

Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública

Sanete Irani de Andrade
sanete.andrade@gmail.com
Unimep

Patricia Mendes
pattymendes_as@hotmail.com
Unimep

Dalila Alves Correa
dacorrea@unimep.br
Unimep

Mariselma Ferreira Zaine
mfzaine@gmail.com
Unimep

Angela Trimer-de-Oliveira
angela.trimer@gmail.com
Unimep

Resumo: O conceito de geração engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, que determina o comportamento, causando impacto direto na evolução da sociedade e, principalmente, no ambiente de trabalho. Este estudo teve como objetivo geral analisar os conflitos diários gerados pelas diferentes gerações dentro de uma repartição pública, apontando as causas e as diferenças na forma de pensar e proceder. Utilizando referencial bibliográfico sobre gerações, bem como suas divisões em períodos, o estudo compreendeu a comparação das características de cada geração. Após aplicação de um questionário a três gestores da repartição pública, pôde-se constatar que as características apontadas pelo referencial para as várias gerações ocorrem, no caso estudado, na prática diária dos trabalhos realizados por uma equipe que comporta funcionários de diversas gerações.

Palavras Chave: gerações - conflito de gerações - ambiente de trabalho - Gestão de Pessoas - geração X, Y

1. INTRODUÇÃO

No contexto organizacional atual, para entender como as pessoas, de um determinado ambiente de trabalho, se inter-relacionam, tem sido importante verificar a diferença na forma de agir e pensar das várias gerações que ocupam o mesmo ambiente de trabalho, a diversidade de culturas e de níveis intelectuais, além de que crenças, ideologias e expectativas, por si sós, são, em geral, também fatores de conflito.

As mudanças de várias naturezas que ocorrem de uma geração para outra produzem conflitos ainda maiores, tais como: os ideais marcados por um mesmo grupo de pessoas em um mesmo período de tempo, muitas vezes, tornam-se valores sem sentido para as gerações seguintes. Logo, o convívio dessas gerações que dão suporte e importância diferentes para as decisões de um mesmo problema ou situação cria disputas, muitas vezes, prejudiciais no ambiente de trabalho.

A literatura especializada tem demonstrado que cabe ao gestor ter a capacidade de entender essa realidade e preparar os membros da organização para uma visão que leve em conta que as diferenças existem, são claras e, se bem administradas, podem trazer sucesso à organização, pois, o objetivo dos que convivem é o sucesso coletivo, que exige o bom entendimento entre todos os seus membros (ROBBINS, 2005; SERRANO, 2010).

Muitos são os estudos que acompanham a trajetória do trabalho e que objetivam entender sobre os diversos aspectos sociais, humanos, políticos e funcionais que perpassam a vida das organizações. Inúmeras pessoas de diferentes gerações são selecionadas para ocupar as diversas funções das empresas. Tais gerações são nomeadas pela mídia corrente de X, Y e *Baby Boomers* e apresentam características distintas. Este estudo busca identificar os tipos de geração e seus comportamentos, bem como compreender como ocorre a interação, nas tarefas diárias, entre as diferentes gerações dentro de uma repartição pública.

A partir do exposto, o tema do estudo justifica-se por ser de grande atualidade para o exercício da liderança e para a gestão de pessoas das organizações, considerando-se que tal abordagem tem sido pouco explorada, principalmente, por dirigentes ou gestores de órgãos e empresas públicas.

Como objetivo geral, pretendeu-se estudar os conflitos diários produzidos entre as diferentes gerações, no ambiente de trabalho de uma repartição pública, apontando as causas que, hipoteticamente, tendem a ser decorrentes das diferenças geracionais na forma de pensar e proceder. Quanto aos objetivos específicos, pretendeu-se demonstrar o processo histórico e as características de cada geração; identificar as principais dificuldades no relacionamento entre as gerações, e apontar os problemas percebidos na área estudada devido à inter-relação entre os funcionários das múltiplas gerações presentes na repartição, *locus* do estudo.

Os métodos de pesquisa utilizados foram o observacional e o comparativo, buscando o maior número de informações que a subsidiem. A pesquisa bibliográfica foi realizada em obras, artigos científicos, *sites* especializados e revistas indexadas que abordam o assunto.

A seguir, são apresentados os conceitos relacionados a diferentes gerações, que estão alinhados à designação utilizada pela mídia corrente e universalmente compartilhada: geração dos veteranos, passando pela geração dos *babies boomers*, geração X, geração Y e geração Z. Além das abordagens sobre as diversas gerações, é incluída breve apresentação dos conflitos das gerações.



2. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE AS DIVERSAS GERAÇÕES

Entre as várias definições apresentadas no dicionário Aurélio, destaca-se a de que geração é o “conjunto de indivíduos nascidos pela mesma época: a geração do pós-guerra; o espaço de tempo (aproximadamente 25 anos) que vai de uma geração a outra” (FERREIRA, 1986, p. 847). O dicionário Houaiss assim a define: a) “conjunto de pessoas que têm aproximadamente a mesma idade”; b) “espaço de tempo correspondente ao intervalo que separa cada um dos graus de uma filiação, avaliado em cerca de 25 anos” (HOUAISS, 2012).

A seguir são apresentadas essas várias “gerações” conforme a época de seu nascimento. Verifica-se que, diferentemente do definido por esses dicionaristas, a literatura em geral não tem utilizado o clássico intervalo de 25 anos, na classificação dessas “gerações”.

2.1. GERAÇÃO DOS VETERANOS

Para alguns pesquisadores (PEREIRA; ALMEIDA; LAUX, 2006), essa geração é denominada geração dos tradicionais; para outros, como Cara (2008), é a dos veteranos. De acordo com autores americanos, os responsáveis por criar a designação geração dos veteranos, esta é constituída por cidadãos que nasceram até 1945, isto é, que estão próximos de ou já completaram 70 anos de vida. Viram o mundo mudar de forma gradual, desde a primeira metade do século XX ao século XXI; em sua maioria, cresceram e viveram em um ambiente de duas guerras mundiais, de importantes crises no sistema econômico mundial, isto é, muitos, a de 1929 e, talvez, poucos, a de 2008. A maioria dessa população já está fora do mercado de trabalho. Especialistas afirmam que os veteranos são pessoas mais rígidas e respeitadoras de regras, em razão das dificuldades vivenciadas ao longo da vida (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

O cenário mundial, em que essa geração viveu e vive, mostra-se caótico: crises econômicas e políticas, catástrofes climáticas, guerras e famílias separadas ou destruídas por esses eventos fizeram com que os jovens desenvolvessem valores fortes de compaixão e solidariedade, resgate dos laços familiares e dos bons costumes. A composição familiar tradicional era a única aceita pela sociedade, ou seja, pai trabalhando fora, para garantir o sustento da família, e mãe, em casa, cuidando dos filhos (KULLOCK, 2010).

Acrescente-se, ainda, que essa geração sempre se mostrou muito dedicada e fiel ao trabalho, buscando a estabilidade no emprego, respeitando a hierarquia e as regras estabelecidas sem contestações. Seu objetivo era começar a trabalhar e aposentar-se na mesma organização; esperava, pacientemente, por promoções e melhorias salariais e considerava que nada conseguiria sem muito sacrifício. Os líderes dessa geração mostram um perfil autoritário e administravam as organizações pautados nos princípios clássicos da administração, aceitam o trabalho em equipe, mas acreditam que sempre deveria haver alguém para comandar e dar a última palavra. Pode-se afirmar que essa é a geração dos sacrifícios, em que o dever precede o prazer (CARA, 2008; WADA; CARNEIRO, 2010).

2.2. OS *BABY BOOMERS*

Desta geração fazem parte aqueles nascidos entre 1946 e 1964 e que ingressaram na força de trabalho das organizações de 1965 a 1985 (ROBBINS apud MALAFAIA, 2011). Portanto, *Baby Boomers*, para este autor, é uma definição para o conjunto de crianças nascidas durante uma explosão populacional - *Baby Boom* em inglês, ou, em uma tradução livre, explosão de bebês. A atual definição de *Baby Boomers* refere-se aos filhos da Segunda Guerra Mundial, já que logo após a guerra houve uma explosão populacional. Especialistas justificam o fato explicando que o ser humano tem uma característica de aumentar a reprodução quando

se sente ameaçado ou em perigo por determinado período de tempo, como nesse caso. Os últimos representantes da geração *Baby Boomers* estão próximos de completar 50 anos.

Como traços marcantes dessa geração, constam os seguintes: a empresa vem em primeiro lugar e a realização profissional está atrelada a empregos duradouros; as pessoas estão acostumadas a trabalhar em equipe, acreditam no poder da hierarquia e seguem à risca as políticas corporativas.

