



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO



GERAÇÕES E CONFLITOS: UM ESTUDO SOBRE DINÂMICA DO TRABALHO EM
UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO DO ESTADO DO PIAUÍ

GENERATIONS AND CONFLICTS: A STUDY ON DYNAMICS OF WORK IN AN
ORGANIZATION OF THE ELECTRICAL SECTOR OF THE STATE OF PIAUÍ

Ingrid Francisca do Nascimento Carvalho¹, Cléverson Vasconcelos Nobrega², Liliane Araújo Pinto³

Picos – PI

2017

¹ *Graduanda de Administração pela UFPI;*

² *Professor da UFPI, mestre, Orientador.*

³ *Professora da UFPI, mestre, Co-orientadora*

FICHA CATALOGRÁFICA
Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo

C331g Carvalho, Ingrid Francisca do Nascimento.
Gerações e conflitos: um estudo sobre dinâmica do trabalho em uma organização do setor elétrico do Estado do Piauí / Ingrid Francisca do Nascimento Carvalho– 2017.
CD-ROM : il.; 4 ¾ pol. (26 f.)
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2018.
Orientador(A): Prof. Me. Cléverson Vasconcelos Nobrega
Coorientadora: Prof.^a Liliane Araújo Pinto
1. Gerações-Conflitos. 2. Organização-Trabalho. 3. Dinâmica de Trabalho. I. Título.

CDD 658



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos – PI.
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

INGRID FRANCISCA DO NASCIMENTO CARVALHO

Gerações e Conflitos: Um estudo sobre a dinâmica do trabalho em uma
organização do setor elétrico do Estado do Piauí

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a
presidência da primeira, considera a discente como:

Aprovado(a)

Aprovado(a) com restrições

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as
alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 5 de dezembro de 20 17.

Cléverson Vasconcelos da Nóbrega
(Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, Dr.)
Orientador

Janayna Arruda Barroso
(Profa. Janayna Arruda Barroso, Ma.)
Membro 1

Ivana Teresa da Rocha Martins Leal
(Profa. Ivana Teresa da Rocha Martins Leal, Ma.)
Membro 2

RESUMO

O presente artigo foi construído com a finalidade de descobrir como os colaboradores da empresa Obrastec assimilam os conflitos das gerações existentes na organização. Antigamente as gerações eram separadas a cada vinte e cinco anos e assim decididas como era aquela geração existente, mas nos dias atuais com o avanço das tecnologias as gerações são mudadas mais rapidamente. A partir do final da segunda guerra mundial veio a geração *baby boomers* que são as pessoas que hoje tem mais de cinquenta anos de idade. Logo em seguida até o final da década de 70 surgiu a geração X de pessoas que vivem para trabalhar mas não vivem para o trabalho. Em seguida veio a geração Y que nasceu em meio ao começo das novas tecnologias. E na década de 90 surgiu a geração Z que é a geração que já veio imersa nas novas tecnologias. Para a realização desse trabalho foi feito um estudo de caso na empresa Obrastec e foi verificado nela existem pessoas de todas as gerações. Que a maioria das pessoas tem preferência por trabalhar com pessoas da mesma idade pois os pensamentos e as opiniões são parecidas. Foi descoberto também que eles têm um receio em trabalhar com pessoas de idade mais avançada e justificam que eles não acompanham as tecnologias e tem “cabeça dura” quanto às mudanças. Sobre os colaboradores mais jovens eles colocam que possuem pouca experiência, mas que não tem dificuldades em lidar com eles.

Palavras Chaves: Gerações; Colaboradores; Conflitos.

ABSTRACT

This article was designed with the purpose of discovering how the collaborators of the company Obrastec assimilate the conflicts of the generations existing in the organization. In ancient times the generations were separated every twenty-five years and thus decided as was that existing generation, but in the present day with the advancement of technologies the generations are changed faster. From the end of World War II came the generation of baby boomers who are people who are now over fifty years old. Shortly after the end of the 1970s came the generation X of people who live to work but do not live to work. Next came the Y generation that was born in the middle of the beginning of new technologies. And in the 90's came the generation Z that is the generation that has already immersed in the new technologies. For the accomplishment of this work a case study was made in the company Obrastec and was verified in her there are people of all the generations. That most people have a preference for working with people of the same age because their thoughts and opinions are similar. It has also been discovered that they have a fear of working with older people and justify that they do not follow the technologies and have a headstrong about the changes. About the younger collaborators they put it that they have little experience, but that does not have difficulties in giving it with them.

Keywords: Generations; Contributors; Conflicts.

1 INTRODUÇÃO

Hoje, muitas empresas têm apostado na inserção de pessoas de diferentes gerações para compor a sua força de trabalho. Entretanto, pouco se sabe acerca das implicações que essa escolha pode causar no ambiente de trabalho e na empresa como um todo.

O trabalho é o meio pelo qual as pessoas se realizam durante a vida, adquire bens materiais, recursos financeiros e *status* social de acordo com sua remuneração. Desde cedo, antes mesmo de chegar a maioridade, jovens buscam iniciação nessa atividade, e uma vez conseguida, é preferível que a execute por toda a sua vida, até que as condições físicas e psicológicas o permitam, ou ainda, que o seu tempo de contribuição em seguridade social seja suficiente para garantir aposentadoria. “O homem não nasceu só para trabalhar, mas o trabalho consome mais da metade de sua existência. O trabalho nos livra do ócio, da preguiça e do vício e nos traz felicidade” (OLIVEIRA, 1999, p. 22).

As pessoas que desenvolvem alguma atividade em uma organização, seja qual for o nível hierárquico, tem sua percepção sobre o trabalho e o que ele representa na sua vida ou ainda, como será sua atuação no seu ambiente de trabalho. Ao iniciar sua vida como trabalhador, estabelece objetivo e metas a serem alcançadas por meio do trabalho. Nem sempre a atividade é realizada no ramo ou local que se deseja o que pode ocasionar certo desconforto ou influenciar na produtividade do indivíduo. Para Oliveira (1999, p. 81), “O principal desafio das organizações reside não apenas em diminuir o conflito entre objetivos individuais e objetivos organizacionais”, mas também na compatibilização entre sociedade, organização e indivíduos que compõem a organização.

Faz-se necessário compreender quais fatores são determinantes para o comportamento de cada indivíduo no seu ambiente de trabalho. Como não é possível caracterizar com exatidão cada um dos trabalhadores, faz-se uma classificação, de acordo com o que mais se observa em pessoas que dividem a mesma época. Essa classificação é chamada de gerações. Cada geração é representada por uma letra, tais como X, Y, Z, W, V, dentre outras, organizadas em ordem cronológica, em que a cada mudança de geração, a sociedade como um todo influencia no conjunto de características apresentado.

As diferenças entre cada geração são colocadas em evidência, principalmente dentro do ambiente de trabalho, onde se espera a colaboração e trabalho em equipe. Partindo desta premissa, a empresa Obrastec Eletrificação Urbana e Rural foi selecionada para uma pesquisa intrínseca no que diz respeito ao convívio entre as gerações no ambiente de trabalho. A Obrastec é uma empresa que iniciou suas atividades no ano de 2012 com objetivo de prestar serviços de manutenção e construção de redes elétricas. Hoje possui 20 colaboradores de idade entre 21 e 57 anos, apresentando assim uma diversidade de gerações para o estudo.

Diante do que foi exposto, surge o questionamento: **quais os principais desafios que os funcionários da Obrastec enfrentam devido os conflitos das gerações?** Essa pesquisa se deu com o intuito de identificar os principais problemas gerados pela existência de diferentes gerações na organização e para responder a esse questionamento foi traçado esse **Objetivo Geral**: Identificar os principais desafios derivados das diferentes gerações existentes na Obrastec. Para atingir o objetivo supracitado foram estabelecidos os seguintes **objetivos específicos**: a) identificar qual o grau de importância do trabalho na visão dos colaboradores. b) identificar a relação entre a idade e produtividade dos colaboradores; c) identificar qual a visão dos superiores/líderes em relação a diferença de idade dos trabalhadores.

O desafio fica a cargo da gestão de pessoas, que além de liderar toda a equipe, age na perspectiva de minimizar os conflitos, frequentemente existentes. A presente pesquisa é de cunho exploratório, tomando como referencial as pesquisas realizadas com os colaboradores da empresa e a literatura disponível sobre o tema.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 As gerações e a gestão de pessoas

Entende-se por gerações um recorte temporal feito em um período que compreende a passagem de uma geração na sociedade. De acordo com a literatura consultada, a mudança de uma geração é consequência da mudança de seus hábitos, comportamentos e ações na sociedade à qual pertence, caracterizando-a. Fatores externos ao indivíduo moldam de certa forma a sua postura, sendo características pertencentes à grande maioria.

Para Motta (2010, p.226): “A geração, em um sentido amplo, representa a posição e atuação do indivíduo em seu grupo de idade e/ou de socialização no tempo”. Entretanto, apesar de cada geração ser taxada com suas características predominantes, ela não atua sozinha na sociedade. Apesar de terem sua vivência e visão de mundo impactada por eventos, fatos históricos, momentos políticos e sociais e pelas tecnologias de seu tempo, várias gerações se inter-relacionam diretamente, visto que filhos, pais e avós, pertencem a três gerações distintas, por exemplo, (SANTOS; LISBOA, 2014).

