



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RAYANNE FIDÉLIS DE SOUSA

**CONFLITOS DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE
TRABALHO: Estudo de caso na Procuradoria Geral do
Trabalho - PGT**

Brasília – DF

2016

RAYANNE FIDÉLIS DE SOUSA

**CONFLITOS DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE
TRABALHO: Estudo de caso na Procuradoria Geral do
Trabalho - PGT**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr., Adalmir de
Oliveira Gomes

Brasília – DF

2016

Sousa, Rayanne Fidélis de.

CONFLITOS DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: Estudo de caso na Procuradoria Geral do Trabalho - PGT / Rayanne Fidélis de Sousa. – Brasília, 2016.

79 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Adalmir de Oliveira Gomes, Departamento de Administração.

RAYANNE FIDÉLIS DE SOUSA

**CONFLITO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO:
Estudo de caso na Procuradoria Geral do Trabalho - PGT**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Rayanne Fidélis de Sousa

Doutor, Adalmir de Oliveira Gomes
Professor-Orientador

Dra. Marina Moreira
Professora-Examinadora

Dr. Rodrigo Ferreira
Professor-Examinador

Brasília, 23 de junho de 2016

Dedico este trabalho especialmente a Deus, por sempre guiar os meus caminhos e me dar forças para seguir em frente;
E a minha família, essenciais na minha formação e, sempre presentes em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pelo dom da vida; por ser a certeza de conforto em todos os momentos, seja de felicidade ou de dificuldades; pela oportunidade de concluir mais uma etapa da minha vida e me guiar para a realização de mais um sonho;

A minha família, meu exemplo de vida, que não mediram esforços para me proporcionar uma boa educação e que através do seu amor incondicional, incentivo, dedicação, companheirismo, me fizeram acreditar ser capaz de vencer as dificuldades e viver meus sonhos, sempre apoiando as minhas escolhas, me encorajando e acreditando no meu potencial;

Ao meu orientador, Adalmir de Oliveira Gomes, pela atenção e orientação durante a realização deste trabalho;

Aos funcionários do Departamento de Administração da Procuradoria Geral do Trabalho, pela compreensão, interesse, e colaboração para a realização desta pesquisa;

Ao pessoal da seção de Compras da Procuradoria Geral do Trabalho, na qual fiz estágio, em especial ao Nelson e Michel, por toda ajuda, conselhos e sugestões durante a elaboração do meu trabalho;

A Dona Antonia, pela disponibilidade e auxílio durante toda a execução desse trabalho;

E agradeço também a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que este trabalho fosse concluído.

*“... De vinte em vinte anos
Aparece no mundo uma nova geração
Mas de quarenta em quarenta
É que todas as coisas se repetem”.*
(Zé Rodrix)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar a percepção de servidores e terceirizados que compõem o Departamento de Administração da Procuradoria Geral do Trabalho - PGT, do Ministério Público do Trabalho - MPT, a respeito de conflitos que ocorrem entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho. Para tanto, foi realizado um estudo de caso na referida organização. Para atingir o objetivo proposto procurou-se descrever como as relações entre os indivíduos de gerações diferentes são desenvolvidas no ambiente de trabalho, identificar a existência de conflitos e suas causas, e classificar os conflitos identificados. A pesquisa foi de abordagem qualitativa e como instrumento de pesquisa utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado. A amostra contou com a realização de trinta entrevistas com funcionários, dentre eles servidores e terceirizados. A análise de dados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo. Os resultados encontrados apontam para a existência de três gerações na autarquia em estudo: *Baby Boomers*, geração X e geração Y. De maneira geral, as gerações possuem bom relacionamento no local de trabalho, contudo, foi identificada a ocorrência de conflitos, com destaque entre as gerações X e Y. Os conflitos identificados foram classificados como de relacionamento e de processo; e como funcionais em relação às consequências. Os fatores pessoais são os mais frequentes geradores de conflitos. Os resultados são discutidos com base no referencial teórico. Ao final são apresentadas limitações do estudo e é sugerida uma agenda de pesquisa para estudos futuros.

Palavras-chave: Conflitos de Gerações; Ambiente de Trabalho; Setor Público.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Gráfico: Crescimento da Expectativa de Vida no Brasil – 1960 a 2014....	15
Figura 2 – Gráfico: Crescimento da População no Brasil – 1960 a 2014	16
Figura 3 – Gráfico: Número de entrevistados por geração.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Meios de comunicação:.....	26
Quadro 2 – Período de nascimento das gerações:	29
Quadro 3 – Órgãos pertencentes às áreas finalísticas e administrativas da PGT:....	41
Quadro 4 – Composição do roteiro semiestruturado de entrevista – Bloco I:	46
Quadro 5 – Composição do roteiro semiestruturado de entrevista – Bloco II:	47
Quadro 6 – Composição do roteiro semiestruturado de entrevista – Bloco III:	47
Quadro 7 – Geração Baby Boomer:	53
Quadro 8 – Geração X:	56
Quadro 9 – Geração Y:	60
Quadro 10 – Características das gerações:	61
Quadro 11 – Classificação dos Conflitos:.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PGT – Procuradoria Geral do Trabalho

MPT – Ministério Público do Trabalho

DA – Departamento de Administração

CEOF – Coordenação de Execução Orçamentária e Financeira

CAE – Coordenação de Arquitetura e Engenharia

CMP – Coordenação de Material e Patrimônio

CLC – Coordenação de Licitações e Contratos

CDI – Coordenação de Documentação e Informação

CL – Coordenação de Logística

APG – Assessoria de Planejamento e Gestão do DA

ASJU – Assessoria Jurídica

NCG – Núcleo de Conformidade de Gestão

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

GBB – Geração Baby Boomer

GX – Geração X

GY – Geração Y

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contextualização.....	15
1.2	Formulação do problema	18
1.3	Objetivo Geral	18
1.4	Objetivos Específicos.....	18
1.5	Justificativa	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	Conflitos no Ambiente Organizacional	21
2.2	Fatores Conflitantes dentro do Ambiente de Trabalho.....	23
2.2.1	Fatores Estruturais	23
2.2.2	Fatores de Comunicação.....	24
2.2.3	Fatores Pessoais.....	27
2.3	Gerações no Ambiente de Trabalho	28
2.3.1	Baby Boomers	30
2.3.2	Geração X	32
2.3.3	Geração Y	33
2.4	Conflitos de Gerações no Ambiente de Trabalho	35
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	39
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	39
3.2	Caracterização da organização do estudo.....	41
3.3	Participantes da pesquisa	42
3.4	Caracterização e descrição do instrumento de pesquisa.....	45
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	47
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	71

REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICES.....	77
Apêndice A – Instruções para a aplicação das entrevistas	77
Apêndice B – Autorização para a realização das entrevistas.....	78
ANEXOS	79
Anexo A – Organograma do Departamento de Administração da PGT	79

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional sofreu importantes mudanças nos últimos anos, dentre elas, alterações nas leis trabalhistas, no código civil e nos requisitos necessários para a aposentadoria, além do aumento da expectativa de vida, fazendo com que os trabalhadores permaneçam na ativa por mais tempo. Esse fenômeno teve como consequência uma grande diversidade da força de trabalho nas empresas.

São muitos e diversificados os atuais desafios enfrentados pelos gestores. Um deles é o fato das organizações estarem recebendo indivíduos de várias idades em seus quadros de colaboradores, chegando a atingir, às vezes, uma diferença de mais de 40 anos entre alguns membros (LOMBARDIA, 2008). Mudanças como esta, na composição do mercado de trabalho, trazem desafios à área de gestão de pessoas, mais especificamente, para o comportamento organizacional – na área da diversidade, principalmente quando envolvem as normas e políticas institucionais, práticas de gestão e aspectos que envolvem o relacionamento interpessoal nas empresas.

Essa variedade de pessoas de diferentes etnias, idades, raças, distintos pensamentos, crenças, valores e expectativas têm tanto o seu lado positivo quanto negativo às organizações, visto que em alguns casos acaba gerando conflitos. Um desses conflitos que tem motivado mais estudos e discussões para melhor compreensão do assunto é o “Conflito entre Gerações”, o qual será abordado durante este trabalho, com especial atenção ao serviço público.

A seguir, serão apresentados a contextualização do tema, a formulação do problema, o objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa para a realização deste estudo.

1.1 Contextualização

Nos últimos anos, a expectativa de vida aumentou de forma significativa no contexto mundial, inclusive no Brasil. Segundo o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015), em 1960, a população Brasileira apresentava 48 anos de expectativa de vida, elevando-se para 75,2 anos em 2014, havendo um aumento de 63,83% em relação à década de 60.

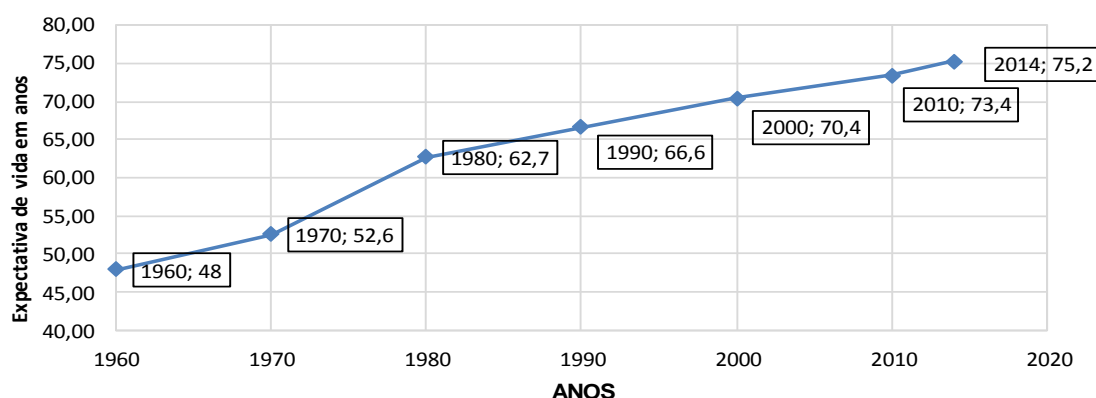


Gráfico I: Crescimento da expectativa de vida no Brasil – 1960 a 2014

Fonte: IBGE (2015)

Diversos fatores conjunturais propiciaram essa ascensão, dentre eles estão: o crescimento econômico do país, acesso à água tratada e esgoto, ou seja, uma melhoria representativa na infraestrutura, principalmente nos centros urbanos.

A migração interna no Brasil, como colocado por Oliveira (2012), também foi outro elemento que contribuiu para o aumento da expectativa de vida, visto que está associada a uma busca por melhor qualidade de vida. Há algumas décadas atrás, era possível observar esse movimento da população, principalmente na direção do campo para as grandes cidades, o que teve tanto o seu lado positivo, quanto o lado negativo, pois não havia emprego para toda a demanda, além de outras áreas como a do transporte, educação, saúde, que também não conseguiram acompanhar esse aumento populacional expressivo. Contudo, hoje em dia pode-se observar um movimento inverso, no qual as pessoas, ao se aposentarem, estão buscando mais tranquilidade, logo, muitos procuram sair das grandes cidades e vão para cidades pequenas do interior.

Uma das consequências do aumento da expectativa de vida foi o aumento populacional. No Brasil, a população que em 1960 era de 70.992.343 milhões de habitantes passou para 203,2 milhões em 2014 (IBGE, 2015). Outro fator que também contribuiu para esse aumento foi a redução das taxas de mortalidade.

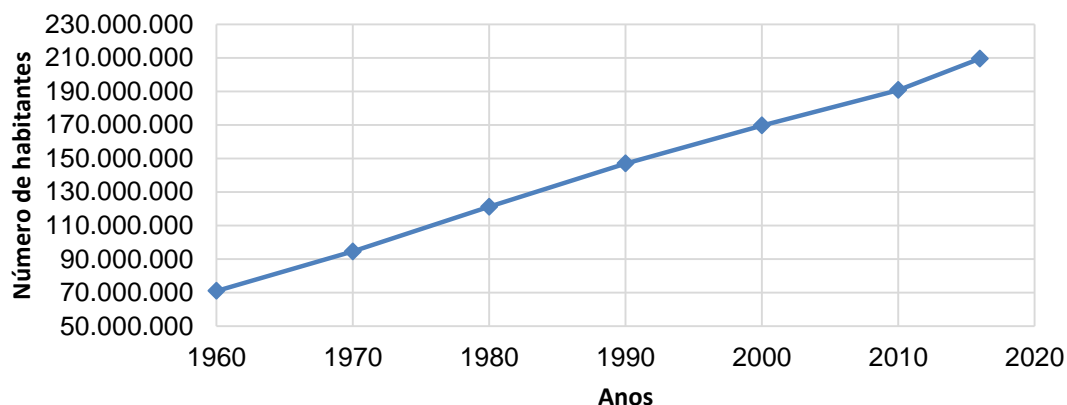


Gráfico II: Crescimento Populacional no Brasil – 1960 a 2014

Fonte: IBGE (2015)

No Brasil, pode-se observar que, até a década de 90, houve um crescimento populacional acelerado, e a partir daí iniciou-se uma diminuição da taxa de crescimento, principalmente devido a incentivos por parte do governo de redução da natalidade, distribuição de preservativos e anticoncepcionais, dentre outros métodos.

Tabela 1: População por Grupo de Idade no Brasil

Grupos de Idade	ANO						
	1950	1960	1970	1980	1991	2000	2010
15 a 19 anos	5.502.315	7.174.811	10.253.283	13.575.971	15.017.472	17.939.815	16.986.788
20 a 24 anos	4.991.139	6.237.920	8.285.805	11.513.220	13.564.878	16.141.515	17.240.864
25 a 29 anos	4.132.271	5.245.848	6.504.069	9.442.217	12.638.078	13.849.665	17.102.917
30 a 39 anos	6.286.052	8.486.378	10.754.252	14.039.109	20.527.256	25.290.473	29.632.807
40 a 49 anos	4.365.359	5.950.688	8.082.277	10.377.274	13.959.402	19.268.235	24.843.143
50 a 59 anos	2.650.314	3.752.967	5.228.732	7.250.094	9.407.252	12.507.316	18.418.755
60 a 69 anos	1.451.468	2.190.638	3.007.637	4.474.511	6.412.918	8.182.035	11.356.075
70 anos ou mais	753.873	1.140.358	1.708.571	2.741.506	4.309.787	6.353.994	9.232.815

Fonte: IBGE – Censo Demográfico (2010)

Levando em consideração o aumento da expectativa de vida e a diminuição da taxa de fecundidade, o que se pode observar é o envelhecimento da população, e com isso o convívio de mais gerações na sociedade.

Como colocado por Oliveira (2012) para compreender o tema “Gerações”, é necessário que vários fatores relacionados a ele sejam levados em consideração, e um dos principais é o próprio conceito da palavra.

O conceito de Gerações, a princípio, era visto por muitos estudiosos como a separação da sociedade pela faixa etária. Contudo, com o passar do tempo, muitos pesquisadores viram que não era tão simples assim, e que era necessário identificar e analisar outros fatores que influenciavam a formação do comportamento humano, como por exemplo, o contexto histórico, social, econômico, cultural na qual viveram, além da educação, estrutura familiar, dentre outros.

O que se tem observado no cenário atual na sociedade é o convívio de cinco gerações: Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z. Contudo nas organizações, destaca-se o convívio de três, *Baby Boomers*, Geração X e a Geração Y. A geração Z encontra-se entrando agora no mercado de trabalho, aos 16 anos, como menor aprendiz, e os Veteranos já estão aposentados, por já estarem com mais de 70 anos. Por este motivo, nesta pesquisa, será levada em consideração no ambiente de trabalho apenas a presença de três, *Baby Boomers*, X e Y.

Os indivíduos que compõem as gerações diferem uns dos outros em relação à personalidade, opiniões, valores, visões, pois cada geração vivenciou um contexto social, econômico e familiar diferente, influenciando assim o jeito de ser, agir e pensar das pessoas, o que pode acabar gerando desentendimentos devido a essa diversidade. Com isso, torna-se importante conhecer melhor as características das gerações que ocupam o mercado de trabalho, o convívio entre elas, além de conhecer quais fatores que desencadeiam tais conflitos, identificar se esses desentendimentos são benéficos ou não para as organizações, dentre outros.

1.2 Formulação do problema

A convivência de pessoas com diferentes idades em um mesmo ambiente de trabalho, seja ele público ou privado, obriga os gestores e demais funcionários a enfrentarem situações conflituosas geradas por peculiaridades inerentes a cada faixa etária.

Quando as diversas gerações se encontram no ambiente de trabalho as diferenças entre elas são evidentes. Cada geração difere da outra em termos de crenças, valores e prioridades, que são consequências diretas da época em que foram criadas (ZEMKE, 2008).