A idéia da geração *Baby Boomers* era construir uma carreira sólida. Seus membros valorizavam a fidelização ao trabalho e buscavam uma carreira que os realizasse e não apenas lhes oferecesse bens materiais. Quando ocupam cargos de liderança, são defensores de teorias participativas e motivacionais, e preocupados com a manutenção de um bom ambiente de trabalho e de justiça. Segundo Zemke; Raines; Filipczak (2008), a gestão dessa geração é realizada por consensos. São pessoas que colocam o trabalho à frente de tudo, inclusive da família, e se definem pelos resultados que alcançam. Essa geração é mais saudável e instruída que sua antecessora; seus membros vivem mais e com maior qualidade. Por isso, tendem a se aposentar mais tarde, por motivos variados que, por vezes, os levam a complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a vontade de continuar produzindo. Trata-se de uma geração que deseja continuar em atividade por muito tempo.

Pesquisas mostram que muitos indivíduos da geração *baby boomers*, de ambos os sexos, quando se aposentam, passam a realizar trabalhos voluntários e representam valiosa contribuição para as organizações sem fins lucrativos, devido à sua experiência e competência no mundo corporativo.

2.3. GERAÇÃO X

Nascidas entre os anos de 1965 e 1979, as pessoas dessa geração ingressaram no mercado de trabalho de 1985 a 2000. Estão hoje com, aproximadamente, 45 anos.

As mulheres dessa geração foram as primeiras a adotar papéis sociais mais autônomos. A educação de seus membros foi totalmente influenciada pela televisão, que transformou sua rotina familiar: os pais passaram a castigar os filhos limitando o acesso a seus programas favoritos, como os desenhos animados, o que constituía um grande castigo. Influenciada pela TV, foi a geração mais atraída por apelos consumistas. Essa geração teve grande contato com as inovações tecnológicas, assistiu ao surgimento do vídeo-cassete, do computador pessoal, da internet e muitas outras novidades tecnológicas, que começaram a prosperar na sua juventude e continuam num ritmo acelerado nos dias atuais (OLIVEIRA, 2008).

Diante desse cenário de mudanças sociais e evolução tecnológica, os jovens dessa geração apresentam características e estilos de vida diferentes: os revolucionários eram aqueles interessados em política e que manifestavam seus ideais em movimentos estudantis ou em movimentos *hippies*, buscando direitos iguais; os musicais, que expressavam seus valores e posições político-sociais por meio da música.

Conger (1998) afirma que essa geração possui atitudes diferentes com relação ao trabalho, apesar de ser desconfiada em relação a hierarquias, adota e gosta do trabalho em equipe. São indivíduos independentes, irreverentes, seguindo os passos de seus antecessores imediatos. São fáceis de recrutar, porém, difíceis de manter no trabalho. Trabalham para viver, mas não vivem do trabalho; gostam do dinheiro, porém, procuram conciliá-lo com a vida pessoal, procurando o equilíbrio. Buscam e deixam seus empregos, regidos pela necessidade da família. Outras características dessa geração referem-se aos seus comportamentos empreendedores, ambiciosos e imediatistas. A realização não se limita ao



aspecto profissional, está também presente na vida pessoal, buscando, ainda, qualidade de vida.

De acordo com especialistas no assunto, entre as principais características dos indivíduos da geração X encontram-se: a) busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo; b) maturidade e escolha de produtos de qualidade; c) ruptura com as gerações anteriores; d) maior valor a indivíduos do sexo oposto; e) busca por seus direitos; f) respeito à família menor que o de outras gerações; g) procura por maior liberdade.

Inconformados e entusiastas, os integrantes dessa geração promoveram grandes mudanças: dentro de casa começaram a ser donos de seus próprios quartos e tomaram conta de suas individualidades. São influenciados pelo avanço do marketing e da publicidade, tanto no universo corporativo, quanto no entretenimento.

As pessoas da geração X são egoístas e autossuficientes, e buscam, por meio do trabalho, a realização dos desejos materiais e pessoais. Conforme Oliveira (2008, p. 63), "Essa geração é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões". Seus representantes são responsáveis por inventar as ferramentas dominantes de comunicação do mundo atual. As empresas que revolucionaram a *internet*, com *Google*, *Amazon* e *YouTube*, ícones da *Web 2.0*, foram criadas por pessoas dessa geração.

2.4. GERAÇÃO Y

Segundo especialistas, integrariam a geração Y os jovens nascidos entre as décadas de 1980 e 1990, tendo características muito especiais, pois acompanharam a nascente revolução tecnológica atual quando crianças. Outros estudiosos (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012) incluem na geração Y jovens nascidos a partir do fim dos anos 1970 e início da década de 1980 até os primeiros anos de 2000 (2003-2004).

