

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CARLOS EDUARDO DE LIMA

**RELAÇÕES ENTRE GERAÇÕES NUMA INDÚSTRIA DE PLÁSTICO DE
CARUARU - PE**

CARUARU - PE

2018

CARLOS EDUARDO DE LIMA

**RELAÇÕES ENTRE GERAÇÕES NUMA INDÚSTRIA DE PLÁSTICO DE
CARUARU - PE**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Elisabeth Cavalcante dos Santos.

CARUARU – PE

2018

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4-1242

L732r Lima, Carlos Eduardo de.
Relações entre gerações numa indústria de plástico de Caruaru-PE. / Carlos Eduardo de Lima. – 2018.
58f. ; il. : 30 cm.

Orientadora: Elisabeth Cavalcante dos Santos.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2018.
Inclui Referências

1. Geração X. 2. Geração Y. 3. Geração Z. 4. Administração de conflitos. 5. Comportamento organizacional. I. Santos, Elisabeth Cavalcante dos (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2018-179)

CARLOS EDUARDO DE LIMA

**RELAÇÕES ENTRE GERAÇÕES NUMA INDÚSTRIA DE PLÁSTICO DE
CARUARU - PE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao núcleo de gestão da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Caruaru, 17 de agosto de 2018.

Professor Doutor Marconi Freitas da Costa
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Professora Doutora Elisabeth Cavalcante dos Santos
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Professora Doutora Myrna Suely Silva Lorêto
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinadora

Professor Mestre Wagner Gomes
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador

Aos meus pais, aos meus irmãos e
meus sobrinhos que a todo tempo
estiveram ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ser minha base e ter me guiado durante essa jornada.

Aos meus pais, Severino Virgulino de Lima e Severina Maria de Lima pela dedicação, carinho e amor incondicional.

Aos meus irmãos Risoneide Lima Silva e Edcarlos Lima.

Aos meus sobrinhos Pedro Henrique e Gustavo Pedro.

Ao meu cunhado Daniel Pedro Silva que sempre me motivou, apoiou e acreditou no meu potencial.

A minha orientadora Elisabeth Cavalcante, que acompanhou minha trajetória desde o primeiro período do curso, a quem admiro imensamente pela inteligência, paciência e competência por ter contribuído de forma positiva para a realização desse trabalho.

Agradeço a Universidade Federal de Pernambuco pela qualidade, pela estrutura e por oferecer um dos melhores cursos que eu poderia me graduar.

Aos professores do curso de administração do centro acadêmico do agreste que foram agentes importantes na minha formação e na construção do conhecimento, em especial ao professor Elielson Damascena.

Aos meus colegas de curso, especialmente, Iranlluci Santos, Douglas Carvalho, Vandrielly Lima, Laís Beatriz, Mayara Andrade, Fernanda Oliveira, Fernando Oliveira e Alberto Santos com os quais pude compartilhar vários momentos dessa época tão importante da minha vida.

Aos motoristas e aos companheiros de ônibus e vans que tornavam a rotina frenética, cansativa e arriscada de idas e vindas da faculdade agradáveis e divertidas.

Aos amigos e colegas dos vínculos de trabalho e estágio pelos quais passei durante esse período, possibilitando a aplicação do conhecimento teórico na prática, em especial minha supervisora de estágio do Ministério do Trabalho e Emprego, Joelma Ana Ferreira de Farias.

Aos meus amigos Rubiana Amarino, Ronaldo Silva e Adriana Monteiro.

Por fim, agradeço a todos que colaboraram de alguma forma para a realização desse momento aguardado e tão especial da minha vida. Obrigado!

RESUMO

O entendimento das gerações revela desafios por elas partilharem um conjunto de diferenças que se renovam a medida que as novas gerações criam novas identidades, comportamentos e visões de mundo que se manifestam em vários contextos sociais. Em uma perspectiva organizacional, a convivência entre diferentes gerações estabelece um ambiente onde os indivíduos carregam diferentes expectativas, de modo que tais diferenças são potenciais para o surgimento de conflitos. Este trabalho apresenta um estudo sobre as relações entre diferentes gerações em uma indústria de plástico situada na cidade de Caruaru no agreste Pernambuco. A pesquisa contempla um aporte teórico a respeito do conceito de gerações e destas na organização. A metodologia utilizada é uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória em que foram realizadas entrevistas semiestruturada com 15 funcionários do setor administrativo. Foi possível evidenciar diferenças entre as diferentes gerações e a existência de conflitos funcionais entre eles.

Palavras-chaves: Gerações. Geração X. Geração Y. Geração Z. Conflitos. Comportamento organizacional

ABSTRACT

The understanding of the generations reveals challenges for them to share a set of differences that renew as the new generations create new identities, behaviors and worldviews that are manifested in various social contexts. From an organizational perspective, coexistence between different generations establishes an environment where individuals carry different expectations, so that such differences are potential for the emergence of conflicts. This work presents a study on the relations between different generations in a plastic industry located in the city of Caruaru in the agreste Pernambuco. The research contemplates a theoretical contribution regarding the concept of generations and of these in the organization. The methodology used is a qualitative research of an exploratory nature in which semi-structured interviews were carried out with 15 employees from the administrative sector. It was possible to show differences between the different generations and the existence of functional conflicts between them.

Keywords: Generations. Generation X. Generation Y. Generation Z. Conflicts. Organizational behavior

“É fundamental olhar para as mudanças que estão em curso e observar o quanto se está ou não preparado para elas.”

Sofia Esteves

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Classificações das gerações..... | 20 |
| Quadro 2 – Entrevistas realizadas | 35 |
| Quadro 3 – Quadro temático com variáveis obtidas através da fala dos entrevistados..... | 36 |
| Quadro 4 - Classificação dos entrevistados quanto a sua geração e gênero..... | 37 |
| Quadro 5 - Classificação dos entrevistados quanto ao seu cargo na empresa..... | 38 |
| Quadro 6 - Classificação dos entrevistados em relação ao ano de ingresso na empresa..... | 38 |
| Quadro 7 - Classificação dos entrevistados em relação ao nível escolar | 39 |
| Quadro 8 - Pontos positivos do trabalho apontados pelos entrevistados..... | 41 |
| Quadro 9 - Pontos negativos do trabalho apontados pelos entrevistados..... | 42 |

LISTAS DE SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de geografia e estatística

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

Sumário

| | | |
|------------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 | Apresentação | 12 |
| 1.2 | Objetivos da pesquisa | 14 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral..... | 14 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos..... | 14 |
| 1.3 | Justificativas | 14 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 16 |
| 2.1 | Conceito de Geração | 16 |
| 2.2 | Gerações nas Organizações | 28 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 33 |
| 3.1 | Natureza da pesquisa | 33 |
| 3.2 | Histórico da empresa | 33 |
| 3.3 | Seleção dos pesquisados | 34 |
| 3.4 | Instrumento de coleta de dados | 34 |
| 3.5 | Análise e interpretação dos dados | 35 |
| 4 | ANÁLISE DOS DADOS | 37 |
| 4.1 | Perfil dos entrevistados | 37 |
| 4.2 | Percepção do trabalho | 39 |
| 4.3 | Percepção entre gerações no ambiente de trabalho | 44 |
| 4.4 | Conflito entre gerações | 48 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 50 |
| | REFERÊNCIAS | 52 |
| | APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS | 57 |
| | APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO | 58 |

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação

Cada indivíduo encontra o mundo de uma maneira diferente da forma que seus antecedentes encontraram no passado, assim como também vivencia acontecimentos históricos e sociais únicos que implicam fortes impactos na visão de mundo, comportamento, valores e atitudes que tal sujeito adquire, influenciando a forma de agir no meio em que está inserido, e permitindo a vinculação dele com uma geração formada por um grupo de pessoas que compartilham várias similaridades.

O aumento da expectativa de vida do ser humano, a redução das taxas de natalidade, a forma das pessoas se conectarem entre si e o aumento da velocidade do fluxo de informações são acontecimentos que revelam uma nova realidade geracional em que cinco gerações compartilham a mesma realidade e influenciam-se mutuamente (OLIVEIRA, 2016).

As diferenças entre gerações tem influenciado expressivamente a convivência entre seus membros no contexto escolar, familiar, profissional e social, de modo que tem emergido a importância de entender como as diferentes gerações processam os acontecimentos correspondentes à sua época e o impacto desses eventos na dinâmica e no meio social que um indivíduo está inserido (CHIUZI et al., 2011).

Historicamente, entender as gerações através das suas particularidades sempre foi e continua sendo desafiador para os estudiosos, pois as novas gerações criam novas identidades, são dotadas e geram novas expectativas e modificam os conceitos de autoconhecimento, auto estima e relacionamento humanos (OLIVEIRA, 2016).

Nas organizações, a necessidade de compreensão das relações entre pessoas de diferentes gerações emerge em um momento em que as quatro gerações, apontadas pela literatura – *baby boomers*, Geração X, Geração Y e a recém-chegada Geração Z – passam a conviverem nos mesmos ambientes de trabalho, diversificando e dinamizando o corpo laboral (COSTA et al., 2014).