Com o objetivo de aprofundar no tema “Conflitos de Gerações no Ambiente de Trabalho”, já que é uma área que carece de estudos no contexto brasileiro e mais especificamente na área pública, buscou-se analisar: **Qual a percepção que servidores e terceirizados que atuam na área pública possuem em relação a conflitos de gerações no ambiente de trabalho, quais os potenciais geradores desses conflitos, e quais as suas consequências?**

1.3 Objetivo Geral

A pesquisa realizada tem como objetivo principal **identificar a percepção de servidores e terceirizados que compõem o Departamento de Administração da Procuradoria Geral do Trabalho a respeito de potenciais conflitos que ocorrem entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho, quanto às suas causas e consequências.**

1.4 Objetivos Específicos

- Descrever como as relações entre os indivíduos de gerações diferentes são desenvolvidas, no local em estudo;
- Identificar a existência de conflitos e suas possíveis causas, na percepção dos servidores e terceirizados entrevistados;

- Classificar os conflitos identificados nas entrevistas conforme suas causas e consequências no ambiente de trabalho da organização investigada.

1.5 Justificativa

O relacionamento desses indivíduos pertencentes a diferentes gerações é um grande desafio para as empresas. O conflito entre gerações está cada dia mais presente no mundo corporativo, o que merece ênfase e maior aprofundamento por envolver um fator chave para o funcionamento e bom desempenho de uma organização, o fator humano, pois segundo mostram alguns estudos, quando um funcionário não está satisfeito em seu ambiente de trabalho, geralmente o mesmo não apresenta boa produtividade nem bom desempenho frente às atividades que lhes são designadas.

Em relação ao tema em estudo, os artigos internacionais dão mais ênfase aos aspectos conceituais do que as características das gerações e práticas pontuais de mercado. No Brasil, as publicações sobre esse tema foram encontradas, exclusivamente, em anais de congresso, no período de 2008 e 2011. O crescimento do número de publicações nos últimos anos permite constatar a emergência do tema (CORDEIRO, 2013).

A pesquisa científica sobre os conflitos entre as diferentes gerações é bastante limitada. Os fatores que geram esses conflitos, entre quais gerações são mais frequentes e seus impactos no desempenho do indivíduo e da organização são pontos que exigem mais estudos e debates, apesar do interesse de pesquisadores da área.

Considerando que o comprometimento organizacional está relacionado à necessidade que a empresa apresenta em conhecer melhor seus recursos humanos, bem como atores que podem interferir nas relações, e conseqüentemente na produtividade das organizações, comprova-se a importância da ampliação de estudos nesta área, de conflitos entre gerações.

Lazzarschi (2007) intensifica a importância que deve ser dada a essa área, gestão de pessoas, pois de acordo com ele, há necessidade de examinar os

impactos dos sistemas de recursos humanos no comprometimento para melhor se desenhar os sistemas de recursos humanos de uma organização.

Espera-se que o trabalho possa contribuir para uma melhor compreensão do assunto e que a partir dos resultados, haja um maior interesse na realização de novos estudos relacionados ao tema, focando outros aspectos como produtividade do indivíduo e da organização, motivação, liderança, dentre outros.

Considerando o conceito de Geração definido por Mannheim, observa-se a necessidade do estudo das gerações em contextos nacionais, visto que grande parte da produção sobre esse tema, Gerações no ambiente de Trabalho, é norte-americana, pois não é possível transpor definições de gerações de outras nacionalidades e culturas para a realidade de outros países.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, será apresentado o embasamento teórico necessário para a aplicação da pesquisa, visando dar suporte para discussão e análise. Inicialmente será conceituado o termo conflito seguido por uma descrição de suas dimensões e fatores que colaboram para o acontecimento do mesmo. Na próxima seção, serão conceituados as gerações *Baby Boomers*, X e Y, o conflito entre elas, as principais características dessas gerações e os seus contextos históricos.

2.1 Conflitos no Ambiente Organizacional

A palavra conflito apresenta como conceito os termos embate, choque, disputa e oposição (Dicionário Aurélio Online, 2016). Nas relações interpessoais, são considerados conflitos as divergências de interesses entre partes, desde que sejam perceptíveis por um dos envolvidos (ROBBINS, 2005).

De acordo com Vecchio (2008), o conflito é resultado inevitável nas organizações que não é desejável nem indesejável, podendo gerar bons resultados se bem administrados ou afetar o desempenho se tratado de forma errada ou simplesmente ignorado.

O sentido da palavra conflito passou por uma evolução no decorrer dos anos. Inicialmente, considerava-se o conflito sempre como algo negativo, que comprometeria o desempenho dos funcionários e da própria organização, relacionado a brigas, embates, desentendimentos, agressões verbais e físicas, constrangimento, choque e por isso deveria ser evitado, já que a ausência destes era visto como sinal de competência da organização. Em outro entendimento, o conflito é visto como um processo que ocorre naturalmente e não pode ser evitado, além de não ser necessariamente negativo. Existe ainda um terceiro entendimento o qual defende que a existência de conflito pode ser benéfica e, além disso, que pelo menos um mínimo de conflito é necessário para a eficácia de um grupo.

Segundo Robbins (2005) essas visões ficaram conhecidas, respectivamente, como: Visão Tradicional (a mais antiga – entre 1930 e 1940), Visão de Relações Humanas (final dos anos 1940 a metade dos anos de 1970) e Visão Interacionista

(abordagem nova e avançada sobre a perspectiva de gestão contemporânea de pessoas), que mostra que o que faz um conflito ser benéfico ou não é a sua natureza.

Em relação às consequências dos conflitos, os mesmos são classificados em dois tipos: Conflitos Funcionais e Disfuncionais. São considerados funcionais aqueles que trazem bons resultados para a organização ou indivíduo, ocorre quando os envolvidos são motivados a melhorar seu desempenho e tornam-se mais produtivos devido à competitividade entre os membros.

“os conflitos são construtivos quando aumentam a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um canal para arejar os problemas e liberar as tensões, e fomentam um ambiente de auto avaliação e de mudança” (Robbins, 2005, p. 332).

Os conflitos disfuncionais, ao contrário, afetam e interferem de forma negativa no desempenho do grupo, gerando desinteresse, desperdício de tempo, atrito entre funcionários e dificultando o alcance de bons resultados.

Segundo Hitt, Miller e Colella (2007) as consequências disfuncionais são divididas em: efeitos nos indivíduos - raiva, estresse, baixa satisfação no trabalho, frustração; efeitos no comportamento - redução da motivação e produtividade, evita contato com o outro envolvido, ameaças, agressões psicológicas ou físicas e pedidos de demissão; e nas relações interpessoais - falta de confiança, mal-entendidos, mudanças na quantidade e qualidade da comunicação, dentre outros.

Para compreender melhor se um conflito é funcional ou disfuncional é necessário conhecer os tipos de conflitos. Segundo Hitt, Miller e Colella (2007), são classificados em três categorias, são elas:

- (a) Conflito de Tarefa: refere-se ao conteúdo e aos objetivos e metas do trabalho;
- (b) Conflito de Relacionamento: surge das diferenças de objetivos, valores, personalidade entre pessoas;
- (c) Conflito de Processo: diz respeito ao trabalho em si, a maneira como o trabalho foi realizado, as atribuições do trabalho.

2.2 Fatores Conflitantes dentro do Ambiente de Trabalho

São inúmeros os fatores que desencadeiam os conflitos dentro das organizações, dentre os mais frequentes podem ser citados: falha de comunicação, divergência de opiniões, egocentrismo e insubordinação.

Segundo Newstrom (2008), mudanças organizacionais, diferentes conjuntos de valores, ameaças ao status, percepções contrastantes, falta de confiança, choque de personalidade e falta de civilidade são fontes de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho. Avanços tecnológicos, alterações no contexto social, político e econômico do país, maior diversidade da força de trabalho dentro de uma mesma organização são fatores que geram situações conflitantes.

Alguns autores classificam os fatores fomentadores de conflitos em categorias. Robbins (2005) distribui essas fontes em três categorias gerais, são elas: comunicação, estrutura e variáveis pessoais. Já Hitt, Miller e Colella (2007) classifica-os em 5, fatores estruturais, comunicação, características individuais, histórico e fatores cognitivos.

Nesta pesquisa os fatores serão divididos em três categorias: fatores estruturais, de comunicação e pessoais, baseando-se nas classificações de Robbins (2005) e Hitt, Miller e Colella (2007).

2.2.1 Fatores Estruturais

Dentre os fatores estruturais estão aqueles relacionados à disposição física do ambiente, o que envolve tanto a disposição dos funcionários, quanto a posição dos mobiliários, uma vez que trabalhando muito próximos, a privacidade fica prejudicada, causando constrangimentos e falta de sigilo nas comunicações orais, além de o barulho excessivo acabar gerando estresse em algumas pessoas.

Outro fator gerador de conflito na categoria estrutural é a maior especialização, pois dependendo do tamanho e da área em que a empresa atua, há necessidade de profissionais de áreas específicas para que o trabalho seja eficiente e eficaz, criando-se departamentos específicos por área de atuação, o que é bom para a organização, mas que pode acabar gerando conflitos, uma vez que com a

diversidade de pessoas trabalhando juntas aumentam as possibilidades de as ideias colidirem, por possuírem pensamentos diferentes em relação ao mesmo assunto.

A interdependência entre setores é outro causador de conflitos na categoria estrutural. Atualmente, na maioria das organizações, a conclusão ou o andamento de tarefas de um setor depende do trabalho de outros setores. Esse fator pode ser observado na pesquisa de Costa et al. (2014), a qual mostra que a dependência de um setor em relação ao outro para realizar suas tarefas gera certa insatisfação, visto que a equipe não pode desenvolver suas atividades na velocidade que gostaria, logo essa insatisfação pode ser vista como um potencial gerador de conflitos. Quanto maior a dependência entre as partes, maiores são as chances de desencadearem situações conflituosas, causadas por situações como, falta de recursos, logística e estruturas limitadas de manutenção e apoio.

Além dos fatores citados anteriormente, temos ainda como desencadeante de conflitos, os estilos de liderança. A centralização, quando a decisão é tomada apenas por uma pessoa ou nível hierárquico, sem considerar a opinião dos demais, ou a descentralização, quando os chefes dos departamentos tomam decisões independentes, geram situações conflitantes. De acordo com Hitt, Miller e Colella (2007) “tanto a centralização quanto a descentralização da autoridade podem gerar conflitos, mas cada uma delas causa uma diferente forma de conflito”.

2.2.2 Fatores de Comunicação

A comunicação é a transmissão de informações entre indivíduos ou grupos, contudo para que a comunicação seja eficaz é necessária a compreensão por parte do receptor da mensagem que foi transmitida. A comunicação organizacional consiste no compartilhamento de informações, dentro do limite das empresas, com o objetivo de direcionar o trabalho e o comportamento dos funcionários, sendo ao mesmo tempo um fator responsável pela otimização dos vários processos organizacionais, e por ser complexa pode também ser um dos grandes desafios enfrentados por parte das empresas.

A comunicação dentro das organizações pode ser analisada sob diversas perspectivas, em relação à direção, a comunicação divide-se em duas:

- (a) Vertical: Nessa direção a comunicação pode ser ascendente, quando parte dos subordinados para superiores hierárquicos, ou descendente, quando ocorre em direção contrária, do superior hierárquico para os subordinados.
- (b) Horizontal: esse tipo de comunicação acontece entre funcionários do mesmo nível, ou seja, entre pares, e também pode ser chamada de comunicação lateral.

A comunicação interpessoal dentro das empresas pode acontecer formalmente ou informalmente. É denominada formal quando traz mensagens padronizadas que objetivam nortear o trabalho a ser realizado ou determinar procedimentos a serem seguidos no âmbito da organização. Segundo Hitt, Miller e Colella (2007, p. 263) a comunicação formal “segue a estrutura formal da organização (por exemplo, do superior para o subordinado) e transmite as informações sancionadas no âmbito organizacional”. A comunicação espontânea entre os indivíduos, desvinculadas dos interesses da empresa, sem a supervisão dos superiores hierárquicos é chamada comunicação informal ou “rádio corredor”.

Os meios pelos quais a comunicação interpessoal acontece são:

	COMUNICAÇÃO VERBAL		COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL
	Comunicação Oral	Comunicação Escrita	
CONCEITO	É a mais utilizada. Refere-se à transmissão de informações por meio da linguagem falada.	Refere-se à transmissão de informações por meio da linguagem escrita.	Pode acompanhar ou não a mensagem verbal. É a comunicação que não envolve sinais verbais, nem oral nem escrita.
EXEMPLOS	Seminários, Pronunciamentos, Discursos, Palestras, Conferências.	Memorandos, Ofícios, E-mails, Livros, Relatórios.	Gestos, Expressões Faciais e Corporais, Postura, Ícones, Símbolos.
VANTAGENS	Rápida, Feedback imediato.	Fácil acesso a vários receptores simultaneamente, Permite registros, Tangível.	Agrega impacto, reforçando e complementando outras formas de comunicação.
DESVANTAGENS	Quanto maior a quantidade de pessoas a que será transmitida maior é a probabilidade de distorções potenciais.	Pode ser lenta, Não permite correções, Ausência de feedbacks.	O erro de interpretação da linguagem corporal pode prejudicar a comunicação.

Quadro 1: Meios de comunicação

Fonte: Elaborado pela autora baseado nos estudos de Júnior et al. (2013), de Melo (2006) e Newstron (2008)

A eficácia da comunicação pode ser comprometida por interferências na transmissão e recepção das mensagens. Essas interferências são chamadas de barreiras e podem ser de origem pessoal ou organizacional. As barreiras pessoais ou individuais são ocasionadas por envolvimento de emoções ou valores dos indivíduos que podem distorcer o sentido da mensagem. De acordo com os contextos sociais, políticos e econômicos vivenciados pelos indivíduos, os mesmos podem atribuir significados e interpretações diferenciadas às mensagens que recebem ou que transmitem. A comunicação também pode sofrer interferências conforme o interesse ou intenção do indivíduo, podendo a informação ser suprimida ou até mesmo distorcida para benefício próprio. Existem outros fatores que prejudicam a qualidade da comunicação, tais como, a falta de capacidade de ouvir, a audição seletiva, sobrecarga de informações e a linguagem diferenciada.

As barreiras organizacionais são causadas em virtude do ambiente físico e estrutural da empresa. O excesso de informações faz com que o indivíduo retenha apenas parte do que lhe foi transmitido podendo prejudicar o entendimento completo

da informação ou desviando do foco principal. A estrutura física pode representar uma barreira à comunicação, funcionários distribuídos em baias próximas, ambientes barulhentos, excesso de funcionários em um mesmo ambiente, impossibilitam a compreensão de mensagens verbais orais. Outro fator importante nessa categoria é a pressão sob os gestores e demais funcionários em relação aos prazos definidos para execução e finalização das atividades, pois segundo Hitt, Miller e Colella (2007, p. 270) “quando estão sob pressão de tempo, as pessoas, às vezes, não desenvolvem cuidadosamente uma mensagem antes de enviá-la”.

Hitt, Miller e Colella (2007) dividem as barreiras de comunicação em duas categorias: as barreiras organizacionais, dentre as quais estão: a sobrecarga da informação, ruídos, pressões de prazos, colapsos na rede, distorção da informação e barreiras interculturais; e as individuais: percepções divergentes, diferenças semânticas, diferenças de status, questões relacionadas ao interesse próprio, espaço social e falta de capacidade de ouvir. Enquanto Newstrom (2008) as separa em três: as barreiras pessoais, físicas ou semânticas.

2.2.3 Fatores Pessoais

Os conflitos interpessoais representam um problema sério no ambiente interno das organizações. Várias pessoas trabalhando em um mesmo ambiente com valores éticos, tipos de personalidades, religiões, estruturas familiares, níveis culturais, objetivos, expectativas e percepções diferenciadas tendem a uma maior probabilidade de ocorrência de embates e desentendimentos.

As diferenças individuais fazem com que as pessoas reajam de maneiras diversas diante das situações vivenciadas no ambiente de trabalho. Pessoas autoritárias apresentam mais dificuldades em obedecer a ordens, aceitar opiniões, e cumprir determinações, enquanto pessoas com baixa autoestima tendem a apresentar comportamentos indiferentes sem expressar opiniões, executando apenas o que lhe é solicitado, sem acrescentar ideias novas.

As pessoas com boa autoestima são mais cooperativas, acessíveis e afáveis, tornam o ambiente de trabalho mais harmonioso e agradável, porém não são incomuns situações contrárias, em que a falta de civilidade causa conflitos no

ambiente organizacional. Palavras rudes ou desrespeitosas, respostas sarcásticas, ironias e discussões interferem negativamente no desempenho tanto dos indivíduos quanto das organizações.

