sendo que retornaram 72 questionários (o que se traduz em 40% a taxa de resposta), sendo este o valor da amostra aleatória simples ($n=72$)

De acordo com a amostra, 53% (38 elementos) são do género feminino e os restantes 47% (34 colaboradores) do sexo masculino, não se verificando uma grande diferença entre os dois géneros, mas que não se encontra de acordo com a distribuição da população, visto que existem mais colaboradores do sexo masculino do que do feminino.

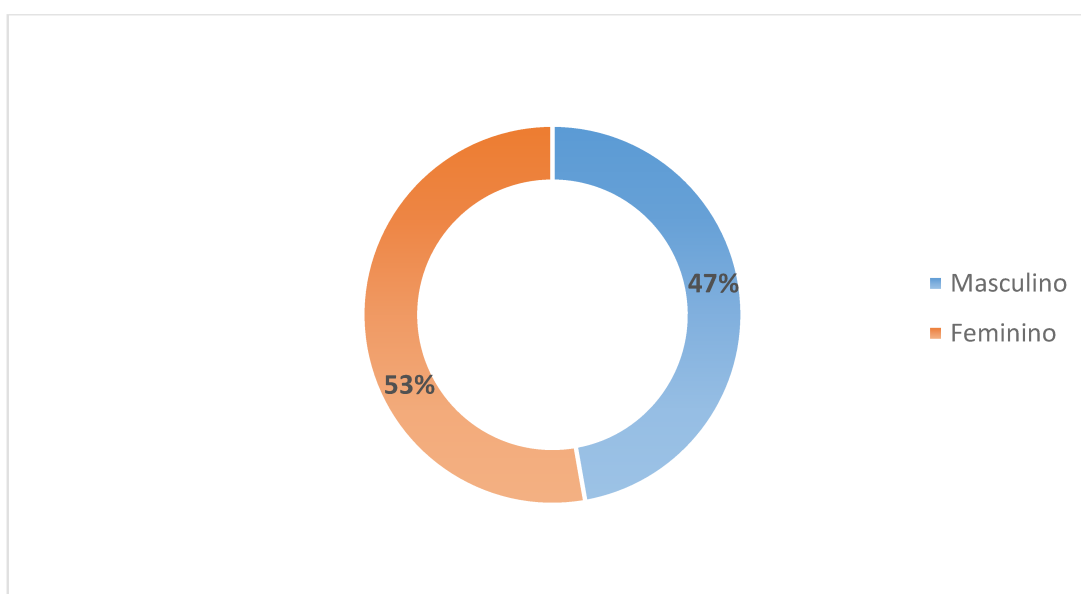


Gráfico 5: Distribuição da amostra por género

Distribuição da Amostra por Idade

Relativamente à idade, os resultados da amostra 3% (2 colaboradores) têm menos de 20 anos (Geração Z), 35% (25 colaboradores) têm 20 a 29 anos (Geração Y), 25% (18 colaboradores) têm 30 a 39 anos (Geração Y), 15% (11 colaboradores) têm 40 a 49 anos (Geração X), 13% (9 colaboradores) têm 50 a 59 anos e 10% (7 colaboradores) têm 60 a 69 anos (*Baby Boomers*). Sendo que existe uma maior presença de elementos com idades entre os 20 e os 29 anos (35%), sendo esta a faixa etária com mais colaboradores.

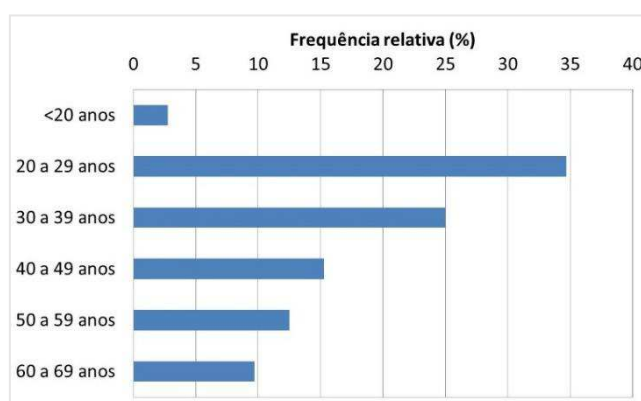


Gráfico 6: Distribuição da Amostra por Idade

Distribuição da Amostra por Habilitações Literárias

Tal como é possível observar no gráfico nº 6 em relação à variável às habilitações literárias a amostra que 27 colaboradores possuem licenciatura (38%) o que significa que tem maior grau de representatividade, seguindo-se pelo ensino secundário, representado por 35% (25 colaboradores), 13% têm o mestrado/doutoramento (9 colaboradores), 5 colaboradores que representam 7% do total, têm o ensino básico 3º ciclo (9º Ano), 4% têm pós-graduação (3 colaboradores), 3% com o ensino básico 1º ciclo (4º Ano) (2 colaboradores) e 1% (1 colaborador) com o ensino básico 2º ciclo (6º Ano).

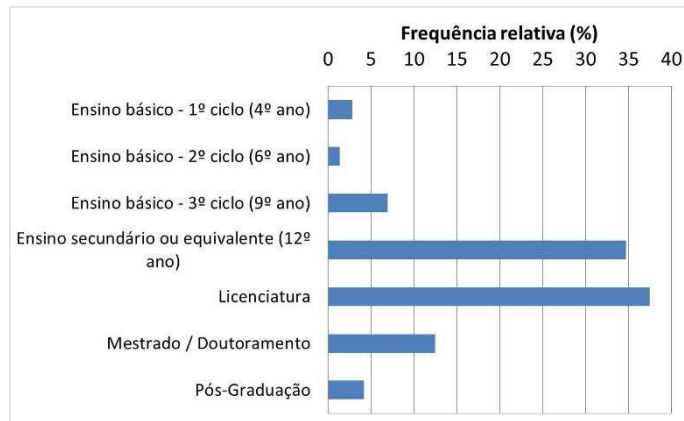


Gráfico 6: Distribuição da amostra por Habilitações Literárias

Distribuição da amostra em relação ao tempo de trabalho no Sheraton

Na amostra, relativamente há quanto tempo é colaborador do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, 18% (13 colaboradores) são há menos de um ano, 26% (19 colaboradores) são há 1 a 3 anos, 28% (20 colaboradores) são há 4 a 10 anos, 17% (12 colaboradores) são há 11 a 20 anos e 11% (8 colaboradores) são há mais de 31 anos.

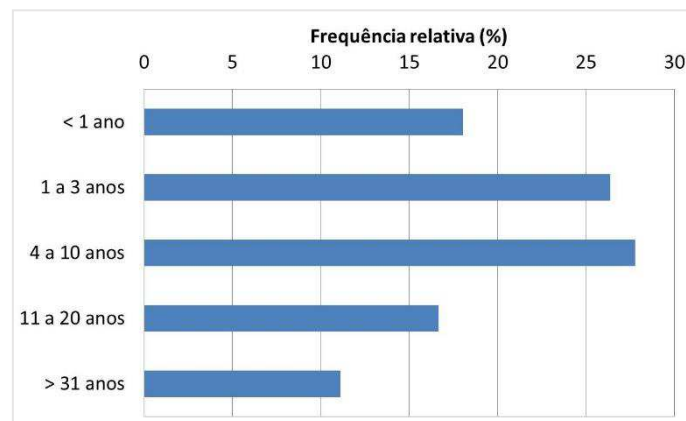


Gráfico 7: Distribuição da amostra em relação ao tempo de trabalho no Sheraton

5. Descrição e Análise de Resultados

Neste ponto irão ser apresentadas as análises descritivas do estudo empírico, no que se refere às variáveis em estudo. Para a realização deste estudo, recorri a três escalas distintas: Escala de Autonomia Grupal, Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar e Escala de Avaliação do Desempenho Grupal (Dimas, Alves, Lourenço & Rebelo, 2016).

5.1 Estatística Descritiva

Em termos de estatística descritiva apresentam-se, para as variáveis de caracterização, as tabelas de frequências e gráficos ilustrativos das distribuições de valores verificadas. Para as variáveis em escala de Likert e as variáveis quantitativas foram calculadas as estatísticas mais relevantes (Guimarães e Cabral, 2010): a média (por exemplo, para as questões numa escala de 1 a 5, um valor superior a 3 é superior à média da escala), o desvio padrão que representa a dispersão absoluta, o coeficiente de variação que ilustra a dispersão relativa, e os valores mínimos e máximos observados, bem como gráficos ilustrativos dos valores médios das respostas às questões em escala de Likert.

Análise de consistência interna de escalas

A análise de consistência interna permite estudar as propriedades de escalas de medida e a partir das questões que as integram, de acordo com Anastasi (1990) e DeVellis (1991). O Alfa de Cronbach é o modelo mais utilizado nas ciências sociais para verificação de consistência interna e validade de escalas, medindo a forma como um conjunto de variáveis representam uma determinada dimensão (Hill & Hill, 2002).

Um valor do coeficiente de consistência interna medido pelo Alfa de Cronbach superior a 0,80 é considerado adequado e um coeficiente de consistência interna entre 0,70 e 0,80 é considerado como aceitável, podendo ainda ser aceites valores entre 0,60 e 0,70, de acordo com Muñiz (2003), Muñiz *et al.* (2005) e Nunnaly (1978).

Teste ANOVA

Os testes estatísticos servem para averiguar se as diferenças observadas na amostra são estatisticamente significantes, ou seja, se as conclusões da amostra se podem inferir para a população. O valor de 5% é um valor de referência utilizado nas Ciências Sociais para testar hipóteses, significa que estabelecemos a inferência com uma probabilidade de erro inferior a 5%.