Mota (2010) menciona alguns fatores que as sociedades canalizam como critério fundamental na sua organização e integração social, tais como idade, sexo e gênero. São critérios não únicos, mas basilares para o surgimento de formas de organizações específicas, que abrangem certos indivíduos ou excluem outros tantos. Essas possibilidades de organização culminam até mesmo na divisão do trabalho e sua atuação neste ambiente.

Ao longo da história, a sociedade foi classificada em gerações, de acordo com a época em que viveu. Assim, de acordo com a literatura, têm-se as principais gerações, tais como *baby boomers*, geração X, geração Y, geração Z, dentre outras inseridas em datas antes ou depois dessas. Dependendo da fonte consultada, as datas compreendidas por cada geração podem variar, não tendo ao certo, um período fixo.

Essa disparidade na apresentação das gerações pode estar relacionada, como exemplifica Bauman (2009) à dificuldade de criar um perfil próprio de cada geração, além de arriscada, por poder omitir alguma particularidade ou generalizar características que não são comuns a todos do grupo analisado, “extraíndo o indivíduo de sua historicidade e culturalidade”.

A mais completa tentativa de abordagem do tema é feita por Karl Mannheim, sendo conhecido como um clássico, nesse sentido Domingues (2002) destaca sua obra que, diferentemente do que afirmam outros autores “a posição comum daqueles nascidos em um mesmo tempo cronológico não está dada pela possibilidade de presenciarem os mesmos acontecimentos ou vivenciarem experiências semelhantes, mas, sobretudo, de processarem esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante” (WELLER, 2007, p.2).

Isso porque, Mannheim atenta-se para o fato de que mesmo vários grupos que tenham a mesma faixa etária, convivendo no mesmo tempo, podem ter tempos cronológicos interiores distintos, ou seja:

Todo mundo vive com pessoas de sua idade e com pessoas de diferentes idades em uma plenitude de possibilidades contemporâneas. Para cada ao mesmo tempo é um tempo diferente; ou seja, uma era diferente e ele próprio, que só compartilha com seus contemporâneos (PINDER e MANNHEIM, 1964, p.200).

Dessa forma, são justificáveis a grande quantidade de nomenclaturas e a divergência nas datas, encontradas na literatura refere às gerações. Ainda assim, de acordo com Chiuzi, Peixoto, Fusari (2011), é interessante o conhecimento sobre esse tema principalmente no mercado de trabalho e nas organizações de negócios, para compreender a relação da qualidade do trabalho da nova geração que é inserida no mercado atualmente. Entretanto, não só a nova geração deve ser conhecida, mas também todas as outras gerações anteriores, pois salvo

exceções, é recorrente o fato de coexistirem indivíduos pertencentes a várias gerações dentro de uma única organização.

Uma das primeiras gerações que é mencionada, na grande maioria dos escritos científicos é a geração *baby boomers*. Essa geração geralmente tomacom o marco histórico a segunda guerra mundial e outros acontecimentos vigentes, como citado por Kullock (2010), como a globalização, ida do homem à lua no período que sucedeu a guerra, na chamada guerra fria, capitalismo e consumismo, a cultura do *Rock and Roll* e o movimento *Hippie*, a contestação política e social e os movimentos pela paz, além de outros tantos que mudaram a sociedade.

Como profissionais, constam traços marcantes dessa geração, tais como: a empresa vem em primeiro lugar e a realização profissional está atrelada a empregos duradouros; as pessoas estão acostumadas a trabalhar em equipe, acreditam no poder da hierarquia e seguem à risca as políticas corporativas (ANDRADE *et al*, 2012, p.3). Na formação organizacional, membros pertencentes a essa geração tem participação ativa no dia a dia da empresa, não ocasionando problemas por insuficiência probatória ou ineficiência no exercício de sua função.

O seu exercício, independe da influência direta ou indireta de terceiros, sabe o seu papel e as metas que devem ser alcançadas. [...] “acreditam que os fins justificam os meios” sendo leais as suas carreiras e não a questão de autoridade existente na empresa (ROBBINS 2009, p. 19). Por outro lado, quando desempenham cargo de liderança são defensores de teorias participativas e motivacionais, e preocupados com a manutenção de um bom ambiente de trabalho e de justiça (ANDRADE *et al*, 2012, p.3).

Liderança é, nesse contexto, a influência interpessoal exercida por um indivíduo sob os diversos outros indivíduos envolvidos numa causa ou numa organização que tenha um determinado objetivo final (CHIAVENATO, 2003). Liderança e gestão são conceitos intrínsecos que proporciona uma compreensão sobre o papel que uma pessoa desempenha ao conduzir e gerir ideias dos demais, para que se cumpram os seus objetivos iniciais.

Numa sequência cronológica, surge a geração X, contemporânea ao surgimento da TV e as propagandas que incentivavam o desejo consumista e a consequente compra de produtos:

Essa geração teve grande contato com as inovações tecnológicas, assistiu ao surgimento do vídeo-cassete, do computador pessoal, da internet e muitas outras novidades tecnológicas, que começaram a prosperar na sua juventude e continuam num ritmo acelerado nos dias atuais (OLIVEIRA, 2008 *apud* ANDRADE *et al*, 2012, p. 3).

Diferentemente da geração anterior, os membros da geração X “não estão dispostos a sacrificarem-se pela sua empresa, valorizam um equilíbrio da vida pessoal com a profissional” (ROBBINS 2009, p. 19). Apesar de não “vestir” a causa da empresa, no momento em que desempenha sua função nos horários de trabalho, o faz de forma positiva.

Conger (1998 *apud* ANDRADE *et al*, 2012, p.3) afirma que essa geração possui atitudes diferentes com relação ao trabalho, desenvolve bem o trabalho em equipe, mas ao tratar-se de hierarquia são receosos. Em síntese, apresentam “estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição a normas, lealdade aos relacionamentos, valorizam a flexibilidade e um estilo devida equilibrado além da obtenção de satisfação no trabalho, porém, não estão dispostos a se sacrificar por seus empregadores” (SANTOS *et al*, s/p, 2013).

Por conseguinte, a geração Y, distingue-se mais ainda da geração X. Ao contrário da anterior que preza o trabalho em grupo, as pessoas da geração Y são individualistas e competitivos. O que tem de similar é a atitude questionadora, inerente a geração, que vai contra à hierarquia existente em todas as organizações.

“Essa geração se conectou desde cedo com o mundo digital e aprendeu na prática cotidiana como incorporar as novas tecnologias [...]. Os jovens são considerados ambiciosos, confiantes e acreditam que podem mudar o mundo” (ANDRADE *et al*, 2012, p.5). Dessa forma, como analisa os autores citados, essa geração desenvolveu novas competências, diferentes das duas gerações apresentadas anteriormente.

Para Oliveira (2010 *apud* ANDRADE *et al*, p.4, 2012), a geração Y é motivada por desafios e interesse de ascensão rápida [...]. Então, assim como a geração X, a geração Y pode sim mudar de direção e procurar novos rumos se a ascensão almejada, em termos financeiros, não surgir de imediato. Tulgan (2009) reforça que esta é uma geração de jovens altamente qualificados e principalmente, voltados para o imediatismo (OLIVEIRA, PICCININI E BITTENCOURT, 2012).

A geração Z, comparada com as gerações *baby boomers*, X e Y, é tida como a que primeiro desfruta e apresenta traços da modernidade, por fazer uso dos primeiros aparatos científicos e tecnológicos, antes do auge e da fácil acessibilidade a esses recursos. Após essa geração, tem-se na literatura outras classificações de gerações, inclusive a que pertence a esse ano vigente. Entretanto, foge do escopo da abordagem feita nesse trabalho.

O que caracteriza a geração Z é o fato de que “Seu mundo sempre esteve conectado a internet, e-mail, celulares e a todas as novas mídias e novidades que surgem por conta da tecnologia decorrente da era da informação [...]” (ANDRADE *et al*, 2012, p.6). Não tanto pelo que são, mas pelo que utiliza, essa geração é conhecida como geração internet.

Os jovens da geração Z, mesmo com pouca idade e experiência profissional, os que atuam como funcionários e também como gestores, buscam trabalhar de forma colaborativa, retomando comportamento da geração X e *baby boomers*, mas assim como a geração Y, tenta derrubar a hierarquia rígida, forçando as empresas a repensarem seus métodos de recrutamento, remuneração, desenvolvimento e supervisão de talentos (TAPSCOTT, 2010, p.20).

Os *Baby boomers* gostam do estilo de gestão participativa, mas são muito hábeis politicamente, o que lhes dá vantagens na hora de lidar com autoridades. Já os integrantes da geração X tratam autoridades com informalidade por não verem nada de especial em se ter um cargo hierárquico elevado. Por sua vez, pessoas da geração Y esperam que o líder o oriente, as proteja, fique sempre por perto e seja uma referência ou exemplo na organização (MEISTER; WILLYERD, 2010 *apud* SILVA, 2013).

De forma que cada uma das gerações tem seu comprometimento organizacional, relacionamento com os colegas, uma visão própria sobre o significado do trabalho, remuneração e benefícios recebidos, equilíbrio entre vida social e trabalho, possibilidade de crescimento na carreira e até mesmo aspectos de liderança (SILVA, 2013).

2.2A interação entre gerações

Executar as atividades pertinentes a uma organização vai muito além do que se propõe inicialmente, são muitos fatores adversos à finalidade da organização que deve ser gerenciado. Os gestores nem sempre conduzem bem as variáveis de todo o processo, de forma que supra as exigências do mercado, e isso influencia tanto nas atividades financeiras como principalmente na percepção dos funcionários em relação aos objetivos da empresa (ROBBINS, 2009 *apud* MACHADO *et al*, 2015, p.3).