“Respeito mútuo, empatia e cordialidade são o elo que mantém os grupos juntos, embora muitas organizações relatem que estão dilaceradas pela grosseria e falta de cortesia ‘comuns’. A falta de civilidade no trabalho ocorre quando os funcionários não demonstram preocupação ou consideração pelos outros, ou, pior ainda, quando se desrespeitam mutuamente no trabalho” (NEWSTROM, 2008, p. 254).

2.3 GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

O vanguardista nos estudos sobre gerações foi o sociólogo Karl Mannheim (1952). De acordo com esse autor, uma geração poderia ser assim conceituada quando indivíduos, mesmo sem ter proximidade física, intelectual ou qualquer conhecimento um do outro, apresentam semelhança cultural resultante de suas participações em determinado período do processo histórico, nos anos de sua formação (WELLWE, 2010).

O conceito sobre o termo “gerações” nos dicionários ainda é bastante limitado, envolvendo apenas o conjunto de pessoas da mesma época, com idades aproximadas (Dicionário Aurélio Online; Priberam, 2016). No entanto, a aproximação de idades não é suficiente para defini-la, devendo também ser observados outros fatores como, valores, crenças, princípios comuns, contexto social, histórico e econômico compartilhado (LOMBARDIA et al., 2008; OLIVEIRA, 2010). De acordo com Vasconcelos (2009) esse conjunto de fatores influencia o modo de ser e viver dos indivíduos na sociedade.

Segundo as teorias sobre gerações, pessoas nascidas num mesmo período compartilham experiências de vida históricas e sociais, essas vivências comuns poderiam afetar de forma similar seu padrão de resposta a situações e instituições, como seus valores, crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, razões pelas quais trabalham, seus objetivos, e aspirações na vida profissional e seu comportamento no trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002) .

Atualmente, as organizações vivem um momento importante e incomum, em que é possível encontrar em um mesmo ambiente de trabalho três ou mais

gerações, os *Baby Boomers*, Geração X, Y e em alguns casos, a Geração Z. Indivíduos que vivenciaram contextos sociopolíticos e econômicos distintos além de possuírem valores, objetivos, visões, cultura diferentes trabalhando juntos. Essas diferenças são bastante visíveis quando essas gerações são comparadas.

Neste estudo serão levadas em consideração três gerações, são elas: *Geração Baby Boomers*, X e Y. A seguir será apresentado um breve contexto histórico vivenciado por cada uma das três, sendo importante para ver em que circunstâncias cada uma se formou, identificando os marcos importantes daquela época, além do levantamento de suas características, o que segundo Aprigio (2013) não se trata apenas de fazer comparações, mas sim, de um processo de reconhecimento, identificando semelhanças, diferenças, o que favorece a gestão de pessoas no que diz respeito ao capital humano dentro das empresas.

Em sua maioria, os estudos a respeito das diversas gerações no ambiente organizacional têm sido realizados nos contextos norte-americano e da Europa Ocidental. Por este motivo, as conclusões não podem ser generalizadas, já que cada país apresenta seus eventos históricos, políticos, tecnológicos, culturais, apesar de possuírem algumas situações em comum, como as de âmbito mundial, porém cada um vivencia com intensidade e consequências diferentes.

Os estudiosos não chegaram a um consenso geral quanto à definição dos períodos que englobam cada geração. Para este estudo, serão considerados os seguintes períodos: *Geração Baby Boomers* (1946-1964), Geração X (1965 – 1979) e Y (nascidos entre os anos de 80 e 90).

AUTORES	PERÍODO DE NASCIMENTO DAS GERAÇÕES		
	BABY BOOMER	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
COSTA ET AL.	Até 1964	1965 – 1977	A partir de 1978
ANDRADE ET AL.	1946 – 1964	1965 – 1979	1980 – 1999
SANTOS ET AL.	1945 – 1961	1962 – 1977	1978 – 1994
GARCÍA, STEIN e RAMÓN	–	Entre meados dos anos 60 e início dos 80	1980 – 1990
APRIGIO	1943 – 1960	1960 – 1978	Após 1980
SMOLA e SUTTON	1946 – 1964	1965 – 1978	1979 – 1994

Quadro 2: Período de Nascimento das Gerações
Fonte: Elaborado pela autora

2.3.1 Baby Boomers

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, os soldados dos países envolvidos no conflito retornaram a suas casas após um longo período de ausência. Após o regresso de muitos homens para seus lares as taxas de natalidade tiveram um aumento considerável, ocorrendo uma explosão populacional após nove meses desse retorno. A este fenômeno deu-se o nome de *baby boom* – “explosão de bebês”, justificando assim o nome dado a esta geração – *Baby Boomers*, também chamada de Geração Pós-Guerra.

Consideram-se participantes desta geração os indivíduos nascidos de 1946 a 1964. São pessoas que ingressaram no mercado de trabalho entre os anos de 1965 a 1985. Essa geração sofreu influência de vários fatores históricos, e vivenciaram muitas manifestações socioculturais e políticas.

No âmbito mundial, dentre os eventos que tiveram forte impacto na formação dos membros dessa geração, estão: a criação do primeiro computador, em 1946, desenvolvido durante a II Guerra Mundial por cientistas norte-americanos, John Eckert e John Mauchly, chamado de Electronic Numerical Integrator And Computer (ENIAC), foi o primeiro computador eletrônico digital de larga escala; a Guerra do Vietnã (1959-1975); Movimentos dos Direitos Civis (1954-1980); os movimentos feministas, lutando por maiores direitos para as mulheres, voltando a ser fortemente difundido a partir da década de 60; a chegada da pílula anticoncepcional no mercado dos Estados Unidos (1960); Construção do Muro de Berlim (1961); Revolução Sexual, fenômeno que ocorreu em todo mundo Ocidental (1960-1970); o nascimento do Rock'n Roll nos Estados Unidos (final dos anos 50); e o movimento Hippie (na década de 60).

Segundo Jeffries e Hunte (2003) essa geração é aquela que experimentou “o primeiro homem no espaço, o movimento pelos direitos civis das mulheres, assassinatos de figuras públicas e o ativismo estudantil”.

No Brasil, dentre os acontecimentos que marcaram e influenciaram essa geração estão: a eleição de Juscelino Kubistchek como Presidente da República (1955); o plano de metas de Juscelino, 50 anos em 5, um programa de industrialização e modernização (1956); Inauguração da cidade Brasília (1960); Posse de João Goulart “Jango” (1961); Reestabelecimento do Sistema

Presidencialista (1963); as “Reformas de Base” - agrária, bancária, administrativa, universitária e das Forças Armadas, propostas por Jango (1963); Golpe político-militar (1964); dentre outros. Os primeiros membros dessa geração, na sua adolescência queriam revolucionar, lutaram contra a ditadura, mudaram costumes, valores e comportamentos da época.

Esses indivíduos da geração *Baby Boomers* fizeram parte da Geração da Jovem Guarda, Rock in Roll e Tropicália. A Bossa Nova, um dos movimentos mais influentes da história da música popular brasileira, derivado do samba e com influência do Jazz, que começou no final dos anos 50; a arquitetura moderna instaurada no Brasil representada pelos projetos de Oscar Niemeyer; a pré-estreia da televisão no Brasil (1950), também são alguns dos fatores que marcaram essa geração.

A geração *Baby Boomer* apresenta características específicas. Por serem, em sua maioria, filhos dos soldados que voltaram da Segunda Guerra Mundial, e no Brasil, mais especificamente, por terem vivenciado a ditadura, foram criados com maior disciplina e respeito à hierarquia, além de, em sua maioria, possuírem muitos irmãos. O grande diferencial dessa geração em relação às demais é a experiência e conhecimento acumulados (SANTOS, 2014).

Para os *Baby Boomers*, em relação à postura profissional, estes colocam a empresa em primeiro lugar em detrimento, inclusive, da família, vestem a camisa da empresa, e consideram como realização profissional empregos duradouros, buscavam uma carreira que os realizasse. São fiéis ao trabalho, respeitam a hierarquia, gostam de trabalhar em equipes e costumam seguir a risca as políticas corporativas. Eles se definem pelos resultados que alcançaram, por suas próprias capacidades e, por isso, costumam colocar a carreira profissional acima de tudo (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000).

Esses indivíduos tendem a se aposentar mais tarde, por motivos variados, dentre eles, estão: para complementação da renda familiar, pela vitalidade que sentem e a desejo de continuar produzindo. É uma geração que almeja continuar em atividade por muito tempo (ANDRADE, 2012).

De acordo com Santos (2014) os pressupostos analisados para a ascensão profissional nas organizações eram baseados na confiabilidade, comprometimento, eficiência, e tempo vinculado à empresa. Em relação à posição na empresa, são competitivas e apresentam dificuldade em lidar com a perda de status. Geralmente

ocupam as posições mais altas nas empresas por possuírem uma maior acumulação de conhecimentos, adquiridos ao longo dos anos (APRIGIO, 2013), o que faz com que fiquem mais longe do operacional (SANTOS, 2014).

São pessoas otimistas, apresentam um padrão de vida mais estável, e não se preocupam muito com qualidade de vida no trabalho, apresentam dificuldades em lidar com novas tecnologias e com os feedbacks. Os membros dessa geração, normalmente, voltam a trabalhar depois de aposentados.

2.3.2 Geração X

É chamada de Geração X a formada por indivíduos que nasceram logo após a geração *Baby Boomer*, no período de 1965 a 1979. Ingressaram no mercado de trabalho entre os anos de 1985 a 2000.

Os fatos marcantes mundiais que influenciaram a formação dessa geração foram: Guerra dos Seis Dias, no qual Israel atacou Síria, Egito e Jordânia (1967); Assassinato de Martin Luther King, ativista dos Direitos Civis (1968); primeiro homem pisa na Lua (1969); Envio da primeira mensagem de e-mail entre computadores distantes (1969); Explosão do ônibus espacial Challenger (1986); Guerra do Golfo (1990-91).

No Brasil, os acontecimentos foram: Ato Institucional 5, que suspendeu os direitos políticos de centenas de pessoas (1968), Inauguração da Transamazônica, terceira maior rodovia do Brasil, que liga a cidade de Cabedelo, na Paraíba à Lábrea, no Amazonas, corta sete estados brasileiros: Paraíba, Ceará, Piauí, Maranhão, Tocantins, Pará e Amazonas (1972); Fim do Regime Militar no Brasil (1985); “Milagre econômico” (1969 - 1973); Fim do AI-5 (1978), Redemocratização pelas “Diretas Já” (1983-84), Crise do Petróleo e o momento de recessão no final dos anos 70, aumento da taxa de juros e inflação.

No campo das Artes, movimentos como, Jovem Guarda, mesclando música, moda e comportamento, sendo sua principal influência o Rock e o Soul (1965); e a Tropicália (1967-1968), movimento de ruptura que influenciou tanto a música quanto a cultura Brasileira, dentre seus membros estavam, Caetano Veloso, Gilberto Gil, Gal Costa e Tom Zé, marcaram a Geração X.

Segundo Oliveira (2008), essa geração teve grande contato com as inovações tecnológicas, assistiu ao surgimento do video cassete, do computador pessoal, da internet e de muitas outras novidades tecnológicas.

A geração X vivenciou muitos movimentos revolucionários, de lutas políticas e sociais, o que gerou um grande sentimento de patriotismo em seus membros. Esses indivíduos tem um sentimento familiar maior que o da geração anterior, buscando um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Em relação à postura profissional, preferem realizar trabalhos em equipe, gostam de informalidade no ambiente de trabalho, são dedicados, porém não são fiéis às empresas, admitindo novas e melhores experiências que possam surgir no mercado de trabalho. De acordo com Conger (1988), essa falta de lealdade à empresa em que trabalha justifica-se pelo fenômeno *downsizing*, no qual, muitos trabalhadores antigos, na maioria, pais dos membros da geração X, foram mandados embora das empresas.

Em relação à posição na empresa, são pessoas avessas à autoridade, são experientes, esforçados e temem perder lugar para a geração Y. Os membros da geração X aprenderam a lidar com as tecnologias já em sua fase adulta. Os valores dessa geração estão mais relacionados à qualidade de vida, horários flexíveis no ambiente de trabalho e independência (SMOLA; SUTTON, 2002).

2.3.3 Geração Y

A geração Y é formada por indivíduos nascidos nas décadas de 80 e 90. Ingressaram no mercado de trabalho a partir de 2000. Entraram mais tarde no mercado, pois a maioria resolveu esperar a sua formação acadêmica. Essa geração foi assim denominada, porque a letra “Y” iniciava a maior parte dos nomes das crianças nascidas nas décadas de 80 e 90 na União Soviética, que exercia forte influência sobre os demais países.

Dentre os eventos mundiais importantes durante esse período estão: Acidente Nuclear em Chernobyl (1986); a queda do Muro de Berlim, símbolo que marcou o fim da Guerra Fria (1989); Grave crise econômica que abalou as diversas bolsas de valores de diversos países do mundo (1987); Nelson Mandela torna-se o

primeiro presidente negro da África do Sul (1994); Primeiro processo de clonagem de um mamífero – ovelha Dolly (1995); Fundação da empresa GOOGLE (1998); Atentados promovidos pelo Estado Islâmico especialmente à França, que tiveram como marco oficial o atentado ao jornal francês Charlie Hebdo (2015).

No âmbito nacional, alguns dos acontecimentos principais que marcaram, essa geração foram: Fundação do Partido dos Trabalhadores (1980); Promulgação da oitava constituição Brasileira (1988); Fim do Regime Militar (1985); Plano Cruzado de Sarney, visando reduzir a inflação com tabelamento de preços (1986); Início da Operação Lava Jato pela Polícia Federal, para investigar um esquema bilionário de desvio e lavagem de dinheiro envolvendo a Petrobrás (2014); A tragédia de Mariana - MG (2015), além de ter ocasionado um desastre humano, é considerado o maior desastre ambiental da história do Brasil; Primeiros casos do Zika Vírus no Brasil, que já é uma ameaça à saúde mundial, transmitido através da picada do mosquito *Aedes aegypti*, e recentemente ele foi relacionado pelo Ministério da Saúde a casos de microcefalia; O fracasso político e econômico brasileiro (2015-2016). Na economia: a queda da economia, perda da confiança de investidores, inflação e o desemprego dispararam. Na política: a abertura do processo de impeachment contra a presidenta Dilma Rousseff, afastamento da mesma por 180 dias e sendo a presidência do país assumida pelo vice, Michel Temer.

Nas artes, o rock brasileiro se firma no mercado nos anos 80, e entre seus representantes estão, Paralamas do Sucesso, Cazuza, Marina Lima, Lulu Santos, Lobão, Marisa Monte, Ed Mota, Cassia Eller, Jorge Vercílio e outros. Com o retorno da democracia, logo após o Estado Novo (1937-1945) e o período da Ditadura Militar, que teve início em 1964 e fim em 1985, os indivíduos conseguiram a sua liberdade de expressão com a promulgação da constituição de 1988, a partir disso, muitos grupos musicais e cantores se utilizavam de suas músicas como forma de expressar suas revoltas e seus ideais políticos.

Os indivíduos dessa geração são caracterizados como flexíveis, individualistas, imediatistas, impulsivos, competitivos, forte autoestima, inovadores, independentes e apresentam grande facilidade em lidar com as tecnologias. Muitos viveram em famílias em que mãe e pai trabalhavam fora, e com isso, passaram suas infâncias em creches. Segundo Aprigio (2013) entre as características dos membros da geração Y estão, multitarefas, ansiedade, pro atividade, preferência por roupas

informais dentro das organizações, dentre outras. Outras características como a impaciência e a agitação também são observados nestes membros (ANDRADE, 2012).

Os membros da geração Y, geralmente, são solteiros e se mantêm mais tempo dependentes de suas famílias ou quando casados possuem poucos filhos, vivenciaram a sua infância em um contexto social e econômico favorável, quase sempre são filhos únicos ou possuem poucos irmãos, costumam conhecer vários idiomas e têm alto nível de formação acadêmica (LOMBARDIA, 2008).

Em relação à sua postura profissional, são voltados para resultados, não concordam com a burocracia, tem habilidade para realizar várias tarefas ao mesmo tempo, preferem horários flexíveis e um ambiente informal. São questionadores, mudam de trabalho com frequência em busca de novas oportunidades e desafios, focando em seu sucesso pessoal. Valorizam o *feedback* rápido e constante, e a comunicação por meio eletrônico e voz.