A convivência entre diferentes gerações nas organizações pode gerar conflitos decorrentes dos choques, das divergências e desavenças entre os indivíduos que as formam. Dependendo da forma que esses conflitos são gerenciados, podem proporcionar situações

indesejáveis e que causam transtornos, mas por outro lado, ocorre a possibilidade de ser benéfico para a organização proporcionando bons resultados (RIBEIRO, 2013 apud COMAZZETO et al. 2016).

Desse modo, entendendo que compreender as relações entre pessoas de diferentes gerações num mesmo ambiente de trabalho é essencial para as organizações, o presente trabalho visa responder a pergunta: Como se configuram as relações interpessoais entre diferentes gerações na Prime Indústria de plásticos, situada em Caruaru – PE?

O presente trabalho utilizou o método de pesquisa qualitativa em que foi realizada uma entrevista semiestruturada com alguns colaboradores da indústria pertencentes às gerações *baby boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z, no intuito de obter esclarecimentos para o problema de pesquisa em questão.

A Prime indústria de plásticos¹ atua na cidade de Caruaru, tendo ingressado em 2011 no mercado em que atua, sendo uma empresa de gestão familiar em que o gerenciamento é centralizado em membros de uma mesma família. A empresa desde 2017 passou por um processo de expansão em virtude do aumento da produtividade e da captação de novos clientes, adquirindo uma nova configuração, com novos funcionários pertencentes a diferentes gerações.

A viabilidade da pesquisa decorre do fato do pesquisador ter um vínculo de trabalho com a empresa e estar inserido em um dos setores da organização e durante sua prática de trabalho ter observado a presença de diferentes gerações dividindo o mesmo espaço de trabalho, sendo necessária uma análise sistemática a respeito do assunto, visando trazer contribuições para o local de trabalho.

A importância do estudo surge também por a cidade de Caruaru, localizada no agreste pernambucano, ter apresentado um crescimento expressivo nos últimos anos, tendo apresentado uma população estimada em 356.128 pessoas e com uma elevada concentração de empresas do ramo comercial e industrial que contribui para a movimentação da economia do município conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017).

Cabe destacar que a realidade dessa cidade é marcada pela complexidade do contexto na qual ela se insere, nomeadamente, o contexto do Agreste Pernambucano, no qual existe

¹ Nome fictício utilizado para designar a empresa onde foi realizada a pesquisa.

uma “modernização truncada”, conforme dados do SEBRAE (2013), tendo em vista que modos modernos de misturam a modos tradicionais de se fazer negócios.

1.2. Objetivos da pesquisa

Nessa seção são apresentados os objetivos gerais e específicos do trabalho.

1.2.1. Objetivo Geral

Compreender as relações interpessoais entre diferentes gerações na Prime Indústria de Plástico situada na cidade de Caruaru – PE.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Compreender como as diferentes gerações percebem o ambiente de trabalho na Prime Indústria de Plástico;
- Entender como as diferentes gerações se percebem e percebem as outras na Prime Indústria de Plástico;
- Identificar possíveis conflitos geracionais na Prime Indústria de Plástico.

1.3. Justificativas

Esse estudo se mostra importante para caracterizar como se configuram as relações entre indivíduos pertencentes a diferentes gerações em uma indústria de pequeno porte na cidade de Caruaru, município localizado na região agreste de Pernambuco.

No contexto caruaruense, é possível a visualizar um elevado número de empresas com o mesmo perfil, Vieira (2017) afirma que as cidades de médio porte apresentam uma grande concentração de micro e pequenas empresas que empregam um elevado número de pessoas que estão no mercado, mas não são absorvidas por empresas de grande porte, assim essas empresas atuam como agentes responsáveis pela interiorização do desenvolvimento

econômico local e regional por meio da movimentação e renda, geração de empregos, desenvolvimento de novos negócios e comércio de bens e serviços.

Partindo da premissa que as organizações estão inseridas em um momento de constantes mudanças e que sempre é necessário aperfeiçoar uma prática ou política para se manterem competitivas no mercado que atuam de maneira que o fator humano é um variável determinante no alcance dos objetivos organizacionais delineados, surge a importância de conhecer o corpo laboral da empresa de maneira a explorar as diferenças das mais diversas naturezas como por exemplo a geracional.

O estudo se mostra oportuno devido a maioria das pesquisas a respeito das gerações possuírem muitas limitações, como por exemplo, generalizações e estereótipos que são usados como modelos universais comprometendo o entendimento das particularidades de cada geração e conseqüentemente afetando o entendimento de como se configura as relações desses indivíduos no ambiente de trabalho.

Para Barreiro et al. (2015), o tema diversidade tem sido amplamente discutido em uma perspectiva organizacional pois a diversidade de gênero, raça, faixa etária e orientação sexual dos integrantes de uma empresa parece exercer influência no desenvolvimento de equipes de trabalho e conseqüentemente o aumento dos resultados organizacionais.

A viabilidade do estudo decorre do levantamento de informações a partir de entrevistas realizadas com parte da equipe de trabalho da indústria em que a pesquisa foi realizada, com a finalidade de conhecer os perfis de indivíduos de diferentes gerações, particularidades a respeito da percepção desses indivíduos em relação ao ambiente de trabalho e como se percebem, colaborando para a empresa tomar conhecimento das diferenças dentro de uma perspectiva geracional, e adquirir uma visão atual do seu corpo laboral possibilitando propor melhorias para esses indivíduos e repensar o modelo de gestão de pessoas.

Por fim o estudo se mostra importante pois contribui para o acúmulo de conhecimento na área da administração, mais especificamente na área de gestão de pessoas

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceito de Geração

O entendimento das diferenças entre gerações tem sido de relevância em várias esferas sociais, no campo familiar na compreensão do relacionamento entre pais e filhos, no âmbito educacional, de modo que o corpo docente seja capaz de instituir modelos de ensino capazes de captarem a atenção e o interesse dos alunos, e na área organizacional onde os gestores estejam capacitados para extrair resultados, ideias e iniciativas das diferentes gerações (SILVA, 2014).

De acordo com Domingues (2002), o debate a respeito da questão das gerações tem ganhado força na busca do entendimento da dinâmica social e suas configurações. Para o autor, apesar de existirem teorias bem sistematizadas sobre o assunto, o termo geração ainda não apresenta uma consistência na sua definição, tanto no seu aspecto geral e também nas particularidades pertinentes a cada geração. O autor também ressalta a importância de compreender as gerações como coletividades compostas de subjetividades advindas da pluralização de estilos de vidas, sensibilidades, preferências estéticas e comportamentos.

As primeiras contribuições teóricas a respeito das gerações surgem no século XIX, por meio do movimento filosófico positivista proposto pelo sociólogo Augusto Comté, que em sua abordagem, procurava sistematizar uma teoria que afirmava que o ritmo e o progresso social dependia da sucessão geracional, ou seja, a partir do momento que uma geração substituía outra (FEIXA; LECCARDI, 2010).

Posteriormente, em contraposição à visão positivista proposta por Comte, a corrente de pensamento histórico-romana defendida pelo alemão Wilhelm Dilthey, dotada de uma natureza qualitativa, identificava as gerações como um grupo de indivíduos que vivenciaram acontecimentos e experiências comuns num determinado período (FEIXA; LECCARDI, 2010).

Porém, a abordagem mais completa a respeito do tema foi publicada na década de 50, pelo sociólogo Karl Mannheim, que por meio sua publicação “O problema das gerações”, propôs ao conceito de geração uma natureza multidimensional, que busca compreender as gerações dentro de uma dinâmica que envolve posição, conexão e unidade geracional, buscando entender ações, expressões e manifestações de tais grupos na dinâmica social, além

da análise de fatores políticos, históricos e sociais que influem tais diferenças (WELLER, 2010).

Desde então, os estudos a respeito de tal constructo passaram a receber contribuições de diversas áreas como etnografia, demografia, marketing e administração, e outras (JACQUES et al., 2012). De modo que a condução dos estudos das gerações passa a não focalizar apenas a compreensão genérica da faixa etária de um indivíduo, e passam a elucidar um conjunto de fatores que explica as subjetividades de cada geração, assim como o que tende a influenciar tais aspectos subjetivos (BARROS, 2017). Esses recentes questionamentos se assemelham à proposta do sociólogo inglês Philip Abrams, que transpôs para uma nova circunstância a abordagem desenvolvida por Mannheim, conceituando geração como “o período de tempo o qual a identidade é construída a partir de recursos significados socialmente e historicamente disponíveis, assim, novas gerações criam novas identidades e novas possibilidades para ação” (FEIXA; LECARDI, 2010, p. 190).

A partir do amadurecimento do conceito de geração ocorre o distanciamento do estudo com base apenas na faixa etária de um sujeito, e o aprofundamento em fatores preponderantes para a compreensão do comportamento humano como contexto histórico, aspectos sociais, econômicos, culturais, nível escolar, estrutura familiar entre outros (SOUSA, 2016)

Infere-se desse novo conceito que o termo geração propõe caracterizar um conjunto de uma população que possui características em comum, na qual a estrutura da sociedade onde o indivíduo se encontra confere traços comuns a uma parcela dessa população. Tais particularidades estão cada vez menos ligadas a território, tradições, ou aspecto geográfico, e assumem distintas formas e significados com relação a aspectos culturais (BORTOLLAZZO, 2016).