A utilização do teste paramétrico ANOVA é abordada por Maroco (2011, p. 205-257) e a análise dos pressupostos que permitem escolher entre a utilização de testes paramétricos ou não paramétricos pode ser encontrada em Maroco (2011, p. 185-195).

Para realizar o estudo da relação entre uma variável qualitativa e variáveis quantitativas, estas podem ser determinadas pelos valores médios obtidos para cada classe da variável qualitativa, de acordo com o teste de hipóteses ANOVA, que apenas pode ser utilizado quando se verifica o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis. A análise deste pressuposto foi realizada com o teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) com a correção de Lilliefors, que coloca a hipótese nula da variável seguir uma distribuição normal, pois para aplicar os testes estatísticos paramétricos é necessário verificar este pressuposto. O teste K-S coloca as seguintes hipóteses:

- H_0 : A variável segue uma distribuição normal para as classes da variável qualitativa.

- H₁: A variável não segue uma distribuição normal para as classes da variável qualitativa.

Tendo-se determinado para as análises em estudo que se verifica o pressuposto da normalidade, pelo que a ANOVA pode ser utilizada, colocando as seguintes hipóteses:

- H₀: As médias da variável quantitativa são iguais nas categorias da variável qualitativa.
- H₁: As médias da variável quantitativa são diferentes nas categorias da variável qualitativa.

Quando o valor de prova é superior ao valor de referência de 5%, não se rejeita a hipótese nula, caso contrário rejeita-se e aceita-se a hipótese alternativa.

Coeficiente de Correlação de Pearson

A análise de associação, através do coeficiente de Pearson é explicada por Maroco (2011, p. 22-26). Quando as variáveis cuja relação se pretende estudar são variáveis quantitativas, como as resultantes da construção de escalas, podem ser analisadas utilizando o coeficiente de correlação de Pearson R, que é uma medida da associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver dos valores extremos, tanto maior é a associação entre as variáveis.

Teste do Qui-quadrado

A utilização do teste do qui-quadrado é abordada por Maroco (2011, p. 105-107). Perante duas variáveis nominais ou uma variável nominal e outra

ordinal, o teste adequado para verificar a relação entre cada par de variáveis é o Qui-quadrado, em que temos as hipóteses:

- H₀: As duas variáveis são independentes, ou seja, não existe relação entre as categorias de uma variável e as categorias da outra;
- H₁: As duas variáveis apresentam uma relação entre si, ou seja, existe relação entre as categorias de uma variável e as categorias da outra;

Quando o valor de prova for inferior a 5% (0,05), rejeita-se a hipótese nula, concluindo-se que as duas variáveis estão relacionadas. Quando o valor de prova do teste for superior ao valor de referência de 5%, não podemos rejeitar a hipótese nula, de que as duas variáveis são independentes, ou seja, conclui-se que elas não estão relacionadas.

5.2 Escala de Autonomia Grupal

Tabela 4: Tabela de frequências: Autonomia Grupal

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho.	1	1,4%	13	18,1%	30	41,7%	26	36,1%	2	2,8%
2. A equipa é livre para escolher o(s) método(s) a utilizar no desenvolvimento do trabalho.	1	1,4%	11	15,3%	29	40,3%	26	36,1%	5	6,9%
3. A equipa pode escolher como conduzir o processo de trabalho.	2	2,8%	8	11,1%	25	34,7%	32	44,4%	5	6,9%
4. A equipa pode decidir quando realizar as diversas tarefas.			14	19,4%	31	43,1%	23	31,9%	4	5,6%
5. A equipa tem controlo na calendarização do trabalho de equipa.	4	5,6%	14	19,4%	27	37,5%	21	29,2%	6	8,3%
6. A equipa tem controlo sobre a sequência das tarefas da equipa.	2	2,8%	12	16,7%	20	27,8%	34	47,2%	4	5,6%
7. A equipa tem poder para decidir os seus objetivos.	5	6,9%	22	30,6%	24	33,3%	20	27,8%	1	1,4%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Quase não se aplica; 2- Aplica-se pouco; 3- Aplica-se moderadamente; 4- Aplica-se muito; 5- Aplica-se quase totalmente.

Tabela 5: Estatísticas: Autonomia Grupal

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo

1. A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho.	72	3,21	0,82	26%	1	5
2. A equipa é livre para escolher o(s) método(s) a utilizar no desenvolvimento do trabalho.	72	3,32	0,87	26%	1	5
3. A equipa pode escolher como conduzir o processo de trabalho.	72	3,42	0,88	26%	1	5
4. A equipa pode decidir quando realizar as diversas tarefas.	72	3,24	0,83	26%	2	5
5. A equipa tem controlo na calendarização do trabalho de equipa.	72	3,15	1,02	32%	1	5
6. A equipa tem controlo sobre a sequência das tarefas da equipa.	72	3,36	0,92	27%	1	5
7. A equipa tem poder para decidir os seus objetivos.	72	2,86	0,95	33%	1	5

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

- 1- Quase não se aplica; 2- Aplica-se pouco; 3- Aplica-se moderadamente; 4- Aplica-se muito; 5- Aplica-se quase totalmente.



Gráfico 8: Gráfico de Médias – Autonomia Grupal

Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, em média, a aplicação é superior para “3. A equipa pode escolher como conduzir o processo de trabalho”, seguida de “6. A equipa tem controlo sobre a sequência das tarefas da equipa” e “2. A equipa é livre para escolher o(s) método(s) a utilizar no desenvolvimento do trabalho”, depois de “4. A equipa pode decidir quando realizar as diversas tarefas” e “1. A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho”, e ainda de “5. A equipa tem controlo na calendarização do trabalho de equipa”, tendo estes itens uma aplicação superior ao ponto intermédio da escala de medida.

Depois surge a afirmação “7. A equipa tem poder para decidir os seus objetivos”, com uma aplicação média próxima do ponto intermédio da escala de medida.

5.3 Análise Descritiva das Variáveis em Estudo

Tabela 6: Tabela de frequências - Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar

	1		2		3		4		5		6		7	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros da equipa.	9	12,5%	21	29,2%	19	26,4%	17	23,6%	6	8,3%				
2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade.	11	15,3%	21	29,2%	17	23,6%	14	19,4%	9	12,5%				
3. Divergências entre os membros da equipa associadas a diferenças de personalidade.	11	15,3%	17	23,6%	17	23,6%	19	26,4%	7	9,7%	1	1,4%		
4. Manifestação de diferenças entre os membros da equipa relativamente a valores e atitudes perante a vida.	10	13,9%	26	36,1%	17	23,6%	11	15,3%	6	8,3%	2	2,8%		
5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado.	3	4,2%	14	19,4%	19	26,4%	21	29,2%	10	13,9%	5	6,9%		
6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas.	6	8,3%	24	33,3%	18	25,0%	19	26,4%	3	4,2%	2	2,8%		
7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objetivos da equipa.	7	9,7%	17	23,6%	21	29,2%	19	26,4%	7	9,7%	1	1,4%		
8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas.	10	13,9%	25	34,7%	21	29,2%	13	18,1%	3	4,2%				
9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros.	15	20,8%	26	36,1%	15	20,8%	12	16,7%	4	5,6%				

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Nunca Acontece; 2- Quase nunca acontece; 3- Acontece poucas vezes; 4- Acontece algumas vezes; 5- Acontece muitas vezes; 6- Acontece quase sempre; 7- Acontece sempre.

Tabela 7: Estatísticas: Escala de Avaliação do Conflito Intergruppal

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros da equipa.	72	2,86	1,17	41%	1	5
2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade.	72	2,85	1,26	44%	1	5
3. Divergências entre os membros da equipa associadas a diferenças de personalidade.	72	2,96	1,28	43%	1	6
4. Manifestação de diferenças entre os membros da equipa relativamente a valores e atitudes perante a vida.	72	2,76	1,27	46%	1	6
5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado.	72	3,50	1,27	36%	1	6
6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas.	72	2,93	1,17	40%	1	6
7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objetivos da equipa.	72	3,07	1,19	39%	1	6
8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas.	72	2,64	1,07	40%	1	5
9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros.	72	2,50	1,16	47%	1	5

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Nunca Acontece; 2- Quase nunca acontece; 3- Acontece poucas vezes; 4- Acontece algumas vezes; 5- Acontece muitas vezes; 6- Acontece quase sempre.