No que diz respeito à sua posição no ambiente organizacional, essa geração espera ser tratada com igualdade independentemente da sua posição, buscam sempre a ascensão profissional, tanto na empresa que trabalham quanto nas demais. Com o ingresso desses jovens no mercado de trabalho, muitas mudanças na área de gestão de pessoas estão acontecendo nas empresas.

“A geração Y está fazendo com que se reescrevam as políticas de recursos humanos e normas organizacionais, adotando uma postura mais flexível para a utilização de recursos tecnológicos, horários mais flexíveis, lideranças inspiradoras e a criação de ambientes mais desafiadores” (APRICIO, 2013, p. 27).

2.4 Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho

No contexto atual das organizações, é comum um cenário em que as gerações *Baby Boomers*, X e Y trabalhem juntas, formando assim um ambiente com trabalhadores cujos objetivos, crenças, propostas, valores e estilos são os mais distintos possíveis. Essa diversidade no ambiente organizacional aumenta a probabilidade de desentendimentos entre os indivíduos. Contudo, segundo Santos (2014), entre as gerações há muito mais convergência do que praticamente divergências ou conflitos.

Um dos pontos importantes quando se trabalha com membros de outras gerações, segundo Erickson (2009), é evitar a formação de conclusões negativas precipitadas. É preciso entender todos os pontos de vista, decidir juntos qual a melhor forma de resolver possíveis problemas.

Segundo Oliveira (2013) o choque entre os mais velhos, caracterizados por serem mais experientes, e os mais novos, por quererem inovar, sempre aconteceu, mas nunca foi tão intenso como observado atualmente. Em suas entrevistas, Oliveira (2012) e Prates (2010) destacaram que a maior parte dos conflitos ocorre entre membros da geração X e Y, e não entre os *Baby Boomers* (estes são vistos como “paizões” por essa geração nova) e a geração Y, sendo este um conflito estereotipado, devido a grande diferença de idade.

Outro ponto destacado por Sidnei Oliveira durante a entrevista é o aumento, nos últimos anos, da rotatividade dos jovens no serviço público, um fato incomum que agora pode ser observado, visto que, se o trabalho não for aquilo que ele idealizou, o mesmo é ousado a ponto de estudar e passar em outro concurso. Essa atitude pode ser observada na juventude da geração Y e pelo fato da maioria possuir uma estrutura resolvida, tem carro, casa dos pais, comida, roupa lavada (OLIVEIRA, 2012).

A tecnologia é um dos fatores que contribuem para os conflitos entre os funcionários de diferentes idades em uma empresa. Nesse cenário, em que os jovens da Geração Y e Z já nasceram em um ambiente rodeado de aparelhos eletrônicos, redes sociais, notícias instantâneas, além dos membros da geração X, que começaram a utilizá-la mais tarde, na fase adulta, os mais velhos, da geração *Baby Boomers*, ainda não se adaptaram a essas tecnologias e possuem alguma resistência, com isso fica certo que divergências ocorram relacionadas a este fator.

Essa resistência às novas tecnologias, por parte de certos indivíduos, pode ser explicada pelo fato de não confiarem, e não perceberem a eficiência que ela proporciona ao andamento dos processos organizacionais, preferindo assim, ferramentas obsoletas e sistemas antigos, no qual já estão familiarizados e sabem lidar melhor (COSTA et al., 2014).

“O abismo tecnológico entre gerações pode ser motivo de conflito, além do que a própria injeção de novos conceitos pode vir a causar atritos (...), uma vez que antigos funcionários podem sentir-se ameaçados com as novas mudanças” (COSTA ET AL, 2014, p. 367).

Outro fator que fomenta conflitos entre essas gerações no ambiente de trabalho é a forma como lidam com a hierarquia, pois enquanto os *Baby Boomers* veem como algo a ser seguido rigorosamente e formalmente, as demais, X e Y, veem como algo maleável, em que o fato de ser chefe não impõe uma autoridade absoluta, sendo possível contestar determinadas ordens quando consideradas impróprias, para os *Boomers* isso pode ser considerado desrespeito e quebra de hierarquia.

Erickson (2009) faz o levantamento de quatro grandes motivadores para esses conflitos de gerações em equipes de trabalho, são eles:

- 1) A forma como cada geração lida com a importância do local e o tempo dispendido na execução do trabalho. Para os mais velhos o trabalho é um local para onde se vai em um momento específico, sendo necessária a presença física do indivíduo para o desenvolvimento dos trabalhos. Para os mais novos o trabalho pode ser executado, em alguns casos, por meios digitais, utilizando a internet, sem a necessidade em algumas situações de comparecer no ambiente de trabalho, ou seja, para eles o trabalho independe de um lugar físico e período fixo, o que pode ser visto como falta de compromisso pelos mais velhos.
- 2) A comunicação e a forma como a tecnologia é usada dentro das organizações também contribuem para o desenvolvimento de conflitos. Enquanto membros das gerações X e Y possuem bastante contato e facilidade em lidar com as novas tecnologias, pois acham que facilita e agiliza o processo dos trabalhos, por exemplo, nos feedbacks, a maioria dos membros da geração *Baby boomers* não aceita essa metodologia, considerando como falta de respeito e informalidade, preferindo um contato face a face.
- 3) Enquanto os *Baby Boomers* e a maioria dos X são considerados planejadores, gostam de pré-determinar horários para o desenvolvimento das atividades, a Geração Y, não age dessa forma, pois são imediatistas.
- 4) E o quarto fator diz respeito aos métodos de aprendizagem, os *Boomers* costumam ler manuais, gostam de participar de treinamentos antes de começar uma tarefa que nunca fizeram ou não possuem muito contato, enquanto os mais jovens não possuem muita paciência para treinamentos demorados e preferem aprender utilizando a internet por meio de pesquisas ou testando como acham que deve ser até encontrar a maneira correta.

Andrade (2012) destaca também o primeiro fator citado por Erickson, no qual, como postura profissional, os jovens da geração Y esperam trabalhar a qualquer hora, de qualquer lugar, virtualmente e com mais flexibilidade. Outros fatores fontes de conflitos também mencionados foram: a personalidade; e a diferença na forma de resolver os problemas, como no caso dos membros da geração Y que são mais rápidos e hábeis em relação ao uso dos recursos tecnológicos, enquanto os membros da geração X aprenderam a solucionar os problemas de uma forma mais estruturada, e não envolvendo necessariamente a tecnologia (SANTOS, 2014).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo propõe-se a explicitar os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente estudo. Com essa finalidade, são apresentados o tipo e a descrição geral da pesquisa, características da organização, participantes do estudo, principais elementos que serviram de base para a construção do instrumento utilizado, além dos procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados encontrados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Segundo Gil (2008), as pesquisas podem ser classificadas em três tipos de estudo: exploratória, explicativa e descritiva e podem ser de enfoque qualitativo e quantitativo.

Tendo em vista o objetivo da pesquisa realizada, identificar a percepção de funcionários do Departamento de Administração da Procuradoria Geral do Trabalho a respeito de conflitos de gerações no ambiente de trabalho, e devido à escassez de estudos consolidados encontrados sobre o assunto e principalmente direcionados ao setor público no Brasil, optou-se por uma pesquisa exploratória e básica, visando proporcionar maiores informações para o enriquecimento do assunto escolhido.

A pesquisa exploratória acontece, principalmente quando o assunto selecionado é pouco explorado dificultando a formulação de hipóteses previstas (GIL, 2008). É básica, quando “objetiva gerar novos conhecimentos para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista” (PRADANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

Além de exploratória, também é classificada como descritiva, visto que procura interpretar um fenômeno, no caso dessa pesquisa, os conflitos entre gerações no ambiente de trabalho, assim como seus potenciais geradores e suas consequências.

A pesquisa descritiva propõe-se a descrever as características de um fenômeno, de uma determinada população, além do estabelecimento de relações entre variáveis, sem a manipulação do pesquisador. Além de identificar a frequência

com que um fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, fatores geradores e relações com outros fatos (PRADANOV; FREITAS, 2013).

Os procedimentos técnicos de coleta de dados adotados foram: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental na intranet, registros institucionais escritos do órgão em estudo e o estudo de caso, que teve como instrumento de pesquisa a entrevista com roteiro semiestruturado.

Quanto ao local da realização da pesquisa, este estudo pode ser classificado como de campo, pois teve o levantamento de informações no local de ocorrência do fenômeno.

A abordagem utilizada classifica-se como qualitativa, podendo ser definida como uma explanação de ideias e visões que as pessoas possuem em relação a determinados situações ou objetos, além disso, nessa abordagem, os pesquisadores analisam os dados indutivamente (PRADANOV; FREITAS, 2013). Na pesquisa qualitativa a interpretação dos dados pode ser realizada por meio de coleta de dados textuais, imagens, sons, dentre outros.

Godoy (1995) enfatiza, em seu estudo, a contribuição e importância que a abordagem qualitativa tem em relação a estudos que buscam analisar acontecimentos observáveis que envolvem os seres humanos e suas relações interpessoais. E cita ainda que segundo essa abordagem:

- a) Um fenômeno pode ser percebido melhor no cenário em que acontece e do qual faz parte, ou seja, o ambiente é fonte direta dos dados, sendo necessária uma análise numa perspectiva integrada.
- b) O pesquisador vai a campo buscar captar o fenômeno em estudo a partir das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes;
- c) Vários tipos de dados são coletados e analisados observando o maior número de elementos possíveis para que se entenda a dinâmica do fenômeno;
- d) E pode ser realizada a partir de inúmeras alternativas, entre elas: a pesquisa documental, estudo de caso e a etnografia.

3.2 Caracterização da organização do estudo

A Procuradoria Geral do Trabalho - PGT é um órgão com sede em Brasília e pertencente ao Ministério Público do Trabalho – MPT. Na PGT, atuam o procurador-geral, o vice-procurador-geral, os subprocuradores-gerais e procuradores regionais eventualmente designados.

A PGT é legalmente considerada uma autarquia, dividida administrativamente em (a) áreas finalísticas, que se encarregam da atividade objeto da instituição, além de atuarem como órgão fiscalizador do cumprimento formal da ordem jurídica na esfera judicial, e cuidam de proteger a sociedade na defesa de seus interesses meta individuais; e (b) áreas administrativas, que são responsáveis pelo suporte burocrático e administrativo da instituição como, por exemplo, gestão de pessoas, tecnologia da informação, transporte, dentre outros (MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO, 2016).

Na estrutura da Procuradoria Geral do Trabalho, as áreas finalísticas e administrativas são compostas por diversos órgãos, como pode ser verificado no Quadro 3.

ÁREAS FINALÍSTICAS	ÁREAS ADMINISTRATIVAS
Gabinete do Procurador-Geral do Trabalho	Diretoria Geral
Gabinete do Vice-Procurador-Geral do Trabalho	Departamento de Recursos Humanos
Conselho Superior do MPT	Programa de Saúde e Assistência Social
Corregedoria-Geral do MPT	Departamento de Orçamento e Finanças
Câmara de Coordenação e Revisão	Departamento de Administração
Gabinete dos Subprocuradores-Gerais	Departamento de Tecnologia da Informação
	Coordenadoria de Comunicação Social
	Assessoria de Segurança Institucional
	Coordenadoria de Projetos Estratégicos

Quadro 3: Órgãos pertencentes às áreas finalísticas e administrativas da PGT
Fonte: MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (2015)

Dentre os diversos departamentos que fazem parte da PGT, o presente estudo restringiu-se, por acessibilidade, ao Departamento de Administração – DA.

De acordo com a Portaria nº 499, de 12 de dezembro de 2008, Art.104, compete ao DA:

“gerir, planejar, coordenar, orientar, supervisionar e controlar as atividades administrativas no âmbito da Procuradoria Geral do Trabalho e apoiar as atividades administrativas nacionais de sua competência, no âmbito do Ministério Público do Trabalho”.

Sendo assim, o DA é um órgão setorial de manutenção básica do sistema, gerência, execução e controle de diversas atividades, como por exemplo, execução orçamentária e financeira, administração de material e patrimônio, aquisição de bens e serviços, licitações e contratos administrativos, conservação e limpeza, serviço de copa, projetos e fiscalização de reformas e obras no âmbito do MPT, entre outros.

A estrutura administrativa do DA é composta pela Coordenação de Execução Orçamentária e Financeira, Coordenação de Apoio Administrativo, Coordenação de Material e Patrimônio, Coordenação de Licitações e Contratos, Coordenação de Arquitetura e Engenharia, Coordenação de Serviços Gerais e Transporte e Coordenação de Protocolo Geral e Arquivo, além da Assessoria de Planejamento e Gestão do DA, Assessoria Jurídica, Núcleo de Conformidade e Gestão, Secretaria Administrativa e Assessoria Técnica. Cada um desses órgãos é responsável por um conjunto de atividades no DA.

3.3 Participantes da Pesquisa

A princípio, buscou-se a participação de servidores, estagiários e terceirizados que compõem as coordenadorias e seções do DA. Contudo, uma semana antes do início da coleta de dados, todos os estagiários que faziam parte do Departamento de Administração da PGT foram desligados, impossibilitando a participação destes na pesquisa.

Como o DA conta com um grande número de funcionários, 117 servidores mais os terceirizados, que ao total na PGT são 97 (não foi possível obter ao certo o número de terceirizados do Departamento de Administração) e devido a algumas limitações como tempo disponível para pesquisa e indisponibilidade de horários de alguns participantes, estabeleceu-se como um dos critérios a seleção de pelo menos uma seção de cada coordenação para o estudo. Outro critério adotado foi a realização da entrevista com pelo menos cinco indivíduos de cada geração (*Baby Boomers*, Geração X e Geração Y) nas coordenadorias envolvidas, com o intuito de

atingir o objetivo da pesquisa, analisando um número significativo de funcionários, e envolvendo as três gerações estudadas e todas as coordenadorias do DA.

A escolha dos participantes foi feita por conveniência e acessibilidade. No total, foram realizadas 30 entrevistas, envolvendo os indivíduos das três gerações estudadas, conforme mostra o Gráfico III.

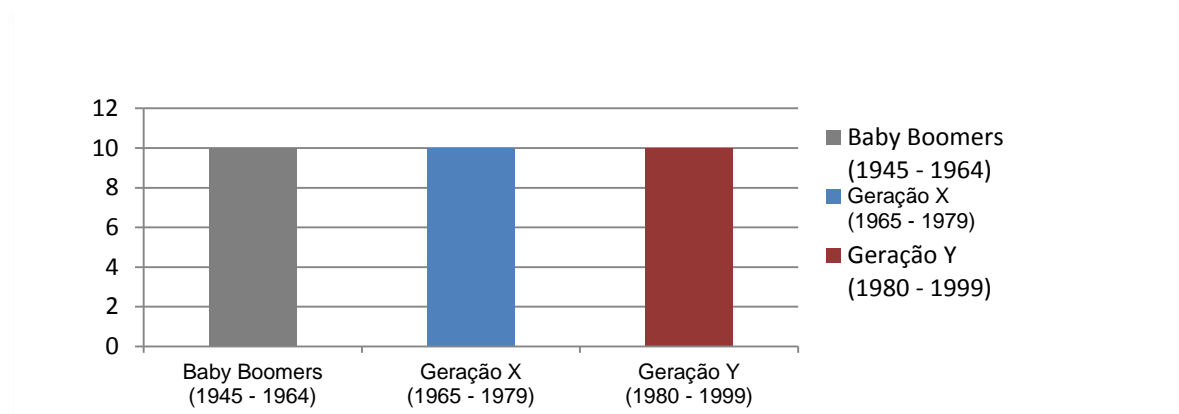


Gráfico III: Número de entrevistados por geração
Fonte: Elaborado pela autora

Com objetivo de facilitar a organização e análise dos dados gerais dos participantes da amostra da pesquisa, a Tabela 2 contém as frequências e porcentagens das variáveis: sexo, nível de escolaridade, cargo, função e, o tempo, em anos, que exercem atividade profissional e que trabalham na PGT.

Tabela 2: Descrição do perfil dos participantes da pesquisa

Variável	Frequência	Percentual
Sexo		
Masculino	18	60%
Feminino	12	40%
Nível de Escolaridade		
Ensino Fundamental	2	7%
Ensino Médio	5	17%
Ensino Superior Incompleto	3	10%
Ensino Superior Completo	12	40%
Pós-Graduação (Especialização, Mestrado, ou Doutorado).	8	27%
Cargo		
Servidor	25	83%
Terceirizado	5	17%
Função		
Técnico	16	53%

Chefe/ Técnico	2	7%
Analista	6	20%
Chefe/ Analista	1	3%
Recepcionista	4	13%
Supervisor/ Recepcionista	1	3%
Tempo que Exerce Atividade Profissional		
Até 10 anos	9	30%
Entre 11 e 20 anos	5	17%
Entre 21 e 30 anos	6	20%
Entre 31 e 40 anos	8	27%
Entre 41 e 50 anos	2	7%
Tempo de PGT		
Até 10 anos	17	57%
Entre 11 e 20 anos	4	13%
Entre 21 e 30 anos	4	13%
Entre 31 e 40 anos	5	17%

Fonte: Elaborado pela autora

Há predominância do sexo masculino, com 60% do total. Em relação à idade, há uma divisão equilibrada, dos 30 entrevistados, 10 representam a geração dos *Baby Boomers*, entrevistados de 52 a 65 anos; 10 pertencem à geração X, indivíduos de 39 a 51 anos; e os outros 10, a geração Y, indivíduos de 20 a 36 anos.