Segundo Formenton e Stefano (2017), uma geração é um grupo que compartilha experiências de vida, aspectos históricos ou sociais, cujos efeitos são relativamente estáveis ao longo da vida, influenciando os sentimentos de tais indivíduos. Para Jacques et al. (2012) geração é uma categoria social que deve ser compreendida além de um grupo que tem em comum a mesma data de nascimento. Em vez disso, é um constructo que incorpora um conjunto de pluralidades, mas mesmo assim permite classificar grupos de acordo com seus valores, gostos, comportamentos e atitudes. Tal definição se assemelha com a visão de Santos (2012, p. 28):

A classificação de pessoas em geração consiste no processo de efetuar agrupamentos de objetos de estudo de características similares, a classificação das gerações envolve comportamentos apresentados por seres humanos, podendo levantar uma série de questionamentos a respeito dos critérios utilizados e dos resultados encontrados principalmente quanto a sua manutenção de longo prazo.

Por meio desse conceito, Santos (2012) chama a atenção ainda para a vulnerabilidade da criação de generalizações e estereótipos geracionais.

Em sua influente publicação a respeito dos conflitos geracionais, Karl Mannheim denominava as gerações como o grupo de pessoas nascidas na mesma época que compartilham experiências comuns.

O que caracteriza uma posição comum dos nascidos em um mesmo tempo cronológico é a potencialidade de presenciar os mesmo acontecimentos e vivenciar experiências semelhantes, mas, sobretudo de processar esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante (MANNHEIN, 1993, apud CORDEIRO, 2012, p.51).

Desse modo, infere-se que o tempo cronológico é fundamental para a compreensão geracional. Parry e Uwin (2011) reforçam essa afirmação ao constatarem que cada geração é profundamente influenciada pelo tempo em que cresce, pela música, filmes, políticas e eventos daquele período. Os membros de uma mesma geração partilham a mesma cultura, política e experiências econômicas, possuem visão e valores semelhantes.

As mudanças sociais, políticas e econômicas são fatores que direcionam as gerações a tomarem certas escolhas, reverem conceitos e atitudes dentro de uma perspectiva individual mas também em um aspecto relacionado a sociedade (MENDES, 2012).

A literatura a respeito do estudo das gerações no seu sentido mais amplo ainda apresenta uma base inconsistente contemplando um conjunto de contradições quando são confrontados, ou em outros casos, acabam uniformizando diferenças de cunho político, social, econômico entre outros (JACQUES et al., 2012). Tais limitações corroboram para que as proposições levantadas sejam insuficientes ou incapazes de serem validadas, visto que as evidências teóricas a respeito das gerações são confusas (PARRY; URWIN, 2011).

Entre as dificuldades presentes no estudo das gerações reside o fato de não existir um consenso em relação ao intervalo de tempo que permita determinar uma geração. Na literatura, muitas gerações apresentam semelhança no intervalo de tempo que a designam, mas em outros casos tais períodos diferem de forma expressiva (NASCIMENTO et al. 2016).

Observa-se uma redução do intervalo de tempo que corresponde à formação de uma geração, pois, enquanto as gerações mais antigas se formavam em períodos de até 25 anos, as mudanças tecnológicas que causam mudanças drásticas na vida contemporânea contribuem para as diferenças surgirem de forma expressiva ocasionando redução desse espaço cronológico, na qual, em média, a formação de uma geração passa a ser de 10 anos (SILVA; GROSSO, 2014). Para Formeton e Stefano (2017), as gerações diferem em tamanho em virtude dos acontecimentos que acabam influenciando o decorrer da vida dos indivíduos que dela fazem parte. Além disso, os autores afirmam que algumas características de uma geração influenciam e designam características das gerações sucessoras.

A criação de estereótipos geracionais também é uma das principais barreiras na definição de uma geração (LEMOS, 2012), devido ao uso excessivo de indivíduos europeus e americanos como modelos universais. Sabe-se que um acontecimento nos Estados Unidos, que pode ter influenciado o comportamento e características de uma coletividade, pode não ter impacto algum no comportamento de uma geração de outro país ou cultura diferente (PARRY; URWUIN, 2011). Portanto, a necessidade de estudar as gerações de acordo com sua nacionalidade evita generalizações e conclusões precipitadas, visto que não é possível transpor definições de uma geração de uma nacionalidade ou cultura para outra em virtudes das suas diferenças (SOUSA, 2016).

Observamos nas organizações sujeitos que diferem de faixas etárias, padrões de atitudes e valores pessoais convivendo e compartilhando experiências de trabalho. O termo geração conceitua essas diferentes faixas etárias de acordo com os comportamentos que tais sujeitos apresentam e que resultam da época que nasceram, do contexto histórico e dos acontecimentos sociais e culturais vivenciados (FANTINI; SOUZA, 2015).

Atualmente a literatura que envolve o estudo das gerações aponta para a formação das gerações denominadas *Veteranos*, *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y, Geração Z e Geração Alpha, as quais não possuem um consenso no que se refere ao período cronológico que demarca e corresponde a cada geração. Comumente, a literatura sobre gerações nomeia cada uma delas, e traça características ou tendências gerais para cada geração, em virtude do momento histórico vivido (CORRÊA et al., 2016).

Conforme Lima (2012, p.15) “as gerações não tem uma data-limite precisa. Diversos estudos, linhas de pensamentos, ideologia e pesquisadores consideram datas diferentes para o

início e término não havendo uma classificação incontestável e definitiva.” Para a presente pesquisa foi utilizada a classificação das gerações proposta por Toledo (2012):

| Classificação das gerações | | |
|----------------------------|-----------------------|---------------|
| Geração | Período de nascimento | Idade em 2018 |
| Baby Boomers | 1940 - 1959 | 78 a 59 anos |
| Geração X | 1960 - 1979 | 58 a 39 anos |
| Geração Y | 1980 - 1989 | 38 a 29 anos |
| Geração Z | 1990 - 2010 | 28 a 8 anos |

Quadro 1 - Classificações das gerações

Fonte: Adaptado de Toledo (2012)

Os estudos das gerações indica um primeiro grupo nomeado veteranos, também denominado por alguns autores como geração *Belle Époque*, formada por indivíduos nascidos entre 1920 e 1940 e que atualmente possuem uma idade avançada. Tais pessoas conheceram o mundo com a escassez de alimentos industrializados e tinham acesso limitado a educação, pertenceram a famílias enormes, que se dedicaram muito ao trabalho, passaram por períodos de conflitos bélicos, crise econômicas, movimentos imigratórios, e foram agentes importantes na reconstrução do mundo (CORRÊA et al., 2016).

Os veteranos foram sujeitos que cresceram em um época de turbulência, logo após um intenso período de guerra e de uma famigerada crise econômica, a cultura militar determinou os padrões de comportamentos observados na época, tanto em aspectos corporativo como também em um esfera social formando jovens extremamente disciplinados, obedientes, menos contestadores e preocupados em formar famílias, que eram numerosas onde a figura paterna tinha o papel de prover o sustento, a mãe de cuidar do lar e os filhos eram incentivados desde cedo a buscarem sua independência (OLIVEIRA, 2016).

Com o tempo a passividade dos jovens veteranos em obedecer e serem extremamente disciplinados começou a dar lugar a pressões, contestações e revoluções provenientes da nova geração *baby boomers* que era revelada que diferenciava-se em muitos aspectos da geração anterior (OLIVEIRA, 2016)

Sucedendo a geração dos veteranos, é constituída a geração “*baby boomers*”, que recebe este nome em decorrência do fenômeno *baby boom* ocorrido entre 1946 e 1964 após a segunda guerra mundial, uma vez que, após a volta dos soldados que sobreviveram a guerra, ocorreu um elevado número de nascimento, formando essa geração também conhecida como pós-guerra (SOUSA, 2016). É uma geração que ingressou rapidamente na vida adulta devido

a estabilidade pessoal e profissional que adquiriram precocemente se, comparados com outras gerações (FURUCHO et al. 2015).

Formenton e Stefano (2017) utilizam da argumentação que os *baby boomers* podem ser compreendidos como competitivos devido ao aumento populacional que provocou uma escassez no número de vagas nas escolas e emprego, obrigando as pessoas desse período a serem mais competitivas e espertas. Ao mesmo tempo, a geração pós-segunda guerra mundial é compreendida com um grupo que tem dificuldade em lidar com a flexibilidade, diversidade e tecnologia, fatores e fenômenos presentes no dia-dia.

Na visão de Schanbel (2014) a *Geração Baby Boomers*, é formada por sujeitos amplamente disciplinados e organizados, características que são reflexo da educação recebida dos pais, porém uma parte dessa geração mostrou um lado irreverente, não convencional e idealizador, características dos jovens envolvidos em movimentos políticos feministas e civis, como por exemplo, na ditadura militar no Brasil. Dessa forma, os *boomers* definiram muitos valores que são difundidos até hoje, são mais desapegados de fatores tecnológicos, preferindo a interação pessoal, centrados no trabalho, competitivos.

