

**PERCEPÇÕES SOBRE CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE
TRABALHO: UMA BREVE ANÁLISE SOBRE OS BABY BOOMERS E
GERAÇÕES SUBSEQUENTES**

PERCEPTIONS ON CONFLICTS AMONG GENERATIONS IN WORKPLACE: A BRIEF
ANALYSIS OF BABY BOOMERS AND SUBSEQUENT GENERATIONS

Isabel Cristina dos Santos¹

isa.santos.sjc@uscs.edu.br

USCS (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Pós-Doutorado em Gestão da Inovação Tecnológica e Economia da Inovação

Jonathan Dias Cipulla

jd.cipulla@hotmail.com

USCS (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Tecnólogo em Gestão da Tecnologia de Informação

Henrique Júlio Cestaro

hjcestaro@hotmail.com

USCS (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Tecnólogo em Gestão da Tecnologia de Informação

Rafael Beghini de Barros Augusto

r.beghini@hotmail.com

USCS (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Tecnólogo em Gestão da Tecnologia de Informação

Recebido: 23/09/2013 – Aprovado: 12/01/2014 – Publicado: 10/06/2014
Processo de Avaliação: Double Blind Review

¹ Autor para correspondência: Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Av. Goiás, 3400, Barcelona, São Caetano do Sul, SP, Brasil - 09550-051.



RESUMO

Denomina-segeração um conjunto de indivíduos da mesma idade. Seus filhos caracterizariam uma nova geração e assim sucessivamente, em recortes temporais, social e biologicamente justificados de 25 anos. Acreditava-se que os membros da mesmageração, embora apresentassem diferenças típicas dos grupos socioeconômicos e culturais nos quais se inseriam, teriam hábitos, comportamentos e aspirações semelhantes. As gerações trariam consigo as marcas do seu tempo. Contudo, em razão do avanço exponencial da tecnologia, sobretudo de comunicação, informação e transporte, estima-se que novas gerações sejam formadas em intervalos temporais cada vez menores, criando considerável diversidade na percepção sobre papel, atitude e comprometimento no ambiente de trabalho, entre líderes e liderados, sendo esta diferença tida como fonte potencial de conflitos. Este artigo visa identificar as diferentes percepções acerca dos atributos, percepções e valores de cada geração. Trata-se de uma pesquisa exploratória, apoiada na aplicação de questionários via redes sociais. Os resultados mostram diferenças discretas entre as gerações, o que não é indicativo de conflito. Foi observado que o comprometimento e a fidelidade ao trabalho mantem-se inalteradas como um valor percebido pelos profissionais.

Palavras-chave: Mudança Tecnológica. Comportamento Organizacional. Liderança. Trabalho em Equipe. Gestão do Conflito.

ABSTRACT

A generation is the entire group of individuals born and living at about the same time. Their children characterize a new generation (justified biologically and socially for about a period of 25 years) and so forth. Members of the same generation - excluding differences in their social and economic status - would have similar habits, behaviors and aspirations. Generations would carry on themselves the traces of their time. However, because of the exponential advance in technology, especially communication, information and transportation, it is estimated that new generations are formed every ten years, which creates a considerable difference on the perception of role, attitude and commitment in work environment, amongst leaders and followers. This difference is a potential source of conflicts.



This article aims to identify the different views of attributes, perceptions and values of each generation. It is an exploratory research and it uses questionnaires applied via social networking websites. The results show subtle differences amongst generations, which, not necessarily indicate conflicts. It is observed that the commitment and fidelity to work are unaltered as a value for the professionals.

Keywords:*Technological Change. Organizational Behavior. Leadership. Team working. Conflict Management.*



1 INTRODUÇÃO

Os conflitos entre seres humanos são históricos, seja em sua maneira de conversar, gritar, expressar e julgar sobre algo que soa em sua consciência como verdade. Basta que um assunto seja colocado em pauta para que aconteça uma diversidade de opiniões que podem ser parecidas ou extremamente oposta umas das outras. Essa variedade de opiniões pode ser ainda maior quando o mesmo assunto é discutido por pessoas de diferentes gerações.

No ambiente corporativo as divergências de opiniões ganham destaque e os líderes de departamentos e a alta gerencia devem utilizar de métodos e *feeling* para saber a hora de incentivar e quando cessar para que o conflito de opiniões não gere um problema interno.

Segundo Kulloock (2010), a falta de controle pode fazer com que a empresa tenha um problema interno tão grande ao ponto de perder o foco do ambiente externo onde estão os clientes e as informações mercadológicas que ajudam a traçar suas estratégias. Para ganhar o mercado é preciso atender os requisitos dos clientes e para isso faz-se necessário uma empresa saudável tanto no ambiente interno quanto externo.

O equilíbrio buscado pelos profissionais de liderança visa fazer com que as diferentes gerações desde empregados respeitem umas as outras, incentivando-as a cederem em momentos apropriados para que o trabalho possa ser executado atendendo os requisitos (KHOURY, 2009; BOOGeBOOG, 2011).

O artigo apresentará a descrição de cada uma das gerações no ambiente profissional, os conflitos que podem acontecer em empresas que possuem todas as gerações no corpo profissional e a percepção dos indivíduos em relação às possíveis divergências entre gerações no ambiente de trabalho. Para efeito deste trabalho, adotar-se-á o termo percepção como sinônimo de opinião e não no seu sentido técnico atribuído à palavra.