Os integrantes dessa geração são flexíveis, individualistas, competitivos, acostumados a fazer escolhas, fazendo questão de produzir conteúdo, não apenas recebê-lo pronto. Adquiriram uma atitude questionadora, que acaba colidindo com o modelo tradicional de hierarquia. Nasceram em tempos de prosperidade, não temem o desemprego, têm autoconfiança, gastam mais tempo com educação integral, o trabalho é-lhes um meio e não um fim (LOIOLA, 2009; OLIVEIRA, 2010).

Essa geração se conectou desde cedo com o mundo digital e aprendeu na prática cotidiana como incorporar as novas tecnologias, conseguindo, assim, desenvolver competências diferentes das gerações anteriores ainda ativas no mercado de trabalho: a *Baby Boomers* e a geração X. Os jovens são considerados ambiciosos, confiantes e acreditam que podem mudar o mundo.

Para Oliveira (2010), a geração Y é motivada por desafios e interesse de ascensão rápida, seus integrantes mudam de direção quando percebem que isso não acontecerá em um curto espaço de tempo. Em decorrência, a rotatividade nas empresas está crescendo: trabalhar na mesma empresa por muitos anos não faz parte dos planos desses novos profissionais.

Na Tabela 1 são apresentados os problemas e as expectativas da geração Y no ambiente de trabalho.

Analisando os problemas e as expectativas da Geração Y, verifica-se uma nova visão e um estilo de trabalho original, em que os interesses dos trabalhadores e empregadores tomam uma orientação diferente.

**Tabela 1 – Problemas e expectativas da geração Y no ambiente de trabalho**

Problemas	Expectativas da geração Y
O chefe não conhece seu funcionário	Conhecer melhor seu funcionário
Hierarquia	Ser tratada com igualdade
Choque de experiência	Ser reconhecida por sua experiência cultural, como viagens
A Geração Y é muito jovem para ser gestora de algum departamento	Ser reconhecida por suas habilidades e talento
Imaturidade quanto à independência de aplicação de tarefas	Ter orientação sobre o que fazer
<i>Feedback</i>	Obter <i>feedback</i> positivo e rápido, pois não se dá bem com críticas
Independência	Ter orientação constante, mão dupla de aprendizado, troca de conhecimento
Promessas feitas	Obter cumprimento das promessas
Financeiro	Receber benefícios, como planos de aposentadoria
Distância do trabalho	Trabalhar perto de casa ou home <i>office</i>
Monotonia	Fazer algo inovador
Flexibilidade de horário	Ter horário flexível
Planos de carreira	Ter planos de carreira
Mudança frequente de emprego	Quer mudar de emprego com frequência
Problemas da empresa	Resolver os problemas com rapidez, sem burocracia
Projetos dentro da empresa	Participar de projetos globais

Fonte: Wada; Carneiro (2010)

Nota-se nas descrições da geração Y a presença de características, como impaciência, agitação, necessidade de estar conectada, indiferença em relação à autoridade e fidelidade a si própria. São os nativos da era digital e democrática. Enquanto as gerações anteriores se adaptaram às tecnologias, essa geração já nasceu nesse contexto e alguns estudos comprovam que as pessoas habituadas com ferramentas virtuais desenvolvem um sistema cognitivo diferente (MALDONADO, 2005).

Na Tabela 2, veem-se as possíveis características apresentadas pela geração Y no ambiente de trabalho.

No ambiente de trabalho, os membros dessa geração tendem a se preocupar mais com suas próprias carreiras do que com o bom funcionamento das organizações; são impacientes para esperarem oportunidades relativas às promoções e tendem a misturar mais a vida pessoal com a vida profissional do que faziam os membros das gerações anteriores. São individualistas que mudam de trabalho com frequência em busca de novas oportunidades e desafios. Quanto à aprendizagem, tendem a valorizar a prática para aprender; preferem aprender em *networks* e em grupos, de forma colaborativa; gostam de utilizar tecnologia para aprender; questionam com frequência.

**Tabela 2 – Características da geração Y no ambiente de trabalho**

Características das gerações no ambiente de trabalho	Geração Y
Valores e ética empresarial	O que está por vir; fazem diferentes atividades; apegados; obstinados a uma ideia, a um projeto; são persistentes; empreendedores; tolerantes; determinados
Trabalho é...	Vai acabar um dia; satisfação
Estilo de liderança	Está para ser definido
Comunicação	<i>E-mails</i> ; mensagens de voz
<i>Feedback</i> ; avaliação e prêmios	Quando eu quiser, pode ser agora Trabalho é significante quando tem um objetivo importante
Mensagens motivacionais	Você vai trabalhar com outras pessoas inteligentes e criativas
Trabalho e vida familiar	Equilíbrio

Fonte: Wada; Carneiro (2010)

Como postura profissional, têm foco no sucesso pessoal; na perspectiva de carreira em curto prazo; não veem limites claros entre a vida e o trabalho; esperam trabalhar a qualquer hora, de qualquer lugar, virtualmente e com mais flexibilidade; valorizam autonomia e otimismo; gostam de trabalhar em equipe, esperam obter resultados rapidamente. A geração Y é a mais contundente de todas com relação à forma de tratamento com seus superiores, como consequência de poucas cobranças por parte de seus pais. Além disso, seus membros têm confiança cega em seus potenciais, visto que, em seu aprendizado, receberam constantemente *feedbacks*, com intuito de sempre melhorarem.