Em aspectos profissionais, são sujeitos que atribuem um imenso valor ao trabalho, sem priorizar a qualidade de vida, procurando internalizar dentro de si elementos e filosofias, como missão e visão organizacionais, difundidas nas organizações nas quais atuam, além de possuírem uma resistência e aversão às mudanças em virtude das experiências e vivências que possuem (FURUCHO et al.,2015).

Na opinião de Corrêa et al. (2016), a busca pela estabilidade, pelo reconhecimento e respeito, assim como, a origem de conflitos com as gerações mais recentes se caracterizam por divergências de ideias, comportamentos e valores, representando peculiaridades dessa geração.

Os *Boomers* ingressaram no mercado de trabalho entre 1965 e 1985, alguns já começam a deixarem de atuar nas organizações (NASCIMENTO et al. 2016). Em sua maioria, ocupam cargos de alto escalão e estão retardando a aposentadoria, mas ao mesmo tempo escolhendo seus sucessores, que provavelmente serão da geração X e em outros casos alguns da geração Y (SCHANBEL, 2014).

Entre os acontecimentos marcantes dessa geração em âmbito mundial, está a criação do primeiro computador para fins bélicos, a guerra do Vietnã, o movimento dos direitos civis,

a criação da pílula anticoncepcional, a construção do muro de Berlim, a revolução sexual no mundo ocidental, o movimento hippie que repudiava o estilo de vida americano e os surgimento do *Rock'n'Roll* (SOUSA, 2016).

Em âmbito nacional, no Brasil iniciava-se um processo de urbanização que contribuiu para a intensificação de movimentos migratórios; Juscelino Kubistchek se tornou presidente do Brasil e criou um plano de meta que culminou na construção de Brasília; durante o governo de João Goulart foi reestabelecido o sistema presidencialista e foram instituídas reformas nos âmbitos agrário, bancário e administrativo. Nesse período se concretizou o golpe político militar que abalou o sistema sócio-político brasileiro (SOUSA, 2016).

A Geração X é formada por indivíduos nascidos entre 1965 e 1980, atualmente possuem entre 40 e 50 anos (NASCIMENTO et al., 2016), apresenta um número reduzido de pessoas em comparação a anterior, e tal fato pode ser justificado pelo surgimento da pílula anticoncepcional e a legalização do aborto em alguns países, colaborando assim para a redução da taxa de natalidade (FORMETON; STEFANO, 2017).

Furucho et al. (2015) alegam que a Geração X desenvolveu-se em um momento em que passou a ser comum a separação de pais, e muitos filhos cresceram com a ausência da figura materna ou paterna no lar. Além disso, as mulheres começaram a ser mais presentes no mercado de trabalho, o que contribui para que elas não passassem tanto tempo em casa na presença dos filhos influenciando a educação e o comportamento dessa geração.

Segundo Corrêa et al (2016) a Geração X é oriunda de época onde a televisão passou a se popularizar e assim influenciar o comportamento das pessoas. Na visão de Oliveira (2016), a popularização da televisão foi responsável por levar aos lares entretenimento, cultura e informações e contribuindo para o surgimento de um comportamento que é amplamente discutido até os dias atuais, o consumismo, fenômeno que teve seu efeito disseminado gradativamente.

Os sujeitos pertencentes a Geração X viveram em uma época em que as famílias eram compostas em média por quatro pessoas, onde os filhos dividiam quartos, roupas e brinquedos despertando uma necessidade de individualismo, os pais desses jovens incentivaram e estimularam a independência desde cedo o que culminou com o ingresso precoce desta geração no mercado de trabalho, na busca de atender seus desejos por meio do trabalho (OLIVEIRA, 2016).

Em relação a geração *Baby Boomers*, os sujeitos da geração X são mais flexíveis, orientados para resultados, preferem um ambiente mais informal de trabalho, possuem uma naturalidade maior em lidar com a diversidade de raça, gêneros e orientação sexual e tentam equilibrar a vida pessoal e profissional, se assemelham aos *Baby Boomers*, pois são disciplinados e organizados, mas diferem quando priorizam a qualidade de vida e são menos leais às organizações (FORMETON; STEFANO, 2017). Tal comportamento pode ser explicado devido ao cenário empresarial da época em que inúmeros profissionais foram demitidos, visto que muitas empresas passavam por processo de *downsizing*, que achatavam sua estrutura, extinguíam cargos e reduziavam custos. Este acontecimento teria influenciado os indivíduos a terem uma nova percepção de carreira (FURUCHO et al., 2015). Contudo tais constatações revelam generalizações das gerações em virtudes de um contexto ou grupo pesquisado ser utilizado como modelo universal nos estudos das gerações

O mundo durante esse período vivenciou eventos como o assassinato do ativista do movimento de direitos negros Martin Luther King, a primeira viagem do homem à lua, a comunicação por meio de correio eletrônico entre computadores distantes, e a explosão do ônibus *Challenger* em uma missão espacial (SOUSA, 2016).

No Brasil, no período correspondente a Geração X, ocorreram fatos como a suspensão de direitos políticos de uma centena de indivíduos, a inauguração da transamazônica, que colaborou para a integração de vários estados no Brasil, o fim do regime militar, o milagre econômico, a crise do petróleo que culminou com um intenso momento de recessão, e o movimento das “diretas já”, acontecimentos que exerceram influência na vida dessa geração (SOUSA, 2016).

A geração Y é composta pelos nascidos entre 1978 e 1989, atualmente na faixa etária entre 28 até 40 anos (NASCIMENTO et al, 2016), é uma geração também conhecida como geração *Next* ou *Millenials*. Não existe um consenso a respeito de uma data precisa que determine o seu surgimento, porém, a maioria dos autores indicam que fazem parte dela os nascidos entre os anos 80 e início dos anos 90 (TOLEDO, 2012). O termo Geração Y é decorrente do fato do nome de muitas crianças nascida nesta época, mais precisamente na União Soviética, uma das principais potências mundiais desse período, iniciar com a letra “Y” (SOUSA, 2016).

Jacques et al. (2012) afirma que a Geração Y pode ser denominada uma geração que incorpora de maneira distinta características das gerações anteriores. Tal geração é formada

pelos filhos dos *boomers* e dos indivíduos mais antigos da Geração X, nasceram em um contexto de globalização e difusão da cultura da diversidade, preocupados com questões ambientais e humanitárias, a presente geração é formada por indivíduos ambiciosos e decididos, que encontram um grande volume de informação de maneira fácil e rápida, buscando ir além dos desafios propostos, por meio da ousadia e abertura a experiências que os caracterizam, buscando atribuir sentido ao que fazem (FURUCHO et al., 2015). São indivíduos que constantemente buscam novos desafios, sempre almejando novos patamares pessoais e profissionais, o que pode tornar tais jovens, um tanto quanto superficiais (SILVA; GROSSO, 2014).

A geração Y apresenta um *know-how* tecnológico em virtude de já nascerem quando esses recursos tecnológicos começavam a se propagar (SCHANBEL, 2014). Esses jovens chegaram ao mundo aproveitando na sua rotina diária, nas escolas, universidades, e no ambiente de trabalho, uma gama de facilidades proporcionadas pela tecnologia, recursos inexistentes para as gerações anteriores (SILVA; GROSSO, 2014).

Além de possuírem um elevado grau de familiaridade com a tecnologia, se adaptam facilmente à mudança e ao contexto dinâmico empresarial, uma vantagem em relação aos indivíduos de outras gerações. São mais individualistas, porém valorizam o convívio social com familiares e amigos, são movidos pelas expectativas de serem reconhecidos, apoiados, e capazes de desenvolverem alguma atividade (SANTOS, 2012).

O protecionismo dos pais, ato observado durante esse período, fez com que esses jovens postergassem seu amadurecimento, independência, e em consequência disso os jovens passaram a ser vistos pelas gerações anteriores como despreparados e inseguros ao tomar decisões ou assumir novos desafios (CORRÊA et al., 2016).

Qualificaram-se mais para o mercado de trabalho pela exigência do mercado competitivo, por terem maior acessibilidade aos meios de qualificação como boas universidades, intercâmbios e cursos extracurriculares, e pelos esforços dos pais, que se esforçaram ao máximo para dar boas condições aos filhos (SANTOS, 2012).

Muitos da Geração Y possuem o ensino superior e já passaram por vários empregos, explicitando que não tem lealdade com as organizações nas quais possuem vínculo de trabalho. Além disso, são jovens que acabam conciliando vários projetos profissionais, são flexíveis, dão importância ao *feedback*, e são impacientes, o que pode ocasionar choques,

conflitos e divergências com as outras gerações além de se converter em frustração (SCHANBEL, 2014).