2 UMA BREVE REVISÃO TEÓRICA

A palavra tecnologia derivada do verbete grego "*tekhne*", significa técnica, arte, ou ofício, somada ao sufixo "*logia*", significa estudo ou conhecimento. O significado atribuído remete ao conceito do saber fazer ou da técnica que gera um artefato novo. Tecnologia é um produto da ciência e da engenharia que envolve um conjunto de instrumentos, métodos e técnicas que visam à resolução de problemas (SIGNIFICADOS..., 2013).



A tecnologia refere-se ao resultado da aplicação dos saberes em áreas do conhecimento e da pesquisa científica. Sabendo-se que a tecnologia visa à resolução de um problema, é necessário mensurar seu tamanho, pois quanto maior for, maior será o destaque para quem conseguir resolvê-lo sendo capaz de marcar o tempo com sua descoberta. Com o destaque também existe suas remunerações financeiras que por despertar o interesse corporativo podem ser bem expressivas.

Sendo assim, com o passar do tempo cada vez mais os profissionais vão se aproximando da tecnologia, para criar novos produtos ou aprimorar o cenário atual a procura de reconhecimento profissional por *status* e/ou financeiro e quem sabe poder marcar o tempo por meio de uma grande descoberta tecnológica.

Soares (2012) afirma que, até 2015, o mercado brasileiro de Tecnologia da Informação (TI) experimentará taxa de crescimento anual de 9,9%. As companhias da América Latina vão investir 384 bilhões de dólares em TI até 2015, sendo que o Brasil responderá por mais de 40% dos negócios.

2.1 As gerações

Baby boomers são pessoas nascidas entre o período de 1945 e 1961, por característica temporal, essa geração compartilhou a condição de pleno emprego ao longo da recuperação do pós-guerra americano e refletiu o início das formas contemporâneas de organização do trabalho, são filhos de uma geração de operários aculturados no ambiente de trabalho sob o rigor da hierarquia e da padronização que, por sua vez, caracterizou o processo da produção em massa. De forma mais ampla, a geração *boomer* representa também a explosão demográfica, que na época os gerou. Atingia níveis de até 6 filhos por casal em idade fértil (SOARES, 2012).

Soares (2000, p. 17) explica que “nos Estados Unidos, houve o chamado *baby boom*, resultado da alta taxa de natalidade no pós-guerra, em um pequeno período durante o qual nasceram filhos e filhas cujo nascimento tinha sido postergado pela Segunda Guerra Mundial”. Essa geração estabelece um padrão de referência no comportamento organizacional, o que deve ser observado pelo contexto socioeconômico e cultural da época, além do aspecto do tipo de educação e do ambiente familiar.



Muitos membros desse grupo são conhecidos por “vestirem a camisa da empresa”. Esses membros são pessoas totalmente voltadas para o trabalho, que é sua prioridade número um. Assim, os *boomers* são competitivos e orientados para o alcance dos resultados. Pelo fato de ocuparem, nesta etapa da carreira, altas posições de liderança, seja na escola seja nas empresas, os *boomers* estão mais distantes do operacional. Por isso e pelo foco fechado no resultado, os membros dessa geração costumam dividir os alcances em sucesso ou fracasso. Por esta razão, os membros dessa geração têm dificuldade de lidar com perdas, incluindo *status* e, na sua ocorrência, a adaptação perpassa um lento e doloroso processo. Ainda, os *boomers* têm dificuldades com comunicação e *feedback* e nem sempre possuem um relação estreita com tecnologias digitais, pois aprenderam a lidar com elas depois de adulto.

A tecnologia da informação é para esta revolução o que as novas fontes de energia foram para as revoluções industriais sucessivas, do motor a vapor à eletricidade, aos combustíveis fósseis e até mesmo à energia nuclear, visto que a geração e distribuição de energia foi o elemento principal na base da sociedade industrial (CASTELLS, 2007, apud MARTINS, 2011, p.126).

O grande diferencial dessa geração em relação às demais é a experiência e conhecimento acumulados.

Serrano (2010) destaca como características da geração *boomer*: a renda mais consolidada, padrão de vida mais estável, prefere produtos de melhor qualidade, experiências passadas servem de exemplo para consumo futuro, não se influencia facilmente por outras pessoas, não vê preço como obstáculo para perseguir um desejo e é firme e maduro em suas decisões.

A Geração X (1962-1977) tende a ter foco em resultados, tem uma visão empreendedora e desenvolveu a habilidade para aprender novas tecnologias para manter-se no mercado. Embora essa geração preocupou-se com ter uma relação mais equilibrada entre a vida pessoal e a profissional, ela tende a realizar as tarefas por si mesma, em vez de trabalhar em equipe. Nesse sentido, é um grupo mais "individualista", para o qual os esforços individuais são mais reconhecidos do que o trabalho em grupo.

De acordo com Elaina (2013), a sede por conhecimento é uma das principais características dessas pessoas. Em relação às suas preferências, querem serviços atrativos e tranquilos, com uma equipe ao seu redor. Tentar e errar são definitivamente o contrário do que se espera da geração X, sendo o aprendizado a melhor forma para chegar ao sucesso.



Diferente dos jovens de décadas anteriores, a geração X tem espírito empreendedor e é autoconfiante. Querem sempre estar sendo elogiados pelo desempenho de trabalho, e propõem desafios próprios para estabelecer formas diferentes de como fazer alguma coisa.