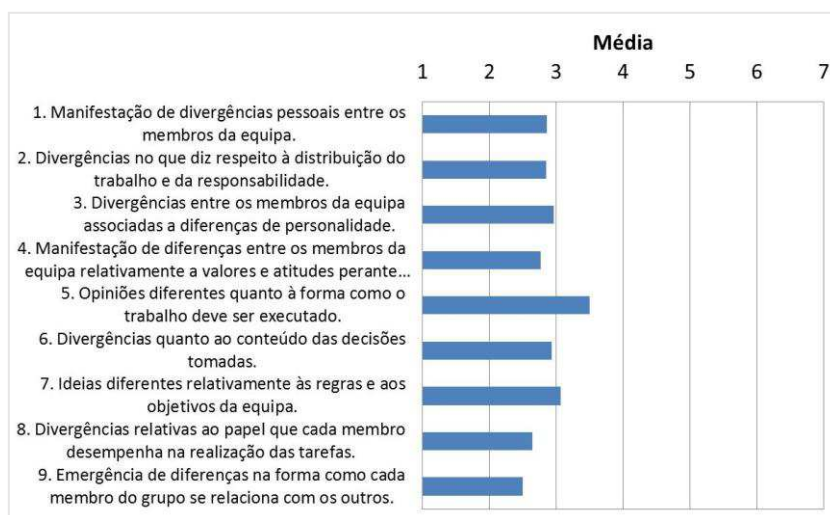


Gráfico 9: Gráfico de médias - Escala de Avaliação do Conflito Intergruppal

Em média, a frequência do acontecimento é superior para “5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado”, depois surgem “7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objetivos da equipa”, “3. Divergências entre os membros da equipa associadas a diferenças de personalidade” e “6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas”, seguidos de “1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros da equipa” e “2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade”, depois de “4. Manifestação de diferenças entre os membros da equipa relativamente a valores e atitudes perante a vida”, seguido de “8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas” e finalmente de “9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros”, tendo todos os itens uma frequência média inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

Tabela 8: Tabela de frequências – Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Capacidade de abordar os problemas adequadamente.							2	2,8%	6	8,3%	10	13,9%	15	20,8%	21	29,2%	13	18,1%	5	6,9%
2. Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objetivos.					3	4,2%	2	2,8%	9	12,5%	15	20,8%	7	9,7%	24	33,3%	8	11,1%	4	5,6%
3. Qualidade do trabalho produzido.							1	1,4%	5	6,9%	5	6,9%	11	15,3%	22	30,6%	20	27,8%	8	11,1%
4. Eficiência no desenvolvimento das tarefas.									3	4,2%	11	15,3%	16	22,2%	21	29,2%	16	22,2%	5	6,9%
5. Quantidade de trabalho produzido.									3	4,2%	5	6,9%	9	12,5%	20	27,8%	21	29,2%	14	19,4%
6. Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas.					1	1,4%	1	1,4%	12	16,7%	14	19,4%	16	22,2%	12	16,7%	12	16,7%	4	5,6%
7. Capacidade de implementar novas ideias.	1	1,4%			6	8,3%	4	5,6%	13	18,1%	13	18,1%	13	18,1%	8	11,1%	10	13,9%	4	5,6%
8. Cumprimento dos prazos estabelecidos.					1	1,4%	1	1,4%	6	8,3%	14	19,4%	9	12,5%	15	20,8%	19	26,4%	7	9,7%
9. Número de novas ideias/sugestões introduzidas.	2	2,8%	1	1,4%	7	9,7%	9	12,5%	8	11,1%	12	16,7%	11	15,3%	11	15,3%	9	12,5%	2	2,8%
10. Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis.							2	2,8%	9	12,5%	9	12,5%	12	16,7%	12	16,7%	22	30,6%	6	8,3%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Mau; ...; 10- Excelente.

Tabela 9: Estatísticas - Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
1. Capacidade de abordar os problemas adequadamente.	72	7,47	1,47	20%	4	10
2. Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objetivos.	72	7,01	1,72	24%	3	10
3. Qualidade do trabalho produzido.	72	7,94	1,42	18%	4	10
4. Eficiência no desenvolvimento das tarefas.	72	7,71	1,28	17%	5	10
5. Quantidade de trabalho produzido.	72	8,29	1,34	16%	5	10
6. Qualidade das novas ideias/ sugestões introduzidas.	72	7,04	1,60	23%	3	10
7. Capacidade de implementar novas ideias.	72	6,43	2,03	32%	1	10
8. Cumprimento dos prazos estabelecidos.	72	7,57	1,65	22%	3	10
9. Número de novas ideias/sugestões introduzidas.	72	6,10	2,19	36%	1	10
10. Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis.	72	7,57	1,65	22%	4	10

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Mau; ...; 10- Excelente.



Gráfico 10: Gráfico de médias - Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II

Em média, a apreciação é superior para “5. Quantidade de trabalho produzido”, seguido de “3. Qualidade do trabalho produzido”, depois de “4. Eficiência no desenvolvimento das tarefas”, e ainda de “8. Cumprimento dos prazos estabelecidos”, “10. Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis” e “1. Capacidade de abordar os problemas adequadamente”, seguidos de “6. Qualidade das novas ideias/ sugestões introduzidas” e “2. Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objetivos”, depois de “7. Capacidade de implementar novas ideias” e finalmente de “9. Número de novas ideias/sugestões introduzidas”, tendo todos os itens uma frequência superior ao ponto intermédio da escala de medida.

5.4 Análise de consistência interna

5.4.1. Escala de Autonomia Grupal

A escala utilizada é uma escala ordinal do tipo Likert com cinco alternativas de resposta (de “1” a “5”) entre “Quase não se aplica” e “Aplica-se quase totalmente”. A escala é constituída por 7 itens, os quais se organizam em uma única dimensão.

Tabela 10: Escala de Autonomia Grupal

DIMENSÃO	ITENS
Autonomia Grupal	1. A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho. 2. A equipa é livre para escolher o(s) método(s) a utilizar no desenvolvimento do trabalho. 3. A equipa pode escolher como conduzir o processo de trabalho. 4. A equipa pode decidir quando realizar as diversas tarefas. 5. A equipa tem controlo na calendarização do trabalho de equipa. 6. A equipa tem controlo sobre a sequência das tarefas da equipa. 7. A equipa tem poder para decidir os seus objetivos.

Tabela 11: Estatísticas de consistência interna -Autonomia Grupal

Dimensão		Correlação Item-Dimensão	Alfa de Cronbach sem o item	Alfa de Cronbach
Autonomia Grupal				0,897
	Itens			
	1.	0,732	0,879	
	2.	0,687	0,883	
	3.	0,733	0,878	
	4.	0,648	0,888	
	5.	0,694	0,883	
	6.	0,808	0,869	
7.	0,615	0,892		

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80, pelo que podemos considerar que as 10 variáveis medem de forma adequada a dimensão Autonomia Grupal. Os testes adicionais indicam a correlação dos itens com a escala é elevada, e que não existem itens que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado.

5.4.2. Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar

A escala utilizada é uma escala ordinal do tipo Likert com sete alternativas de resposta (de “1” a “7”) entre “Nunca Acontece” e “Acontece Sempre”. A escala é constituída por 9 itens, os quais se organizam em duas dimensões.

Tabela 12: Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar

DIMENSÕES	ITENS
Conflito de tarefa	2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade. 5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado. 6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas. 7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objetivos da equipa. 8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas.
Conflito socio afetivo	1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros da equipa. 3. Divergências entre os membros da equipa associadas a diferenças de personalidade. 4. Manifestação de diferenças entre os membros da equipa relativamente a valores e atitudes perante a vida. 9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros.

Tabela 13: Estatísticas de consistência interna - Escala de Avaliação do Conflito Intergrupal

Dimensão		Correlação Item-Dimensão	Alfa de Cronbach sem o item	Alfa de Cronbach
Conflito de tarefa				0,859
	Itens			
	2.	0,646	0,839	
	5.	0,648	0,838	
	6.	0,774	0,805	
	7.	0,685	0,828	
	8.	0,642	0,839	
Conflito socioafetivo				0,885
	Itens			
	1.	0,797	0,836	
	3.	0,804	0,831	
	4.	0,745	0,855	
	9.	0,660	0,885	

Para a dimensão Conflito de tarefa, o valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80, pelo que podemos considerar que as 5 variáveis medem de forma adequada essa dimensão, verificando-se ainda que a correlação dos itens com a escala é elevada e que não existem itens que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado.

Para a dimensão Conflito socioafetivo, o valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80, pelo que podemos considerar que as 5 variáveis medem de forma adequada essa dimensão, verificando-se ainda que a correlação dos itens com a escala é elevada e que não existem itens que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado.

5.4.3. Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma

II

A escala utilizada é uma escala ordinal do tipo Likert com dez alternativas de resposta (de “1” a “10”) entre “Mau” e “Excelente”. A escala é constituída por 10 itens, os quais se organizam em duas dimensões.

Tabela 14: Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II

DIMENSÕES	ITENS
Conflito de tarefa	2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade. 5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado. 6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas. 7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objetivos da equipa. 8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas.
Conflito socioafetivo	1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros da equipa. 3. Divergências entre os membros da equipa associadas a diferenças de personalidade. 4. Manifestação de diferenças entre os membros da equipa relativamente a valores e atitudes perante a vida. 9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros.

Tabela 15: Estatísticas de consistência interna: Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma

II

DIMENSÕES		Correlação Item-Dimensão	Alfa de Cronbach sem o item	Alfa de Cronbach
Inovação				0,839
	Itens			
	1.	0,675	0,806	
	2.	0,565	0,823	
	6.	0,647	0,808	
	7.	0,677	0,801	
	9.	0,609	0,819	
	10.	0,574	0,821	
Eficiência				0,813
	Itens			
	3.	0,726	0,719	
	4.	0,755	0,713	
	5.	0,630	0,766	
	8.	0,467	0,857	

Para a dimensão Inovação, o valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80, pelo que podemos considerar que as 6 variáveis medem de forma adequada essa dimensão, verificando-se ainda que a correlação dos itens com a escala é elevada e que não existem itens que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado.

Para a dimensão Conflito socio afetivo, o valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80, pelo que podemos considerar que as 4 variáveis medem de forma adequada essa dimensão, verificando-se ainda que a correlação dos itens com a escala é elevada e que o item 8 contribui para que o valor do Alfa não seja mais elevado.

5.5 Análise Descritiva para as dimensões da escala

Para a Escala de Autonomia Grupal e as dimensões da Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar e da Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II, os seus valores foram determinados a partir do cálculo da média dos itens que as constituem.

Tabela 16: Representações das Escalas

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Autonomia Grupal	72	3,22	0,71	22%	1,14	5,00
Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar						
Conflito de tarefa	72	3,00	0,95	32%	1,00	5,40
Conflito socioafetivo	72	2,77	1,05	38%	1,00	5,50
Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II						
Inovação	72	6,94	1,34	19%	4,00	9,67
Eficiência	72	7,88	1,14	15%	5,00	9,75

Verifica-se que: a Escala de Autonomia Grupal apresenta um valor médio superior ao ponto intermédio da escala, as dimensões Conflito de tarefa e Conflito socioafetivo da Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar apresentam um valor médio inferior ao ponto intermédio da escala, as dimensões Inovação e Eficiência da Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II apresentam um valor médio superior ao ponto intermédio da escala.