Socializados em um mundo de relações de trabalho transitórias, onde existe um elevado grau de precariedade nos vínculos de trabalho, como jornadas extensas de trabalho, pressões em relação ao alcance de metas e promessas não cumpridas, os jovens da geração Y foram influenciados a seguirem outros rumos profissionais, como optar por empreender e abrir seu próprio negócio, prestar concursos públicos e seguirem carreira acadêmica, alternativas que diferem das projeções iniciais que almejavam (LEMOS, 2011).

Para Santos (2012), a geração Y busca por empresas e vínculos de trabalho que tenham valores compatíveis com suas pretensões e filosofias, almejam um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, em que sejam capazes de trabalhar e ao mesmo tempo usufruir e desfrutar da sua vida pessoal. Essas características levam os jovens Y a projetarem a carreira diferente da forma que os outros jovens das gerações anteriores planejaram.

Nascimento et al. (2016) afirma que os indivíduos dessa geração têm dificuldades de lidarem com ambientes organizacionais que possuem regras pré-estabelecidas e autoritárias, e necessitam constantemente serem motivados e estimulados para darem resultados.

A Price Water House Coopers, empresa que atua em diversos países prestando serviços nas áreas de consultoria para outras empresas, realizou um estudo que buscava conhecer a geração Y. Por meio deste estudo, identificou a necessidade de que as empresas transformem a dinâmica central de trabalho, adotem estilos de comunicações eficazes, e repensem políticas de desenvolvimento de carreira, já que o modelo tradicional de carreira não existe mais (PWC, 2013).

Por meio da pesquisa concluiu que os jovens da geração Y costumam medir o trabalho pelos resultados e não pelas horas de trabalho ou pelo deslocamento todos os dias para um local físico, são indivíduos que prezam pelo trabalho em equipe buscando retorno, recompensa e apoio dessa interação. A pesquisa alerta para a criação de estereótipos infundados em relação aos jovens Y, que afirmam que os Y são menos comprometidos com o trabalho e que, por terem mais familiaridade com a tecnologia, preferem meios eletrônicos para se comunicarem (PWC, 2013).

Os acontecimentos da década de 80 influenciaram em grande escala a vida da geração Y, como por exemplo, nos anos iniciais da década, em que o mundo passou a ter

conhecimento do vírus HIV, e o surgimento da Microsoft e da Apple, que se consolidaram como referências em empresas do ramo de tecnologia da informação (JACQUES, 2012). Além de outros acontecimentos, o catastrófico acidente nuclear de Chernobyl e a queda do muro de Berlim, no Brasil, nesse período, ocorria a fundação do Partido dos Trabalhadores e a criação do Plano Cruzado que almejava estabilizar a economia (SOUSA, 2016).

Os estudos a respeito das gerações têm focado na compreensão do comportamento dos veteranos, *baby boomers*, Geração X e Geração Y, entretanto, deve-se considerar a existência de uma nova geração que sucede a geração Y, visto que muitas características da geração Y passam a não ser mais visíveis nesses jovens dessa geração que começa a surgir. Assim, começa a organização de estudos a respeito dessa geração que passa a assumir vários papéis sociais (CERETRA; FROEMMING, 2011).

A geração Z não possui uma data precisa. Alguns autores consideram algumas dessas pessoas integrantes da geração Y, já outros classificam essas pessoas como as nascidas entre 1990 e 2010. Sabe-se, entretanto, que o termo Z tem origem do estrangeirismo *zapear*, que significa mudar, procurar, buscar canais de TV de maneira rápida o que parece representar bem esses jovens (TOLEDO, 2012).

Conforme Barros (2017), a palavra *zapear*, que dá origem a ao termo geração Z, parece definir bem esses jovens que são oriundos da pós-modernidade, pois os mesmos vivem em um ambiente de liquidez e avanços tecnológicos, e realizam suas tarefas á medida que simultaneamente utilizam a internet e o telefone, além de mudarem constantemente e com naturalidade de uma visão de mundo para outra.

Muitos membros dessa geração já estão atuando no mercado de trabalho e continuam chegando aos poucos. São sujeitos que esperam um ambiente de trabalho semelhante ao seu estilo de vida, um estilo de vida influenciado pela tecnologia, rapidez, diálogo aberto, flexibilidade, de tal forma, exigindo que as organizações se adaptem e instituem novas formas de liderança capazes de motivar esses sujeitos organizacionais (NASCIMENTO et al. 2016).

A Geração Z surge em uma época de intensos avanços tecnológicos que influenciam o comportamento e as relações sociais, visto que o individualismo passa a sobrepor o coletivo. Entre suas peculiaridades, nota-se a naturalidade em lidar com as tecnologias, e quanto são capazes de fazer várias tarefas ao mesmo tempo, captarem e processarem informações rapidamente (SANTOS; LISBOA, 2014).

São menos extasiados em relação à tecnologia quando comparados aos jovens da geração Y; são jovens que buscam a autoafirmação, prazer e status no grupo ao qual pertencem, conectando-se às tendências e apresentando um comportamento frenético em ritmo fragmentado e acelerado, demandando do sistema de educação novas práticas pedagógicas, e das empresas onde trabalham, novas práticas de gestão, com a finalidade de filtrar o melhor desses jovens criativos e inovadores (CERETRA; FORMMING, 2011).

Formada por filhos da geração X, tal geração não conheceu o mundo sem internet, e desde que nasceram, estão integrados com a tecnologia, recebendo, consumindo e reproduzindo um grande volume de informações. Vivem em um ritmo frenético, realizando várias atividades ao mesmo tempo, são menos ousados que os indivíduos das outras gerações, e em relação aos indivíduos mais jovens da presente geração, se envolvem menos com políticas e mais com religião. Seus comportamentos e traços peculiares conferem características que favorecem o ajuste com mais naturalidade em organizações flexíveis, e sugerem dificuldades de adaptação em organizações que ainda utilizam práticas de gestão tayloristas e fordistas (JACQUES et al., 2012).

Para Schanbel (2014), a geração Z é uma geração recém-chegada ao mercado de trabalho, ocupam funções iniciantes, muitos enfrentam dificuldades em conseguir emprego, e apresentam a tendência de capitalizar ideias por meio do empreendedorismo. Tal geração pode ser compreendida como uma evolução da geração Y, por apresentarem características mais intensificadas.

O excesso de informações e educação recebida dos pais, refletem na forma como esses jovens se relacionam com o mundo, prezando pelo imediatismo, sendo possível esperar grandes realizações quando essa geração ocupar cargos de níveis elevados (TOLEDO, 2012)

Em um estudo realizado com gestores de RH, foi constatado que o mercado oferece oportunidades de trabalho para jovens da geração Z que possuem diferentes níveis de formação como médio, técnico e superior. Em alguns casos, tais contratações se justificam pelo baixo custo, sendo possível notar que as empresas estão cada vez mais engajadas em dar suporte e investir no desenvolvimento de tais jovens. Entretanto, tais empresas podem encontrar como obstáculos o comportamento, a postura, e até mesmo questões de higiene que muitas vezes passam camuflados nos processos seletivos, sendo visíveis apenas na convivência diária (TOLEDO, 2016).

A Geração Z vivenciou resultados de eventos históricos como o fim do movimento de segregação racial, Apartheid, a ascensão de Nelson Mandela como líder sul-africano, a revelação do primeiro processo de clonagem da ovelha Dolly, a fundação do Google, o fim da União soviética, os primeiros tratados e conferências como a ECO92 e o protocolo de Kyoto, que alertaram o mundo para questões pertinentes à sustentabilidade, os ataques terroristas como o de 11 de setembro que esporadicamente assombravam o mundo.

No Brasil, o Impeachment do presidente Fernando Collor, a criação do Plano Real que finalmente contribuiu para a estabilização da econômica e política do Brasil, os conflitos agrários, o aumento dos índices de violência e a popularização da internet, a influência das redes sociais como Orkut, MSN, Facebook, WhatsApp e Instagram, que passaram a influenciar a vida das pessoas em muitos aspectos.

Sucedendo a Geração Z, uma nova geração começa a ser formada e demandará muitos estudos para a renovação das teorias das gerações, a denominada Geração Alpha, que engloba os indivíduos nascidos a partir de 2010, surge em um momento de ápice da tecnologia, no qual novos paradigmas sociais e culturais ganham consistência e a tecnologia chega a um ponto que influencia amplamente o desenvolvimento cerebral e a forma que os indivíduos interagem com o meio em que estão inseridos. Estes indivíduos possuem um elevado grau de desenvolvimento e inteligência em virtude do desenvolvimento tecnológico (TOLEDO, 2012).

2.2. Gerações nas Organizações

As organizações contemporâneas reúnem indivíduos de diferentes gerações que nasceram em épocas distintas e compartilham visões de mundo, crenças, valores e estilos de vida diversos, influenciando a dinâmica das organizações (NASCIMENTO et al. 2016). Tal fato tem fomentado o debate a respeito das peculiaridades de cada geração no ambiente de trabalho na tentativa de compreender como se estabelecem e se caracterizam as relações entre esses indivíduos no ambiente organizacional (FURUCHO et al., 2015).

Para Formenton e Stefano (2017), a entrada de uma geração no mercado de trabalho implica mudanças nas rotinas organizacionais em virtude dos comportamentos, das peculiaridades e das características comuns de cada indivíduo.