Os desafios impostos aos membros de uma organização fazem parte da própria modernidade que exige capacitação por parte da empresa para enfrenta-los. Vão desde a própria competição existente no mercado e as configurações adquiridas de acordo com o avançar do tempo. “[...] tomando como base a adoção de estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão que favoreçam a formação de conteúdos culturais que estimulem um comportamento competente” (ROBBINS, 2009 *apud* MACHADO *et al*, 2015, p.3).

Malafaia (2011) chama de ambiente multigeracional, este onde as gerações X,Y,Z e gerações anteriores e posteriores a estas encontram-se reunidos em prol de uma atividade profissional que leva como finalidade a própria missão da organização. O fato de inserir-se no mercado e trabalho e manter-se nele é encarado sob óticas diferentes por cada geração. Com isso, “As tendências atuais no gerenciamento de pessoas, apontam a capacidade de gerenciar a própria carreira como uma das competências exigidas pelo mercado de trabalho para que um profissional consiga se desenvolver e mantivera-se nele” (MACHADO; SEIXAS, 2015, p.3).

Ao tratar-se numa organização de um grupo de funcionários com diferentes faixas etárias, observa-se a heterogeneidade em vários aspectos, pois, “As três últimas gerações, atuantes no mercado de trabalho (*Baby Boomers*, X e Y), possuem diferentes formas de agir, pensar; vivem parcialmente, conforme os conceitos recebidos da geração que as antecede”. (ANDRADE *et al*, 2012, p.6). Apesar disso, é possível agrupar as características próprias de cada indivíduo, que diferem até mesmo entre os membros da mesma geração, para constituir de forma criativa a força necessária para a execução da atividade fim.

A pesquisa realizada acerca das várias gerações no mercado de trabalho tem sido feita justamente com o objetivo de desvendar as características intrínsecas de cada geração, saber de suas crenças, valores, prioridades e verificar se essas particularidades podem comprometer o funcionamento da organização (BATISTA, 2010). “[...] tratado de maneira unidimensional, considerando a identificação e envolvimento de um indivíduo com determinada organização[...]” (SILVA, 2013, p.24).

A geração X, a seu modo, são fáceis de recrutar, porém, difíceis de manter no trabalho. Apresentam dificuldade em manter-se no trabalho, “Trabalham para viver, mas não vivem do trabalho; gostam do dinheiro, porém, procuram conciliá-lo com a vida pessoal, procurando o equilíbrio. Buscam e deixam seus empregos, regidos pela necessidade da família”. (CONGER1998 *apud* ANDRADE *et al*, 2012, p.3). Diferentemente dos *baby boomers*, que almejam uma carreira consolidada e permanecem muito tempo no mesmo local de trabalho, sem se importar com a constância ou ao fato de pertencer à organização e sua causa.

A geração Y, por sua vez, tida como a “nova geração” tem sido considerada um dos grandes desafios para a gestão de pessoas nos próximos anos (BARRETO *et al*, 2010 *apud* (OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012).No quesito profissional, essa geração deixa a desejar quando, por suas particularidades não seguem rigidamente a hierarquia estabelecida nas organizações.

No ambiente organizacional atualmente é notório a participação de várias gerações, não apenas desafiador, a configuração do quadro de funcionários pode angariar troca de experiências profissionais e de vida entre os envolvidos. Entretanto, “É notório que os comportamentos dessas gerações perante situações do dia-a-dia são distintos e isso remete a uma necessidade por parte da gestão de pessoas de encontrar meios de melhor administrar essas diferenças [...]” (RODRIGUES; GRIEBELE, 2013, p.27).

Em equipes em que *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y convivem e precisam gerar resultados, a relação entre chefes e subordinados, a atração e a retenção de talentos e os processos de dar e receber *feedback* são algumas das áreas que têm despertado a atenção dos especialistas porque, para que sejam bem-sucedidas, devem levar em consideração as características de cada uma dessas gerações (MALAFAIA, 2011, p.8).

Em Houry (2010), algumas diferenças geracionais são destacadas: o tempo, tecnologia, comunicação e *feedback*. Cada uma das gerações corresponde, a seu modo, cada um desses quesitos. As gerações mais recentes tentem a dominar melhor as tecnologias e recursos modernos facilitadores da comunicação. O imediatismo de algumas gerações, adicionados a instantaneidade da comunicação móvel hoje colaboram para a eficiência em muitos casos, se usados corretamente.

A predisposição a seguir o ritmo inevitavelmente exigido nos dias atuais, não é regra para a geração A ou B, tal como comentado anteriormente, apesar de ser característica geral da geração, pessoas pertencentes àquela geração pode ou não seguir o que se dispõe a maioria. O que ocasiona, num ambiente competitivo, as discordâncias em geral. Os pontos de vistas antagônicos e as diferentes formas de se comunicar e agir são algumas das principais causas que geram atritos entre as gerações. Tudo isso pode afetar o clima da empresa, os resultados do negócio e a gestão de pessoas como um todo (BLOGRH, 2017).

Mesmo com todos os entraves possíveis de obter a partir de um ambiente multigeracional, muitas empresas têm apostado nele modelo, tanto no recrutamento de pessoas quanto no próprio investimento feito para a manutenção desse modelo. “Para compreender essas diferenças, as empresas estão investindo em acompanhamento e treinamento, pois ambas as gerações apresentam valores marcantes, e conciliando os diferentes comportamentos, pode-se chegar a um objetivo comum” (SANTOS *et al*, 2013, s/p).

2.3 Como liderar pessoas de diferentes gerações?

Tomando como suporte para análise do papel da gestão de pessoas, as empresas que tem profissionais das Gerações X, Y, Z, verifica-se pelas publicações especializadas que o desafio é o mesmo sobre cada uma geração envolvida. “Saber administrá-las envolve, sobretudo, análise comportamental. Não basta conhecer a faixa etária, é fundamental compreender as particularidades de cada geração” (BENNER, 2017, s/p).

A junção destas gerações cria diariamente situações complexas dentro da organização, não é uma questão de qual está certa ou errada, cada situação precisa exige uma análise ampliada. Não se pode dar razão a um ou a outro, às vezes o que é vantagem mediante a uma situação, será desvantagem mediante á outra situação. Sempre haverá resistência entre as gerações para defender suas ideias, e isso é comum em qualquer lugar. (PEREIRA; BLANES, 2014, p.24).

A análise comportamental é válida nesse quesito. Cada indivíduo tem sua personalidade própria. Para Allport *apud* Robbins, Judge, 2014, p.86), personalidade: “é a organização dinâmica dentro do indivíduo daqueles sistemas psicológicos que determinam uma forma única de ajuste ao seu meio ambiente”. Num sentido mais abrangente, tomemos como similar o conceito de cultura organizacional que “refere-se a um sistema de significado compartilhado mantido por membros, que distingue a organização de outras organizações” (ROBBINS; JUDGE, 2014, p.350).

Os desafios da nova gestão de pessoas, para alinhar as gerações, também estão ligados à forma como o trabalho é visto; ao ambiente de trabalho, incluindo os meios, recursos e as tecnologias disponíveis, e à forma de relacionamento interpessoal na empresa. Neste sentido, para fazer das empresas um lugar cada vez mais intergeracional, um dos caminhos é investir em novos programas e benefícios que acolham e conquistem os profissionais (BENNER, 2017, s/p).

Partindo desse pressuposto, a gestão de pessoas deve criar mecanismos que engloba uma união entre as diferenças, fazendo solidificações que equilibre e fortaleça o trabalho em conjunto. Para isso, a gestão deve pensar em como fortalecer a heterogeneidade das gerações, fazendo intervenções necessárias para que haja um engajamento entre todos e a concretização das suas funções dentro das organizações.

As organizações representam um dos cenários em que as relações interpessoais acontecem. Estas relações, sejam no nível pessoal ou profissional, constituem mecanismos de construção e sustentação do clima da organização que, por sua vez, orienta tanto o comportamento como o desempenho dos atores que nela participam. Assim, pode se afirmar

que o clima é um elemento de fundamental importância na compreensão do comportamento e efetividade da organização (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006, p. 46).

Para isso, a gestão de pessoas deve delimitar e criar meios de motivações para que haja a realização e a articulação de tarefas que eleve os benefícios das organizações, alavancando assim o trabalho da empresa, diminuindo o conflito de objetivos individuais e organizacionais, buscando um trabalho em equipe. Neste processo, delimita-se funções que englobem a todos, meios de socialização para que exista meios favoráveis de concretização de ações. Criando meios que solidifique parceria na empresa, trabalhando as diferenças.

A técnica de trabalhar as diferenças dentro de uma empresa seria criar meios que articulem a heterogeneidade. Promovendo um clima organizacional promissor para todos os envolvidos “[...] o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização [...]” (BISPO, 2006, p. 259).

É neste ponto que o gestor deve chegar, criando um clima propício de trabalho a todos “Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável [...]” (Op. cit., 2006, p. 259). Pois diferenças de gerações sempre irão existir e sempre haverá um choque de ideias dentro de uma empresa. Mudar o que já vem enraizado dentro de uma empresa não é difícil, porém requer tempo e planejamento para que haja mudanças de hábitos. Mas o gestor pode trabalhar em cima do clima organizacional da empresa, pois este é o ponto crucial. Trabalhando neste aspecto todos tendem a ganhar, agrupando as características próprias de cada indivíduo, articulando assim as competências.