A resistência desta geração se formaliza no “não”, o ato de negar, questionar toda e qualquer ordem não fundada em uma justificativa plausível. São, de certa forma, motivados pela novidade, pelo incerto. Consideram o superior um adversário ou obstáculo a ser vencido. A abertura às mudanças é também uma característica desta geração, como também o processo inverso, querendo implantar mudanças nos ambientes em que se inserem (OLIVEIRA, 2010).

Ainda de acordo com Oliveira (2010), o poder inculcido na geração Y é a informação, porém, sabe-se que a informação não é mais uma particularidade exclusiva. Assim, o diferencial dessa geração são as infinitas redes de relacionamentos criadas por meio da *internet*, telefonia, e *networking*, no decorrer de suas experiências vividas; a geração Y ultrapassa as limitações impostas às e pelas gerações anteriores.

2.5 GERAÇÃO Z

É a mais recente das gerações e inclui os nascidos a partir de meados dos anos 1990. Seu mundo sempre esteve conectado a *internet*, *e-mail*, celulares e a todas as novas mídias e novidades que surgem por conta da tecnologia decorrente da era da informação: o ritmo ditado pela tecnologia é decisivo para formar a personalidade da geração Z. Esta geração pode não ter experiência profissional no mercado de trabalho por conta da pouca idade. Os incluídos nesta geração estão chegando à universidade, demonstram que vão ter comportamentos diferentes no mercado de trabalho. Conhecidos como individualistas,



pensando no futuro, esses jovens poderão ter muitas dificuldades em trabalhar em equipes. Esta geração precisará aprender tanto o trabalho em equipe como o exercício da paciência.

Seus membros, ligados e fortemente conectados à tecnologia de informação, fator que os diferencia das gerações anteriores, estão sempre sintonizados com o mundo por meio de recursos móveis e não apenas por um computador de mesa, quando o conceito de grupo passa a ser virtual. São dinâmicos, críticos, precoces e tendem a ser ecologicamente corretos (SERRANO, 2010; WIESEL, 2010).

3. OS CONFLITOS DAS GERAÇÕES E O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS

São muitos e diversificados os atuais desafios enfrentados pelos gestores; um deles é conviver e trabalhar com as diferentes gerações em seu quadro de colaboradores, de modo que a atividade de gestão exige preparação para lidar com essas equipes caracterizadas pela diversidade. Vários fatores, tais como econômicos, sociais e culturais, somados à educação familiar, moldam a identidade das pessoas na sociedade. Segundo Robbins (2005), seria importante que os gestores estivessem preparados para essa realidade, envolvendo integração entre experiência, conhecimento e liderança de equipes.

Os membros do grupo nem sempre têm a mesma opinião ou estão de acordo sobre certas questões e, por consequência, podem surgir os conflitos. Entende-se por conflito: “a percepção de diferenças incompatíveis, que resulta em interferência ou oposição. Essa definição abrange uma gama ampla de ações – desde atos abertos e violentos até formas sutis de desacordo” (ROBBINS, 2005, p. 268).

Segundo este autor,

O conflito pode ter óbvias consequências negativas no funcionamento do grupo. Desacordos e rivalidades podem prejudicar o grupo quando desviam os esforços dos membros da realização dos seus objetivos para a tentativa de resolver as diferenças. Em casos extremos, o conflito pode gerar descontentamento, dissolver laços comuns e resultar no colapso final do grupo. Mas nem todos os conflitos grupais são ruins! Níveis baixos e moderados de conflito têm evidenciado influências positivas no desempenho dos grupos (ROBBINS, 2005, p. 269).