6. Interpretação de Resultados

Compreender quais as percepções das várias gerações no que diz respeito ao desempenho grupal, autonomia grupal e conflitos intergrupais. As análises para estudar este objetivo permitem também analisar o segundo objetivo:

- A percepção que os “grupos” têm em relação desempenho, autonomia e conflito intergrupal devido ao período em que nasceram?

Bem como a primeira questão de investigação:

- A percepção que as várias gerações têm em relação ao desempenho do grupo de trabalho e autonomia é diferente?

Com as categorias extremas da idade apresentam poucas observações, as duas categorias extremas são agregadas numa única, de acordo com a tabela seguinte, para permitir a análise inferencial.

Tabela 17: Tabela de frequências - Idade

	Frequência	Porcentagem
<20 anos e 20 a 29 anos	27	37,5
30 a 39 anos	18	25,0
40 a 49 anos	11	15,3
50 a 59 anos e 60 a 69 anos	16	22,2
Total	72	100,0

As escalas e dimensões em estudo são variáveis quantitativas e pretende estudar-se a sua relação com a variável qualitativa idade, pelo que pode ser utilizada a ANOVA para realizar esta análise. Para aplicar um teste estatístico paramétrico como a ANOVA, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

Tabela 18: Teste K-S- Verificação do pressuposto da normalidade da distribuição dos valores das escalas e dimensões nos grupos etários

		K-S (a)		
		Estatística	gl	Valor de prova
Autonomia Grupal	<20 anos e 20 a 29 anos	,143	27	0,164
	30 a 39 anos	,181	18	0,122
	40 a 49 anos	,166	11	> 0,200
	50 a 59 anos e 60 a 69 anos	,186	16	0,141
Conflito de tarefa	<20 anos e 20 a 29 anos	,100	27	> 0,200
	30 a 39 anos	,150	18	> 0,200
	40 a 49 anos	,132	11	> 0,200
	50 a 59 anos e 60 a 69 anos	,134	16	> 0,200
Conflito socioafetivo	<20 anos e 20 a 29 anos	,163	27	0,063
	30 a 39 anos	,151	18	> 0,200
	40 a 49 anos	,144	11	> 0,200
	50 a 59 anos e 60 a 69 anos	,138	16	> 0,200
Inovação	<20 anos e 20 a 29 anos	,122	27	> 0,200
	30 a 39 anos	,125	18	> 0,200
	40 a 49 anos	,107	11	> 0,200
	50 a 59 anos e 60 a 69 anos	,162	16	> 0,200
Eficiência	<20 anos e 20 a 29 anos	,110	27	> 0,200
	30 a 39 anos	,142	18	> 0,200
	40 a 49 anos	,133	11	> 0,200
	50 a 59 anos e 60 a 69 anos	,188	16	0,134

O pressuposto da normalidade verifica-se para as escalas e dimensões em estudo, pois os valores de prova são sempre superiores a 5%, o que implica não rejeitar a hipótese nula da normalidade da distribuição dos seus valores. O teste paramétrico ANOVA pode ser utilizado, uma vez que se verifica este pressuposto.

Tabela 19: Estatística descritiva e Teste ANOVA: Relação entre a Autonomia Grupal e a idade

		N	Média	Desvio padrão	F	p
Autonomia Grupal	<20 anos e 20 a 29 anos	27	3,25	,560	0,425	0,735
	30 a 39 anos	18	3,06	,772		
	40 a 49 anos	11	3,27	,976		
	50 a 59 anos e 60 a 69 anos	16	3,32	,695		

Para a Escala de Autonomia Grupal ($F=0,425$; $p=0,735$), conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as classes etárias.

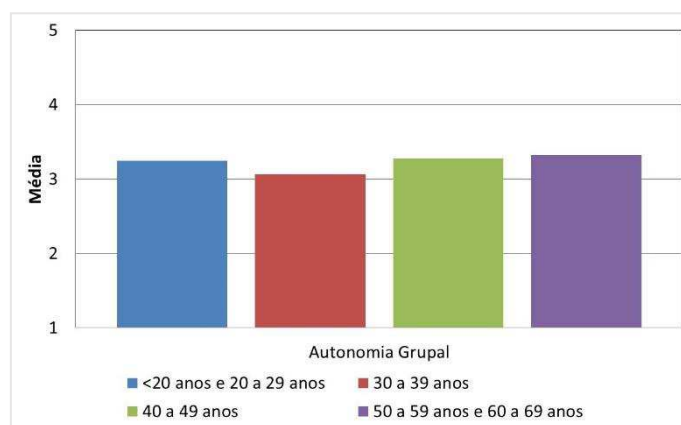


Gráfico 11: Gráfico de médias - Relação entre a Autonomia Grupal e a idade

Na amostra, a Escala de Autonomia Grupal apresenta valores médios inferiores para as idades 30 a 39 anos, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Tabela 20: Estatística descritiva e Teste ANOVA: Relação entre a Escala de Avaliação do Conflito Intergrupual e a idade

		N	Média	Desvio padrão	F	p
Conflito de tarefa	<20 anos e 20 a 29 anos	27	3,01	,959	0,151	0,929
	30 a 39 anos	18	3,04	1,064		
	40 a 49 anos	11	2,82	1,064		
	50 a 59 anos e 60 a 69 anos	16	3,04	,807		
Conflito socioafetivo	<20 anos e 20 a 29 anos	27	2,70	1,148	0,620	0,604
	30 a 39 anos	18	3,06	1,076		
	40 a 49 anos	11	2,73	1,121		
	50 a 59 anos e 60 a 69 anos	16	2,59	,831		

Para ambas as dimensões, Conflito de tarefa ($F=0,151$; $p=0,929$) e Conflito Socioafetivo ($F=0,620$; $p=0,604$), conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as classes etárias.

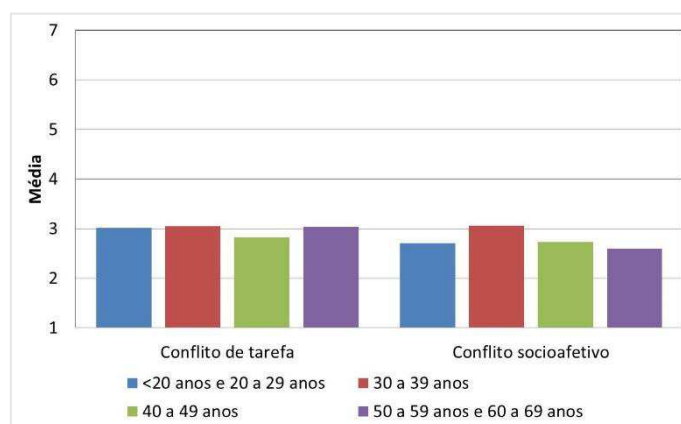


Gráfico 12: Relação entre a Escala de Avaliação do Conflito Intergrupual e a idade

Na amostra, a dimensão Conflito de Tarefa apresenta valores médios inferiores para as idades 40 a 49 anos, a dimensão Conflito Socioafetivo apresenta valores médios superiores para as idades 30 a 39 anos e inferiores para as idades

50 a 59 anos e 60 a 69 anos, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Tabela 21: Estatística descritiva e Teste ANOVA: Relação entre a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II e a idade

		N	Média	Desvio padrão	F	p
Inovação	<20 anos e 20 a 29 anos	27	6,74	1,239	0,323	0,809
	30 a 39 anos	18	7,00	1,567		
	40 a 49 anos	11	7,06	1,311		
	50 a 59 anos e 60 a 69 anos	16	7,11	1,325		
Eficiência	<20 anos e 20 a 29 anos	27	7,94	1,018	0,345	0,793
	30 a 39 anos	18	7,76	1,305		
	40 a 49 anos	11	7,66	1,542		
	50 a 59 anos e 60 a 69 anos	16	8,06	,892		

Para ambas as dimensões Inovação ($F=0,323$; $p=0,809$) e Eficiência ($F=0,345$; $p=0,793$), conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as classes etárias.

6.1 Relação entre a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II e a idade

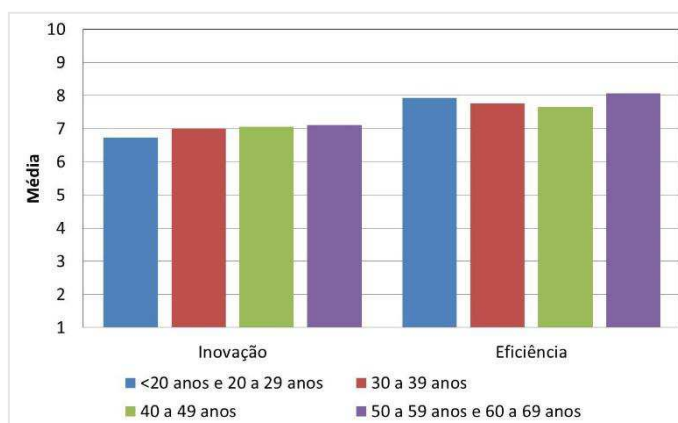


Gráfico 13: Gráfico de médias - Relação entre a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II e a idade

Na amostra, a dimensão Inovação apresenta valores médios inferiores para as idades menos de 20 anos e 20 a 29 anos, a dimensão Eficiência apresenta valores médios superiores para as idades 50 a 59 anos e 60 a 69 anos e inferiores para as idades 40 a 49 anos, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Portanto, relativamente aos objetivos e questão de investigação em estudo, verifica-se que não existem diferenças geracionais no que diz respeito ao desempenho grupal, autonomia grupal e conflitos intergrupais; o facto dos “grupos” terem nascido em períodos diferentes não influencia o seu desempenho, autonomia e pode originar conflitos, enquanto equipa; e que o desempenho do grupo de trabalho e autonomia não são influenciados pela variedade de gerações existentes na equipa. As perceções que as gerações mais novas têm em relação às gerações mais velhas são diferentes no que se refere à autonomia grupal e ao conflito intergrupais?