Além disso, Martins e Flink (2016) mencionam as competências para gerenciar essas diferentes gerações. Tem-se como suporte para embasar essa discussão o conceito de competência geracional e de liderança e competências para liderar equipes multigeracionais. As competências gerenciais e de liderança estão relacionadas a todas as gerações conhecidas, podendo ser adotada a todas elas atentando-se para as características de cada uma para que seja bem-sucedido. Quanto a gestão da diversidade, quando gerencia esses ambientes multi gerações, não há um estilo de liderança próprio para cada situação. O ideal é que se adeque a cada contexto, mostrando conhecimento individual dos seus liderados.

No caso de conflitos, que sempre acontecem dentro das organizações, a comunicação é o melhor modo de iniciar a solução. Os choques entre membros das equipes entre si e entre membros superiores hierárquicos, já denotam um choque de cultura. Cada um tem a sua, e por vezes a cultura da organização não é aceita de imediato pela maioria. “Os líderes devem utilizar suas percepções para extrair o melhor dos profissionais e formular feedbacks de forma com que os colaboradores entendam como melhorar seu desenvolvimento. Sempre é possível aprender e todos podem ensinar” (SILVA, 2016, s/p).

3 METODOLOGIA

O estudo teve como objetivo identificar como os colaboradores da Obrastec assimilam os conflitos das gerações. Para a realização da pesquisa foi feito um estudo de caso com os colaboradores da organização onde segundo Vidal (2003) o estudo de caso avalia e diagnostica o posto trabalhado sob dois pontos fundamentais a antropometria e natureza do trabalho.

Com a finalidade de fortalecer o conhecimento sobre o assunto e fazer um embasamento teórico para o estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013) é uma pesquisa que abrange todos os trabalhos que já foram produzidos sobre a temática escolhida e tem como principal finalidade fazer com que o pesquisador adquira conhecimento sobre o assunto seja, dito, filmado ou gravado.

A pesquisa teve uma abordagem quanti-qualitativa onde para Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de

coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Já com relação ao método qualitativo, Minayo (2001), coloca que se trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa qualitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário com roteiro estruturado, onde foram aplicados aos 20 funcionários empresa durante o mês de outubro de 2017. O questionário estruturado (em anexo) abordava questões sobre o relacionamento dos colaboradores com os colegas de trabalho de gerações diferentes, como também o trabalho em si e questões sobre a satisfação de estar trabalhando naquele ambiente. A coleta de dados durou cerca de duas semanas para ser concluída devido os funcionários se deslocarem para outras cidades à trabalho e contou com algumas limitações: A resistência de alguns dos funcionários em querer responder o questionário e também a disponibilidade dos mesmos em responder o questionário.

A análise quantitativa dos dados foi feita buscando-se consolidar as respostas obtidas nos questionários aplicados por meio do *software Microsoft Excel* e, qualitativamente, por meio da análise de conteúdo, reunindo e classificando as percepções dos respondentes em relação as questões abertas contidas no questionário, fazendo uso do *software Microsoft Word*.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo está dividido em duas partes, sendo a primeira associada ao perfil dos sujeitos e, a segunda, relacionada à tríade trabalho, geração e conflito.

4.1 Descrição dos pesquisados

Para traçar o perfil dos respondentes da pesquisa, procuramos classificá-los conforme algumas variáveis, a saber: gênero, estado civil, escolaridade, faixa etária e tempo que trabalham na empresa. Este tipo de classificação permite observar o perfil dos respondentes e colaboradores da empresa para termos uma visão do todo

Tabela 1: Identificação dos respondentes, conforme gênero, estado civil, escolaridade, faixa etária e tempo de empresa

Variável	N	%
Gênero		
Masculino	20	100
Feminino	0	0
Estado civil		
Casado	9	45
Solteiro	11	55
Divorciado	0	0
Viúvo	0	0
Outro	0	0
Escolaridade		
Ens. fundamental incompleto	6	30
Ens. fundamental completo	3	15
Ens. médio incompleto	6	30
Ens. médio completo	4	20
Ens. superior incompleto	0	0

Ens. superior completo	1	5
Pós-graduação	0	0
Faixa etária (anos)		
20 a 30 anos	6	30
31 a 40 anos	8	40
41 a 50 anos	4	20
51 a 60 anos	2	10

Fonte: pesquisa realizada em outubro de 2017.

A partir da Tabela 1 podemos conhecer o perfil dos colaboradores da empresa Obrastec, onde temos um perfil com todos os colaboradores sendo do sexo masculino, e isso ocorre em função de uma das atividades que é realizada na empresa e que é a de maior número de colaboradores, a de Eletricista Instalador. Nesta função, o colaborador se submete a um certo grau de risco como choques e queda de altura. Na procura da empresa no mercado por profissionais para esta função, a maioria das pessoas que se habilitam para esta atividade são do sexo masculino. Existem outras duas funções na empresa ocupadas por colaboradores do sexo masculino, que é o de Projetista Cadista e o de Assistente Administrativo. No entanto, para estas funções, dentre os currículos selecionados, eles foram os mais capacitados.

Seguindo os dados que a Tabela 1 apresenta, o estado civil dos pesquisados consta que a maioria é solteiro, sendo 11 número de respondentes, e todos os outros são casados, correspondendo a 9 pessoas. O que foi observado é que a função exige que o colaborador viaje por diversas vezes durante o mês, e para os solteiros é mais fácil a adaptação em outra cidade, no caso de uma obra de longa duração.

Quanto à escolaridade dos pesquisados, a maioria está entre ensino fundamental incompleto e ensino médio incompleto, obtendo 6 respondentes, quatro deles possui o ensino médio completo, 3 possuem o ensino fundamental completo e apenas 1 possui o ensino superior completo. O único colaborador com ensino superior completo da empresa pesquisada é o que desempenha a função de projetista cadista, por ser uma atividade que exige desenhar e executar projetos elétricos de baixa até alta tensão, com cálculos meticulosos para aprovação da concessionária de energia. Para as demais funções, de assistente administrativo e de eletricista instalador não é exigido um grau de escolaridade elevado. Para a de assistente administrativo, apenas o ensino médio completo. Para a função de eletricista instalador não é exigido nível de escolaridade, no entanto, para os que possuem um desempenho melhor e melhor desenvoltura para lidar com pessoas, são escolhidos para líderes em obras, onde recebem um valor salarial mais alto que os demais. Foi percebido que os eletricistas instaladores, na sua grande maioria na empresa, não possuem um grau de escolaridade elevado, o que vez ou outra se torna um problema, pois quando contratada por grandes empresas, onde suas normas são bem rigorosas para terceirização, é exigido o preenchimento de relatórios e acompanhamento diário das suas rotinas, o que nem todos os colaboradores conseguem realizar, por conta de não conseguirem escrever ou se expressar com clareza.

No que diz respeito a faixa etária dos pesquisados a Tabela 1 ainda nos traz que a maioria deles possui de 31 a 40 anos e são pertencentes a geração Y, logo em seguida vem os de 20 a 30 anos, os que possuem menor idade dentro da empresa e são caracterizados como da geração Z, 4 deles possuem de 41 a 50 anos e são pertencentes a geração X, apenas 2 dos respondentes possuem de 51 a 60 anos e são pertencentes a geração *baby boomers*.

Através destes dados pode-se observar que na empresa Obrastec tem colaboradores das mais variadas gerações, o que tem que ocorrer a interação entre gerações o que é chamado de ambiente multigeracional, pois ocorre das gerações X, Y, Z e gerações posteriores

trabalhando juntos (MALAFAIA, 2011). Onde a geração *baby boomer* são aqueles que surgiram logo após a segunda guerra mundial, eles são caracterizados por preferirem um emprego fixo e estável. A geração X surgiu até meados da década de 70 e é caracterizada atualmente por certas resistências em relação a tudo que é novo, além de apresentar insegurança em perder o emprego por pessoas mais novas e com mais energia. O que foi observado nesta geração como colaboradores da empresa é que eles não buscam crescimento, tem dificuldades para se integrarem a novas equipes e a aprenderem novas técnicas. Também não são bons professores quando existe a necessidade de transmissão de conhecimento, e se recusam a mudar de posicionamento, o que é percebido nas suas atitudes cotidianas com os colaboradores mais jovens.

Já a geração sucessora da geração X vem a ser a geração Y que presenciou os maiores avanços na tecnologia e diversas quebras de paradigma do mercado de trabalho. Por conseguinte, num ambiente tão inovador, a Geração Y se individualiza ao apresentar características como capacidade em fazer várias coisas ao mesmo tempo em que, em tese, não atrapalham os seus afazeres profissionais. Nos colaboradores desta geração, foi observado a necessidade de mostrar a que veio. Eles buscam por crescimento, no entanto, o nível de escolaridade para eles não é tido como um ponto importante. Os colaboradores dessa geração interagem bem com os outros colaboradores, no entanto, acreditam estar com a idade correta para desempenhar a função e com um nível de capacidade maior do que os demais.

Em seguida vem à geração Z que é contemporânea a uma realidade conectada à Internet. Os jovens da Geração Z apresentam um perfil mais imediatista. Querem tudo para agora e não têm paciência com os mais velhos quando estes precisam de ajuda com algum equipamento eletrônico ou algum novo recurso da informática (MALAFAIA, 2011). Na empresa pesquisada, nesta geração, foi observado que eles não se comprometem com os objetivos como as demais gerações, no entanto, são ágeis e aprendem rápido. Essa geração possui uma dificuldade para aceitar o conhecimento dos colaboradores com idade maior que a sua, acreditam que os colaboradores das gerações *baby boomers* e da geração X estão com conhecimentos ultrapassados e que não possuem muita serventia.