As três últimas gerações, atuantes no mercado de trabalho (*Baby Boomers*, X e Y), possuem diferentes formas de agir, pensar; vivem parcialmente, conforme os conceitos recebidos da geração que as antecede. O relacionamento dessas gerações no ambiente de trabalho pode ocasionar muitos conflitos, mas também infinitas oportunidades de complementaridade de ideias e ações. Abaixo, tem-se uma síntese das características dessas três gerações:

- *Baby Boomers* – geração muito disciplinada, tinha muito respeito por toda a família e, principalmente, pelos pais (não questionando suas ordens ou opiniões), e ficava na mesma empresa por muito tempo – alguns ainda estão no local em que iniciaram sua carreira profissional.
- Geração X – geração com maior preparo acadêmico e experiência internacional. Entrou no mercado rompendo com atitudes rígidas e exigindo maior flexibilidade e menor hierarquia. Geração rica em empreendedores.
- Geração Y – tem dificuldade em imaginar o mundo sem computador e *internet*. É mais individualista, quer autonomia e não aceita facilmente uma rígida estrutura hierárquica.

4. METODOLOGIA

Com base na abordagem bibliográfica apresentada, a pesquisa foi efetuada em um órgão público municipal do interior de São Paulo. O levantamento empírico de dados, para investigar o comportamento dos funcionários na rotina diária dos trabalhos efetuados em três seções, foi realizado por meio de um questionário aplicado aos respectivos gestores, cujo resultado aferido das análises foi submetido à interpretação dos dados.

O questionário compôs-se de seis questões abertas, com o objetivo de averiguar a percepção dos gestores sobre o comportamento de seus liderados, em especial o da geração Y, no ambiente de trabalho.

A pesquisa envolveu a participação de três gestores de diferentes seções do referido órgão público. O instrumento de coleta de dados foi entregue a cada um dos gestores, os quais tiveram prazo de uma semana para retorná-lo preenchido às pesquisadoras. Não houve qualquer identificação dos gestores no questionário respondido.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os três gestores que responderam ao questionário são denominados nessa pesquisa Gestor A (GA), Gestor B (GB) e Gestor C (GC), e têm o seguinte tempo de casa: GA = dois anos e dez meses; GB = seis anos, e GC = vinte e um anos e oito meses. Somente o GA, que ainda não havia recebido capacitação para ocupar o cargo, estava em vias de receber capacitação técnica, em data próxima à realização da pesquisa.

O GA tem sob sua supervisão onze funcionários; o GB, três e o GC, seis funcionários. De acordo com as idades desses funcionários, apenas uma funcionária supervisionada pelo GA pertence à geração *Baby Boomers*. Os demais são membros das gerações X e Y.

Quando perguntado *se há diferenças no comprometimento com o trabalho entre os funcionários de faixas etárias diferentes*¹, o GA respondeu que sim; o GB acredita que não, mas, sim na forma de comportamento; já, o GC julga muito relativa essa diferença; para as diferentes faixas etárias já presenciou pessoas muito comprometidas com o trabalho e outro tanto sem nenhum comprometimento e acredita que o segredo está no fato de as pessoas gostarem do que fazem e atribuir ao trabalho um objetivo a ser alcançado.

Pela questão seguinte se pretendeu saber se os respondentes *concordam ou discordam da afirmação de que os funcionários mais jovens desenvolvem as tarefas mais rapidamente e com melhor qualidade do que os mais antigos*. O GA respondeu que concorda com a afirmação: os mais jovens se empenham mais com o ambiente (em se ambientar) e com o atendimento aos usuários/clientes. O GB concorda parcialmente, em sua opinião os jovens possuem habilidades maiores com os meios e recursos tecnológicos, sendo, assim, mais rápidos no cumprimento das tarefas, porém, nem sempre a qualidade é melhor em virtude do afã em querer resolvê-las rapidamente. Percebe-se, afirma esse gestor, que os mais antigos, por serem mais ciosos dos resultados de suas atividades, conseguem mais, talvez não em rapidez, mas em eficiência de qualidade. O GC afirmou que, em relação aos trabalhos relacionados diretamente com a tecnologia, é fato que os mais jovens os desenvolvem com maior rapidez; já, em relação à qualidade, os mais antigos são mais detalhistas e mais completos.

Quando questionados sobre *qual a diferença entre trabalhar com os jovens, chamados de geração Y e com os demais*, os respondentes foram categóricos: para o GA, os

¹ As frases em itálico traduzem aproximativamente as questões do questionário.



jovens gostam de orientações e os demais não gostam muito de ser orientados. Para o GB, apesar de alguns jovens possuírem espírito dinâmico e criativo, além da facilidade com o mundo tecnológico, demonstram excesso de autoconfiança que prejudica, por exemplo, o respeito à hierarquia administrativa e, por serem críticos, podem tornar-se pouco flexíveis. Já, o GC afirmou que os mais jovens são mais flexíveis, aceitam melhor a diversidade de ideias, enquanto os mais velhos têm a tendência de se acomodarem, deixando que os mais novos resolvam ou desenvolvam atividades, porque julgam que esses têm mais facilidades.