A Geração Y (1978-1994) ocupa cargos iniciais na estrutura ou são profissionais juniores em suas carreiras - em organizações de alta tecnologia, podem ocupar cargos de direção. Possui uma forte autoestima e compromisso não negociável com valores, pois o discurso deve coincidir com a prática. Os indivíduos dessa geração são intolerantes quando isso não acontece. Fascinados por desafios, fazem tudo de seu jeito. São "nativos digitais" nasceram com equipamentos de TI em suas casas. Têm dificuldade de respeitar hierarquia, apenas pelo critério da autoridade instituída, vivem em rede e odeiam burocracia e controle, não gostam de tarefas e rotinas operacionais por muito tempo, querem crescer rapidamente e tem enorme necessidade de aprendizado. (BOOG, 2013)

Sobre a Geração Y, Oliveira (2012) destaca as seguintes características:

- Energia: ser jovem é ter um elevado estoque de força e habilidades que, se bem direcionado, promove um grande desenvolvimento através das experiências.
- Ousadia: ser jovem é possuir questionamentos que podem “quebrar paradigmas” e promover transformações em um mercado muito mais competitivo, onde as empresas necessitam, como nunca, de inovações.
- Curiosidade: ser jovem é explorar o novo sem receios. Em um mundo cada vez mais dependente de tecnologia, tornou-se comum ver jovens alcançando grande intimidade com os novos equipamentos e novos processos. Contudo, é fato que, em um mundo muito mais dinâmico, o jovem também tem alguns pontos para os quais precisa dedicar maior atenção, pois são neles que encontrará suas fragilidades e limitações.

Alguns pontos são:

- Escolhas: para o jovem, é natural ficar inseguro quando precisa fazer escolhas. Essa geração sempre foi estimulada a vencer, acertar, ser vitoriosa. Não foi preparada para derrotas, perdas e frustrações. Como fazer escolhas significa “perder” alguma coisa, o jovem de hoje evita tomar decisões.
- Foco: a quantidade de possibilidades e estímulos sedutores que o jovem encontra faz com que ele adote um comportamento superficial diante de todas as coisas. Sem foco, sua trajetória segue um ritmo mais lento, inclusive nas próprias expectativas.



- Valores: os jovens gostam de saber seus resultados e gostam de compartilhar. A armadilha se instala quando a competitividade destrói os valores e os resultados são alcançados no melhor estilo “custe o que custar”.

2.2 Conflitos no ambiente profissional

A palavra “conflito” significa: oposição de interesses, de sentimentos, ou ideias, que resultam em desentendimento, confusão, tumulto, desordem(DICIONÁRIO..., 2013). Na análise organizacional, o conflito deve compreendido como um antagonismo entre os sujeitos ou do sujeito em relação às circunstâncias que vive. Assim, o conflito equivale às sensações, sentimentos e percepções dos sujeitos que compartilham a mesma ação, situação ou ambiente. Morgan (1996, p. 158) assegura que os conflitos ocorrem sempre que os interesses colidem. Embora haja indicadores que apontam para a eminência de um conflito, a sua gestão nem sempre é tarefa fácil. Diferentes percepções sobre situações, valor moral de uma ação, ou da forma de resolução de problemas parece oferecer a condição perfeita de ocorrência de conflitos, especialmente em ambientes de baixa tolerância ao erro.

Robbins (2004, p. 174) propõe uma categorização dos fatores conflitantes em três grupos distintos:

- Comunicação: quando a comunicação não é clara ou direta o suficiente para seu entendimento;
- Estrutura: quando o estilo de liderança favorece ao surgimento de divergências em relação à percepção e equidade interna em relação às preferências e sistemas de recompensa e reconhecimento;
- Variáveis pessoais: características de personalidade, divergências de opiniões são potenciais fontes de conflitos. As variáveis pessoais fazem referência, também, ao sistema de valor atribuído ao trabalho.

As pessoas são diferentes e o convívio com as diferenças interpessoais é um tema frequentemente abordado na Gestão de Pessoas. A diversidade oferece riqueza à formação do capital intelectual nas organizações, ainda que envolvam ideias opostas em relação às crenças, preferências, gênero, idade e outras.

Nos conflitos da empresa o indivíduo “Y”, que nasceu em um período de intensas mudanças tecnológicas, está presente, sobretudo pela desenvoltura, rapidez e habilidades com que lida com tecnologias recentes, diferentemente do indivíduo “X”, que aprendeu a



solucionar problemas de uma forma mais estruturada e baseada na aplicação de recursos não necessariamente tecnológicos. Essa diferença no processo de solucionar problemas pode ser uma fonte de conflito entre as duas gerações.

Por ter assistido a crise da década de 1980 e a insegurança financeira, a geração X pode ter afinidade e tender a apoiar a geração anterior, enquanto que a geração Y busca soluções tecnológicas mais rápidas, e tende a buscar apoio nos membros da sua geração (MORGADO e OLIVEIRA, 2009).

Pereira (2010) informa que os conflitos dão por conta de uma mudança que se tem sofrido no ambiente de trabalho quanto ao senso de equidade na ocorrência de promoção de profissionais. Na geração *boomer* os valores observados na ascensão do profissional eram baseados na sua eficiência, confiabilidade, comprometimento e tempo de vínculo com a empresa. A permanência na organização era um dado de relevo no progresso funcional. A transferência para um concorrente passava a imagem de detração.

Com a mudança nas relações de trabalho, os parâmetros de avaliação estão associados ao desenvolvimento do profissional e o quanto ele contribui para o crescimento da empresa. É, então, comum que um cargo de nível tático seja ocupado por um profissional da geração “Y”, caso ele ofereça uma diferenciada contribuição à empresa. Essa contribuição pode ser examinada à luz dos valores nos quais o profissional ancora a sua permanência e desenvolvimento de carreira.