Quanto ao tempo que exercem atividades profissionais, a maioria dos participantes possui até dez anos que estão no mercado de trabalho. E 57% também possuem até dez anos que trabalham na PGT, e em segundo lugar com 17%, estão os que possuem entre 31 e 40 anos de PGT.

Quanto ao nível de escolaridade, a menor parcela, referente aos 7%, cursou apenas o ensino fundamental. Em contrapartida, a maior parte dos entrevistados, 40%, já cursou ensino superior, além dos 10% que ainda estão cursando, e 17% já cursou pós-graduação (especialização/ mestrado/ doutorado).

A maioria dos participantes da pesquisa, totalizando 83%, são servidores, e os outros 17% correspondem aos terceirizados. Em relação à função, 53% dos participantes são técnicos, ou seja, a maior parcela, e em segundo lugar os analistas com 20%. Os terceirizados que participaram da pesquisa fazem parte do grupo das recepcionistas, devido à indisponibilidade dos demais, carregadores e terceirizados da área de serviços gerais, por causa da finalização da mudança de local da PGT, na época de coleta de dados, o que acabou dificultando o contato com estes para participação da pesquisa. No total são 22 recepcionistas no DA.

3.4 Caracterização e Descrição do Instrumento de Pesquisa

Como instrumento de coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturado.

A entrevista é um procedimento no qual são feitas perguntas a outra pessoa face a face e oralmente com o intuito de obter informações necessárias ao entrevistador, averiguar fatos e observar opiniões (MARCONI; LAKATOS, 2003). Esse método pode ser realizado pessoalmente ou não, como no caso do uso de videoconferências, Skype, entre outros.

O instrumento de coleta de dados, entrevista, tem como vantagens: atingir pessoas de qualquer nível de instrução devido a sua maior flexibilidade no modo de fazer as perguntas, podendo ser articulada de acordo com a pessoa e o local na qual é realizada a entrevista, além disso, possibilita a captação da expressão corporal do indivíduo durante a entrevista (GIL, 2008). Outra vantagem citada quanto ao uso das entrevistas é a “possibilidade de obter informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 197).

O procedimento de coleta de dados utilizado foi a entrevista com roteiro semiestruturado, como fonte de obtenção de informações primárias, uma das técnicas mais utilizadas em pesquisas sociais, na qual o investigador possui um roteiro com os tópicos a serem desenvolvidos e respondidos, visto a importância do planejamento de perguntas que atinjam os objetivos visados, contudo, possui relativa flexibilização, não precisando seguir necessariamente a ordem prevista e, se necessário, pode elaborar novas perguntas no decorrer da entrevista. Ou seja, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal (BONI; QUARESMA, 2005). Essa técnica foi escolhida porque, embora seja relevante possuir um direcionamento para facilitar a obtenção de informações, é provável que durante a sua execução existam outras possibilidades de extrair ainda mais dados conforme resposta do entrevistado.

Para a permissão das entrevistas na Procuradoria Geral do Trabalho foi necessário o encaminhamento de um memorando de solicitação de permissão à direção do Departamento de Administração. As entrevistas ocorreram na própria

organização, foram presenciais e individuais e duraram em torno de 8 a 10 minutos cada. A coleta começou no dia 30/03 e terminou no dia 11/04, nesse período foram realizados quatro encontros para a conclusão das 30 entrevistas, nos dias 30/03, 04/04, 06/04 e 11/04.

A entrevistadora fez as perguntas e anotou as respostas, bem como gravou toda a entrevista em áudio, mediante permissão do entrevistado e da organização, para facilitar na fase seguinte, transcrição dos dados coletados, e evitar a perda de informações. Apenas três pessoas pediram para a entrevista não ser gravada.

A composição dos blocos do roteiro de entrevista é descrita nos Quadros 4, 5 e 6.

BLOCO I – INFORMAÇÕES GERAIS DOS ENTREVISTADOS
Ano de nascimento:
Sexo: () Feminino () Masculino
Escolaridade: () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior em Andamento () Ensino Superior Completo () Pós Graduação (Especialização/ Mestrado/ Doutorado)
Tempo que exerce atividade profissional:
Função: () Servidor () Terceirizado
Cargo:
Tempo de atuação na PGT:

Quadro 4: Bloco I do roteiro semiestruturado das entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

O Bloco I é composto por questões referentes às informações gerais dos entrevistados. Este Bloco de perguntas foi aplicado a todos os indivíduos, independentemente da geração a que pertencem, a fim de conhecer melhor a composição do grupo dos participantes da pesquisa. O Bloco II trata de questões relacionadas à convivência dessas diferentes gerações no ambiente de trabalho. Neste bloco, essas duas perguntas diferem dependendo da geração a qual foi perguntada, como observado no Quadro 5.

BLOCO II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	
BABY BOOMERS	
1.	Como você descreve a sua convivência com os indivíduos entre 17 e 36 anos no ambiente de trabalho?
2.	Como você descreve a sua convivência com os indivíduos entre 37 e 51 anos no ambiente de trabalho?
GERAÇÃO X	
1.	Como você descreve a sua convivência com os indivíduos entre 17 e 36 anos no ambiente de trabalho?
2.	Como você descreve a sua convivência com os indivíduos entre 52 e 70 anos no ambiente de trabalho?
GERAÇÃO Y	
1.	Como você descreve a sua convivência com os indivíduos entre 37 e 51 anos no ambiente de trabalho?
2.	Como você descreve a sua convivência com os indivíduos entre 52 e 70 anos no ambiente de trabalho?

Quadro 5: Bloco II do roteiro semiestruturado das entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

O Bloco III refere-se a questões específicas ao tema conflitos de gerações no ambiente de trabalho, no qual buscou analisar se realmente ocorrem esses conflitos no ambiente de trabalho, quais os fatores que corroboram para esses desentendimentos, e suas consequências, de acordo com a percepção dos entrevistados.

BLOCO III- CONFLITOS DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO	
3.	No seu ambiente de trabalho, você já vivenciou algum desentendimento entre pessoas de idades diferentes, sendo você uma das partes envolvidas?
a) Se a resposta for SIM:	
	Qual o fator que ocasionou esse conflito?
	Qual foi a sua reação, após o conflito?
	Em sua opinião, esses desentendimentos afetam o desempenho do indivíduo no trabalho?
b) Se a resposta for NÃO:	
	Em sua opinião, no caso de existirem desentendimentos entre pessoas de gerações diferentes em seu ambiente de trabalho, por que eles acontecem?

Quadro 6: Bloco III do roteiro semiestruturado das entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de dados

Primeiramente, com o intuito de conceituar conflito e seus diferentes tipos, pontuar fatores que desencadeiam as situações conflituosas no ambiente de

trabalho, além de descrever o processo histórico e as características de cada geração, optou-se por uma revisão de literatura, sendo esta uma parte fundamental do processo de pesquisa, pois de acordo com Bento (2012, p.1): “envolve localizar, analisar, sintetizar e interpretar a investigação prévia relacionada com a área de estudo”.

É por meio da revisão bibliográfica, realizada com o auxílio de livros, dicionários, enciclopédias, revista especializada, periódicos, teses, dissertações e artigos científicos, que o pesquisador obtém uma noção mais precisa a respeito da posição atual dos conhecimentos sobre o referido tema que busca estudar, as lacunas existentes e o aporte da investigação para o desenvolvimento do assunto.

Como segundo passo, foi realizada uma análise documental com o objetivo de conhecer as coordenadorias e seções que compõem o Departamento de Administração da Procuradoria Geral do Trabalho, além de obter informações a respeito das competências do departamento selecionado para o estudo, DA, com este fim, foram analisados a intranet do Ministério Público do Trabalho, manuais específicos e documentos da autarquia em estudo, como a Portaria nº 499, de 12 de dezembro de 2008, referente ao regimento interno do DA.

Embora a pesquisa documental seja semelhante à pesquisa bibliográfica, há um fator chave que as diferencia, a natureza da pesquisa, no qual, Segundo Santos (2011) a pesquisa documental não recebe tratamento analítico, já a bibliográfica passa por análises e estudos pelo autor antes de ser dada como finalizada.

Godoy (1995, p.21) coloca também que a pesquisa documental é “o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares”.

Para obter maiores informações sobre o assunto, conflito de gerações no ambiente de trabalho foi realizado um estudo de caso, na qual foi selecionada uma unidade para um maior aprofundamento sobre o fenômeno estudado, analisando assim, a percepção dos funcionários do departamento de Administração da PGT. Com isso, teve como objetivos, descrever a convivência entre as três gerações abordadas, Geração *Baby Boomers*, X e Y, identificar se realmente existem desentendimentos entre essas gerações, quais fatores que os ocasionam e suas consequências.

O estudo de caso classifica-se como uma pesquisa de maior aprofundamento, ou seja, uma análise mais intensiva em relação ao tema que se quer estudar, buscando obter uma situação mais detalhada (GODOY,1995). Como instrumento de coleta de dados foi utilizado entrevista com roteiro semiestruturado. Logo após a finalização das entrevistas, as mesmas foram transcritas para análise e interpretação dos resultados.

Os textos transcritos foram analisados por meio de análise de conteúdo, tendo como referência as sugestões de Laurence Bardin (BARDIN, 2011). Após o recolhimento do material e a transcrição das entrevistas três etapas foram organizadas para análise de conteúdo:

- (a) pré-análise;
- (b) a exploração do material;
- (c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Após o término de coleta das entrevistas, as mesmas foram escutadas novamente, e logo em seguida, transcritas em uma tabela no Excel, no qual foram separadas as respostas das três gerações, *Baby Boomer*, X e Y. Após essa fase, foi realizada uma leitura da transcrição para uma pré- análise. Logo em seguida, foram divididas em quatro partes com o intuito de alcançar os objetivos da pesquisa, (a) Relações interpessoais no ambiente de trabalho; (b) Conflitos de Gerações no Ambiente de Trabalho; (c) Potenciais Geradores de Conflitos; e (d) Consequências dos Conflitos de Gerações. Após essa etapa, o material foi explorado a fim de analisar os resultados e por fim foi realizada a interpretação dos mesmos com o intuito de alcançar os objetivos do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste Capítulo, serão apresentados os resultados obtidos na aplicação das entrevistas frente ao abordado no referencial teórico. Na primeira questão abordada a análise será feita separadamente para cada uma das três gerações; porém, em todas as outras, as respostas de cada uma das três gerações serão analisadas de forma integrada.

As categorias foram definidas à posteriori, ou seja, foram identificadas após a coleta de dados e são compostas por verbalizações dos respondentes e cada uma das falas é marcada com uma letra que indica por qual geração foi citada: *Baby Boomer* (BB), Geração X (X) e Geração Y (Y). Por fim, é feita a análise e discussão dos resultados.

4.1 Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho

Para responder ao primeiro objetivo específico, foi perguntado aos participantes como os mesmos descreviam a convivência com as demais gerações no ambiente de trabalho, a fim de esclarecer como é a relação em um ambiente de trabalho público, com a presença de três gerações diferentes, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y.

Nesse tópico, os resultados e análise serão realizados de forma separada para cada geração.

4.1.1 Geração *Baby Boomer*

Quando questionados em relação ao convívio com os indivíduos da geração Y, os jovens de **17 a 36 anos**, os *Baby Boomers* expressaram ter uma relação muito boa. Os *Baby Boomers* destacaram que esses jovens, apesar de possuírem pouca experiência profissional, estão sempre buscando se atualizar em relação às novas tendências decorrentes do cenário atual de mudanças constantes e rápidas, e com

isso possuem uma “rica gama de conhecimentos”, como pode ser notado com a seguinte fala do BB1: “É uma relação positiva, pois os mais novos estão tendo uma bagagem de conhecimento muito grande”. No ambiente organizacional, há essa troca entre as duas gerações: os *Baby Boomers* com vastas experiências de vida e no mercado de trabalho e, os jovens com um vasto conjunto de conhecimentos e atualidades, em destaque na área tecnológica. Foi destacado ainda, pelo BB4, que não é porque eles são mais velhos que os outros indivíduos, que eles não irão respeitar os limites dos colegas. Além do mais, sempre buscam ter uma relação boa, visto que um ajuda o outro no local de trabalho, porque segundo sua resposta: “passamos mais tempo no serviço do que em casa, então nós temos que fazer disso uma relação harmoniosa”.

“Há uma interação boa porque a gente observa que eles estão bem mais atualizados, mas na questão de conhecimento na área de trabalho a gente tem mais informações para passar para eles. Eu vejo assim, que eles são mais inteirados, principalmente, na área de tecnologia, estão bem mais avançados”. (BB3)

Alguns *Baby Boomers* destacaram a dificuldade em conseguir acompanhar a velocidade com que esses jovens estão se atualizando, como no caso do BB3: “[...] No meu caso, o que me deixa a desejar é que eu não consigo acompanhar a velocidade deles”.

Os *Baby Boomers* também levantaram algumas características dessa geração, como: abertura para novas ideias, mais questionadores e acelerados, agem mais do que pensam, buscam constantemente a atualização, tudo isso devido ao fato do acesso a informação ter sido facilitado pelo avanço tecnológico, contrapondo a geração *Baby Boomer*, que alguns citaram como mais acomodados. Outro fator colocado como consequência da tecnologia para a geração Y, segundo o BB10 é que: “[...] hoje em dia esta até mais fácil do pessoal entrar no serviço público. Na minha época, foi mais difícil até mesmo para aprendizagem, hoje em dia está muito fácil, entrar, aprender”.

“[...] são pessoas mais rápidas e mais questionadoras, e que tem maior acesso a informação hoje em dia, por isso questionam mais, vão à busca dos seus propósitos; e já a minha geração é um pouco mais acomodada. Por causa da concorrência esses jovens são mais acelerados, mas vejo isso como um ponto positivo”. (B9)

Em relação à geração X, todos os entrevistados dos *Baby Boomers* descreveram ter uma relação boa e tranquila com os indivíduos de **37 a 51 anos** de idade, no ambiente de trabalho e, citaram como facilitadores dessa convivência, a proximidade de idade entre as duas gerações, como coloca o BB4: “50... aí já é a minha idade e, já tem mais a ver comigo. Nesse caso vem a experiência de vida, a idade que já bate, então, quer dizer, a gente já não se ilude com algumas coisas, então não tem muito o que falar não [...]”; o tempo de serviço similar, por terem entrado no mesmo concurso ou um concurso depois; e a grande experiência que eles também possuem em relação ao trabalho e no geral, como colocado pelo BB3: “[...] Por mais que sejam mais novos na área de serviço público, já possuem uma experiência maior, em questão de interação com o trabalho”.

Além disso, um dos participantes levantou em sua resposta uma característica observada na geração X que difere em relação à *Baby Boomer*, o uso intenso da internet no ambiente de trabalho. Contudo, o fator “internet” não é citado como algo negativo e que precisa ser mudado, mas sim como um fenômeno que a geração *Baby Boomer* precisa aceitar e se acostumar, visto que é decorrente das mudanças que vêm ocorrendo no cenário atual, inclusive nas organizações. Outra característica também citada foi o fato de serem mais conservadores que a geração Y.

“[...] Hoje, a diferença maior é que eles são muito ligados à internet, então às vezes a gente entra em um setor e vê lá um novato com a tela aberta na internet, ou no próprio celular [...] mas isso é a época que a gente vive e não tem como mudar, só se proibir todo mundo e falar: Óh, todo mundo deixa o celular lá na entrada, ninguém sobe com celular e, só pode pegar lá na saída; e bloquear a internet para eles. Mas isso é da atualidade, mundo novo [...] fazer o que né, os mais velhos que têm que se acostumarem”.
(B10)

	GERAÇÃO BABY BOOMER	
	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Bom e Tranquilo	Muito bom
CARACTERÍSTICAS	Mais conservadores que a geração Y;	Apesar de possuírem pouca experiência profissional, estão sempre buscando se atualizar em relação às novas tendências;
		Possuem uma "rica gama de conhecimentos";
	Utilizam mais os recursos tecnológicos que os <i>Baby Boomers</i> ; (+)	Abertura para novas ideias;
		Mais questionadores e acelerados;
		Agem mais do que pensam;
OBSERVAÇÕES	Facilitadores: Proximidade de idade e de tempo de serviço.	Destacaram a dificuldade em acompanhar a velocidade desses jovens, tanto em relação às atualizações, quanto ao processamento de informações.