Primeiro são analisadas as correlações de Pearson entre a Escala de Autonomia Grupal e a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II com a Escala de Avaliação do Conflito Intergrupais.

Tabela 22: Correlação de Pearson - Relação entre a Escala de Autonomia Grupal e a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II com a Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar

		Autonomia Grupal	Inovação	Eficiência
Conflito de tarefa	Coef. Correlação	-0,192	-0,433(**)	-0,292(*)
	Valor de prova	0,106	0,000	0,013
	N	72	72	72
Conflito socio afetivo	Coef. Correlação	-0,059	-0,375(**)	-0,316(**)
	Valor de prova	0,624	0,001	0,007
	N	72	72	72

** p < 0.01

Verifica-se uma relação negativa estatisticamente significativa entre:

- Conflito de tarefa e Inovação ($r=-0,433$; $p<0,001$);
- Conflito de tarefa e Eficiência ($r=-0,292$; $p=0,013$);
- Conflito socioafetivo e Inovação ($r=-0,375$; $p=0,001$);
- Conflito socioafetivo e Eficiência ($r=-0,316$; $p=0,007$).

Estas relações negativas significam que quem apresenta maiores valores na Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II, nomeadamente nas dimensões Inovação e Eficiência, apresenta valores mais reduzidos na Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar, nomeadamente nas dimensões Conflito de tarefa e Conflito socio afetivo.

Não se verificam relações estatisticamente significativas entre:

- Conflito de tarefa e Autonomia Grupal ($r=-0,192$; $p=0,106$);
- Conflito socio afetivo e Autonomia Grupal ($r=-0,059$; $p=0,624$);

Estas relações negativas significam que alterações na Escala de Autonomia Grupal não provocam variações significativas na Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar, nomeadamente nas dimensões Conflito de tarefa e Conflito socio afetivo.

Para verificar se a Idade influencia estas relações, calculam-se na tabela seguinte as correlações parciais entre as mesmas variáveis, controladas para a variável Idade.

Tabela 23: Correlação Parcial- Relação entre a Escala de Autonomia Grupal e a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II com a Escala de Avaliação do Conflito Intergrupl, controladas para a Idade

		Autonomia Grupal	Inovação	Eficiência
Conflito de tarefa	Coef. Correlação	-0,192	-0,434(**)	-0,292(**)
	Valor de prova	0,109	0,000	0,013
	gl	69	69	69
Conflito socio afetivo	Coef. Correlação	-0,056	-0,372(**)	-0,315(**)
	Valor de prova	0,641	0,001	0,007
	gl	69	69	69

** p < 0.01

Verifica-se uma relação negativa estatisticamente significativa entre:

- Conflito de tarefa e Inovação ($r=-0,434$; $p<0,001$), antes era ($r=-0,433$; $p<0,001$);
- Conflito de tarefa e Eficiência ($r=-0,292$; $p=0,013$), antes era ($r=-0,292$; $p=0,013$);
- Conflito socio afetivo e Inovação ($r=-0,372$; $p=0,001$), antes era ($r=-0,375$; $p=0,001$);
- Conflito socio afetivo e Eficiência ($r=-0,315$; $p=0,007$), antes era ($r=-0,316$; $p=0,007$).

Estas relações parciais significativas não sofrem alterações relativamente à análise anterior, utilizando a Idade como variável de controlo.

Não se verificam relações estatisticamente significativas entre:

- Conflito de tarefa e Autonomia Grupal ($r=-0,192$; $p=0,109$), antes era ($r=-0,192$; $p=0,106$);
- Conflito socio afetivo e Autonomia Grupal ($r=-0,056$; $p=0,641$), antes era ($r=-0,059$; $p=0,624$);
- Estas relações parciais não sofrem alterações relativamente à análise anterior, utilizando a Idade como variável de controlo.

Também aqui, estas relações parciais não significativas não sofrem alterações relativamente à análise anterior, utilizando a Idade como variável de controlo.

6.2 Relação entre as Habilitações Literárias e a Idade

Como as categorias extremas da idade e das habilitações apresentam poucas observações, estas são agregadas, de acordo com as tabelas seguintes, para permitir a análise inferencial.

Tabela 24: Tabela de frequências - Idade

	Frequência	Percentagem
<20 anos e 20 a 29 anos	27	37,5
30 a 39 anos	18	25,0
40 a 49 anos	11	15,3
50 a 59 anos e 60 a 69 anos	16	22,2
Total	72	100,0

Tabela 25: Tabela de frequências - Habilitações literárias

	Frequência	Porcentagem
Ensino básico - até 3º ciclo (9º ano)	8	11,1
Ensino secundário ou equivalente (12º ano)	25	34,7
Licenciatura	27	37,5
Mestrado / Doutoramento ou Pós-Graduação	12	16,7
Total	72	100,0

Tabela 26: Tabela de frequências: Relação entre as Habilitações Literárias e a Idade

		3. Habilitações literárias			
		Ensino básico - até 3º ciclo (9º ano)	Ensino secundário ou equivalente (12º ano)	Licenciatura	Mestrado / Doutoramento ou Pós-Graduação
<20 anos e	N	0	9	10	8
20 a 29 anos	% na idade	,0%	33,3%	37,0%	29,6%
30 a 39 anos	N	0	7	9	2
	% na idade	,0%	38,9%	50,0%	11,1%
40 a 49 anos	N	3	3	4	1
	% na idade	27,3%	27,3%	36,4%	9,1%
50 a 59 anos e	N	5	6	4	1
60 a 69 anos	% na idade	31,3%	37,5%	25,0%	6,3%

A percentagem de ensino básico (até 3.º ciclo) é superior para 40 a 49 anos e 50 a 69 anos e não se verifica para idades inferiores a 40 anos, a percentagem de Licenciatura é superior para 30 a 39 anos, a percentagem de Mestrado / Doutoramento ou Pós-Graduação é superior para até 29 anos e inferior para 50 a 69 anos, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas, de acordo com o teste do Qui-quadrado ($\chi^2_{(9)} = 19,641$; $p = 0,020$).

Portanto, podemos concluir que as habilitações diminuem com o aumento da idade.

Logo, relativamente à questão de investigação, concluímos que as gerações mais jovens não têm menos preferência pelo trabalho em equipa, pois no ponto anterior, verificámos que não existiam diferenças significativas entre as classes etárias na Escala de Autonomia Grupal e na Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II. Além disso, a utilização da Idade como variável de controlo não altera as relações entre as escalas em estudo, ou seja, não existem alterações na relação entre o trabalho de equipa e o conflito intergrupar provocadas pela idade, pelo que concluímos que não existe menos preferência facto das gerações mais jovens pelo trabalho em equipa em comparação com as gerações mais velhas, nem que esta possa ser motivo para que exista um conflito intergrupar.

7. Considerações Práticas

Apesar de não haver diferenças significativas neste estudo de caso, é interessante compreender que práticas é que o departamento de Recursos Humanos poderia adotar, para potencializar uma boa gestão das diferenças geracionais. As práticas de gestão de recursos humanos dos Sheraton não são executadas e implementadas considerando as diferenças geracionais dos seus colaboradores. As práticas são potencialmente ponderadas para todo o universo do hotel. Por exemplo, a geração Y dá muita importância à flexibilidade de horários, porém os procedimentos de flexibilidade no trabalho, *home office* e horário flexível podem ser adotadas, dependendo da necessidade, para qualquer geração e não apenas para a geração Y, porque, apesar de haver muitos *Baby Boomers* estão presos aos velhos hábitos e não é flexível a mudanças, também existe uma grande porção desta mesma geração que reconhece a necessidade de serem flexíveis, adaptáveis às novas condições e de trabalharem em equipa.. Tal como referido anteriormente, os *Baby Boomers* ainda representam uma grande parte dos colaboradores do hotel é importante lembrar que esta geração desenvolveu toda a sua carreira em organizações marcadas por hierarquias e em posições em que a colaboração de todos era essencial, deste modo, seria interessante que cada vez que entrasse um novo colaborador para a organização, fosse “nomeado” um *buddy* (tutor) da geração *Baby Boomer* que fizesse parte do processo de acompanhamento do novo colaborador, de forma a que este último pudesse também compreender a realidade dos mais velhos, esta geração tem de ser impulsionada no sentido de deixar um legado da sua experiência acumulada por anos e anos de experiência. Constituir as equipas de trabalho onde as três gerações estejam representadas de modo a se estabelecerem os adequados meios e linguagem de comunicação entre eles, também poderia ser uma prática a implementar caso os resultados fossem estatisticamente significativos.

Conciliar colaboradores de gerações distintas no mesmo ambiente de trabalho e conseguir que eles superem as suas diferenças socioculturais e se empenhem em trabalhar em equipa como uma máquina bem oleada é, provavelmente, um dos maiores desafios com que um gestor de RH se pode deparar.

As diferentes perceções laborais e organizacionais que caracterizam as três gerações que compõem o universo de estudo deste trabalho final de mestrado concorrem para criar um ambiente de trabalho propício ao surgimento de atritos e equívocos capazes de ameaçar a harmonia das equipas de trabalho, refletindo-se de forma negativa na produtividade das mesmas.