Schein (1996) delimitou oito categorias de âncoras de carreira para a análise do progresso funcional: i) autonomia ou independência; ii) segurança e estabilidade; iii) competência técnica-funcional; iv) competência e gerência geral; v) criatividade empresarial; vi) serviço ou dedicação a uma causa; vii) desafio puro; viii) estilo de vida.

Schein (1996) oferece uma visão da construção da carreira ancorada na maturidade e no desenvolvimento progressivo de habilidades. A ancoragem da carreira é impactada, sobretudo pela estrutura social e valores coletivos em que as gerações vivenciam, acreditam e apoiam o seu processo de crescimento.

A personalidade de cada geração também pode gerar conflitos. O indivíduo “Y”, por exemplo, gosta de ser participativo nos processos da empresa, quer ser ouvido expressando suas ideias. É um profissional que senta em sua cadeira para trabalhar ouvindo música e mexendo no celular. O indivíduo Y é, tipicamente, multitarefas, o que pode causar estranheza

e descontentamento das demais gerações por serem mais reservadas e acreditarem que essas ações fazem o trabalho se tornar improdutivo.

Lancaster e Stillman (2010, apud NACONECZNY, SANTOS, BAGGIO, 2013, s/p) afirmam que

a Geração Y pode conversar, mandar SMS e *twitar* de forma incessante sobre o que faz no trabalho. As empresas que conseguem fazer com que ela exprima suas paixões e faça um bom trabalho vão lucrar muito com essa tendência. É a geração multitarefas, conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo, estão sempre conectados a novas tecnologias e novas tendências.

Dubrin (2006) destaca a ênfase do indivíduo X na formalidade das relações e do respeito à autoridade, comportamento nem sempre observado pelo indivíduo Y, que fundamenta suas relações na praticidade e na informalidade (BOOG e BOOG, 2011). Esse tipo de comportamento pode levar a interpretações negativas e, conseqüentemente a conflitos, quanto ao respeito à sua liderança, geralmente um indivíduo *bommerou* X. Esses conflitos fazem com que a empresa pare de olhar para fora (mercado) e tenha que se preocupar com os conflitos internos o que causa impacto para seu crescimento, portanto as empresas precisam saber conciliar cada uma das gerações para poderem se preocupar com o ambiente externo na procura de novas oportunidades de negócio.

Alguns casos de conflitos se resolvem com o tempo, quando as pessoas de cada geração percebem na outra competência profissional e entenderem que todas se completam.

2.3 As novas gerações

A geração Z - caracterizada por pessoas superdependentes de tecnologia será marcada pela impaciência por não gostarem de nada que é lerdo. Elas nasceram em meio a *Smartphones, tablets, vídeo games* avançados, têm chance de conhecimento por todo lugar, (internet rápida) e serão capazes de realizar muitas tarefas ao mesmo tempo.

Eles têm comunicação virtual instantânea, não sentem falta da comunicação presencial, portanto, tendem ao isolamento, no que poderão ter problemas em trabalhos em equipe.

Trata-se de uma geração muito nova e será necessário mais alguns anos para saber como realmente estarão no mercado de trabalho.

Peconick (2012) define que a letra "Z" é a denominação comum daquilo que esses jovens fazem de melhor: zapear, saltando com desenvoltura da TV para o telefone; do



videogame para alguma rede social na web; ou do MP4 para o e-book. Esta controversa geração é consumidora voraz das novidades que o mundo tecnológico tem a oferecer, mudando de atitude tão rápido quanto uma mensagem no *twitter*. Com o mundo 2.0 no DNA, é difícil imaginá-los vivendo da mesma forma que as gerações anteriores – sem telefone móvel, Internet, MP3, câmeras digitais ou tevê a cabo. Nascida sob os auspícios da estabilidade econômica, em um país com inflação de um dígito e governo democrático, a chamada Geração Z é um fenômeno que encanta e surpreende, pela sua enorme capacidade de assimilar as transformações tecnológicas em curso, neste mundo 2.0.

Já com relação à Geração Alpha ou M não existem muitas definições sobre ela que é composta por pessoas nascidas após o ano de 2010. Supõe-se que serão pessoas com grande base de conhecimento por terem nascido em meio à facilidade de informações.

3 MATERIAIS E MÉTODO

Pesquisa de caráter qualitativo, do tipo exploratório, baseada na aplicação de questionário contendo 10 questões, sendo a primeira delas de caráter geral, para enquadramento no perfil etário e geracional; e nove afirmativas, inspiradas no questionário utilizado por Veloso, Dutra, Nakata (2008, s/p), adaptadas para este trabalho e na obra de Khoury (2009) acerca da liderança das gerações discutidas neste artigo.

Cada questão deveria ser respondida em uma alternativa que melhor representasse as percepções dos sujeitos, dentro de uma escala de importância definida em cinco níveis, descritos a seguir:

- 1-2 (muito pouco): quando a pessoa dificilmente leva em consideração o assunto representado na questão
- 3-4 (pouco): quando a pessoa leva em consideração o assunto representado na questão, mas em um grau baixo.
- 5-6 (Indiferente): quando a pessoa não se importa com o resultado do assunto representado na questão
- 7-8 (muito): quando a pessoa interpreta o assunto representado na questão como bem válido na aplicação.
- 9-10 (essencial): quando a pessoa interpreta o assunto representado na questão como viável e não dá margem para outra condição.



O questionário foi elaborado de forma digital, no aplicativo SurveyMonkey. As afirmativas foram disponibilizadas na rede social e um convite foi disparado para os membros da rede. A partir da resposta à questão inicial, foi possível separar os participantes por geração.