Na visão de Corrêa et al. (2016), o gerenciamento das relações entre as diferentes gerações que compõem o ambiente organizacional emerge em um momento intenso de globalização onde as organizações precisam criar estratégias capazes de valorizarem uma geração sem menosprezar outra. Além disso, a convivência passa a ser um desafio para o profissional inserido nesse mercado, que precisa lidar com os mais diversos comportamentos, visões de mundo e estilos de vida.

Apesar de ser um desafio, a convivência entre pessoas nascidas em diferentes épocas e que possuem diferenças pode colaborar para a construção de um local de trabalho com uma fusão de culturas, conhecimentos e experiências que trazem benefícios para o ambiente organizacional em virtude da diversidade estabelecida (FORMENTON; STEFANO, 2017).

Parry e Urwin (2011) afirmam que a diversidade decorrente do convívio entre diferentes gerações traz benefícios decorrentes das formas distintas de pensamento e estilos de vida. Essa afirmação se coaduna com a visão de Corrêa et al. (2016), que afirma que cada nova geração costuma ter uma nova percepção a respeito de um fato, assim, um mesmo problema pode ser solucionado de diferentes maneiras em virtude das peculiaridades geracionais.

Os estudos das gerações fornecem subsídios para a ampliação do conhecimento das especificidades comuns de cada geração. Em uma perspectiva organizacional, contribuem para a compreensão das peculiaridades dos sujeitos organizacionais como valores, habilidades e competências, norteando como cada gestor pode gerenciar tais indivíduos com o objetivo de minimizar conflitos, utilizar tais especificidades em prol da organização, otimizar o processo decisório, gerar vantagem competitiva, resultados qualitativos e delinear estratégias organizacionais (NASCIMENTO et al., 2016).

As diferentes gerações presentes no ambiente de trabalho vislumbram um conjunto de peculiaridades, cabendo à área de gestão de pessoas, buscar meios eficientes de gerenciar sujeitos de gerações diferentes e assim promover a saúde e ao bem estar dos trabalhadores (CAVAZOTTE, 2012). Por meio da implantação e estruturação de um modelo de gestão é possível adequar o ambiente organizacional às diferentes gerações permitindo um maior aproveitamento dos indivíduos, estimulando o desenvolvimento profissional, minimizando conflitos entre gerações e configurando um ambiente agradável e produtivo (CORDEIRO, 2012).

Ainda de acordo com Cordeiro (2012), cada geração tem suas peculiaridades, exercendo influência no comportamento organizacional, impactando nas relações interpessoais, estratégias e objetivos organizacionais. Desse modo, a capacidade de gerenciar essas diferenças geracionais é fundamental, tendo em vista que as práticas de gestão de pessoas devem ser capazes de criar um ambiente e políticas flexíveis e voltadas para as diferentes expectativas inerentes a cada geração, convertendo os impactos da diversidade em resultados positivos para a organização.

As organizações precisam ter uma visão de futuro, atendendo às expectativas desses jovens que irão ocupar cargos de alto níveis nas organizações em um futuro próximo, assim como proporcionar que a convivência entre diferentes gerações seja conduzida de forma harmônica, fazendo que a divisão de experiências e a soma de esforço de cada geração leve a organização a alcançar novos patamares e seja bem sucedida (SILVA; GROSSO, 2014)

Observa-se que não há ainda uma proatividade das organizações em acolher e treinar de forma diferenciada essas novas gerações que ingressam no mercado de trabalho dotadas de tais peculiaridades, sendo visível o uso de métodos e técnicas ultrapassados que parecem não estimularem de forma positiva esses jovens profissionais (SILVA; GROSSO 2014).

Conforme Cordeiro et. al (2012), em nível nacional, as novas concepções acerca do tema gerações nas organizações já implica a promoção de pequenas ações e práticas em aspectos relacionados à construção de carreira e orientação profissional de jovens, mesmo que em um nível considerado abaixo do desejado, sendo possível constatar uma preocupação das organizações com as gerações mais jovens em e uma menor atenção as gerações mais antigas, sinalizando a necessidade de haver um equilíbrio no tratamento das diferenças e expectativas comuns de cada geração.

Uma das principais limitações dos estudos das gerações é a alegação que diz que as gerações recentes se assemelham às gerações mais antigas, pois almejam crescimento profissional, estabilidade, benefícios e salários atraentes e reconhecimento profissional. Entretanto, essa geração mais recente, constituída por jovens funcionários, buscam sentido, prazer, liberdade e envolvimento social com e por meio do trabalho e que difere das gerações mais antigas (CAVAZOTTE et al., 2012).

O estudo das gerações nas organizações pode trazer à tona possíveis conflitos geracionais no ambiente de trabalho. Neste sentido, julgamos ser relevante realizar alguns esclarecimentos teóricos sobre o tema dos conflitos nas organizações.

Os conflitos são eventos que permeiam todo ambiente onde existe a convivência entre grupo de pessoas independente de ser organizacional ou não, ou independente de se configurar no seu ambiente interno ou externo de uma organização, dependendo da forma que são gerenciados e da motivação das pessoas, o conflito assume um aspecto paradoxal que por um lado pode interferir na estabilidade da organização, mas por outro lado permite estimular a inovação e traz um conjunto de benefícios (SOUZA et al, 2016).

Para Souza, Santos e Vasconcelos (2014), os conflitos estão presentes em todos ambientes da vida pessoal, profissional e social de um indivíduo e dificilmente são eliminados por completo, mesmo com as técnicas mais profícuas que busquem minimizar as situações que originam os conflitos, pressupõem-se que existirão situações de desentendimento e contradições de ideais interpessoais.

Já Nascimento e El Sayed (2002) afirmam que os conflitos existem desde o início da humanidade e ocorrem pelos variados motivos como diferenças de idade, sexo, valores, escassez de recursos materiais e financeiros, e por diferenças de papéis desde os tempos mais antigos, sendo fundamentais para a evolução do homem. De acordo com os autores, os conflitos podem ser ignorados ou abafados, ou em outros casos, sanados e transformados na evolução de uma organização ou sociedade.

Estamos inseridos em uma sociedade bastante evoluída em aspectos sociais e tecnológicos, entretanto muito precária em termos de aliviar tensões e sanar conflitos, pois prevalece a ideia que é melhor eliminar ou repudiar uma ideia ou fato que se oponha a outro, do que abrir margem para questionar um posicionamento (NASCIMENTO; EL SAYED, 2002).

Os distintos pontos de vista, a pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, as diferenças culturais, as diversas maneiras de agir e pensar entre pessoas são fatos comuns nas relações humanas, contribuindo fortemente para o surgimento do conflito (NASCIMENTO; EL SAYER, 2002). Esses conflitos, entretanto, podem assumir conotação positiva quando a tolerância, a compreensão e o respeito sobrepõem os rumos negativos que os conflitos poderiam ganhar (SANTOS; LISBOA, 2014).

As visões a respeito de conflito nas organizações dos teóricos mais antigos da administração taxavam o conflito como um elemento indesejável, e que deveria ser inibido a qualquer custo, contrastando com a visão atual dos teóricos modernos, que revelam inúmeras possibilidades dos efeitos positivos dos conflitos, em que os gestores das organizações atuais buscam resolver e gerenciar essas situações de forma construtiva (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Roundeau (2008), alega que o conflito surge da reação de alguma parte em resposta à outra:

Existe em uma organização quando uma parte percebe um outro como um obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele um sentimento de frustração, que poderá levá-lo um sentimento de frustração, que poderá levá-lo posteriormente, a reagir em face de outra parte.

Dessa forma, quando as diferenças e divergências interpessoais são explicitadas ocorre a iminência dos conflitos originarem-se em um ambiente.

Os conflitos nas organizações podem advir de situações como a incompatibilidade de objetivos, distorção da interpretação de fatos, desacordo e divergências de expectativas e comportamentos que culminam na disfunção dos processos e relações nas organizações, como também em alguns casos assume um caráter construtivo trazendo melhorias e bons resultados para uma organização (ROBBINS, 2009).

Os modelos de gestão contemporâneos devem ser capazes de encarar o conflito como um movimento que busca transformar todas essas divergências que inevitavelmente surgem em aspectos benéficos em prol da organização (SOUZA et al., 2016).

Na próxima seção serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para os fins dessa pesquisa. Primeiramente, é exposta a natureza da pesquisa, e na sequência, histórico da empresa, seleção dos entrevistados e instrumentos e coleta de dados.

3.1. Natureza da pesquisa

Para fins dessa pesquisa foi adotada a abordagem qualitativa, processo que consiste na obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos por meio do contato direto entre pesquisador e a situação estudada buscando um maior aprofundamento a respeito de um evento a partir da perspectiva e da realidade dos sujeitos (GODOY, 1995).

Por meio do método qualitativo foi realizado um estudo exploratório que segundo Hair et al. (2005) se mostra viável quando existem poucas fontes de informações que impossibilitam a formulação de uma afirmação básica a respeito do problema de pesquisa, permitindo novas descobertas e uma melhor compreensão do assunto.