Quadro 7: Geração Baby Boomer

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.2 Geração X

Foi perguntado aos indivíduos da geração X como eles descrevem a relação no ambiente de trabalho com os jovens de **17 a 36 anos**, também conhecidos como geração Y, e todos relataram ter uma convivência boa e normal. Destacaram como uma forte característica dessa geração, a facilidade de lidar com as tecnologias, o que muitas vezes acaba ajudando os membros da geração X que ainda possuem dificuldade em lidar com esse fator, ou seja, há uma troca de conhecimentos entre essas duas gerações, como podem ser extraídas dos seguintes discursos: “A minha convivência é boa. [...] Eu acho que o pessoal mais novo tem uma convivência melhor com essa tecnologia e acaba até ajudando” (X7); “Às vezes, eu vejo até que eles sabem mais que os mais velhos, são mais ligados com a tecnologia, tem mais facilidade no ambiente de trabalho” (X4); “É uma convivência pacífica, tranquila, não tem nenhuma objeção, inclusive as pessoas mais jovens trazem consigo uma "experiência" de saber lidar com tecnologia” (X8).

“[...] Eu acredito que tem uma troca de conhecimentos, experiências das duas partes. Os jovens tem a facilidade em utilizar as ferramentas digitais, que para mim já é um pouquinho mais complicado, então contribui muito para o desenvolvimento das atividades, porque eu vou com a experiência e eles com as ferramentas, que eles utilizam com muita facilidade. Uma característica diferente da minha geração é que [...] E também estão sempre conectados, sempre na internet”. (X10)

Outra característica abordada foi o fato deles serem multitarefas, como pode ser observado pela seguinte verbalização: “eles fazem muitas coisas ao mesmo tempo, passam e-mails, ai já vão fazer uma pesquisa, já repassam a resposta do e-mail, não sei como conseguem fazer tantas consultas” (X10); inovadores: “[...] Eu acho que eles trazem novidades para o mercado” (X5). Também foi destacado por um dos indivíduos da geração X o fato de os membros da geração Y precisarem de um maior nível de conhecimentos para adentrar no serviço público, visto que o nível de dificuldade aumentou, contudo, conseqüentemente, eles entram mais preparados e entusiasmados, já que muitos saem de empresas privadas.

“[...] Eles vêm de uma geração que para “vim” para cá tem que saber muito mais, ou pelo menos um pouco mais do que nós. Eles são muito mais preparados, até porque hoje em dia para entrar no serviço publico é muito mais difícil, o espectro do que se estuda é muito maior do que o da minha época, então o pessoal vem muito mais preparado, e muito disposto, porque sai do mercado de trabalho privado, e já entra muito entusiasmado”. (X9)

Outras características da geração Y, também foram citadas, porém, como possíveis barreiras para esse relacionamento, como: o fato de muitas vezes não terem paciência com os mais velhos quando os mesmos não conseguem acompanhá-los devido à geração y ser mais acelerada em relação ao processamento das informações, o que pode ser extraído dos seguintes trechos da entrevista do X2: “Olha, a minha convivência com eles é tranquila, só que eu vejo que a velocidade deles de processamento é bem mais rápida” (X2) “ [...] tem que trabalhar um pouquinho a paciência, em relação a velocidade de processamento das informações das pessoas mais velhas” (X2). A tecnologia é listada como um fator que às vezes torna-se prejudicial a essa juventude, pelo fato de afetar a dedicação e a maturidade deles no ambiente de trabalho, já que eles obtêm muitas informações superficiais.

[...] embora eu acho que alguns tem uma dedicação meio confusa em relação ao trabalho. Essa geração nova é uma geração que está ligada a muitas coisas de forma superficial e em uma coisa profundamente eles têm muito problema de assumir, por exemplo, eu acho que eles, primeiro... A tecnologia, a primeira coisa que eu acho que faz as pessoas terem muitas informações superficiais. E em termos de maturidade do trabalho também, eu acho que tira muito o foco, mas... não sei se isso é positivo ou negativo, mas é diferente da minha geração”. (X5)

Em relação aos *Baby Bombers*, **52 a 70 anos**, os entrevistados que fazem parte da geração X, responderam ter uma relação boa e tranquila. Contudo, um respondente colocou ter uma relação melhor com os mais novos do que com esta geração dos *Baby Boomers*, pois segundo ele: “Não é tão boa quanto com os mais novos, porque eu acho assim, que os mais velhos são assim um pouco mais acomodados, bem menos preparados em termos de trabalho, tem pessoas que nem fizeram concurso para estarem aqui, pessoas que não dominam todas as ferramentas, que já estão mais desanimados” (X9). Em contra partida, um membro da geração X relatou ter uma convivência melhor com esses indivíduos do que com os mais jovens, segue a verbalização:

“Melhor ainda. Eu tenho muito que aprender, e na verdade nessa tese eu prefiro os mais velhos, porque a gente discute muito os aprendizados, eu, por exemplo, costumo ouvir muito conselhos dos mais velhos, aí se torna mais uma forma de aprendizado. Não desmerecendo os mais novos, que também tem muita coisa para ensinar. Então todos tem sua forma de ensinar. [...] Todos tem sua personalidade diferente, cada um tem sua personalidade, seu jeito de ser, e aí respeitamos e com harmonia conseguimos tudo”. (X4)

Foram listadas algumas características dessa geração, como: a severidade; veem o trabalho como prioridade e realmente vestem a camisa da empresa, segue um trecho de entrevista que consta essa característica: “[...] o pessoal mais velho vive pouco a vida. É um pessoal que em minha opinião, acredita que não existe vida pós o mercado, eles ficam aqui por um tempo muito longo, porque eles não conseguem desenvolver interesses fora do trabalho” (X5); possui maior experiência, o que pode ser visto até como um facilitador dessa convivência, pois os mais velhos tem muito o que ensinar aos mais jovens: “[...] Eles têm mais experiência, têm um jeito de lidar com as coisas, acho que eles lidam até melhor devido à experiência” (X7); mais abertos ao diálogo: Essa geração busca dialogar sempre, procura sempre resolver ali, conversando” (X10); e outro fator destacado é o cuidado que a maioria dessas pessoas possuem com os mais novos, como mostra o seguinte trecho:

[...] A maioria das pessoas que eu conheço nessa idade, tem filhos que já deveriam estar trabalhando, mas estão bancando os filhos, filhos de 30 e até 40 anos. Eu acho que a geração mais velha tem problema de abrir mão de cuidar da outra geração. [...] eles são muitos pais e mães e gostam de se relacionar com a gente. Eles se relacionam com a gente sempre querendo cuidar [...]. (X5)

Outra característica da geração *Baby Boomer* destacada por dois entrevistados, foi a dificuldade e resistência que muitos membros dessa geração possuem em lidar com a tecnologia, contudo foi colocado também, que falta por parte da PGT, implementação de cursos para ensinarem essas pessoas a lidarem com esses recursos e quebrarem essas barreiras, como pode ser observado a seguir: “[...], não sabem lidar tão bem com os recursos tecnológicos. E uma questão que o ministério poderia melhorar, seria ministrar cursos para essas pessoas, para aprenderem. Não são todos, não é uma generalização” (X8).

[...] envolvendo tecnologia alguns tem um pouquinho mais de dificuldade, então isso atrasa um pouco a conversa entre os dois personagens de gerações diferentes, mas nada também que impeça de ser resolvida, uma boa conversa, uma boa explicação. Agora, eu acredito que tanto para a geração anterior quanto para após a minha, a palavra chave é a PACIÊNCIA. Essa geração de 17-36 tem muito mais facilidade com a tecnologia, e faz com muito mais presteza, muito mais rapidez e celeridade que venha o serviço, e também quando se coloca uma nova tecnologia para a minha geração já é um aval que eu tenha que ser preparado um pouquinho e para eles não, eles aceitam com bastante facilidade, e veem tudo isso como bastante positivo. Já nós, às vezes pensamos: será que isso vai melhorar mesmo? ainda ficamos assim com uma dúvida”. (X2)

	GERAÇÃO X	
	GERAÇÃO BABY BOOMER	GERAÇÃO Y
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Bom e Tranquilo;	Bom e Normal;
CARACTERÍSTICAS	Mais acomodados e severos; Resistentes às mudanças;	Multitarefa;
	"Paizões";	Facilidade de lidar com a tecnologia; (+) (-);
	Vestem a camisa da empresa;	
	Possuem maior experiência; São mais abertos ao diálogo;	Inovadores;
OBSERVAÇÕES	Falta de cursos - PGT	Troca de experiências e conhecimentos (ferramentas)

Quadro 8: Geração X

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.3 Geração Y

Quando os indivíduos da geração Y foram questionados sobre a sua relação com os adultos da geração X, indivíduos de **37 a 51 anos** de idade, todos os dez entrevistados responderam ter uma relação positiva e saudável com essa geração, como pode ser observado nos trechos de entrevistas a seguir: “Eu tenho muita facilidade assim, em lidar com pessoas mais velhas, porque eu sempre tive essa convivência, e principalmente aqui a convivência é muito bacana, não tem conflitos, as pessoas são muito fáceis de lidar” (Y7), “Boa, de respeito, autenticidade, compreensão, [...] muito diálogo nós temos que ter, principalmente quando se trata de pessoas que não tem vínculo nenhum contigo, familiar, de amizade, aí você tem que se adaptar ao convívio com esse pessoal” [Y5]. Existe a diferença em relação à opinião às vezes né, [...] tem uma faixa etária algumas décadas mais novas, e a gente tem uma visão um pouco diferente da deles (Y9).

“Em geral, a convivência é muito boa aqui, dentro do Departamento de Administração, as pessoas que são assim, digamos que de uma geração diferente da minha, sabem respeitar, e a gente tem que saber lidar, tratar bem como qualquer outra pessoa, mas uma hora ou outra acaba tendo uma divergência de alguma coisa, de alguma opinião”. (Y2)

Podem-se observar algumas características colocadas pela geração Y em relação à geração X que diferem uma geração da outra, como: o fator tecnologia: “[...] uma característica diferente que vejo da nossa geração é em relação à tecnologia, a informática, talvez a nossa geração conheça um pouco mais, e eles um pouco menos, mas é só nesse sentido mesmo” (Y8); maior experiência e amadurecimento: “Eles possuem um amadurecimento maior, a experiência dele é muito maior, então eu tento buscar deles a experiência para que eu possa levar comigo futuramente” (Y5); o processamento das informações, principalmente relacionado à tecnologia: “nós conseguimos assimilar algumas coisas mais rápidas que eles, principalmente em relação à tecnologia, celular, e hoje está tudo muito informatizado, principalmente na administração pública” (Y9), e um exemplo citado dentro da própria organização, PGT, é o a seguir: “No nosso sistema de protocolo, por exemplo, é algo que a meu ver é muito simples, só que alguns a partir de seus 40, 50 anos já têm muita dificuldade, então a maior diferença que percebo é mais nessa parte da tecnologia mesmo” (Y9); Adaptação, “Ficou muito do tempo de como

era antigamente o serviço público, talvez tenha algumas pessoas ainda que não se adaptaram a essa nova realidade da Administração e ainda é muito apegado com normas, com a burocracia do serviço” (Y2). Outro fator abordado foi a dificuldade que possuem em aceitar a implantação de novas ferramentas no serviço público, visto que já há um modelo utilizado a décadas que preferem continuar utilizando, como mostra a seguinte fala:

“[...] tem um aspecto específico, [...] em geral a gente tem uma tendência em buscar utilizar no ambiente de trabalho, no serviço público, ferramentas de gestão que são consagradas no meio privado, no setor privado, são ferramenta de gestão da própria administração, gestão de processos, gestão de projetos, etc., planejamento estratégico, e eu verifico que assim, que as pessoas da geração anterior, muitas vezes pelo vício da atividade no serviço público, e até pelo vício das atividades aqui no órgão, eles apresentam certa resistência com relação a colocar em prática essas ferramentas. Muitas vezes, não há uma resistência assim no momento em aceitar que a gente coloque em prática essas ferramentas, mas em algum ponto existe resistência, em algum momento sempre acontece alguma resistência.”. (Y6)

Quando questionados em relação à faixa etária de **52 a 70 anos**, os jovens da geração Y dividiram-se quanto à resposta. Uma parte alegou ter um relacionamento normal e tranquilo. Foi citado como facilitador dessa relação, o fato do relacionamento ser mais profissional: “É normal, supernormal. Até porque é um ambiente de trabalho e as coisas são muito automáticas, é mais sobre o trabalho mesmo, não tem um vínculo com outro tipo de assunto, então é super tranquilo” (Y5).

Em contrapartida a outra metade dos respondentes jovens, que pertencem a geração Y, expressou ter um relacionamento um pouco mais difícil do que com as outras gerações. Em uma das falas é citada a falta de paciência que os mais novos têm em relação aos mais velhos, quando os *Baby Boomers* não conseguem acompanhar de forma rápida as informações: “Um pouco difícil. Falta paciência, é difícil explicar as coisas várias vezes, eles acabam não acompanhando a agilidade dos outros” (Y1).

Outro fator importante que acaba dificultando esse relacionamento é a resistência à mudança que os mais velhos possuem, seja em relação às normas da empresa; seja sobre tecnologia, ferramentas: “Tudo se aplica um pouco mais elevado do que eu falei anteriormente. O apego a normas demais... Como era antigamente e como é agora...” (Y2), “[...] Quando precisamos trabalhar com essas

peças para implementar uma melhoria, primeiro você tem que apresentar a ferramenta, enquanto para a outra geração eles já conhecem a ferramenta, o problema é mais a resistência” (Y6).

Os jovens colocam que os componentes da geração *Baby Boomer* ainda querem continuar colocando em prática o que eles aprenderam há muito tempo atrás, e não conseguem aceitar as mudanças que vem ocorrendo com o passar do tempo nas organizações, o que acaba gerando algumas divergências entre essas duas gerações. Contudo, há o respeito como colocado em algumas falas, os jovens levam em consideração a experiência que os mais velhos possuem, seja experiência de vida, seja a experiência no órgão, e o contexto deles também.

“Essa outra faixa etária é um pouquinho mais complicado, porque eles são muito arredios a mudanças, eles não conseguem se adaptar e acompanhar, eles querem fazer o trabalho da forma que foi ensinado a 30, 35 anos atrás [...]. Essa geração é um pouco mais complicada por eles não aceitarem a mudança, por que eles acham que porque foi ensinado daquela forma, tem que ser feito daquela forma até o fim”. (Y9)

“[...] pode haver alguns conflitos porque mesmo que ela tenha toda vivência, e tudo mais, ela pode ficar viciada naquilo, e às vezes a gente tem uma percepção nova, ou chega com um pensamento maior, até mesmo por conta do conhecimento que se teve para entrar no serviço público, aí pode haver um conflito de opiniões. Então é um pouco mais complicado nesse caso”. (Y4)

Foi levantado ainda como característica dessa geração o fato de serem mais formais no ambiente de trabalho, e maior envolvimento da Geração *Baby Boomer* com os demais funcionários, como mostra a seguir: “[...] a geração deles se envolve mais com as pessoas, [...] se interessam mais pelos colegas. Eu vejo que a minha geração é um pouco mais independente, e não está muito interessado em conversar com os outros, é o que eu sinto, é o que eu vejo” (Y8).

	GERAÇÃO Y	
	GERAÇÃO BABY BOOMER	GERAÇÃO X
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Normal e Tranquilo; Um pouco difícil.	Positivo e saudável;
CARACTERÍSTICAS	Resistentes às mudanças	Em relação à Geração Y, possuem menor facilidade em lidar com as tecnologias;
	Maior formalidade no local de trabalho;	
	Maior cuidado e envolvimento com os outros indivíduos;	Possuem maior experiência;
	Apego às normas.	
OBSERVAÇÕES	Falta de paciência dos mais novos; Resistência às mudanças.	