O aplicativo ofereceu, automaticamente, a distribuição de cada resposta por faixa de avaliação, na respectiva geração, formatando uma tabulação inicial com seus respectivos gráficos que serviram de base para a apresentação dos resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Foram colhidas 75 respostas nas redes sociais. O perfil etário que caracteriza os respondentes, por geração, corresponde à seguinte participação:

- *Baby boomers* (nascidos entre 1945 e 1961); 2,67% dos respondentes.
- Geração X (nascidos entre 1962 e 1977): 9,33%
- Geração Y (nascidos entre 1975 e 1994): 66,67%
- Geração Z (nascidos a partir de 1995): 21,33%

Para esta pesquisa, por se tratar de percepções sobre as questões levantadas por diferentes gerações, não houve preocupação com outro recorte – gênero, cargo ou outra variável – para efeito de perfil.

4.1 Respostas obtidas: *baby boomers*

Um pouco prejudicada pelo tamanho reduzido da amostra, ainda assim, é possível identificar os valores cultivados pela geração *boomer* no ambiente de trabalho. A pesquisa confirma a percepção de valor, tais como: comprometimento, priorização da atividade de trabalho sobre outras dimensões da vida cotidiana; aprendizagem, do uso de tecnologia e orientação para desafios. Porém, a pesquisa contraria o estereótipo desta geração baseada em dificuldade de lidar com times de trabalho de forma positiva, ou de comunicar e dar *feedback*. Assim, é possível inferir que a geração boomer também pode manter-se atualizada em relação aos requisitos dos novos tempos. Mas, seria importante ampliar a pesquisa a fim de confirmar as tendências de percepção. As respostas obtidas estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Respostas dos *baby boomers*

Respostas obtidas da Geração <i>Baby Boomer</i>		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Faixas de Respostas		Muito pouco	Pouco	Indiferente	Muito	Essencial
Afirmativas		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
1	Considero que a maior qualidade de uma pessoa, ao entrar em uma empresa, seja vestir a camisa e manter-se fiel a ela.					100%
2	Sei dividir os afazeres da vida profissional e da vida pessoal				50%	50%
3	Gosto do Trabalho em equipe e tenho facilidade em executá-lo				50%	50%
4	Tenho facilidade no uso da tecnologia em meus afazeres do dia-a-dia				100%	
5	Tenho facilidade para me comunicar com meus companheiros e prestar feedback para os meus superiores e companheiros de equipe					100%
6	Gosto e procuro sempre desafios no dia-a-dia					100%
7	Acredito que o reconhecimento dentro da uma empresa é mais importante do que a própria remuneração	50%	50%			
8	Busco sempre o aprendizado constante, procuro executar e aprender diversas tarefas					100%
9	Aprovo o uso das redes sociais no serviço			50%	50%	

Um contraste em relação à visão de fidelidade e comprometimento é o valor atribuído à remuneração. Eventualmente, em razão da faixa etária, os *boomers* tenham caminhado na direção da tangibilidade dos resultados auferidos no trabalho. A percepção do reconhecimento como um dado de aceitação no trabalho pode estar superado.

4.2 Geração X

As respostas obtidas, neste grupo de análise, apontam para uma dispersão maior na percepção dos valores inseridos nas afirmativas, possivelmente em razão do maior número de respondentes neste grupo. Ainda assim, algumas similaridades na percepção dos sujeitos, em relação à geração anterior, podem ser observadas: a valorização da fidelidade e comprometimento em relação ao trabalho, sua priorização dentre outras dimensões da vida cotidiana, o aprendizado contínuo, e a comunicação, como destaques.

Outro aspecto a ser ressaltado é a preferência do reconhecimento sobre a remuneração, ainda que uma variável não elimine a outra, sendo um percentual superior a 70% a consideração do reconhecimento como um valor para o indivíduo. Nas mesmas proporções,

consta a facilidade no uso de novas tecnologias no trabalho. Ou seja, nesta geração, ainda não há uma manifestação de dificuldade com o uso de novas tecnologias. As respostas obtidas no grupo identificado como geração Y, estão sintetizadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Respostas obtidas junto aos membros da Geração X

Respostas obtidas da Geração X		Discordo		Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
		Totalmente	Discordo			
Faixas de Respostas		Muito pouco	Pouco	Indiferente	Muito	Essencial
Q. Afirmativas		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
1	Considero que a maior qualidade de uma pessoa, ao entrar em uma empresa, seja vestir a camisa e manter-se fiel a ela.			14,29%	42,86%	42,86%
2	Sei dividir os afazeres da vida profissional e da vida pessoal			14,29%	57,14	28,57%
3	Gosto do Trabalho em equipe e tenho facilidade em executá-lo				71,43%	28,57%
4	Tenho facilidade no uso da tecnologia em meus afazeres do dia-a-dia		14,29%	14,29%	42,86%	28,57%
5	Tenho facilidade para me comunicar com meus companheiros e prestar feedback para os meus superiores e companheiros de equipe				57,14%	42,86%
6	Gosto e procuro sempre desafios no dia-a-dia			14,29%	42,86%	42,86%
7	Acredito que o reconhecimento dentro da uma empresa é mais importante do que a própria remuneração			28,57%	42,86%	28,57%
8	Busco sempre o aprendizado constante, procuro executar e aprender diversas tarefas				42,86%	57,14%
9	Aprovo o uso das redes sociais no serviço		28,57%	71,43%		

Nos resultados observa-se a indiferença da geração quanto ao uso das redes sociais no serviço.