No estudo efetuado, e apesar de no mesmo espaço laboral coexistirem três gerações diferentes, as diferenças nas perceções das várias gerações em relação às variáveis em estudo - autonomia grupal, conflito intergrupal e desempenho grupal – não foram significativas.

Para obstar a que tal aconteça o gestor de RH deve ser capaz de estabelecer uma rotina de trabalho de forma a garantir a colaboração de todos. Para o fazer necessita em primeiro lugar de estimular o diálogo. Todas as gerações, independentemente das suas singularidades e diferenças, possuem características que as favorecem em relação às outras. Os mais velhos, por exemplo, possuem a mais valia que a experiência lhes confere, o que lhes permite controlar a ansiedade e investir na sua capacidade de comunicação, enquanto os mais jovens têm maior facilidade em dominar a tecnologia e em procurar soluções que facilitem e simplifiquem a realização de determinadas tarefas, de forma a concluírem-nas com maior rapidez, etc. Por isso, o esforço combinado destes elementos, devidamente gerido, pode contribuir para agilizar procedimentos e aumentar a produtividade.

Neste contexto, o papel do gestor de RH é fundamental, pois cabe-lhe a ele liderar o processo, ao mediar o diálogo entre as partes e garantindo que todos

são capazes de aceitar as suas diferenças e as mudanças que se tornem necessárias em prol de um bem maior.

A criação de prémios de desempenho por grupos de trabalho é outra forma de motivar os trabalhadores. Este tipo de iniciativas é um ótimo estímulo para reforçar os laços entre os colaboradores dentro de uma equipa pois obriga-os a reverem as suas posições face aos colegas e a tentarem resolver quaisquer eventuais conflitos que haja entre eles de modo a não prejudicar a equipa, obstando a que consigam alcançar o objetivo proposto.

Outra solução capaz de contribuir para a aproximação de colaboradores de diferentes gerações são os eventos corporativos, quer sejam de formação profissional, quer sejam simplesmente de lazer. Esses eventos quebram a rotina da organização e proporcionam oportunidades de convívio onde os colaboradores mais velhos podem trocar impressões e ideias com os mais novos, num ambiente mais descontraído e sem o peso da pressão corporativa.

Os programas de tutoria e de *mentoring* também podem ser uma excelente oportunidade para trocar ideias e experiências. Ao eleger colaboradores mais velhos e mais experientes para acompanhar e orientar os colaboradores recém-chegados, existe uma forte probabilidade de que essa parceria inicial contribua para estabelecer laços de amizade e respeito entre os mesmos. Isso contribuirá para o amadurecimento profissional dos mais novos e ao mesmo tempo proporciona os mais experientes um contacto privilegiado com uma geração melhor preparada nos que respeita a questões de tecnologia e inovação. Assim, enquanto uns vão absorvendo a cultura empresarial da empresa na qual acabam de ingressar, os outros têm a possibilidade de tomar contacto com novas ideias e soluções inovadoras trazidas por uma geração tecnologicamente melhor preparada.

Conclusões

Após a análise de resultados e ter verificado que estes não foram estatisticamente significativos, pude compreender que tal como a literatura sugere, não é fácil obter resultados muito concretos quando a temática em estudo se reflete no tema Gerações. Existem muitas variáveis que concorrem com as estudadas neste Trabalho Final de Mestrado que definem os indivíduos e os seus métodos de trabalho.

Esta última secção tem como objetivo descrever sintaticamente as principais conclusões obtidas com a investigação, para isso são apresentados os resultados obtidos tendo como base o enquadramento teórico efetuado e a metodologia utilizada.

Deste modo, ficou dividida em 3 partes diferenciadas: as Considerações Finais, as Limitações ao Estudo e as Sugestões de Investigação.

Considerações Finais

Tal como mencionado anteriormente, as gerações são um tema muito complexo com diversa informação literária. No entanto, O Sheraton Lisboa Hotel & Spa apresenta um quadro estrutural no qual os valores, a missão e a estratégia estão bem definidos, apesar da verdadeira essência da cultura estar no caminho percorrido, nas experiências adquiridas, nas transformações observadas e no conhecimento transmitido de geração em geração. A amplitude geracional existente atribui a esta organização um perfil próprio que o diferencia e individualiza em relação aos demais, razão pelo qual foi escolhido como caso de estudo. No entanto, esta realidade geracional é o retrato da sociedade que hoje caracteriza o mundo laboral, já que se assiste ao prolongamento do tempo de atividade profissional útil do indivíduo, e, ao mesmo tempo, a entrada de jovens no mercado de trabalho com uma ânsia de aprenderem mais e porem em prática os conhecimentos adquiridos ao longo de vários anos de formação.

Esta situação no Sheraton Lisboa Hotel & Spa, pode ser vista como uma mais-valia. Podendo perspetivar-se as diferenças geracionais constituírem uma solução, e não, um problema. Neste contexto, os Recursos Humanos assumem uma importância vital na gestão das várias gerações, uma vez que é através da sua ação que se desenvolve, não só a identidade empresarial, mas também se estabelece a ligação dos colaboradores à empresa. A organização é o ponto-chave de socialização, onde se gera uma influência mútua, faz parte de toda a organização, assim como mais diretamente, do Departamento de Recursos Humanos, compreender quais as motivações assim como quais as preocupações dos seus colaboradores das diversas gerações, o que naturalmente origina diferentes comportamentos.

Após a análise de resultados realizada, foi possível observar que as perceções que as Geração *Baby Boomer*, Geração X e Geração Y têm em relação à autonomia do

grupo, desempenho grupal e conflitos intergrupais, não varia entre as várias gerações.

De acordo com os resultados obtidos na dimensão conflito intergrupar, onde existe mais variância é na forma como o trabalho deve ser executado, e de acordo com a observação participante realizada, foi possível observar que onde existiam opiniões mais diversas era no facto das gerações mais jovens, especialmente a Geração Y, ter de se adaptar ao que já estava implementado sem grande margem para mudanças. Porém, ao longo de toda a investigação foi possível verificar que existe uma grande receptividade das gerações mais velhas na transmissão de conhecimento às novas gerações, que sentiu alguma dificuldade no processo de adaptação à organização, devido aos procedimentos já implementados e mecanizados, se mostraram abertos e curiosos por adquirir o máximo de conhecimento, o que não vai de encontro com a literatura, que associa a maior causa de conflito entre grupos à competitividade.

Em relação à Autonomia Grupal, quase todos os itens avaliados ultrapassaram o ponto intermédio da escala de medida, tendo sido o mais favorável os itens que revelavam como realizar a tarefa, quais os métodos a utilizar e qual a sequência adequada, isto deve-se, à forma como as equipas estão estruturadas e à diversidade de gerações incluídas em todas as equipas, o que faz com que a passagem de conhecimento e de método de trabalho seja sempre a mais adequada, para que em equipa, o resultado do trabalho realizado seja sempre o mais favorável, quer a nível grupal como individual.

Por fim, de acordo com a literatura, o trabalho em equipa é associado a efeitos positivos, estes resultam do esforço, dedicação e desempenho dos colaboradores, tal como foi possível observar no gráfico de médias de Desempenho Grupal, onde não existiu nenhuma questão que ficasse abaixo da média, apenas tendo com a “pontuação” mais baixa o facto do número de sugestões dos colaboradores serem introduzidas em contexto real existir pouco.

Limitações

Qualquer investigação está sujeita a situações que a limitam e/ou dificultam o seu processo, e esta não foi exceção.

Um dos grandes entraves dos inquéritos por questionário é a elevada taxa de não respostas. A natureza da investigação se não for útil para os inquiridos, pode aumentar a taxa de não resposta.

O facto de não haver possibilidade de utilizar muitas estratégias de reforço, como lembrar aos participantes mais oportunidades de responder, também pode ser considerado como uma limitação ao estudo realizado.

A amostra de participantes é pequena, logo os resultados não podem ser muito significativos.

Outro aspeto limitativo à investigação deve-se ao facto da aplicação do questionário ter sido realizado via plataforma *Google Forms*, o que limita o acesso dos colaboradores que trabalham na “operação” e não em *back-office*, além de que quando se realiza inquéritos por questionário, e apesar de ser garantido o anonimato existe sempre uma hipótese de alguns colaboradores não terem respondido devido pressões que possam existir na organização.

Sugestões de investigação

Como forma de complementar a presente investigação, seria aliciante explorar como é que a liderança teria impacto no desempenho e na diminuição de conflitos entre gerações, sendo que, para além de ser necessário definir as gerações existentes, também era necessário atribuir a cada liderança o seu posicionamento geracional e fazer o cruzamento com a equipa que geria. Deste modo, existia tanto a adaptação da equipa à chefia, pertencente a determinada geração, como da chefia à equipa constituída por diferentes gerações. Sendo que para reter e aumentar os níveis de produção das equipas é importante explorar que recompensas intrínsecas as diferentes gerações mais valorizam, de modo a que consigam motivá-las.

Abranger os questionários ao Sheraton Porto Hotel & Spa, Sheraton Cascais Resort e Pine Cliffs Hotel, situado no Algarve, poderia gerar resultados mais significativos.

Por último, poderia ser benéfico utilizar métodos de investigação como a entrevista, para tirar mais conclusões, uma vez que segundo (Yin, 2009) a maior parte dos estudos de caso, são acerca de assuntos que dizem respeito a pessoas, o que se verifica no presente Trabalho Final de Mestrado.