Quadro 9: Geração Y

Fonte: Elaborado pela autora

No quadro 7 são apresentadas características inerentes a cada uma das três gerações estudadas, retiradas das falas dos funcionários entrevistados, o que ao serem analisadas confirmam as características encontradas por autores como Santos (2014) que cita que a experiência acumulada é um diferencial da Geração *Baby Boomer* em relação às demais; Andrade (2012) que menciona o fato dos *Baby Boomers*, se aposentarem mais tarde, além de outras características como seguirem a risca as normas institucionais, e como apresentado por Zemke, Raines e Filipczak (2000), o fato de “vestirem a camisa da empresa” em que trabalham, ou seja, colocam o trabalho como prioridade número um de suas vidas. Características da geração X como uma maior experiência. E em relação aos membros da geração Y, os dados encontrados confirmam algumas características levantadas por Aprigio como, por exemplo: o fato de conseguirem exercer muitas atividades ao mesmo tempo, ou seja, serem multitarefas. Além da impaciência desses jovens, como apontado por Andrade (2012).

	GERAÇÃO BABY BOOMER	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
C A R A C T E R Í S T I C A S	Acomodados; Resistentes ao uso de recursos tecnológicos; Resistentes às mudanças; Mais severos; Priorizam o trabalho em detrimento de outras áreas; Possuem maior experiência; Mais abertos ao diálogo; Possuem maior cuidado com os mais novos - "Paizões"; Apegados a normas institucionais; Mais formais. Maior envolvimento nas relações interpessoais	Uso intenso da tecnologia; Mais conservadores que a GY; Possuem maior experiência e amadurecimento em relação à GY; Resistência à mudanças.	Pouca Experiência Profissional; Atualização constante; Abertura para novas ideias; Facilidade em lidar com a tecnologia; Questionadores; Acelerados; Impulsivos; Multitarefa; Inovadores; Impacientes; Independentes.

Quadro 10: Características das gerações

Fonte: Elaborado pela autora

4.2 Conflitos de gerações no ambiente de trabalho

Nessa segunda parte, buscou-se identificar se os entrevistados já vivenciaram conflitos de gerações no ambiente de trabalho, na PGT, e a partir das respostas obtidas, buscou-se identificar também, segundo a percepção dos entrevistados, entre quais faixas etárias são mais frequentes.

Analisando as respostas obtidas constatou-se que mais da metade dos entrevistados, ou seja, 60% dos respondentes já vivenciaram desentendimentos entre gerações, no seu atual ambiente de trabalho, Procuradoria Geral do Trabalho, contudo, um dos participantes que responderam já ter vivenciado desentendimentos destacou que o fator idade não foi o predominante para a ocorrência do conflito, como pode ser visto no trecho a seguir: “Diversas vezes. Não que a idade tenha sido o fator predominante. Mas já sim [...]” (X9).

Foi possível também, com as verbalizações colhidas por meio das entrevistas, identificar conflitos entre todas as gerações, contudo foi constatado conforme as entrevistas de Oliveira (2012) e Prates (2010), que eles ocorrem em destaque entre as gerações X e Y. O que neste caso, na PGT, são ocasionados pelo fato dos mais novos chegarem bastante empolgados no serviço público, e quererem inovar e/ou modificar o desenvolvimento de alguns processos institucionais, enquanto os mais velhos por estarem a mais tempo, possuem certa resistência à implantação de algumas mudanças, por já estarem a muito tempo lidando com a

mesma ferramenta ou por seguirem a risca normas estabelecidas. Em segundo lugar, o estudo constatou os conflitos entre os BB e os membros da geração Y. Em uma entrevista de Sidnei (2012) ele faz alusão a esse conflito entre essas duas gerações, *Baby Boomer* e Y, como um conflito estereotipado, visto que muitas pessoas o classificam como o mais frequente pelo fato dessas duas gerações possuírem uma enorme diferença de faixa etária.

Vale ressaltar também que nesse questionamento houve dificuldade devido ao fato de muitas pessoas terem, a princípio, uma visão negativa do termo “conflito”, o que pode ser observado na seguinte verbalização: “Não, não chega a ser uma briga” (B3), mesmo sendo explicado, antes da pergunta ser realizada, a evolução pela qual o conceito passou no decorrer dos últimos anos.

4.3 Potenciais Geradores de Conflitos

Nessa etapa, buscou-se identificar fatores desencadeadores desse tipo de conflito nas organizações, segundo a percepção dos funcionários entrevistados.

Aos 40% dos indivíduos que responderam **não** terem vivenciado nenhum conflito de gerações no ambiente de trabalho, foi perguntado: **quando acontecem conflitos de gerações no ambiente de trabalho, o que pode ocasioná-los?**. Os fatores identificados nos discursos dos 11 entrevistados que pertencem a esse grupo foram: (a) O fator dos mais velhos acharem que possuem mais experiências e, os mais novos, mais conhecimentos; (b) A forma desigual que os mais jovens tratam os mais velhos, principalmente em relação ao cumprimento no ambiente de trabalho (visão de um *Baby Boomer*); (c) O fato de os mais velhos serem mais conservadores e os mais jovens mais inovadores, o que acaba gerando divergências de opiniões e de pontos de vistas; (d) Questões relacionadas ao próprio trabalho, como a divisão das funções nas organizações; (e) Situações em que existem pensamentos diferentes, todos acham que tem razão e ninguém abre mão; (f) Mentalidade diferente devido aos indivíduos pertencerem a gerações diferentes, viveram em épocas diferentes.

Dentre os fatores mais citados nos discursos dos entrevistados que responderam **não**, observa-se uma frequência maior em relação aos fatores

pessoais, como opiniões e pensamentos diferentes. Contudo, também foi citado o fator comunicação.

Para os 60% que responderam **sim**, foram realizadas mais três perguntas que serão descritas e comentadas a seguir, sendo uma delas: **qual o fator que ocasionou o conflito?**, várias respostas foram dadas, como:

1) Brincadeiras inapropriadas: “Às vezes uma brincadeira sem graça, uma forma de se dirigir a pessoa, uma forma irresponsável de fazer uma brincadeira com o colega. E aconteceu comigo, um camarada fez uma brincadeira, eu não gostei [...]” (B4);

2) Modo diferente de realizar e de ver o trabalho: nesse caso foi citado, que os mais jovens possuem uma visão do trabalho diferente dos mais velhos, porque o cenário em que eles entraram no serviço público era diferente e o ingresso na área pública foi modificado da geração BB para a Geração Y, logo, tudo isso influencia em como agir diante das situações, “Questões relacionadas ao trabalho, à interpretação de determinado jeito de trabalhar que a pessoa quer que seja daquela forma, sendo que eu, como sou o mais antigo, sei que não vai funcionar” (X8), “Sempre tem uma desavença, mas não pessoal, e sim exclusivamente de serviço. [...]” (B10), “[...] As pessoas novas acham que não erram, e isso é um problema grave que eu acho” (B6);

3) A forma de lidar com os bens públicos;

“[...] Então ele tem uma visão de ver aquilo, como MEU COMPUTADOR, MINHA MESA, e eu entrei com outro tipo de pensamento, por conta dos estudos de como um servidor deve se comportar, como ele tem que ver o bem público, qual a finalidade do serviço dele,... Então não adianta, eu entrar e tentar doutriná-lo. (Y4)

Os fatores 2 e 3 apresentados anteriormente, que são representados respectivamente por, o modo diferente de realizar e de ver o trabalho e; a forma de lidar com os bens públicos, são originários de um mesmo fator e, específico da área pública, a forma como os indivíduos adentraram o serviço público, seja pelo “Trem da Alegria” ou por concurso público.

O “Trem da Alegria” é o fenômeno conhecido pela efetivação de funcionários que atuavam como temporários no serviço público, sem passar por concurso. O outro modo de ingresso no serviço público é o concurso público, um processo seletivo que visa avaliar entre os concorrentes, de acordo com o princípio da

isonomia, os indivíduos mais competentes e com maior qualificação aos cargos ofertados pelas entidades governamentais.

4) Divergências de opiniões: como colocado pelo entrevistado a seguir, “Eu não entendi o ponto de vista dele e, ele não entendeu o meu, e aí manda a hierarquia” (Y10).

5) Diferenças de ideias: “Diferenças de ideias basicamente ou às vezes a minha opinião ofende a da outra pessoa [...]” (X9);

6) Falta de comprometimento, como cita o entrevistado Y3: “Na maioria das vezes é a falta de comprometimento com o serviço mesmo. Porque às vezes sobrecarrega um colega e o outro não faz quase nada e acaba gerando um conflito”;

7) Visões diferentes: “A maneira de ver as coisas, de administrar” (Y1);

8) Nível social- cultural diferente;

“[...] Só que o que eles não entendem é que o fato da pessoa ser mais nova e não ter tanto tempo de órgão, só que ela tem um currículo, ela tem um histórico, ela tem cursos, tem nível superior e quem é um pouquinho mais velho às vezes se acomoda e não se aperfeiçoou no seu trabalho”. (Y9)

9) Tecnologia: tanto em relação a mudanças tecnológicas, quanto ao modo e intensidade como esse fator é utilizado no ambiente de trabalho, como observado na seguinte verbalização, “[...] E com o outro estagiário, foi também porque ele tinha certo grau de dificuldade, ele jogava no *tablet*, e não fazia as coisas, e as coisas ficavam incompletas” (X5). Destaca-se nos dois casos citados a baixo, que esse fator chega a afetar o desempenho do indivíduo em relação a suas atividades do trabalho. Eis algumas falas representativas, identificadas pelo pesquisador, que ilustram empiricamente um dos fatores que causam conflitos entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho.

“Uma mudança de tecnologia. Para mim, por ter esse ingrediente a mais de ser deficiente visual, eu tenho uma dificuldade maior ainda com a mudança de tecnologia. Então isso aí, no momento, me atrapalhou bastante, mas com o tempo eu pude, a expressão certa seria “ruminar a tecnologia”. (X2)

“No momento em que a gente foi apresentar um dos níveis de serviços que queríamos trabalhar, que é com os gestores, houve resistência, justamente porque a grande maioria não conhecia a ferramenta. Então, nesse momento houve conflito, houve desentendimento, porque a equipe conhecendo a ferramenta de gestão, a equipe sabia que não podia abraçar um trabalho maior do que aquilo que a gente conseguiria entregar. E os gestores não

aceitaram. E ai houve um desentendimento porque tinha um grupo que já conhecia que estava estudando a ferramenta e o outro grupo que não estava estudando. Naturalmente, aconteceu um desentendimento, mas que a partir do momento que o projeto evoluiu, que todas as pessoas, todas as pessoas conheceram um pouco melhor a ferramenta, ai o desentendimento começou a diluir também”. (Y6)

Esse fator é muito enfatizado no caso dos conflitos entre gerações, visto que os jovens da geração Y já nasceram entre vários recursos tecnológicos e desde sua infância já aprenderam a lidar e manuseá-los, enquanto, alguns membros dos *Baby Boomers* até os dias atuais ainda apresentam grande resistência à tecnologia. Costa et al. (2014) levanta essa questão colocando que muitos dos funcionários mais velhos se sentem ameaçados, não confiando e acabam que não percebem a facilidade proporcionada por esses recursos, preferindo ferramentas e métodos que já estão acostumados.

10) A comunicação: como no caso citado a seguir, “Uma simples resposta mal dada, uma maneira de falar diferente que a pessoa não me entendeu da forma que deveria ser, me entendeu do jeito torto, errado, aí ocasionou uma pequena discussão, mas foi rápido” (Y5).

Entre os geradores de conflitos mais mencionados estão: opiniões, visões, pensamentos e personalidades diferentes. Logo, pode-se observar que um dos fatores que mais colaboram para a ocorrência de conflitos de gerações no ambiente de trabalho, segundo a percepção dos entrevistados e que pertencem a um órgão publico- PGT, são os fatores pessoais, fazendo com que as pessoas reajam de maneiras diversas diante das situações vivenciadas no ambiente de trabalho.

POTENCIAIS GERADORES DE CONFLITOS	CLASSIFICAÇÃO DOS FATORES	CLASSIFICAÇÃO DOS CONFLITOS
1. Brincadeiras Inapropriadas	Fatores Pessoais	Conflito de Relacionamento
2. Modo diferente de realizar e ver o trabalho		
3. Opiniões divergentes		
4. Forma de lidar com os bens públicos		
5. Ideias diferentes		
6. Visões diferentes		
7. Características individuais		
8. Nível Sócio Cultural diferente		
9. Mentalidade diferente		
10. Tratamento diferenciado		
11. Questões relacionadas ao próprio trabalho		Conflito de Processo
12. Falta de Comprometimento		
13. Tecnologia	Fatores de Comunicação	Conflito de Processo Conflito de Relacionamento
14. Comunicação		Conflito de Relacionamento

Quadro 11: Classificação dos conflitos

Fonte: Elaborado pela autora

Os fatores listados pelos entrevistados como potenciais geradores de conflitos entre as gerações, em sua maioria são classificados como fatores pessoais, e em segundo, fatores de comunicação, levando em consideração as classificações abordadas por Hitt, Miller e Colella (2007) e por Robbins (2007). Além disso, observa-se dois tipos de conflitos na organização estudada, os conflitos de relacionamento, ou seja, que está condicionado às relações interpessoais; e os de processo, relacionado à maneira como o trabalho é realizado.

4.4 Consequências dos conflitos

Quando questionados em relação à **reação após o conflito**, foram relatados pelos entrevistados que os mesmos se sentem: a) inferiores: “Tem pessoas que querem diminuir você, e você acaba ficando chateada” (B2); b) injustiçados c) desmotivados; d) receosos: “Tem um período que a pessoa fica meio receosa uma com a outra [...]” (Y3); e) chateados, f) desgastados emocionalmente, g) estressados: “[...] mas teve uma situação estressante em que eu fiquei sozinho trabalhando e doente e ai houve certo estresse” (X8); h) irritados: “Eu me irrita muito,

mas não sou um cara rancoroso não, tem pessoas que até hoje ainda não falam comigo, depende muito do conflito em si” (X9).

A maioria dos participantes da pesquisa respondeu que, a princípio ocorre o conflito, os desentendimentos, as pessoas se sentem magoadas, chateadas, ou seja, geram alguns efeitos disfuncionais, como classificadas por Hitt et al (2007), porém depois de pouco tempo a relação volta ao normal, como mostra o seguinte trecho da entrevista: “Discutiu ali, acabou, passou a borracha e pronto. Não tem essa de guardar mágoa não. Foi uma discussão áspera, mas acabou, voltamos, conversamos no dia seguinte tranquilamente” (B8), principalmente por ser um ambiente de trabalho e a convivência ser frequente e intensa, ou seja, em muitos casos as pessoas chegam a passar mais tempo no trabalho do que com a própria família, por isso a importância de se manter um clima organizacional harmonioso, no ambiente de trabalho.

No geral, de acordo com a percepção dos entrevistados, funcionários da autarquia em estudo, os conflitos são vistos como algo natural do ambiente de trabalho, como pode ser observado nos seguintes trechos: “[...] para mim isso aí é uma coisa natural, que pode acontecer ou não acontecer, mas aí eu toco o barco, porque o serviço tem que sair” (X8); “Não, eu acho assim, que isso é algo natural, se não existe conflito não existe crescimento” e acrescentou ainda que “[...] o segredo seria OUVIR, porque às vezes uma opinião que você hoje veja como sendo uma opinião boba, dela pode surgir algo muito maior. Então eu acho que o mais importante é a gente ouvir e conversarmos e dali sair uma solução” (Y1). Outras falas retiradas das entrevistas também confirmam essa classificação, como as seguintes: “Conversamos após o conflito e, demos uma solução para o caso. Eu não carrego raiva comigo não” (X8), “Não tem esse negócio de ficar guardando raiva não, houve um desentendimento, eu conversei com a pessoa, falei pra ela que estava errado o procedimento, e ela pediu desculpa, e disse que não repetiria, e aí ficou por aí mesmo, acabou” (BB3), “[...] mas no ambiente de trabalho é isso, pensamentos diferentes, convivências diferentes. No meu caso assim, sempre voltou ao normal depois de algum tempo, sempre voltou a amizade tranquilo” (Y3).

“[...] mas eu acho que assim, que a gente fica chateada, tem o desgaste, o desgaste emocional, porque nem sempre a outra parte entende o que você quer dizer, a outra parte pensa que você sabe tudo, que você é metida... mas depois que conversamos foi bom porque ela não viu dessa maneira, ela entendeu como uma forma de crescimento. O resultado foi bom”. (X5)

“[...] eu avisei que a pessoa precisava ter mais atenção. E a pessoa entendeu que estava um trabalho cheio de erros, e nós íamos passar para frente e não ia ser legal voltar para refazer, então nesse caso foi muito válido porque a pessoa entendeu que tinha que fazer essa revisão, passou a fazê-la e passou a fazer um trabalho com mais qualidade. Então depois nós ficamos bem [...]”. (X10)

“o conflito é bem vindo, não pode ver só pelo lado negativo, ele tem o seu ponto positivo também, desde que você não agrida, desde que você não leve para o lado pessoal, eu acho que tem que existir ele sim, sabendo administrar, é uma forma até de motivação no trabalho”. (Y3)

Em relação às consequências dos conflitos, na maioria dos casos, primeiramente os conflitos apresentam efeitos negativos, porém, logo após buscam o entendimento e, na maioria dos casos, tudo volta ao normal entre os envolvidos. Foram poucos os casos em que as pessoas não se comunicaram mais, até porque em muitos casos uma depende da outra, o que “obriga” a manterem uma relação para o desenvolvimento das atividades do trabalho.