4.2 TRABALHO, GERAÇÕES E CONFLITOS

Para compreender melhor como os colaboradores da Obrastec assimilam os conflitos das gerações, procuramos investigar alguns aspectos associados à tríade trabalho, gerações e conflitos. Os resultados obtidos com a aplicação dos questionários são descritos e discutidos a seguir.

4.2.1 Tempo em que atua na organização

A Tabela 2 traz o tempo em que os colaboradores da empresa estão fazendo parte da organização:

Tabela 2: Tempo de atuação na organização (em anos)

Tempo	N	%
Menos de 1 ano	5	25
De 1 a 2 anos	11	55
De 3 a 4 anos	3	15
De 5 a 6 anos	1	5
De 7 a 10 anos	0	0
Acima de 10 anos	0	0

Fonte: pesquisa realizada em outubro de 2017.

Em relação ao tempo de empresa dos respondentes a maioria deles (11), estão na empresa entre 1 e 2 anos, 5 deles estão a menos de um ano, 3 estão de três a quatro anos e apenas 1 tem entre 5 a 7 anos. Através da Tabela 2 fica claro que a empresa não tem colaboradores com mais de 7 anos, pois a sua fundação foi no ano de 2012. É importante ressaltar que para a geração *baby boomer* empresa vem em primeiro lugar e a realização profissional está atrelada a empregos duradouros (ANDRADE *et al*, 2012, p.3). O que foi percebido nessa geração como colaboradores da Obrastec, a necessidade de expressar para os demais o período que está na empresa, bem como a sua importância para ela. Nas gerações X e Y o que foi observado é que eles acreditam estarem na empresa por merecimento e acreditam que outras empresas com certeza devem contratá-los rapidamente caso se desliguem da Obrastec. A geração Z não demonstra achar importante o período em que estão na empresa, no entanto, buscam sempre formas de melhoras nas técnicas utilizadas para executar suas atividades.

4.2.2 Opinião dos colaboradores da empresa quanto à organização e seus colegas de trabalho

Nesse segundo tópico é discutido qual a opinião dos colaboradores da empresa quanto a organização como um todo, qual a sua visão quanto ao salário e ao ambiente em que se trabalha.

Tabela 3: Salário segundo os colaboradores

Variável	N	%
Justo	2	10
Injusto para o que exerce	9	45
Baixo, mas compatível com o que faz	9	45
Abaixo da média	0	0

Fonte: Pesquisa realizada em outubro de 2017.

Sobre a visão do salário segundo os colaboradores, nove acreditam ser injusto para o que fazem, nove acreditam ser baixo, mas compatível com o que fazem e duas pessoas acham que recebem um salário justo.

Como a maioria dos colaboradores pertencem à geração Y mostra que eles não estão sempre 100% satisfeitos com seus salários e que eles fazem com que a empresa esteja sempre repensando os métodos de remuneração, pois demonstram que o trabalho que eles desempenham dentro da organização faça com que essa forma de remuneração esteja sempre sendo repensada concordando com Tapscott(2010).

Foi percebido na empresa que o colaborador que possuía um melhor desenvolvimento, que conseguia lhe dar melhor com os demais colaboradores, que possui um nível maior de conhecimento e tinha uma escrita razoável era nomeado para liderar a obra. Essa nomeação fazia com que o seu salário se diferenciasse dos demais, o que causava contentamento a um e descontentamento dos demais. O que foi observado é que para a geração *baby boomers*, o salário devia condizer com o período em que estavam na empresa. Já para a geração X, os salários deveriam ser estipulados pelo que a equipe conseguisse realizar em relação a diminuição de prazos e de custos. Para os da geração Y, o que deveria contar era a agilidade e o colaborador que se destacasse, acreditando que existem colaboradores que não possuem as habilidades necessárias para a função, tornando injusto o que ele recebe. Na geração Z, foi percebido que existe uma busca por crescimento, mas o uso da tecnologia, como redes sociais e internet atrapalham um pouco o seu desenvolvimento, e essa geração acredita que deve ter um salário melhor por conseguir realizar várias tarefas de forma simultânea.

Os colaboradores de uma empresa estão ali por alguma razão, alguns por querer crescer profissionalmente, outros estão apenas por a questão salarial, a Tabela 8 nos mostra a qual razão e qual a importância o trabalho está ligada:

Tabela 4: Importância do trabalho esta ligada a:

Variável	N	%
Crescimento Profissional	6	30
Estabilidade na empresa	7	35
Salário	3	15
Qualidade de vida	4	20
Relacionamento interpessoal	0	0

Fonte: Pesquisa realizada em outubro de 2017.

No que diz respeito a importância do trabalho para os colaboradores, sete deles responderam que esta importância está ligada a estabilidade na empresa. Seis deles responderam que está ligada a qualidade de vida. Quatro deles responderam que a importância do trabalho se dá por o crescimento profissional. E três responderam que essa importância se dá ao salário.

Os novos profissionais procuram sempre ficarem estáveis e colocam a empresa e a realização profissional sempre em primeiros planos conforme ressalta Andrade (2012). Isso pode ficar notório a partir da Tabela 4 o qual os colaboradores colocam em primeiro plano conseguir uma estabilidade na empresa logo seguido do crescimento profissional na mesma. A Obrastec é uma empresa que possui colaboradores com diversos perfis. Foi observado que os colaboradores com o estado civil casado preocupavam-se mais com o salário e a estabilidade na empresa, pois possuía uma preocupação com a família e o fato de se sentir diretamente responsável pelo sustento da mesma. Foi observado que por sentir-se o “homem da casa” ele deveria ter a obrigação de levar um bom salário para casa. Assimilando a questão da estabilidade na empresa, o salário e a idade respondida na primeira parte do questionário percebemos que a maioria das pessoas casadas possuíam mais de 40 anos e pertencem a geração X e a *baby boomers*. Para Andrade (2012) as gerações possuem diferentes formas de agir e pensar, vivem parcialmente conforme os conceitos recebidos da geração que as antecede, partindo dessa premissa, percebemos que essas gerações buscam estabilidade não apenas no trabalho, mas também na vida pessoal. No entanto, é importante ressaltar que para a os membros da geração X, diferentemente da geração anterior, “não estão dispostos a sacrificarem-se pela sua empresa, valorizam um equilíbrio da vida pessoal com a profissional” (ROBBINS 2009, p. 19).

Percebeu-se também que, para os solteiros, a preocupação era com status social e com o que poderia comprar para demonstrar estar bem financeiramente para os que os rodeiam. Tulgan (2009) reforça, que a geração Y é uma geração de jovens altamente qualificados e, principalmente, voltada para o imediatismo, o que nos leva a entender a busca constante pelas conquistas no presente e porque essa geração foi a maioria nas respostas quanto ao crescimento profissional. A geração Z, o que lhe caracteriza é o fato de que “Seu mundo sempre esteve conectado a internet, e-mail, celulares e a todas as novas mídias e novidades que surgem por conta da tecnologia decorrente da era da informação[...]” (ANDRADE et al, p.6, 2012), e este fato de estar sempre conectado à internet, por acompanharem todos os acontecimentos e notícias, os 4 colaboradores que optaram por qualidade de vida pertencem a geração Z, uma geração conectada e bem informada.

A Tabela 5 mostra qual a preferência dos trabalhadores por companheiros de trabalho:

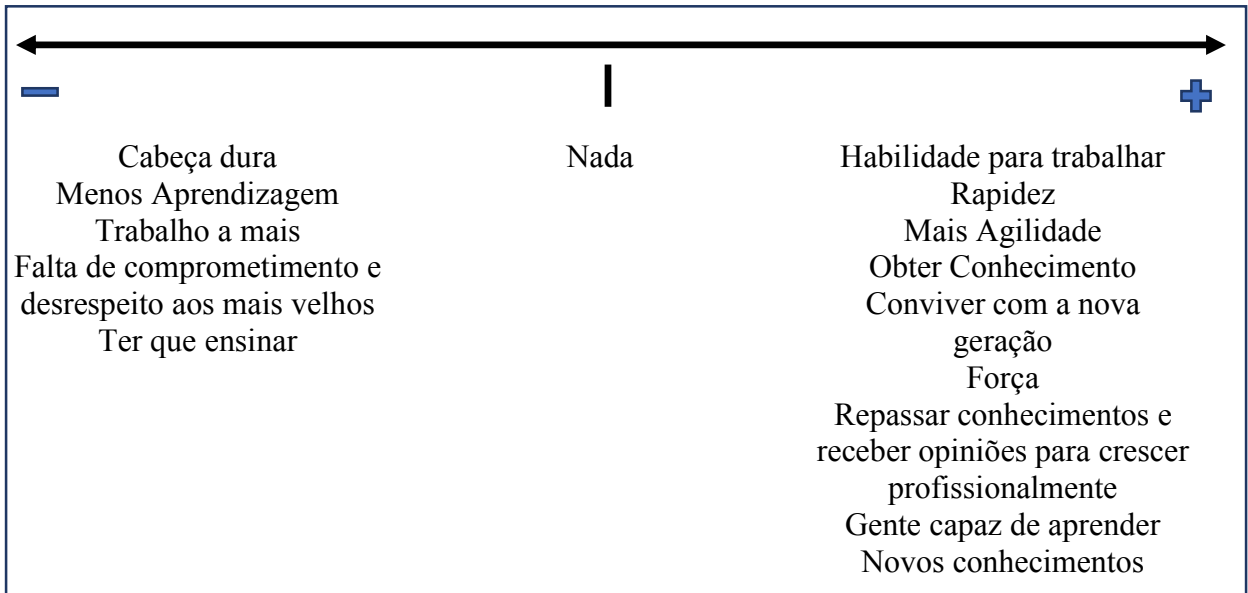
Tabela 5: Importância do trabalho esta ligada a:

Variável	N	%
Da minha faixa etária	6	30
Mais jovem	7	35
Mais velho	3	15
Sou indiferente a isso	4	20

Fonte: Pesquisa realizada em outubro de 2017.