Sinteticamente, a pesquisa busca ampliar o conhecimento a respeito do tema abordado, por meio de um estudo qualitativo e exploratório buscando compreender como se configuram as relações entre sujeitos de diferentes gerações na Prime Indústria de Plásticos, situada na cidade de Caruaru – PE.

3.2. Histórico da empresa

A Prime Indústria de Plásticos é uma empresa de iniciativa privada de gestão familiar que foi fundada no ano de 2011 com o objetivo inicial de produzir embalagens e filmes de plásticos para outras indústrias da cidade de Caruaru e municípios vizinhos, inicialmente a empresa contava com apenas quatro funcionários e um número pequeno de maquinário responsáveis pelo processo produtivo dos itens fabricados em um galpão com cerca de 400 metros.

No ano de 2014 a indústria atingiu um crescimento de 50% em sua produção, expandindo seu mercado de atuação para outras regiões do estado e para outros estados do Nordeste, momento em que foram adquiridas novas máquinas, foi ampliado o quadro de

funcionários da empresa para cerca de 70 pessoas e as instalações da fábrica foram transferidas para um espaço maior com cerca de 1000 metros.

Desde o segundo semestre de 2017 a empresa vem passando por um processo de reestruturação que consistiu na implantação de um sistema de automação industrial, como também a aquisição de máquinas modernas com a finalidade de integrar todos os departamentos da indústria, provocando mudanças nos processos e rotinas visando atender a iniciação da fabricação de novos produtos, como novos tipos de embalagens de plásticos e a produção de copos descartáveis previsto para o segundo semestre de 2018.

3.3. Seleção dos pesquisados

As entrevistas foram realizadas nas instalações da indústria no período de 21 a 27 de maio de 2018 onde foram entrevistados indivíduos pertencentes das Gerações X, Y e Z do setor administrativo da empresa.

Após a autorização do gestor, as entrevistas foram realizadas em variados espaços da indústria como escritórios, laboratórios e refeitórios onde inicialmente foi feito o contato com os potenciais entrevistados com o objetivo de verificar a disponibilidade de participar da pesquisa e de comunicar a finalidade da pesquisa e informar que seria garantido o sigilo das suas respostas, as quais seriam de grande relevância para a pesquisa.

Foram realizadas entrevistas com 15 pessoas, dos quais três entrevistados eram da Geração X, sete da Geração Y e cinco da Geração Z como é apresentado no quadro abaixo:

| Entrevistas realizadas | | | |
|------------------------|-------------------|---------|---------|
| Entrevistado | Dia da entrevista | Duração | Geração |
| E1 | 22/05/2018 | 09:56 | Y |
| E2 | 23/05/2018 | 07:25 | Z |
| E3 | 23/05/2018 | 16:28 | Y |
| E4 | 23/05/2018 | 05:38 | X |
| E5 | 24/05/2018 | 05:09 | Z |
| E6 | 24/05/2018 | 08:45 | Y |
| E7 | 24/05/2018 | 08:47 | Z |
| E8 | 25/05/2018 | 07:31 | Z |
| E9 | 26/05/2018 | 08:43 | Y |
| E10 | 26/05/2018 | 10:00 | Y |
| E11 | 27/05/2018 | 06:52 | Y |
| E12 | 27/05/2018 | 07:31 | Z |

| | | | |
|-----|------------|-------|---|
| E13 | 27/05/2018 | 05:32 | X |
| E14 | 27/05/2018 | 06:12 | X |
| E15 | 27/05/2018 | 04:15 | Z |

Quadro 2 – Entrevistas realizadas

Fonte: Autor

3.4. Instrumentos de coleta de dados

Com o objetivo de atingir os objetivos propostos por esta pesquisa foi optado por coletar os dados por meio de entrevistas semi-estruturada de maneira que os relatos dos entrevistados foram gravados, transcritos e ao final foram analisados.

Para Hair et al. (2005), a entrevista semiestruturada é uma técnica que consiste na formulação de um roteiro de perguntas previamente elaborado pelo pesquisador em que o pesquisador pode elaborar perguntas relacionadas que inicialmente não estavam no roteiro, permitindo a coleta de informações esclarecedoras, relevantes e inesperadas.

Inicialmente foi elaborado um roteiro de entrevista composto por 18 perguntas que serviram como roteiro para as entrevistas individuais e semiestruturadas, entretanto perguntas adicionais poderiam ser formuladas durante a entrevista caso o entrevistador identificasse a necessidade. Inicialmente, foram realizadas entrevistas com alguns funcionários da indústria com a finalidade de fazer ajustes e correções necessárias na formulação das perguntas no intuito de evitar distorções na compreensão das perguntas.

Mediante autorização dos entrevistados as entrevistas foram realizadas e gravadas na própria indústria durando em média 07 minutos e sendo realizadas em locais onde não ocorresse interferência de terceiros. Antes da entrevista foi explicado o conceito de geração de modo que os entrevistados pudessem ter ideia do que se trata o assunto. Durante a entrevista foi mantido a mesma sequência de perguntas para todos entrevistados para evitar respostas tendenciosas e para manter um padrão de respostas que pudessem ser comparáveis. As entrevistas foram gravadas em formato digital e posteriormente foram transcritas para uma planilha para junto com anotações e observações do entrevistador durante o momento da entrevista para o processo de análise de dados.

3.5. Análise e interpretação dos dados

A análise de conteúdo ocorreu a partir da leitura minuciosa das respostas obtidas pelo entrevistador em que foi realizada uma análise dos resultados obtidos por meio do método da análise de conteúdo de Bardin (1977) de modo que as falas do entrevistados foram diagnosticadas como significantes para possíveis inferências e interpretações dos objetivos principais desse trabalho ou para outras descobertas que possivelmente ocorressem.

Para esta pesquisa foi realizada uma análise temática de conteúdo, de modo que foram estabelecidas três categorias de análise percepção de trabalho, percepção entre gerações e conflitos entre gerações das quais foram ramificadas subtemas surgidos das falas dos entrevistados, conforme é apresentado no quadro a seguir:

| Quadro temático | |
|--------------------------|---|
| Categorias | Subcategorias |
| Percepção do trabalho | <ul style="list-style-type: none"> • Ganho de experiência; • Possibilidade de aplicar conhecimento da graduação na prática; • Remuneração atrativa; • Prática das experiências profissionais; • Boa convivência com a equipe; • Flexibilidade no trabalho; • Liberdade para desempenhar a função; • Desorganização; • Falta de planejamento; • Falhas de comunicação; • Baixa qualificação de alguns colegas de trabalho. |
| Percepção entre gerações | <ul style="list-style-type: none"> • Advento da tecnologia; • Busca por qualificação; • Pessoas experientes; • Agentes importantes na construção de comportamentos; • Menor ligação com tecnologia; • Diferenças nas relações interpessoais; • Divergentes, acomodados, inflexíveis, dificuldade de serem subordinados, experientes, diplomáticos; • Inexperientes, aberto a novas experiências, Ligação em mídias sociais, busca de formar família e estabelecer financeiramente, maior consciência de seus direitos trabalhistas. |
| Conflitos entre gerações | <ul style="list-style-type: none"> • Divergências de opiniões; • Postura profissional; • Falhas de comunicação; • Variáveis de personalidade; • Conflito funcional. |

Quadro 3 – Quadro temático com variáveis obtidas através da fala dos entrevistados

Fonte: Elaboração Própria (2018)

4. ANÁLISE dos dados

Nesta seção serão apresentados os resultados das análises do conteúdo obtidos das entrevistas buscando identificar e elucidar como ocorrem as relações entre sujeitos de diferentes gerações na Prime Indústria de Plásticos através da ótica dos envolvidos, de modo que os relatos colhidos são sistematizados com o tema abordado.

4.1. Perfil dos entrevistados

Primeiramente, descrevemos os perfis dos entrevistados, com o objetivo de classificá-los de acordo com a geração a que pertenciam, gênero, cargo e ano de ingresso na empresa e também seu nível de escolaridade, de modo que tais informações são apresentadas a seguir.