Bibliografia

- Anastasi, A. 1990. *Psychological testing*. New York: McMillan.
- Agarwal R. & Helfat C. 2009. Strategic renewal of organizations. *Organization Science*. 20(2): 281-293.
- Arsenault, P. M. 2003. Leadership assessment and development: Recommendations for a new assessment model. In R. Riggio & S. Smith-Orr (Eds.), *Improving leadership in nonprofit organizations*: 252-256 San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Arsenault, P. 2004. Validating generational differences. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2):124-141.
- Barbosa, C., & Cerbasi, G. *Mais tempo, mais dinheiro: estratégias para uma vida mais equilibrada.*, Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- Benson, J., & Brown, M. 2011. Generations at work: Are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22: 1843–1865.
- Bergh, J. & Behner, M. 2011. *How Cool Brands Stay Hot: Branding to Generation Y*. Londres: KoganPage.
- Beuren I. 2006. *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Catska, P., Bamber, P., Sharp, J. & Belohoubek, P. 2001. Factors affecting successful implementation of high performance teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 7: 123-134.
- Cekada, L. 2012. Training a Multigenerational Workforce: Understanding Key Needs & Learning Styles. *Professional Safety*. 57(3): 40-44 .

- Cennamo, L. & Gardner, D. 2008. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 891-906.
- Cervo, A., Bervian, P. & Silva, R. 2007. *Metodologia científica*. (6th ed). São Paulo: Pearson Education
- Chen, P., & Choi, Y. 2008. Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20: 595–615.
- Chizzotti, A. 2003. Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. *Revista de Educação*. 16(2): 221-236.
- Chudzikowski, K. 2012. Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81: 298–306.
- Cockerell, L. 2008, *Creating magic: 10 common sense leadership strategies from a life at Disney*. New York: Currency Doubleday.
- Cogin, J. 2012. Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11): 2268-2294. doi: 10.1080/09585192.2011.610967
- Cui, Y., Trent, E. S., Sullivan, P. M. & Matiru, G. N. 2003. Cause-related marketing: How generation Y responds. *International journal of retail & distribution management*, 31(6): 310-320.
- Cummings, T. 1978. Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis. *The Academy of Management Review*, 3(3): 625-634.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. 2006. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, (5ª Ed). Lisboa: RH Editora.

- Davis, J. B., Pawlowski, S. D. & Houston, A. 2006. Work commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT profession: Generational differences or myth? *Journal of Computer Information Systems*. 46: 43-49.
- D'Amato, A. & Herzfeldt, R. 2008. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23: 929–953
- De Dreu, C. 1997. Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. *Using conflict in organizations*. Londres: Sage.
- De Dreu, C. & Gelfand, M. 2008. *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- De Dreu, C. & Weingart, L. 2003. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88: 741-749
- Dencker, J., Joshi, A. & Martocchio, J. 2008. Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 18: 180–187.
- Deshaies, B. (1998). *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- DeVellis, R.F. 1991. *Scale Development. Theory and applications*. London: Sage Publications.
- Dimas, I., Alves, M., Lourenço, P. & Rebelo, T. 2016. *Instrumentos de Avaliação de Equipas de Trabalho* (1ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Edmunds, J., & Turner, B. 2005. Global generations: Social change in the twentieth century. *The British Journal of Sociology*, 56: 559–577.
- Eisenhardt, K. 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*. 14(4): 532-550.

- Erickson, T. 2011. *E agora, Geração X?: Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fayol, H. 1949. *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Fonseca, J. J. 2002. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: Apostila.
- Gentry, W., Griggs, T., Deal, J., Mondore, S. & Cox, B. 2011. A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63: 39–49.
- Giancola, F. 2006. The generation gap: More myth than reality. *Human Resource Planning*, 29: 32–37.
- Gil, A. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. Editora Atlas S.A. (4ª ed). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Gilleard, C. 2004. Cohorts and Generations in the Study of Social Change. *Social Theory & Healthy*, 2:108-117.
- Gilleard, C. & Higgs, P. 2005. *Contexts of Ageing: Class, Cohort and Community*. United Kingdom: Polity Press.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39: 98–103.
- Glória, M. 2013. “Convívio ou Conflito entre Gerações”, *Gerações – Convívio ou Conflito*, *Human Resources Portugal*, 34: 22-35.
- Goode, W. & Hatt P. 1979. *Métodos em pesquisa social*. (5ªEd). São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Gursoy, D., Chi, C. & Karadag, E. 2013. Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32: 40–48.

- Guimarães, R. & Cabral, J. 2010. *Estatística* (5a ed.). Lisboa: Verlag Dashöfer.
- Guzzo, R. & Shea, G. 1992. Group performance and intergroup relations in organizations. In: M. Dunnette & L. Houghs. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (2nd ed): 269-313. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. & Oldham, G. 1976. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250-279.
- Hackman, J. R. 1986. The psychology of self-management in organizations. In M.S. Pallak & R. Perloff (Eds.), *Designing effective work groups*: 1-33. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hansen, J. & Leuty, M. 2012. Work value differences across generations. *Journal of Career Assessment*, 20: 32-50.
- Harkin, J. & Huber, J. 2004. *Eternal Youths: How the baby boomers are having their time again*, London: Demos.
- Hewlett, S., Sherbin, L. & Sumberg, K., 2009. How Generation Y and Boomers Will Reshape Your Agenda. *Harvard Business Review*.
- Higgins, C., Duxbury, L. & Lyons, S. 2010. Coping With Overload and Stress: Men and Women in Dual-Earner Families. *Journal of Marriage and Family*, 72: 847–859.
- Hill, M. & Hill, A. 2002. *Investigação por questionário* (2a ed.). Lisboa: Sílabo.
- Jin, J. & Rounds, J. (2012). Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 80: 326–339.
- Johnson, M. & Johnson, L. 2010. *Generations, Inc.* New York: AMACOM
- Joshi, A., Dencker, J. C. & Franz, G. 2011. Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31: 177–205.

- Jurkiewicz, C. & Brown, R. 1998. Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18: 18–37.
- Kanter, R. M. 1983. *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kapner, S. & Cybulski, A. 1997. Understanding Y. *Restaurant Business*. 48-52
- Ketchum, L. 1984. How redesign plants really work. *National Productivity Review*, 3: 246-254
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2011. *Principles of Marketing*. Upper Saddle River. (10^a Ed) NJ: Prentice Hall.
- Krahn, H. & Galambos, N. 2014. Work values and beliefs of ‘Generation X’ and ‘Generation Y’. *Journal of Youth Studies*, 17: 92–112.
- Kupperschmidt, B. 2000. Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *Health Care Manager*. 19(1): 65-76.
- Lamm, E. & Meeks, M. M. 2009. Workplace fun: The moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6): 613-631. doi: 10.1108/01425450910991767
- Lancaster, L. C. & Stillman D. 2002. *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Collins.
- Langfred, C. 2000. The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5): 563-585.
- Laufer, R. & Bengtson, V. 1974. Generations, Aging, and Social Stratification: on the Development of Generational Units. *Jornal of Social Issues*, 181-205.
- Loiola, R. 2009. Geração Y. *Revista Galileu*, 219: 50-53.
- Lombardia, P. 2008. Quem é a Geração Y? *HSM Management*, 70: 1-7

- Lyon, S. & Kuron, L. 2014. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1): S139-S157.
- Lyons, S., Ng, E., Schweitzer, L. & Kuron, L. (2012a). *Intergenerational differences in work values, career anchors and organizational mobility*. Proceedings of the International Society for the Study of Organizational and Work Values Conference.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Ng, E. & Kuron, L. (2012b). Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations, *Career Development International*, 17: 333–357.
- Mackay, H. 1997. *Generations: Baby boomers, their parents and their children*. Sydney: Pan Macmillan Publishing.
- Mannheim, K. (1952), The sociological problem of generations. In P. Kecskemeti, *Essays on the sociology of knowledge*: 276-322. New York: Routledge & Kegan Paul.
- Marconi, M. & Lakatos, E. 2003. *Fundamentos de metodologia científica*. (5ª Ed). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Marôco, J. 2011. *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5th ed.). Pêro Pinheiro: Edições ReportNumber.
- Mayo, E. 1993, 2001. *The Human Problems of an Industrial Civilization: Early Sociology of Management and Organizations*, Routledge: ISBN 0415279887.
- Mayo, E. 1945, 2007. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Routledge. ISBN 0415436842
- Mayo, E. 1947. The Political Problem of Industrial Civilization. Division of Research, *Graduate School of Business Administration*, Harvard University.
- Muñiz, J. 2003. *Teoria clássica de los tests*, Madrid: Pirâmide.

- Muñiz, J., Fidalgo, A.M., García-Cueto, E., Martinez, R.J. & Moreno, R. 2005. *Análisis de los ítems*. Madrid: La Muralla.
- Nayyar, S. 2001. Inside the mind of Gen Y. *American Demographics*, 23 (9): 6.
- Norton de Matos, P. 2013. “Convívio ou Conflito entre Gerações”, Gerações – Convívio ou Conflito, *Human Resources Portugal*, Nº34, Vialonga: Multipublicações, 22-35.
- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, S. 2009. Geração Y: *Era das Conexões, Tempo de Relacionamentos*. São Paulo: Grupo de Autores.
- Oliveira, S. 2010. *Geração Y: Ser Potencial ou Ser Talento? Faça por Merecer*. São Paulo: Intergrare Editora.
- Olsberg, D. & Winters, M. 2005. Ageing in Place: intergenerational and intrafamilial housing transfers and shifts in later life. *Australian Housing and Urban Research Institute*.
- Patton, M. 2002. *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage
- Paul, P.2001. Getting inside Generation. *American Demographics*, 23 (9):42-49.
- Pearce, J. A. & Ravlin, E. C. 1987. The design and activation of self-regulating work groups, *Human Relations*, 35: 1179-1204.
- Pereira Coutinho, C. & Henrique Chaves, J. 2002. O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1): 221-243.
- Perrone, M., Engelman, S., Santos A. & Sobrosa G. 2012. A percepção das organizações pela Geração Y. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(3): 546-560.
- Peters, T. J. 1988. *Thriving on chaos*. New York: Knopf.