Foi perguntado aos colaboradores sobre a preferência por companheiros de trabalho e a maioria deles (12) respondeu que são indiferentes a isso, três responderam que preferem trabalhar com pessoas da mesma faixa etária e outros três responderam que preferem trabalhar com pessoas mais velhas. Apenas 2 responderam que preferem trabalhar com pessoas mais jovens. O que é possível corroborar com a visão de Robbins (2014) que o que importa dentro da organização é a organização dinâmica dentro do indivíduo e não a idade para que assim possa ter ao ajuste ao meio em que ele está convivendo.

As vezes trabalhar com pessoas de idades e gerações diferentes trazem alguns transtornos e/ou alguns benefícios. Para identificar os sentimentos associados ao trabalho pelos respondentes mais velhos em relação aos mais jovens, procurou-se levantar adjetivos e expressões que revelassem tais percepções e, assim, fornecessem pistas para que fosse possível classificá-los qualitativamente. Para isso, foram elencadas todas as respostas e, posteriormente, separadas em dois extremos, sendo um de perspectiva positiva e outra, negativa, conforme Figura 1:

Figura 1: Opinião dos colaboradores sobre trabalhar com pessoas mais jovens

Fonte: pesquisa realizada em outubro de 2017.

O polo negativo mostra o quão trabalhar com pessoas mais jovens pode ser trabalhoso. Já o positivo mostra as vantagens de trabalhar com pessoas mais jovens. O polo neutro significa que existe pessoas que não se preocupam se as pessoas são mais velhas ou mais novas.

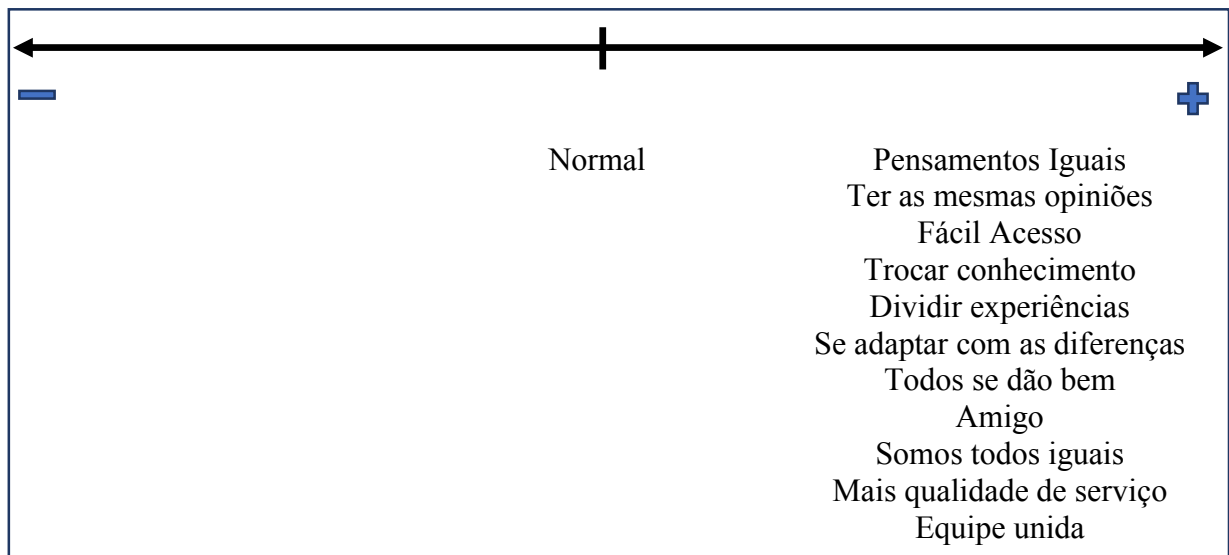
Na Figura 1 pode-se ver que as opiniões entre as pessoas são bastantes variadas e que segundo os colaboradores existem vantagens e desvantagens em trabalhar com pessoas mais jovens. Um ponto que foi muito colocado ao trabalhar com colaboradores jovens é a rapidez e

a agilidade dos mesmos, e como ponto negativo foi colocado o fato desses jovens terem menos aprendizagem. Mas às vezes o que é vantagem para alguma situação é desvantagem para outra então não existe idade certa ou idade errada, e sim situações que precisam ser analisadas para poder ter um posicionamento perante as situações o que corrobora com Pereira e Blanes (2014).

Percebeu-se que para as pessoas mais velhas, os jovens eram tidos como ameaça e o fato de ensiná-los poderia lhe trazer problemas. Além dessa visão, também acreditavam que os mais jovens eram trabalhosos e descomprometidos e que os jovens não aceitavam com facilidade a sua opinião. Em contrapartida, reconheciam que os jovens detinham mais agilidade e facilidade de aprendizagem;

Assim como foi tratado o quesito acima de como é trabalhar com pessoas de idade mais avançada, foi perguntado aos colaboradores a posição ao trabalhar com pessoas da mesma idade. Para isso, foram elencadas todas as respostas e, posteriormente, separadas em dois extremos, sendo um de perspectiva positiva e outra, negativa, conforme Figura a seguir.

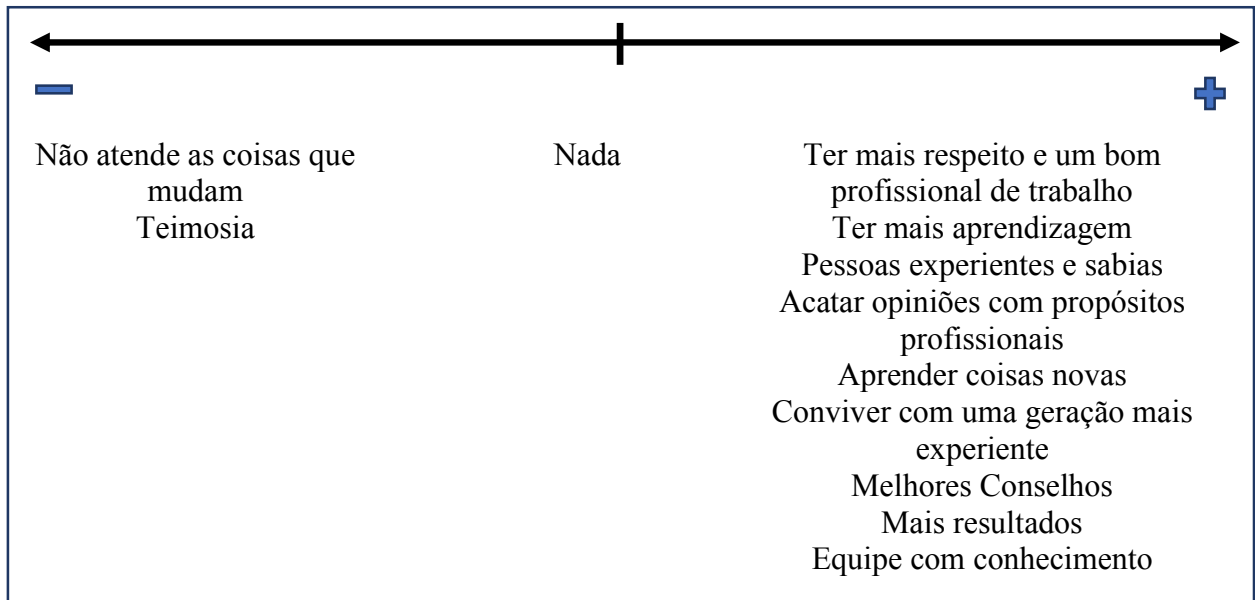
Figura 2: Opinião dos colaboradores sobre trabalhar com pessoas da mesma idade



Fonte: pesquisa realizada em outubro de 2017.

Segundo a Figura 2 pode-se perceber que os colaboradores não listaram nenhum ponto negativo ao trabalhar com pessoas da mesma idade e ainda colocaram diversas vantagens, sendo as mais relevantes e repetidas a questão de ter as mesmas opiniões e dividir as experiências. Essa estatística é explicada por Weller (2007), que concorda que o fato das pessoas com mais idade se dar tão bem se justifica por processarem acontecimentos e experiências de formas semelhantes.

Para identificar os sentimentos associados ao trabalho pelos respondentes em relação as pessoas mais velhas, procurou-se levantar adjetivos e expressões que revelassem tais percepções e, assim, fornecessem pistas para que fosse possível classificá-los qualitativamente. Para isso, foram elencadas todas as respostas e, posteriormente, separadas em dois extremos, sendo um de perspectiva positiva e outra, negativa, conforme Figura 3:

Figura 3: Opinião dos colaboradores sobre trabalhar com pessoas mais jovens

Fonte: pesquisa realizada em outubro de 2017.