4.3 Geração Y

Na Tabela 3, observa-se que a Geração Y ofereceu respostas com maior grau de dispersão, porém, esse fato revela mais um posicionamento pessoal dos indivíduos do que propriamente discordância, à exceção da questão de número 9, cujo distanciamento foi mais significativo. Ainda, verifica-se o mesmo conjunto de valores em relação ao ambiente de trabalho.

Acima de 70% de concordância estão os fatores fidelidade e comprometimento (71,43%); participação do trabalho em equipe (77,55%); facilidade no uso de novas tecnologias (91,84%), facilidade na comunicação e *feedback* (85,67%), e o aprendizado contínuo (87,76%). Um dado surpreendente está relacionado justamente com o uso de redes

sociais no trabalho: 26,53% dos respondentes discordam do uso deste recurso para uso profissional.

Tabela 3 – Dados da Geração Y

Respostas obtidas da Geração Y		Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
		Totalmente				Totalmente
Q. Afirmativas	Faixas de Respostas	Muito pouco	Pouco	Indiferente	Muito	Essencial
		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
1	Considero que a maior qualidade de uma pessoa, ao entrar em uma empresa, seja vestir a camisa e manter-se fiel a ela.	4,08%	10,20%	14,29%	46,94%	24,49%
2	Sei dividir os afazeres da vida profissional e da vida pessoal	2,04%	10,20%	18,37%	36,73%	32,65%
3	Gosto do Trabalho em equipe e tenho facilidade em executá-lo	4,08%	4,08%	14,29%	34,69%	42,86%
4	Tenho facilidade no uso da tecnologia em meus afazeres do dia-a-dia	2,04%	2,04%	4,08%	26,53%	65,31%
5	Tenho facilidade para me comunicar com meus companheiros e prestar feedback para os meus superiores e companheiros de equipe		4,08%	10,20%	46,94%	38,73%
6	Gosto e procuro sempre desafios no dia-a-dia		12,24%	12,24%	38,78%	36,73%
7	Acredito que o reconhecimento dentro da uma empresa é mais importante do que a própria remuneração		10,20%	24,49%	36,73%	28,57%
8	Busco sempre o aprendizado constante, procuro executar e aprender diversas tarefas			12,24%	36,73%	51,03%
9	Aprovo o uso das redes sociais no serviço	16,33%	10,20%	26,53%	22,45%	24,89%

4.4 Geração Z

A Tabela 4 apresenta as respostas obtidas com os membros da Geração Z.



Tabela 4 – Geração Z: respostas tabuladas

Respostas obtidas da Geração Z		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
		Muito pouco	Pouco	Indiferente	Muito	Essencial
Faixas de Respostas		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
Q. Afirmativas						
1	Considero que a maior qualidade de uma pessoa, ao entrar em uma empresa, seja vestir a camisa e manter-se fiel a ela.		6,67%	13,33%	33,33%	46,67%
2	Sei dividir os afazeres da vida profissional e da vida pessoal		20,00%	6,67%	40,00%	33,33%
3	Gosto do Trabalho em equipe e tenho facilidade em executá-lo		6,67%	20,00%	26,67%	46,67%
4	Tenho facilidade no uso da tecnologia em meus afazeres do dia-a-dia				46,67%	53,33%
5	Tenho facilidade para me comunicar com meus companheiros e prestar feedback para os meus superiores e companheiros de equipe		6,67%		60,00%	33,33%
6	Gosto e procuro sempre desafios no dia-a-dia	6,67%	6,67%	33,33%	26,67%	26,67%
7	Acredito que o reconhecimento dentro da uma empresa é mais importante do que a própria remuneração		13,33%	20,00%	46,67%	20,00%
8	Busco sempre o aprendizado constante, procuro executar e aprender diversas tarefas		6,67%	13,33%	40,00%	40,00%
9	Aprovo o uso das redes sociais no serviço	6,67%	13,33%	13,33%	13,33%	53,33%

Em relação aos valores que ancoram a carreira dos diferentes grupos, novamente observou haver afinidade entre as diferentes gerações nos seguintes fatores:

- Comprometimento 80% das respostas são positivas;
- Há separação das dimensões cotidianas e priorização trabalho (73,33%);
- Facilidade no uso de novas tecnologias (100%),
- Facilidade de comunicação e para dar *feedback* (93,33%),
- Facilidade de aprendizado (80%).

Em relação ao reconhecimento da carreira, para a Geração Z, observa-se um posicionamento relativamente idealizado. Para mais de 66% dos entrevistados, o reconhecimento é mais importante do que ganhos extraordinários. Ou seja, presumivelmente, e de acordo com a distribuição das respostas, ser reconhecido é um valor para a Geração Z.

Outro dado que chama a atenção é concentração de concordância na afirmação acerca da apreciação do trabalho em equipe, que para dois terços dos respondentes é uma opção de comportamento facilmente exercida. Os dados consolidados estão na Tabela 5, que oferece uma análise comparativa de cada geração frente às afirmativas pesquisadas..