- Pilcher, J. 1994. Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy. *British Journal of Sociology*, 45: 481-495
- Posthuma, R. A. & Campion, M. A. 2009. Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions, *Journal of Management*, 35: 158-188.
- Putnam, L. 1997. Productive conflict: negotiation as implicit coordination. In C. De Dreu & E. Van de Vliert, *Using Conflicts in Organizations*. 284-298. London: Sage Publications.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. 2003, *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ragin, C. & Becker, H. 1992. *WHAT IS A CASE? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge University Press.
- Rhodes, R. 1983. Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93: 328-367
- Richardson, J. 1989. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Robbins, S. 2010. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. (14^aed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, G. C. 2012. *Negociar*, Lisboa: Lidel
- Ryder, N. B. 1965. The cohort as a concept in the study of social change, *American sociological review*, 30(6): 843-861.
- Seaman, C. 1987. *Research methods: Principles, Practice, and Theory for Nursing*. Norwalk, Conn.: Appleton & Lange.
- Serapicos, E. N. 2003. Gestão: A importância estratégica da gestão do conhecimento, *CTOC*, 4(38): 56-57.

- Serrano, G. & Rodríguez, M. D. 1993. *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Shuman, H. & Scott, J. 1989. Generations and Collective Memories, *American Sociological Review*, 54(3): 359-381.
- Smith, J.W. & Clurman, A.S. 1997. *Rocking the ages The Yankelovich report of generational marketing*. New York: Harper Business
- Smola, K. & Sutton, C. 2002. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 363–382.
- Solnet, D. & Kralj, A. (2011). Generational differences in work attitudes: Evidence from the hospitality industry, *FIU Hospitality Review*, 29: 37–54.
- Stake, R. 1995. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Stapinski, H. 1999. Y not love? *American Demographics*. 21(2), 62-68
- Strauss, W. & Howe, N. 1992. *Generations: The history of America's future..* New York: HarperCollins.
- Straus, W. & Howe, N. 1997. *The Fourth Turning: An American Prophecy - What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. United States: Broadway Books.
- Sullivan, S. E. & Baruch, Y. 2009. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35: 1542–1571.
- Sundstrom, E., de Meuse, K. & Futrell, D. 1990. Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2): 120-133.
- Tapscott, D. (1999) Growing Up Digital. The Rise of the Next Generation. *Jornal Education and Information*, 4 (2):203-205.

- Taylor, F. W. 1911. *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Bros.
- Triviños, A. 1987. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B. & Lance, C. 2010. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5): 1117-1138.
- Twenge, J., Campbell, W. & Freeman, E. 2012. Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5): 1045-1062.
- Vincent, J. 2005. Understanding generations: Political economy and culture in an ageing society. *The British Journal of Sociology*, 56: 579–599.
- Waldman, D. & Avolio, B. 1986. A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(1): 33-38.
- Wade-Benzoni, K. 2002. A golden rule over time: Reciprocity in intergenerational allocation decisions. *Academy of Management Journal*. 45(5): 1011-1028.
- Weber, M. 1994. *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. (3ª Ed). Brasília.
- Wolburg, M. & Pokrywczynski, J. 2001. A psychographic analysis of Generation Y college students. *Journal of Advertising Research*, 41(5): 33-52.
- Wyatt, D. 1993. *Out of the sixties: Storytelling and the Vietnam generation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series* (3rd edition Vol. 5). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A. 2001. Team Leadership. *Leadership Quarterly*, 12: 451-483

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. 2000. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: AMACOM.

Anexos

Carta de Pedido de Autorização

Assunto: Solicitação para autorização de aplicação de questionário para os colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, para Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade Católica do Porto – Business School.

Exmo. Senhor Diretor Geral,

Eu, Eliana Casaca, aluna do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Católica do Porto – Business School, a realizar o Trabalho Final de Mestrado, com o tema “Perceções Geracionais: a Autonomia, o Desempenho e o Conflito Grupal”, sob orientação do Professor Doutor Camilo Valverde.

Realizei um estágio curricular no Sheraton entre Setembro de 2015 e Maio de 2016, desta forma, venho solicitar a V^a Ex^a a autorização, para a aplicação de um questionário aos colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

A aplicação do questionário será feita através de uma plataforma digital, denominada por *Google Form*, mas para conseguir tal feito, necessito dos correios eletrónicos dos colaboradores, onde cada um autorizará a sua participação. A recolha de dados terá início a 1 de Maio de 2017 e fim a 31 de Maio de 2017.

O inquérito é anónimo e apenas serão alvo de tratamento estatístico, garantindo a total confidencialidade dos dados, sendo que os dados obtidos serão aplicados apenas para fins académicos.

Agradeço a sua disponibilidade encontrando-me disponível para qualquer esclarecimento.

Com os melhores cumprimentos,

Eliana Casaca

Mestranda em Gestão de Recursos Humanos na Universidade Católica do Porto
– Business School



Questionário:

A Perceção dos Colaboradores de diversas gerações referentes à Autonomia e Desempenho Grupal e Conflito Intergrupar

Sheraton Lisboa Hotel & Spa

O meu nome é Eliana Casaca e no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Católica do Porto – Business School, encontro-me a realizar o Trabalho Final de Mestrado.

Para realizar este trabalho foi realizado um inquérito que tem como objetivo recolher dados sobre as gerações e como estas podem ser influenciadas pelo o desempenho de grupo, autonomia e conflito intergrupar. O estudo de caso em questão é o Sheraton Lisboa Hotel & Spa, tendo como destinatários os seus colaboradores.

Não existem respostas corretas ou incorretas relativamente aos itens apresentados, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objetiva. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade.

Nota: O inquérito é anónimo e apenas serão alvo de tratamento estatístico, garantindo a total confidencialidade dos dados, sendo que os dados obtidos serão aplicados para fins académicos.

Muito obrigado pela sua colaboração!



Parte I - Dados de Caracterização (obrigatório)

1. Género:
 - Masculino
 - Feminino
 2. Idade ou Ano de Nascimento ou Geração??
 - Tradicionalistas (1935-1949)
 - Baby Boomers (1950 – 1965)
 - Geração X (1966- 1980)
 - Geração Y(1981 – 1997)
 - Geração Z (1998-2010)
 3. Habilitações literárias?
 - Ensino básico - 1º ciclo (4º ano)
 - Ensino básico - 2º ciclo (6º ano)
 - Ensino básico - 3º ciclo (9º ano)
 - Ensino secundário ou equivalente (12º ano)
 - Frequência universitária
 - Licenciatura
 - Mestrado / Doutoramento
 - Pós-Graduação
 4. Com que idade ingressou no mercado de trabalho?
 - < 18 anos
 - 18 a 25 anos
 - 25 a 30 anos
 - > 30 anos
 5. Há quantos anos é colaborador do Sheraton Lisboa Hotel&Spa?
 - < 1 ano
 - 1 a 3 anos
 - 4 a 10 anos
 - 11 a 20 anos
-



- 21 a 30 anos
- > 31 anos

6. Em que departamento trabalha?

- Front Office
- F&B
- Housekeeping
- Contabilidade
- Compras
- Sales
- Recursos Humanos
- Reservas
- Manutenção

7. Qual é o seu nível funcional?

- Linha da Frente
- Chefe de Departamento

Parte II

(Autonomia Grupal)

Em seguida são apresentadas afirmações relativas ao seu grupo de trabalho. Posto isto, diga por favor, em que medida cada uma delas se aplica à equipa que faz parte do seu grupo de trabalho.

Assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a escala seguinte:

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

	1	2	3	4	5
1. A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho					
2. A equipa é livre para escolher o(s) método(s) a utilizar no desenvolvimento do trabalho.					
3. A equipa pode escolher como conduzir o processo de trabalho.					
4. A equipa pode decidir quando realizar as diversas tarefas.					
5. A equipa tem controlo na calendarização do trabalho de equipa.					
6. A equipa tem controlo sobre a sequência das tarefas da equipa.					
7. A equipa tem poder para decidir os seus objetivos.					

(Escala de Avaliação do Conflito Intergrupar)

As questões que se seguem dizem respeito a algumas situações que podem emergir na vida de uma equipa. Indique com que frequência surge tensão na sua equipa causada por cada uma das situações apresentadas, utilizando para o efeito a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca acontece	Quase nunca acontece	Acontece poucas vezes	Acontece algumas vezes	Acontece muitas vezes	Acontece quase sempre	Acontece sempre

	1	2	3	4	5	6	7
1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros da equipa							
2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade							
3. Divergências entre os membros da equipa associadas a diferenças de personalidade							



4. Manifestação de diferenças entre os membros da equipa relativamente a valores e atitudes perante a vida										
5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado										
6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas										
7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objetivos da equipa										
8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas										
9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros										

(Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II)

Através das afirmações seguintes, avalie a sua equipa de trabalho em cada um dos parâmetros apresentados em seguida, utilizando uma escala de 1 (mau a 10 (excelente):



1 Mau										10 Excelente
----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Capacidade de abordar os problemas adequadamente										
2. Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objetivos										
3. Qualidade do trabalho produzido										
4. Eficiência no desenvolvimento das tarefas										
5. Quantidade de trabalho produzido										
6. Qualidade das novas ideias/ sugestões introduzidas										
7. Capacidade de implementar novas ideias										
8. Cumprimento dos prazos estabelecidos										
9. Número de novas ideias/sugestões introduzidas										
10. Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis										