Em seguida, questionou-se sobre o atendimento ao público: *quem responde de forma mais adequada aos diferentes perfis de pessoas que demandam atendimento pessoal diariamente? Por quê?* O GA acredita que os mais novos desempenham melhor essa função por estarem com vontade de aprender. Para o GB, são os anteriores à geração Y: se esses têm por consenso maior capacidade de comunicação, é preciso levar em conta que ainda vigoram certas normas de conduta que os mais antigos ainda preservam. Para este Gestor (GB), o que pode ser um atendimento educado, porém, fora de certas regras de formalidade, pode desagradar ao público. E, para o GC, são os mais antigos, porque conhecem melhor a vida e as necessidades das pessoas, são menos individualistas, tiveram uma educação diferente, mais rígida em relação ao outro.

A questão seguinte questionou sobre a existência de conflitos, *se há conflitos entre essas gerações. Em caso afirmativo, como são resolvidos?* Segundo o GA, há “mais ou menos” conflitos e a geração Y se relaciona melhor com o tipo de trabalho desenvolvido em seu setor. Para o GB, os conflitos existem, especialmente quando o mais antigo se vê ameaçado pelo jovem, como, por exemplo, quando um funcionário mais jovem tem opiniões e soluções que vão de encontro às do chefe. Para esse gestor (GB), a solução tem sido a busca pelo desenvolvimento de técnicas relativas ao gerenciamento de crises. Já, para o GC, não há conflitos entre as gerações em seu setor.

Para finalizar, questionou-se sobre *quais são as melhores formas de trabalhar com as diferentes faixas etárias num mesmo setor?* O GA não respondeu essa questão. O GB respondeu que se deve respeitar a carga de conhecimento e experiência de cada um, conhecer o universo possível em que cada um foi criado (geração e suas diferenças), estabelecer regras que não afastem, mas que aproximem as gerações, como numa situação de resolução de problema, de modo a não desmerecer o conhecimento individual, propondo diretrizes e orientações iguais para todos. Para o GC, é preciso envolver os funcionários das diferentes faixas e mostrar que, para se ter sucesso no trabalho, há necessidade dos saberes se completarem.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco da pesquisa foi identificar os tipos de geração e seus comportamentos, além de compreender como ocorre a interação das tarefas diárias entre as diferentes gerações dentro de uma repartição pública. Para atender essa problemática, buscou-se demonstrar o processo histórico de cada geração, bem como descrever as características de cada geração, incluindo uma breve definição de gestão de conflitos.

A partir das respostas obtidas junto aos gestores, foi possível observar correspondência entre o referencial bibliográfico apresentado e a rotina de trabalho dos setores de um órgão público, que tem em seus quadros funcionários pertencentes às diferentes gerações.

Diante da presença de diferentes gerações no contexto organizacional, as várias questões relacionadas ao ambiente de trabalho, como motivação, produtividade e competitividade, tornam-se, em grande medida, mais difíceis às gerências, constituindo-lhes



desafios e oportunidades de aprendizado. Os vários cargos existentes nos setores pesquisados são de confiança ou de pessoas concursadas e ocupados por membros de várias gerações. Os conflitos decorrentes, observados dentro de um órgão público, são de comportamentos entre as gerações, tendo diferentes orientações, tais como estabilidade do emprego, falta de um plano de carreiras, entre outros.

Comparando as respostas obtidas junto aos três gestores de diferentes setores de uma instituição pública, pôde-se verificar a tendência quanto à existência de apenas membros das gerações X e Y. Verificou-se que o comprometimento com o trabalho é relativo e independe das gerações, porém, os membros da geração Y, por terem maior facilidade com recursos tecnológicos, desenvolvem um comportamento voltado para executar suas tarefas com maior rapidez e agilidade, podendo comprometer a qualidade esperada. Os membros da geração X são mais ciosos do resultado.

A diferença entre trabalhar com as duas gerações num mesmo ambiente de trabalho (como o estudado) paira no fato de que os jovens da geração Y tendem à maior flexibilidade de trabalho, a melhor receber as novas ideias, demonstram maior interesse em aprender, em relação ao atendimento ao público desempenham melhor essa função por terem maior capacidade de comunicação. São educados, ainda que desconheçam algumas regras de conduta, preservadas pelos funcionários da geração X.