Tabela 5 – Dados consolidados

Q.	Afirmativas	Faixas de Respostas	Muito pouco Pouco Indiferente Muito Essencial				
			Geração	1-2	3-4	5-6	7-8
1	Considero que a maior qualidade de uma pessoa, ao entrar em uma empresa, seja vestir a camisa e manter-se fiel a ela.	Boomers					100,00%
		X			14,29%	42,86%	42,86%
		Y	4,08%	10,20%	14,29%	46,94%	24,49%
		Z		6,67%	13,33%	33,33%	46,67%
2	Sei dividir os afazeres da vida profissional e da vida pessoal	Boomers				50,00%	50,00%
		X			14,29%	57,14%	28,57%
		Y	2,04%	10,20%	18,38%	36,73%	32,65%
		Z		20,00%	6,67%	40,00%	33,33%
3	Gosto do Trabalho em equipe e tenho facilidade em executá-lo	Boomers				50,00%	50,00%
		X				71,43%	28,57%
		Y	4,08%	4,08%	14,29%	34,69%	42,86%
		Z		6,67%	20,00%	26,67%	46,67%
4	Tenho facilidade no uso da tecnologia em meus afazeres do dia-a-dia	Boomers				100,00%	
		X		14,28%	14,29%	42,86%	28,57%
		Y	2,04%	2,04%	4,08%	26,53%	65,31%
		Z				46,67%	53,33%
5	Tenho facilidade para me comunicar com meus companheiros e prestar feedback para os meus superiores e companheiros de equipe	Boomers				100,00%	
		X				57,14%	42,86%
		Y		4,08%	10,20%	46,95%	38,74%
		Z		6,67%		60,00%	33,33%
6	Gosto e procuro sempre desafios no dia-a-dia	Boomers				100,00%	
		X			14,29%	42,86%	42,86%
		Y		12,24%	12,24%	38,78%	36,73%
		Z	6,67%	6,67%	33,33%	26,67%	26,67%
7	Acredito que o reconhecimento dentro da uma empresa é mais importante do que a própria remuneração	Boomers	50,00%	50,00%			
		X			28,57%	42,86%	28,57%
		Y		10,20%	24,49%	36,73%	28,57%
		Z		13,33%	20,00%	46,67%	20,00%
8	Busco sempre o aprendizado constante, procuro executar e aprender diversas tarefas	Boomers				100,00%	
		X				42,86%	57,14%
		Y			12,24%	36,73%	51,03%
		Z		6,67%	13,33%	40,00%	40,00%
9	Aprovo o uso das redes sociais no serviço	Boomers			50,00%	50,00%	
		X		28,57%	71,43%		
		Y	16,33%	10,20%	26,53%	22,45%	24,89%
		Z	6,67%	13,33%	13,33%	13,33%	53,33%

Na Tabela 5, observa-se a posição consolidada com destaque para dois dados interessantes:

- Na afirmativa de número 7 - acredito que o reconhecimento dentro da uma empresa é mais importante do que a própria remuneração – há uma oposição de percepção acerca do valor do trabalho baseado em remuneração entre as gerações.
 - 100% dos *babyboomers* discordam que o reconhecimento seja a base do valor do trabalho, ao contrário da Geração Y, para a qual (mais de 70% dos respondentes) ainda acredita no reconhecimento como base de valor.

- Observa-se uma queda na essencialidade do valor do reconhecimento de 28,57% da Geração X e Y para 20% na Geração Z.
- Na questão 9 sobre o uso de redes sociais no trabalho, a Geração X declara-se indiferente em nível de respostas maior que as demais gerações.

4.5 Análise dos Resultados e Discussão Teórica

Observa-se pelos resultados que os valores atribuídos ao trabalho (Schein, 1996) são relativamente similares. Dado que a pesquisa não enfatizou grupos por semelhança ou dessemelhança no aspecto sociocultural, é possível que a relativa linearidade neste aspecto tenha favorecido a redução de divergências, o que, em um mesmo ambiente de trabalho poderia suscitar conflitos.

Por outro lado, a indicação crescente de facilidade no uso de tecnologias confirma a percepção de Peconick (2012) sobre a facilidade no uso de recursos midiáticos na geração Z. Mas, parte significativa dos membros da geração X parece preferir uma separação das mídias. Eventualmente, dirigindo as redes sociais como um lócus de lazer, entretenimento e informação, a tê-lo como um recurso de trabalho. Daí, ressaltam-se as variáveis pessoais apresentadas na categorização proposta por Robbins (2004) que tratam de preferências de cada indivíduo e não como um fenômeno que represente a sua geração.

Neste pequeno ensaio, foi possível observar poucos aspectos divergentes, quando somadas as respostas na escala concordo muito/ ou considero essencial. Por exemplo, a questão do reconhecimento *versus* remuneração; a facilidade no uso de novas tecnologias aponta para o idealismo com foco no indivíduo da Geração Z e da sua manifestação de habilidades adaptativas, o que é uma competência necessária aos ambientes em mudanças contínuas.

5 CONCLUSÃO

Há fundamento na afirmação que as gerações possam experimentar uma situação de conflito quando estão debatendo suas visões, e valores, sobre temas que sofram as influências do seu tempo e que são, portanto, passíveis de divergentes perspectivas, sobretudo, em relação ao comportamento e às atitudes. Porém, entre as gerações há muito mais convergência do que



praticamente divergências ou conflitos. Há uma limitação nas respostas da geração *boomer*, que poderá ser superada quando a aplicação da pesquisa tiver maior alcance, o que se espera possa ocorrer por intermédio de novas pesquisas.

Ainda assim, é importante que se destaque que, embora a tecnologia marque o seu tempo e estabeleça novos requisitos entre os usuários, a geração que a constrói está no topo da pirâmide etária, acumulando saberes que influenciarão as escolhas das gerações seguintes. Então, o marco central deveria ser estabelecido em torno do conhecimento e não, necessariamente, pela data de nascimento. O que levaria a outro conceito de diferenciação entre inteligência e sabedoria. O que não pode ser precariamente associado a um prazo de validade. Toda competência é resultado de acumulação de conhecimentos e saberes construídos ao longo da vida.