Segundo a Figura 3 pode-se perceber que as pessoas gostam de trabalhar com pessoas mais velhas e destacam que os mesmos possuem muito conhecimento e experiência de trabalho. Isso se justifica conforme Chiuzi, Peixoto, Fusari (2011) colocando que não só a nova geração deve ser conhecida, mas a geração anterior também, pois os mesmos têm muito a oferecer dentro da organização.

Observando os colaboradores na empresa Obrastec foi percebido que os jovens recebem com mais facilidade os mais velhos do que o contrário. As únicas dificuldades encontradas pelos colaboradores mais jovens foi a teimosia em insistir em uma opinião incorreta e o fato de não aceitarem muitas das mudanças tecnológicas.

O conflito é comum ao ambiente organizacional, sendo quiçá inerente a própria existência da organização, seja ela de caráter público ou privado. Nesse sentido, buscou-se verificar, segundo a percepção dos colaboradores, a frequência com que ocorre.

Tabela 6 - Frequência de conflitos

Frequência	n	%
Sempre	1	5
Frequentemente	3	15
Ocasionalmente	7	35
Raramente	7	35
Nunca	2	10

Fonte: pesquisa realizada em outubro de 2017.

No que diz respeito a frequência de conflitos no trabalho, os pesquisados responderam que raramente e ocasionalmente ocorrem conflitos, três deles responderam que ocorrem frequentemente, dois responderam que nunca há conflitos e apenas um respondeu que sempre ocorrem conflitos, conforme a Tabela 6.

Na Tabela, os conflitos existem para 11 dos colaboradores e que para 7 apenas raramente, o que esses dados nos revelam é que os conflitos existem e que uma parte dos colaboradores consegue lidar e outra não. A percepção do problema dos conflitos é algo que

deve ser analisada de forma meticulosa, pois as pessoas são formadas por pensamentos e opiniões distintas. O que para um é algo rotineiro para outro pode ser algo de grande impacto, e para o trabalho em equipe é de suma importância uma simetria dos colaboradores.

Foi observado na empresa Obrastec comportamentos hostis de alguns colaboradores para com outros. Durante a pesquisa foi vivenciado situações as quais os colaboradores se negavam a trabalhar em equipe com outros, onde colaboradores procuravam o gestor para reclamar do comportamento do outro, discussões, reclamações a respeito da idade que o outro colaborador deveria ter para trabalhar na equipe, colaboradores que se negavam a falar com um outro, colaboradores que não expressavam sua opinião pra os demais, apenas se calava e procurava o gestor, dentre outras situações.

De todas as reclamações e situações assistidas, o que mais afeta a empresa é a de os colaboradores em sua maioria não conseguem um ponto de equilíbrio para trabalhar como equipe. Para Malafaia (2011), o trabalho em equipes que exista a geração *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y e precisem gerar resultados, a relação entre chefes e subordinados, a atração e a retenção de talentos e os processos de dar e receber *feedback* são algumas das áreas que têm despertado a atenção dos especialistas porque, para que sejam bem-sucedidas, devem levar em consideração as características de cada uma dessas gerações.

É importante perceber que apenas 2 dos colaboradores acredita ser justo o salário que recebe, de acordo com a Tabela 3, o que nos leva a acreditar que seriam os colaboradores nomeados a líderes, pois recebem um valor acima do valor dos demais, para o restante, o valor seria baixo e injusto. Através desta Tabela, apenas dois, dos 20 colaboradores da Obrastec, estão satisfeitos quanto a sua remuneração, suponhamos que esse seria um dos pontos que geraria as discussões e reclamações recebidas pelo gestor quanto aos colaboradores não se sentirem iguais para um trabalho em equipe.

Outro ponto a ser observado é o fato de os mais velhos acreditarem que os mais jovens não estão capacitados para executarem as mesmas tarefas que os mesmos executam. Acreditam que os mais jovens não trabalham com eficácia, e que o trabalho realizado por eles deve ser sempre revisto por uma pessoa mais velha, tendo em vista que ele não se concentra em uma só atividade. Para uma melhor percepção, e uma maior compreensão dos conflitos que podemos comprovar na Tabela de número 11 que são existentes, o próximo tópico traz a principal causa dos conflitos na empresa com os colaboradores.

Tabela 7: Principal causa dos conflitos com os mais jovens

Variável	N	%
Faixa etária	6	30
Facilidade com tecnologias	2	10
Falta de comprometimento	3	15
Convencimento	0	0
Execução de tarefas simultâneas	9	45
Não ocorrem problemas	0	0

Dados da pesquisa: Pesquisa realizada em outubro de 2017.

Sobre as causas dos conflitos com os mais jovens, os pesquisados responderam que a maioria dos conflitos ocorrem por conta da execução de várias tarefas simultâneas executadas por os mesmos. Seis deles responderam que esses conflitos ocorrem por falta de experiência. Três deles responderam que os mais jovens possuem falta de comprometimento e isso ocasiona os conflitos e dois deles responderam que a causa desses conflitos é a facilidade que os mais jovens têm com a tecnologia. Esse é um desafio para a gestão de pessoas, tentar alinhar as gerações e fazer com que elas se relacionem e tenham pensamentos que acarretem

no melhor para empresa não é uma coisa tão simples e um dos caminhos que pode tornar essa fase menos desgastante é investindo em programas de benefícios que acolham todos os tipos de profissionais conforme ressalta Benner (2017).

Foi pesquisado entre os colaboradores o que poderia ser feito para melhorar a comunicação e o relacionamento entre eles. Para identificar os sentimentos associados ao trabalho e para melhorar o relacionamento no trabalho foram listados pela pesquisadora adjetivos e expressões que revelaram tais percepções, conforme a lista abaixo:

Quadro 1: Adjetivos e expressões levantadas na pesquisa

- Mais comunicação entre todos
- Planejamento
- Contratação de funcionários
- Dividir ideias de trabalho
- Integrar todos os valores para o trabalho em equipe
- A empresa tratar todos de forma igualitária
- Palestras, divisão de conhecimento
- Respeitar as opiniões e ideias, além de uma boa comunicação
- Sem Resposta
- Demitir os funcionários jovens
- Palestras
- Respeito, honestidade e parceria
- União e troca de conhecimento
- Ouvir os outros
- Sem Resposta
- Contratar pessoas com mais conhecimento
- Todo mundo ser igual
- Sem resposta
- Sem Resposta
- Trabalho em equipe e união

Fonte: Pesquisa realizada em outubro de 2017.

Através das respostas dos colaboradores pode-se notar que a falta de comunicação é algo gritante nas respostas e que prejudica muito o ambiente interno da empresa, e esse é o passo que tem que ser tomado segundo os colaboradores. Foi observado na pesquisa que alguns dos colaboradores não conversavam com outros e que alguns possuíam dificuldade para expressar o que pensavam, uns por não conseguir assimilar e organizar o que pensam e outros por se recusarem a falar. Investir na comunicação é o melhor modo de iniciar a solução. Existem vários choques entre culturas, pois cada um tem a sua e todas devem ser respeitadas, sendo assim, se essa comunicação for melhorada é possível que todos possam aprender e ensinar entre si, corroborando assim com Silva (2016) sobre a comunicação interna dentro da organização.

É importante perceber que houve respostas como “demitir os funcionários mais jovens” e “contratar pessoas com mais conhecimento” o que nos demonstra mais uma vez a necessidade de os colaboradores mais antigos se sobressaírem, demonstra de forma clara a existência de um conflito de gerações e da desconfiança do conhecimento das atividades entre

elas. Outras respostas como “A empresa tratar todos de forma igualitária” e “Todo mundo ser igual” demonstra que os colaboradores não estão se sentindo integrado a uma equipe e que acredita ser injusta as atitudes da empresa e do todo para com eles.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo das gerações dentro de uma empresa é algo bastante importante e que deve estar sempre em destaque nos principais estudos sobre gestão de pessoas, pois na maioria das organizações possuem colaboradores de diferentes idades e das diferentes gerações.

Ao longo do estudo podemos ver que quatro das gerações estiveram sempre presentes ao longo do trabalho, que são elas a geração *baby boomers* que é a geração que teve seu surgimento logo após a segunda guerra mundial, a geração X que veio logo em seguida da geração *baby boomers* e durou até o final da década de 70, a geração Y, que surgiu na década de 80 e já presenciou os principais avanços das tecnologias, e logo em seguida surgiu a geração Z nos anos 90, composta de pessoas que já nasceram rodeados por as tecnologias avançadas.

Através do trabalho ficou evidente que a empresa Obrastec possui essa diferença de gerações e que ela acarreta em alguns conflitos para a organização. Ficou claro que uma parte dos colaboradores tem receio em trabalhar com pessoas mais velhas, por conta deles possuírem uma resistência maior as mudanças que possam ocorrer devido as diversas atualizações das tecnologias diante o mundo em que vivemos. Outro ponto que podemos perceber foi que a maioria prefere trabalhar com pessoas da mesma faixa etária, pois para eles é mais satisfatório trabalhar com pessoas que dividem os mesmos pensamentos e tem opiniões parecidas sobre os diversos assuntos dentro da organização. Sobre os colegas de trabalhos mais jovens, eles apontam que não tem dificuldades de se relacionarem, porem alguns ainda temem a falta de experiência e os mais velhos temem a sua substituição, gerando assim insegurança e conflito na realização das atividades.