Segundo a classificação de Hitt, Miller e Colella (2007), dentre os efeitos nos indivíduos, estão: raiva, estresse, inferioridade. Dentre os efeitos no comportamento, são alguns deles: redução da motivação e produtividade, esquiva de contato com o outro envolvido. Já nas relações interpessoais, falta de confiança, mal-entendidos. Contudo, mesmo assim, a maioria respondeu que vê o conflito como algo natural e necessário a organização, sendo então classificados como funcionais, são vistos como motivadores para a melhora do desempenho, e fomentando um ambiente de auto avaliação e de mudança, como colocado por Robbins (2007).

4.4.1 Efeito do conflito no desempenho do indivíduo no trabalho

A última pergunta que foi realizada aos entrevistados que disseram já ter sido um dos envolvidos na ocorrência de conflitos entre gerações no ambiente de trabalho, buscou identificar se tais conflitos influenciam de alguma forma no desempenho destes indivíduos, e nesse caso, analisando a percepção dos participantes da pesquisa, a maioria disse não ter impactado no desempenho, 52,94%, pois, de acordo com eles, há maturidade para depois do desentendimento os envolvidos se reunirem e conversarem para resolver, visto que é um ambiente de trabalho e muitos passam mais horas no local de trabalho do que na própria casa; foi

relatado também que os desentendimentos ajudam no crescimento profissional do indivíduo, como a fala a seguir: “Não afeta, ao contrário, eles ajudam a crescer, porque se você vai fazer uma coisa errada, e eu falo: Óh, isso não tá certo. Ai você faz do seu jeito e dá errado, ai você vai falar: É... ele tinha razão. Então as divergências só ajudam a crescer”. O conflito também foi visto como um fator que incentiva o indivíduo no ambiente de trabalho.

Contudo, 47,06% relataram que chega a afetar o desempenho do envolvido, pois as pessoas se sentem inferiores; desmotivadas; perda do entusiasmo, como colocado pelo entrevistado Y10: “Claro, com certeza, porque acaba limitando e a pessoa perde a seu entusiasmo, motivação de querer contribuir mais para os serviços e acaba se fechando”; além de gerar um desgaste porque de acordo com a verbalização colocada pelo entrevistado X9:

“[...] geralmente é um conflito com uma pessoa que você trabalha constantemente, então gera um desgaste, às vezes logo depois você precisa da pessoa e ai você evita, e tenta pegar um caminho muito mais longo para não ter que chegar a essa pessoa, são diversas as consequências, claro que afeta”. (X9)

Foi relatado também não afetar o desempenho físico, mas sim o psicológico. Outro ponto destacado por um dos entrevistados é que a intensidade do impacto no desempenho depende da maturidade dos envolvidos.

“Se for por causa do serviço, eu acho que não. Porque acaba somando. Agora se for uma rixa particular dentro da própria seção, ai eles tem que escolher, um fica o outro sai, porque a convivência não vai ser nunca mais a mesma. Agora se partir para a agressão verbal, ai já é melhor sair, dividir. A convivência aqui dentro do serviço público é muito maior do que o tempo que passamos em casa, então é melhor ter uma separação, uma barreira entre essas pessoas, não pode permanecer os dois no mesmo setor não”. (BB10)

“Sim, eu acho assim, todo desentendimento vai influenciar no desempenho do indivíduo. [...] com certeza não é a chateação em si, é a forma de relacionamento que influencia no resultado, como o chefe gerencia isso, como as tarefas são cobradas, como são passadas as tarefas, como o próprio servidor se comporta frente a essa geração mais jovem, tudo isso influencia no resultado”. (X5)

O que se pode observar nessa organização é que há uma boa administração desses conflitos, o que acaba gerando bons resultados, como colocado por Vechio (2008), que os conflitos são inevitáveis no ambiente de trabalho e podem gerar bons resultados se administrado da forma correta. Além disso, na maioria dos casos, são

os próprios envolvidos que buscam retomar as relações após os conflitos, sem precisar de uma intervenção dos superiores, pois buscam manter o clima harmonioso no local de trabalho, pela necessidade de haver uma convivência diária entre eles.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo se propôs a explorar o tema conflitos de gerações no ambiente de trabalho buscando compreender os potenciais conflitos que ocorrem entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho, em especial, na área pública, pela percepção de funcionários de uma autarquia.

O objetivo geral deste trabalho foi alcançado ao descrever como as relações entre as três gerações identificadas no órgão público em estudo se desenvolvem; identificar a existência de conflitos entre as gerações, os potenciais fatores geradores desses conflitos; além de classificá-los quanto as suas causas e consequências na organização em estudo.

O trabalho analisou o relacionamento entre as três gerações identificadas na autarquia em estudo identificando que, no geral, possuem uma convivência positiva, na qual foi enfatizada uma troca importante, a experiência dos mais velhos e o conhecimento dos mais novos, com ênfase na área tecnológica. Contudo, também foi identificado que alguns jovens não possuem paciência para explicar quando os mais velhos não entendem, devido a características inerentes a essa geração mais nova, geração Y, como serem impulsivos e acelerados.

Foi identificada a existência de conflitos entre todas as gerações, contudo, com maior frequência entre os indivíduos das gerações X e Y, e não entre os *Baby boomers* e Y como muitas pessoas supõem, devido à grande diferença de idade, que chega a ser de mais de 50 anos. Os fatores constatados como potenciais geradores desses conflitos são classificados como fatores pessoais (opiniões, visões, pensamentos e personalidades diferentes) e de comunicação (modo de falar e a tecnologia), e em relação a estes fatores, os conflitos foram classificados como de relacionamento e de processo. Em relação as suas consequências, os conflitos foram classificados como funcionais, visto que apesar de no primeiro momento, gerarem efeitos disfuncionais nos indivíduos, como sentimentos de inferioridade, estresse, dentre outros, logo após, os próprios indivíduos buscam resolvê-los devido ao fato de passarem muito tempo no ambiente de trabalho, e buscam assim, tentar manter um clima harmonioso para que não afete em seu desempenho.

Uma particularidade dessa pesquisa que merece destaque por não ter sido abordado em outros trabalhos analisados foi o fato citado por alguns entrevistados,

de que uma das causas que leva a um dos fatores geradores de conflitos entre as gerações, em um órgão público, é a forma como os servidores adentraram na área pública, ou seja, o processo pelo qual as pessoas que são servidoras públicas passaram para estar no local em que trabalham.

Os entrevistados enfatizaram que os servidores mais novos tiveram que passar por um processo seletivo no qual requeria grande carga de estudos de todos, além de precisarem seguir e cumprir com todas as exigências colocadas no edital. Contudo, alguns dos mais velhos, membros da geração *Baby Boomers*, que ainda se encontram presentes no mercado de trabalho, não precisaram nem passar por processos seletivos, visto que se tornaram servidores públicos pelo “Trem da Alegria”. Esse fenômeno foi caracterizado por proporcionar a estabilidade, transformando servidores que eram temporários e passíveis de demissão em funcionários efetivos. Logo, em decorrência dessas diferentes formas de ingresso no serviço público, é desenvolvida uma visão diferente nos servidores mais novos e mais velhos em relação ao modo de ver o serviço público e de se comportar dentro dele.

Conclui-se então, a partir desse estudo, que a existência de diferentes gerações no ambiente de trabalho pode ser mais positiva que negativa, além de identificar que os conflitos sempre irão existir, contudo, suas consequências dependerão em grande parte da maturidade dos envolvidos em saberem lidar com esses desentendimentos e buscar resolvê-los para evitar um clima desagradável no ambiente de trabalho.

Espera-se que essa pesquisa, a partir das informações coletadas e das percepções dos funcionários entrevistados, tenha contribuído para reflexão da organização e de gestores devido a sua importância por envolver um elemento essencial nas organizações, o fator humano. Além de, também para a área de Gestão de Pessoas, já que a mesma pode desempenhar um papel essencial levando em conta os diferentes desejos dos funcionários a fim de que os resultados da diversidade sejam positivos para a organização, utilizando-se de políticas e práticas atualizadas e flexíveis (CORDEIRO, 2013).

A expectativa é de que, a partir desse estudo, novas pesquisas possam ser desenvolvidas a fim de dar continuidade a estudos nessa área, visto que a temática, “Conflitos de Gerações no Ambiente de Trabalho” é uma área que necessita de maior aprofundamento em estudos, tanto na área pública quanto privada, em nível

nacional. Além disso, espera-se que esse estudo tenha acrescentado conhecimento nesse campo do saber.

Essa pesquisa apresentou algumas limitações. O uso da abordagem de estudos de casos não possibilita a generalização prática dos resultados, além de ser mais subjetivo e exposto a vieses por lidar com a percepção dos participantes. Outros fatores limitantes foram: o curto tempo disponível para saída de campo para a coleta das entrevistas, e a incompatibilidade de horário com muitos funcionários do órgão em estudo, devido à mudança de local da PGT que estavam realizando no período de coleta de dados do trabalho.

Por fim, este trabalho abre margem para outras pesquisas que podem complementar os resultados encontrados e agregar conhecimentos nessa área. Por exemplo, a realização dessa pesquisa somente com os gestores, a fim de identificar a percepção deles; Uma pesquisa com uma amostra maior que possa contemplar todas as áreas e captar de forma fidedigna o órgão em estudo; Ou também, futuros estudos comparando as causas dos conflitos entre gerações na área pública e privada; estudos comparando os conflitos entre gerações no ambiente de trabalho no Brasil e em outros países.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. I. de et al. Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 9, 2012, Rio de Janeiro: Resende. IX SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende – RJ, 2012. p. 1-11.

APRIGIO, B. T. Gerações no mercado de trabalho: Geração Y. **Revista de Administração do UNISAL**, Campinas, v. 3, n. 3, 2013. p. 19- 28.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: **Edições 70**, 2002.

BENTO, A. Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. **Revista JÁ**, n. 65, ano VII, 2012. p. 42-44.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, 2005. p. 68-80.

BRASIL. Agência Saúde. **ONU registra aumento da expectativa de vida no Brasil**. Disponível em: <<http://www.blog.saude.gov.br/34202-onu-registra-aumento-da-expectativa-de-vida-no-brasil.html>> Acesso em: 30 abr. 2016.

BRASIL. Ministério Público Do Trabalho. **Curso de Ambientação**. Brasília, 2014, p. 66.

BRASIL. Ministério Público Do Trabalho. Portaria n. 499, de 12 de dezembro de 2008, Art.104, Brasília.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. Portaria Procuradoria Geral do Trabalho, n. 416, de 16 de junho de 2015. **Regimento Interno do Departamento de Administração**: Boletim de Serviço Especial. n. 06-G, 24 Jun. 2015.

CONGER, J. Quem é a geração X? **HSM Management**, v. 11, 1998. p. 128-138.

CORDEIRO, H.T.D. et al. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 3, n. 2, 2013. p. 2-18.

COSTA, L. F. L. G. et al. Conflitos Organizacionais entre gerações: Um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN. **HOLOS**, v. 4, 2014. p. 361-374.

DE MELO, Vanêssa Pontes Chaves et al. A comunicação interna e sua importância nas organizações. **Tecitura**, v. 1, n. 1, 2006.

DICIONÁRIO PRIBERAM ONLINE. Disponível em: <<https://www.priberam.pt/DLPO/>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

DICIONÁRIO DO AURÉLIO ONLINE. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

DOS SANTOS, I. C et al. Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os Baby Boomers e gerações subsequentes. **Revista Científica Hermes**, n. 11, 2014. p. 26-46.

DOS SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de Pesquisa Científica**. 8ª ed. Niterói- RJ: Impetus, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, 1995. p. 57-63.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, 1995. p. 20-29.

HITT; MILLER; COLELLA. **Administração Estratégica**. Tradução da 7ª edição norte americana. 2ª ed. Cengage Learning. 2007. Cap. 9, p. 187-266.

JEFFRIES, F. L.; HUNTE, T. L. Generations and motivation: A connection worth making. **Journal of Behavioral and Applied Management**, v. 1, n. 6, 2003. p. 37-70.

JUNIOR et al. A eficácia da comunicação nas organizações. **Caderno Organização Sistêmica**, v.3, n.2, 2013, p. 5-18.

LAZZARSCHI, N. **Trabalho ou emprego?** São Paulo: Paulus, 2007.

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y. Madrid: Universidad de Navarra, 2008.

LOMBARDIA, P. G. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n. 70, 2008. p. 1-7.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional**: o comportamento humano no trabalho; Tradução de Ivan Pedro Ferreira Santos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, S. Como lidar com o conflito entre gerações? Integra da entrevista com Sidnei Oliveira. **Jovem Pan**, 21 set. 2012. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=zT_ubzFwDe8>. Acesso em: 30 abr. 2016.

OLIVEIRA, S. Minissérie “Gerações no Ambiente de Trabalho”. Capítulo 3: Relações de liderança: integração e conflitos entre gerações, 21 mar. 2013. **Escola de Governo e Administração Pública**. São Paulo: UCRH. Entrevista concedida a

Secretaria de Gestão Pública de SP. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Pnx0krxI5hE>>. Acesso em: 30 abr. 2016

OLIVEIRA, S. **Jovens Para Sempre**: Como entender os Conflitos de Gerações. São Paulo: Integrare, 2012.

PRATES, A. Gerações baby-boomer, X, Y e Z: Adriana Prates fala do conflito de gerações nas empresas. Integra da entrevista com Adriana Prates, 18 fev. 2010. **Canal de Mesa de Negócios**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=tLd9sB3x2JA>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C., **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo - RS: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SMOLA, K.; SUTTON, C. Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium, **Journal of Organizational Behaviour**, n. 23, 2002. p. 363-382.

VASCONCELOS, Ivo Márcio Michalick. **Gestão dos Recursos Humanos**. In: SOUZA, Arnaldo Renato Pires de et al. **Gestão de Projetos Brasil: conceitos e técnicas**. Belo Horizonte: Instituto de Educação Tecnológica. cap.5, p.101-136, 2012.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. Tradução de Roberto Galman. 6ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Soc. Estado**, v. 25, n. 2, p. 205-224, 2010.

ZEMKE, R., RAINES, C., & FILIPCZAK, B. Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace. **AMACOM**, New York, 1999.

ZEMKE, R. O. Respeito às gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 51-55.

APÊNDICES

Apêndice A – Instruções para a Aplicação das Entrevistas

Prezado (a) Senhor (a),

Sou aluna da graduação de Administração da Universidade de Brasília, e estou realizando uma pesquisa com a finalidade de identificar e caracterizar os conflitos que ocorrem entre as diferentes gerações no ambiente organizacional, sob a percepção de funcionários do Departamento de Administração da Procuradoria Geral do Trabalho.

Os dados coletados terão finalidade acadêmica e serão tratados de forma agregada, mantendo-se o anonimato de pessoas consultadas. Ou seja, seu nome não será mencionado nos relatórios da pesquisa.

Não existem respostas certas ou erradas. O que importa é a percepção de cada entrevistado a respeito do que será perguntado.

- Se autorizado, gravar as entrevistas para que na fase de transcrição e análise, não haja perda de dados.

Obrigada por sua colaboração,
Rayanne Fidélis de Sousa.

Apêndice B – Autorização para a realização das entrevistas



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

Brasília, 18 de março de 2016.

Ao Senhor Coordenador de Material e Patrimônio,

Solicito permissão para entrevistar funcionários da Procuradoria Geral do Trabalho no âmbito do Departamento de Administração, no período entre 28/03 e 22/04/2016, com o intuito de desenvolver o projeto de monografia que deverá ser apresentado ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília - UnB como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, com o tema: “Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho”.

A pesquisa que será realizada tem como objetivo principal identificar e caracterizar os conflitos que ocorrem entre as diferentes gerações no ambiente organizacional, sob a percepção de funcionários do Departamento de Administração da Procuradoria Geral do Trabalho. E como objetivos específicos da pesquisa têm-se: reconhecer os tipos de conflitos e suas características no ambiente de trabalho; pontuar fatores que desencadeiam situações conflituosas entre as diferentes gerações e definir se as consequências são benéficas ou não ao desempenho do indivíduo na organização.

Respeitosamente,

Rayanne Fidélis de Sousa

ANEXO

Anexo A – Organograma do Departamento de Administração da PGT