A existência de conflito é vista como uma ocorrência natural em qualquer ambiente de trabalho; seus motivos são os mais diversos, o que não significa que os conflitos sejam de todo ruins. Para os grupos estudados, os conflitos, ainda que não percebidos por alguns gestores, ocorrem - em especial - devido à suposta ameaça que uma geração mais jovem exerce sobre os membros da mais antiga. É fato que os conflitos sempre existirão e que sua administração dependerá das atitudes do gestor em relação ao seu gerenciamento.

Enfim, a literatura tem demonstrado os vários comportamentos típicos dos membros associados a diferentes gerações. A cada 20/25 anos, as várias demandas impostas pelos mais diversos meios que influenciam a forma de se trabalhar, resultam em dinâmicas diferentes e direcionam o comportamento dos trabalhadores em suas funções. O que se percebe com a junção de, pelo menos, duas gerações em um mesmo ambiente de trabalho (de natureza pública) são as diferenças que os unem, a complementação de conhecimentos e habilidades pertinentes de cada uma delas.

A pesquisa realizada, ainda de caráter preliminar, atendeu, de forma satisfatória, os objetivos das pesquisadoras que trabalham com (ou que tinham como objetivo conhecer) as várias gerações, onde convivem, diariamente, com os conflitos das diferenças relativas oriundas das gerações, e que permeiam o ambiente de trabalho. Esta experiência sinaliza para a continuidade do estudo por meio de um projeto mais abrangente.

Finalmente, é importante entender que as diferenças de comportamento e atitudes de natureza geracional, presentes no contexto de trabalho, suscitam o enfrentamento de desafios para repensar novos modelos de gestão e diferentes formas de organização do trabalho, capazes de alinhar os interesses das pessoas envolvidas com os de diferentes públicos atendidos, tais como funcionários, clientes, fornecedores. Estabelece-se, assim, o desafio de criar mecanismos que aproveitem o melhor do potencial de cada um, independente da sua geração e proporcionem um crescimento mútuo entre os funcionários, melhorem o ambiente em que estão inseridos, aprimorem suas competências, além de proverem o espaço de melhorias contínuas, sejam essas na aprendizagem e satisfação em cumprir suas tarefas.

7. REFERÊNCIAS

- CARA, Mariane. **Gerações juvenis e a moda**: das subculturas à materialização da imagem virtual. 2008. Disponível em: <http://www.ceart.udesc.br/modapalavra/files/geracoes_juvenis-mariane_cara.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2012.
- CARVALHO, Antônio V. de; NASCIMENTO, Luís Paulo do; SERAFIM, Oziléa K. G. **Administração de Recursos Humanos**. v. 1, 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2008.
- CONGER, Jay. Quem é a geração X? **HSM Management**, n. 11, p.128-138, nov./dez. 1998.
- FERREIRA, Aurelio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- HOUAISS, Antonio. **Dicionário eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa**. 2012. v. 3. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm>>.
- KULLOCK, Eline. **Por que as gerações estão no nosso foco?** 2010. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>>. Acesso em: 31 mar. 2012.
- LOIOLA, Rita. Geração Y. **Revista Galileu**, n. 219, out. 2009.
- MALFAIA, Gabriela Silva. 2011. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., Rio de Janeiro e Niterói, 2011. **Anais eletrônicos ...** Rio de Janeiro e Niterói: UFF, 2011.
- MALDONADO, Maria Tereza. **A Geração Y no trabalho**: um desafio para gestores. Jun. 2005. Disponível em: <<http://www.mtmaldonado.com.br/artigos/familia.php>>. Acesso em: 08 set. 2011.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: era das conexões, tempo de relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2008.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare, 2010.
- PEREIRA, Rita C. F; ALMEIDA, Stefânia O.; LAUX, Fabiano N. Marketing de gerações: construção e teste de escala para avaliação da marca de refrigerante coca-cola por jovens na fase de transição entre as gerações X e Y. **REAd**, ed. 52, v. 12, n. 4, jul./ago. 2006.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SERRANO, Daniel P. **Geração Z**. 17 jul. 2010. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Z.htm>. Acesso em: 08 set. 2011.
- WADA, Elizabeth K.; CARNEIRO, Natalie A. **As necessidades da geração Y no cenário de eventos empresariais**. 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em: 30 nov. 2011.
- WIESEL, Gilberto. **Geração Z**: sustentáveis, exigentes e seus futuros clientes. Sua empresa está preparada? 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/geracao-z-sustentaveis-exigentes-e-seus-futuros-clientes-sua-empresa-esta-preparada/33541/>>. Acesso em: 31 out. 2011.
- ZEMKE, Ron; RAINES, Claire; FILIPCZAK, Bob. 2008. **Choque de gerações**. Disponível em: <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed_mar/ed65cef-cap.html>. Acesso em: 10 out. 2011.