Para Benner (2017), os desafios da nova gestão de pessoas, para alinhar as gerações, também estão ligados à forma como o trabalho é visto, ao ambiente de trabalho, incluindo os meios, recursos e as tecnologias disponíveis, e à forma de relacionamento interpessoal na empresa. Neste sentido, para fazer das empresas um lugar cada vez mais intergeracional, um dos caminhos é investir em novos programas e benefícios que acolham e conquistem os profissionais. Corroborando com o autor, é de máxima importância o investimento da organização na integração de seus funcionários. O trabalho de forma clara das atividades e remunerações acarretaria em uma sequência de respostas para os colaboradores de como funciona o meio ao qual estão inserido, diminuindo assim as suas inseguranças e dúvida e proporcionando uma janela para entendimento entre eles.

O trabalho atingiu seu objetivo gela que propugnava ver qual a visão dos colaboradores sobre os conflitos referentes as diversas gerações existentes dentro da empresa. Esse trabalho mostrou a relevância de como é visto as diferentes gerações trabalhando juntas em setores semelhantes dentro da organização, como acontece e como os colegas de trabalho se impõem quanto a diferença de idade e de gerações. Como trabalho futuro é recomendável que os alunos possam buscar mais afundo sobre a opinião dos gestores quanto essa diferença de gerações e como eles fazem para conseguir minimizar os conflitos existentes.

O trabalho possuiu algumas limitações, onde podemos destacar o receio dos colaboradores em responder o questionário, a dificuldade de os colaboradores conseguirem expressar a sua opinião com palavras e o período para obter respostas para os questionários.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, S.I. ; MENDES, P. ; CORREA, D.A. ; ZAINÉ,M.F. ; TRIMER-DE-OLIVEIRA, A. **Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública**. Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia: Alagoas, 2012.

ANDRADE, S. I. et al. Conflito de gerações no ambiente de trabalho: Um estudo em empresa pública. In: **CONTECSI-International Conference on Information Systems and Technology Management**. 2012. p. 3273-3285.

BATISTA, F. H. A. **Grupos geracionais e o comprometimento organizacional**: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul. 2010, 111 p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2010.

BENNER. **Geração X, Y e Z**: os desafios da gestão de pessoas. Disponível em: <<http://blog.benner.com.br/geracao-x-y-e-z-os-desafios-da-gestao-de-pessoas>>

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago, 2006.

BLOGRH. **Como realizar a gestão de conflitos de gerações**. Disponível em: <<http://blogrh.com.br/como-realizar-gestao-de-conflitos-de-geracoes/>>

CAVAZOTTE, F. S. C. N; DA COSTA LEMOS, A. H.; DE AQUINO VIANA, M. D. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos Ebape.br**, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012.

CHIAVENATO, I, **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOMINGUES, J. M. Gerações, modernidade e subjetividade coletiva. **Tempo social**, v. 14, n. 1, p. 67-89, 2002.

KHOURY, K. **Estratégias de Gestão para Diferentes Gerações**. UNESP: São Paulo: 2010.

KULLOCK, E. Por que as gerações estão no nosso foco? 2010. <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-nonosso-foco/>>. Acesso em 03 de outubro de 2017 às 19:45.

LEMOS, A. H.C. **Juventude, gerações e trabalho**: ampliando o debate. Organ. Soc., Salvador , v. 19, n. 63, p. 739-743, Dec. 2012 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198492302012000400010&lng=en&nrm=iso>. access on 29 Apr. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302012000400010>.

MACHADO, M.C.R; SEIXAS, P.G.F. **Gerenciamento de carreiras**: a percepção das gerações baby boomers, x e y numa universidade do nordeste brasileiro. XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU: Argentina, 2015.

MAFAFAIA, G.S. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais.** Congresso Nacional de excelência em gestão: Rio de Janeiro, 2011.

MANNHEIM, K. **O problema das gerações.** In: _____. Sociologia do conhecimento. Vol. II. Porto: RES-Editora, 1964.

MARTINS, T. H. ; FLINK, R. **Competências para Gerenciar Diferentes Gerações.** UNIP, 2016. Disponível em: www.convibra.org.

MOTTA, A. B. **A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sobre o envelhecimento.** Sociedade e Estado, v. 25, n. 2, p. 225-250, 2010.

OLIVEIRA, S.R. ; PICCININI, V.C. ; BITENCOURT, B.M. **Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração y no Brasil?** v.19 - n.62, O e S: Salvador, 2012. disponível em: <www.revistaoes.ufba.br>

PEREIRA, C. S. ; BLANES, M. L. B. **CHOQUE DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: Geração Baby Boomers, X, Y, Z.** 2015.

PUENTE-PALACIOS, K. ; FREITAS, I. A. **Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes.** Organizações & Sociedade, v. 13, n. 38, p. 45-57, Jul/Set, 2006.

ROBBINS, S. P. ; Judge, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 12. Ed.- São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

RODRIGUES, H.M. GRIEBELER, M.P.D. **Gestão de pessoas e a geração Y: um estudo dos processos de gestão de pessoas direcionados ao novo perfil de colaborador nas empresas Unimed Noroeste/RS e UNIJUÍ .** UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: Rio Grande do Sul, 2013.

SANTOS, L. J. B. ; REINER, L. ; ALAMBRADOR, N. ; MAGRO, R. ; PAULI, J. **LIDERANÇA PARA GERAÇÃO XEY: SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS BÁSICAS.** VII Mostra de Iniciação Científica e Extensão Comunitária, 2013.

SANTOS, W. P. ; LISBOA, W. T. **Características psicossociais e práticas de consumo dos “nativos digitais”:** implicações, permanência e tendências na comunicação organizacional. COMUNICAÇÃO & MERCADO, v. 3, n. 6, p. 98, 2014.

SILVA, R. **Como liderar pessoas de diferentes gerações?** CATHO: Carreira e sucesso. 2016. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/liderar-geracoes-diferentes-venca-este-desafio>>

SILVA, R. C. **A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas.** 2013. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital.** Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010

WIESEL, G. **Geração Z: sustentáveis, exigentes e seus futuros clientes. Sua empresa está preparada?** 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e->

rh/geracao-z-sustentaveisexigentes-e-seus-futuros-clientes-sua-empresa-esta-preparada/33541/>.

WELLER, W. **Karl Mannheim**: um pioneiro da sociologia da juventude. In: Congresso Brasileiro de Sociologia. 2007.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUI
CAMPUS SENADOR HELVIDIO NUNES BARROS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA

Nº _____

Prezado colaborador,

As informações fornecidas para este questionário serão utilizadas estritamente para objetivos acadêmicos e seu conteúdo terá tratamento absolutamente confidencial. Caso deseje, disponibilizarei os resultados da pesquisa. Desde já, agradecemos a sua colaboração.

**GERAÇÕES E TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A DINÂMICA DO TRABALHO EM
UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO DO ESTADO DO PIAUÍ**

Parte I - Perfil

1. Gênero

Masculino Feminino

2. Estado civil

Solteiro Casado Divorciado / Separado Viúvo Outro _____

3. Escolaridade

Fundamental completo Fundamental incompleto
 Ensino médio completo Ensino médio incompleto
 Superior completo Superior incompleto
 Pós-Graduado

4. A que geração você pertence?

Nascido até 1945
 Nascido entre 1946 e 1964
 Nascido entre 1965 e 1977
 Nascido entre 1978 e 2000
 Nascido a partir de 2000

Parte II - Trabalho

5. Tempo de empresa

Menos de 1 ano De 1 a 2 anos De 3 anos a 4 anos
 De 5 a 7 anos De 7 a 10 anos Acima de 10 anos

6. Considero meu salário:

Injusto e baixo pelo que faço
 Baixo, mas está compatível ao que faço

- Está abaixo da média do mercado
- Justo e adequado a minha função

7. Para mim a importância do trabalho está ligada ao (à):

- Crescimento profissional
- Estabilidade na empresa
- Relacionamento interpessoal
- Salário
- Qualidade de vida
- Outro _____

8. Prefiro trabalhar com pessoas:

- Da minha faixa etária
- Mais jovens
- Mais velhos
- Sou indiferente a isso

9. Trabalhar com pessoas mais jovens significa _____

10. Trabalhar com pessoas da mesma faixa etária significa _____

11. Trabalhar com pessoas mais velhas significa _____

12. Com que frequência ocorre conflitos entre colegas de trabalho?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

13. Qual é a principal causados conflitos que ocorre em relação aos mais jovens?

- Falta experiência e conhecimento técnico
- Convencimento
- Facilidade com novas tecnologias
- Execução de várias tarefas simultaneamente
- Falta de comprometimento
- Não ocorrem problemas
- Não se aplica

14. Qual é a principal causade conflitos que ocorre em relação aos mais velhos?

- Relação de poder
- Falta de comunicação/informação
- Retenção de conhecimento
- Falta de comprometimento/dedicação
- Resistência a mudança



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA
"JOSÉ ALBANO DE MACEDO"

Identificação do Tipo de Documento

- () Tese
() Dissertação
() Monografia
(X) Artigo

Eu, JNGRID FRANCISCA DO NASCIMENTO CARVALHO
autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de
02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar,
gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação
GERAÇÕES E CONFLITOS: UM ESTUDO SOBRE DINÂMICA DO
TRABALHO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO DO ESTADO DO PIAUÍ
de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título
de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 06 de abril de 2018.

Jngrid Francisca do Nascimento Carvalho
Assinatura

Jngrid Francisca do Nascimento Carvalho
Assinatura