Os resultados levam à conclusão de que a distinção que se faz em torno das diferentes gerações não foi confirmada. Eventualmente, o conflito entre gerações esteja muito mais na base da estrutura da linguagem e não da comunicação propriamente dita, fato não mensurado nesta pesquisa. Há outras lacunas que esta pesquisa não preencheu e tem haver com as dificuldades da liderança *boomer* ou X conduzir as gerações mais recentes. Para isso, a pesquisa deveria ser dirigida a dois grupos específicos: líder e liderados, nas diversas gerações. Esse enfoque fica como sugestão para pesquisas futuras.

Como contribuição às carreiras nas áreas tecnológicas, o aprendizado obtido neste trabalho permite constatar que, mesmo em ambiente tecnológico os processos de trabalho são exercícios humanos, desempenhados por pessoas de diferentes idades, experiências e expectativas. O comportamento deve contemplar o respeito às diferenças entre as pessoas e as gerações, de modo a confluir para o estabelecimento de um ambiente pautado na convivência multicultural. Os valores organizacionais devem oferecer parâmetros para o equilíbrio das diferenças, refletindo as políticas da empresa. A liderança tem a responsabilidade de monitorar a qualidade do ambiente de trabalho e de oferecer *feedback* acerca dos diferentes comportamentos e de eventuais pontos conflituosos, dando acesso às informações que nutrirão o processo de convivência produtiva.

REFERÊNCIAS

BOOG, G. G.; BOOG, M. **Discursos e práticas de gestão de pessoas e equipes**. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2011.



BOOG, G. O choque das gerações *baby boomers*, x e y: como sair desta? **Sistema Boog de consultoria**. 2013. Disponível em: <<http://www.boog.com.br/artigos/o-choque-das-geracoes-baby-boomers-x-e-y-como-sair-desta/>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

DICIONÁRIO Online de Português. Conceito de conflito. 2013. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/conflito/>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

DUBRIN, A. J. 2006. Fundamentos do Comportamento Organizacional. Trad. James S. Cook, Martha M. Leal. Revisão técnica de Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

ELAINA, J. 2013. **Geração X**. Disponível em: <<http://casadaconsultoria.com.br/geracao-x/>>. Acesso em: 2 maio 2013.

KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Senac, 2009.

KULLOCK, E. Depoimento. In: CALLEGARI, W. Nunes. **Serie gerações**. 2010. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=x1oIU6AGHo8>>. Acesso em: 4 maio 2013.

MARTINS, N. S. Inclusão digital: desafios e reflexões teóricas na formação de professores no mundo contemporâneo. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, São Paulo, 2011, v. 6, n. 2, p. 123-140.

MORGADO, C.; Oliveira, I. Mediação em contexto escolar: transformar o conflito em oportunidade. **Exedra Revista Científica**, Coimbra, 2009, n. 1, p. 43-56.

NACONECZNY, R. A; Santos, A. J; Baggio, L. 2013. **Análise do comportamento da geração y no ambiente de trabalho na cooperativa castrolanda na cidade de Castro, Paraná**. Congresso empresarial de Prestadores de Serviços. Ponta Grossa – PR. 15 a 18 de outubro de 2013. Disponível em: <www.cepsc.com.br/2013/down.php?id=3008&q=1>. Acesso em: 18 nov. 2013.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Atlas: São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, S. **O melhor e o pior da geração Y**. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/sidnei-oliveira/2012/06/11/o-melhor-e-o-pior-da-geracao-y/>>. Acesso em: 2 maio 2013.

PECONICK, A. Vem aí geração Z. 2012. Disponível em: <http://www.grupolet.com/noticias_20120924_Geracao%20Z.asp>. Acesso em: 4 maio 2013.

PEREIRA, M. 2010. Depoimento. In: CALLEGARI, W. Nunes. **Serie gerações**. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=x1oIU6AGHo8>>. Acesso em: 4 maio de 2013.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.



SCHEIN, E. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 0, n. 0, p. 80-88, 1996.

SERRANO, D. P. Geração Baby Boomer. **Portal do Marketing**. 2010. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_Baby_Boomer.htm>. Acesso em: 4 maio 2013.

SOARES, A. D. S. 2000. Homicídios no Brasil: vários factoides em busca de uma teoria. **Encontro Anual da Latin American Studies Association**. 16 a 18 de março de 2000, Miami, Flórida.

SOARES, E. 2012. Mercado brasileiro de tecnologia da informação deverá crescer acima de 10% em 2012. Disponível em: <<http://cio.uol.com.br/noticias/2012/01/16/mercado-brasileiro-de-tecnologia-da-informacao-devera-crescer-acima-de-10-em-2012/>>. Acesso em: 4 maio 2013.

SOARES, P. Taxa de natalidade cai e população brasileira deve parar de crescer. **Folha de S. Paulo**. 11 out. 2012. Cotidiano. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/1167800-taxa-de-natalidade-cai-e-populacao-brasileira-deve-parar-de-crescer.shtml>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

VELOSO, E. F. R.; Dutra, J. S.; Nakata, L.E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. **XXXII Encontro Nacional da ANPAD**. Rio de Janeiro, 6 a 10 de setembro de 2008.

Sites:

<http://www.significados.com.br/tecnologia-2/>. Acesso em: 4 de maio de 2013.

<http://www.youtube.com/watch?v=2YK5NRVI-mc> Acesso em: 4 de maio de 2013.

<http://www.youtube.com/watch?v=TYGKj5e9egk> Acesso em: 4 de maio de 2013.

<http://www.youtube.com/watch?v=0yHGnBH14k> Acesso em: 4 de maio de 2013.

<http://www.youtube.com/watch?v=XEdov16usdM> Acesso em: 4 de maio de 2013.