A maioria dos entrevistados pertence à Geração Y sendo representado numericamente por sete pessoas da amostra. Também foram entrevistados cinco indivíduos pertencentes à Geração Z e três pessoas da Geração X. No ambiente de trabalho não foram encontradas pessoas que poderiam pertencer à geração *Baby Boomers*, o que pode ser explicado pelo fato dessas pessoas já começarem a deixar o mercado de trabalho, configurando a diminuição dessas pessoas no ambiente organizacional. Dos entrevistados, dez são do sexo masculino e cinco são do sexo feminino conforme é apresentado na tabela abaixo.

| GRUPO DE GERAÇÕES | NÚMERO DE ENTREVISTADOS | % | GÊNERO | | | |
|-------------------------|-------------------------|-----|--------|-----|----|-----|
| | | | F | % | M | % |
| GERAÇÃO Z (1989 - 2010) | 05 | 33% | 02 | 40% | 03 | 60% |
| GERAÇÃO Y (1977 - 1988) | 07 | 47% | 02 | 29% | 05 | 71% |
| GERAÇÃO X (1965 - 1976) | 03 | 20% | 01 | 33% | 02 | 67% |

Quadro 4 - Classificação dos entrevistados quanto a sua geração e gênero

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos

Os entrevistados estavam distribuídos em vários departamentos administrativos da empresa como o setor financeiro, comercial, administração da qualidade, logística, compras e planejamento e controle da produção, de forma que foi possível observar que os indivíduos da Geração X ocupavam na empresa cargos que exigem maior responsabilidade, maior tempo de experiência e conhecimento específico a respeito da função. Foi constatado também que os

entrevistados da Geração Y, os mais velhos em termos de idade, ocupam, em sua maioria, cargos na escala hierárquica que servem de suporte para os indivíduos da Geração X, por fim os da geração Z ocupavam cargos de em um nível mais baixo na escala hierárquica, tal constatação indica no contexto da empresa haver uma relação entre aspectos como ter mais idade e experiência como requisitos importantes para cargos que exigiam maior responsabilidade. Conforme é apresentado na tabela a seguir:

| | Geração X | Geração Y | Geração Z |
|---------------|-----------|-----------|-----------|
| ALTO ESCALÃO | 3 | 1 | - |
| MÉDIO ESCALÃO | - | 6 | - |
| BAIXO ESCALÃO | 0 | 0 | 5 |

Quadro 5 - Classificação dos entrevistados quanto ao seu cargo na empresa

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos

A respeito do ano de ingresso na empresa, foi possível identificar que a maioria ingressou na empresa entre o ano de 2016 e 2017, conforme é apresentado no quadro, o que se justifica pelo fato de nos últimos anos a empresa ter ampliado seu quadro de funcionários e ter criado cargos e funções que até então não existiam. Entre alguns cargos foi identificado também um alto índice de rotatividade, fato comum nas empresas de pequeno porte, que segundo dados do Sebrae (2015) têm se elevado substancialmente nos últimos anos trazendo preocupações a respeito do impacto desse fenômeno na organização desse tipo, de modo que a rotatividade poderia estar ligada a características individuais dos funcionários como faixa etária, porém não foi possível evidenciar tal fato na Prime Industria de Plásticos.

| ANO DE INGRESSO | GRUPO DE GERAÇÕES | | |
|-----------------|-------------------|-----------|-----------|
| | GERAÇÃO X | GERAÇÃO Y | GERAÇÃO Z |
| 2018 | 0 | 1 | 2 |
| 2017 | 2 | 2 | 2 |
| 2016 | 1 | 4 | 0 |
| 2015 | 0 | 0 | 1 |

Quadro 6 - Classificação dos entrevistados em relação ao ano de ingresso na empresa

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtido

Em relação à escolaridade, oito entrevistados possuem o ensino superior completo ou estão cursando. Um está cursando o ensino técnico e dois entrevistados possuíam apenas o ensino médio. Com isso foi possível constatar que não há uma diferença muito expressiva entre o nível de escolaridade dos entrevistados em relação as gerações

| NÍVEL ESCOLAR | GRUPO DE GERAÇÕES | | |
|----------------------------|-------------------|-----------|-----------|
| | GERAÇÃO X | GERAÇÃO Y | GERAÇÃO Z |
| ENSINO MÉDIO COMPLETO | - | 1 | 1 |
| ENSINO TÉCNICO INCOMPLETO | - | 1 | - |
| ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO | 1 | - | 3 |
| ENSINO SUPERIOR COMPLETO | 2 | 5 | 1 |

Quadro 7 - Classificação dos entrevistados em relação ao nível escolar

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos

4.2. Percepção do trabalho

Na segunda categoria, buscou-se compreender como as diferentes gerações percebem o ambiente de trabalho por meio do entendimento das suas experiências na organização e das percepções dos pontos positivos e negativos percebidos no ambiente de trabalho.

Para Antonich (1989) o trabalho é uma atividade própria do ser humano de forma que cada indivíduo pode atribuir um significado às suas atividades laborais a partir das suas interpretações e percepções, nesta perspectiva podemos identificar nesta pesquisa um aspecto citado por Veloso, Silva e Dutra (2012) que afirma ser pertinente considerar a existência de diferenças de expectativas, desejos e percepções entre as pessoas de diferentes gerações, em relação a sua vida profissional e o papel das organizações em suas vidas.

Por meio das respostas dos entrevistados evidenciou-se algumas semelhanças entre os indivíduos das gerações Y e Z a respeito das suas experiências no ambiente de trabalho. Os entrevistados atribuíram importância ao trabalho em virtude de estarem adquirindo experiência e estarem trabalhando em um segmento de mercado que não haviam tido experiência anteriormente, como indica os relatos abaixo:

“A experiência de trabalhar em uma indústria, foi uma experiência nova para mim e foi bem válida, pois gosto de experiências novas” (E2, auxiliar administrativo, Geração Z, 28 anos).

“Me identifico com a área que estou atuando, me formei em contabilidade e como assistente contábil estou ganhando experiência (...)” (E3, assistente contábil, Geração Y, 34 anos).

“Está sendo um desafio pois minha área de formação não é essa (...) mas está sendo um desafio, conhecimento e experiência sempre é bom (...)” (E1, assistente comercial, Geração Y, 36 anos).

“Vejo como importante, pois estou ganhando experiência e isso pode abrir portas para mim aqui ou em outra empresa” (E6, auxiliar de controle da qualidade, Geração Z, 22 anos)

Outro aspecto, citado pelo entrevistado 10 foi a possibilidade de aplicar o conhecimento adquirido na graduação:

“Estou na minha área, sou formado em gestão da produção e tive a oportunidade e agora estou trabalhando” (E10, supervisor de produção, Geração Y, 30 anos).

Foi possível constatar haver diferenças a respeito do entendimento que a Geração X confere ao trabalho em relação às Gerações Y e Z. Por meio das respostas, os entrevistados da Geração X afirmaram trabalhar na Prime Industria por considerarem a remuneração atrativa e poderem aplicar os conhecimentos das experiências profissionais anteriores.

“Recebi um convite para dar uma consultoria aqui, passei o período correspondente e ao final recebi a proposta de ficar definitivo então por conta da remuneração atrativa e a possibilidade de conciliar com outras atividades que exerço, aceitei” (E13, gerente de compras, Geração X, 48 anos).

“Trabalho aqui, pois o dinheiro é suficiente para me manter financeiramente e também por conta que é uma área que eu já acumulo alguns anos de experiência” (E14, gerente de qualidade, Geração X, 45 anos).

Conforme o relato do entrevistado 04, pertencente a Geração X, abaixo, foi possível constatar uma tendência visível na geração *baby boomers* apontada por Schanbel (2014) que afirma que esses indivíduos optam por permanecerem ativos desenvolvendo alguma atividade laboral após chegarem ao período da aposentadoria.

“Foi feita uma proposta com possibilidade de crescimento, isso me chamou a atenção e me motivou a estar aqui, pretendo continuar, pois não me vejo aposentado” (E4, gerente comercial, Geração X, 50 anos)

Na sequência, os entrevistados foram questionados a respeito de quais pontos positivos atribuíam ao trabalho que desempenhavam na organização, a respostas obtidas estão organizadas no quadro e são comentadas a seguir:

| Pontos positivos | | |
|---|--|--|
| Geração X | Geração Y | Geração Z |
| <ul style="list-style-type: none"> • Liberdade para desempenhar função; • Respeito e reconhecimento; • Oportunidade de aplicar os meus conhecimentos de experiências de trabalho anteriores. | <ul style="list-style-type: none"> • Acúmulo de experiência; • Lidar com conflitos; • Boa convivência com colegas; • Fazer algo que gosta. | <ul style="list-style-type: none"> • Acúmulo de experiência; • Flexibilidade; • Boa convivência com colegas • Salário. |

Quadro 8 - Pontos positivos do trabalho apontados pelos entrevistados

Fonte: Elaboração própria (2018)

Com relação aos pontos positivos citados pelos entrevistados a respeito do trabalho, novamente percebeu-se semelhanças nas respostas dos entrevistados das Gerações Y e Z, corroborando a afirmação de Schanbel (2014) que afirma que as duas gerações apresentam muitas características semelhantes em alguns aspectos.

Seis entrevistados da Geração Y e três da Geração Z afirmaram considerar a experiência que estão adquirindo como um aspecto positivo do trabalho que desempenham, os entrevistados associaram esse fato a questão de nunca ter tido experiência na função atual que ocupam ou por não ter trabalhando em uma organização do setor industrial.

A partir dos depoimentos dos entrevistados da Geração Y e Z podemos inferir que a boa convivência com a equipe de trabalho foi pontuada como um aspecto positivo e importante na rotina de trabalho, como indicam os trechos abaixo:

“[...] A questão do ambiente, graças a Deus eu me dou muito bem com meus companheiros de trabalho e isso facilita e ajuda a facilitar nosso trabalho no dia-dia” (E9, coordenador de logística, Geração Y, 34 anos).

“[...] O ponto positivo é ser da minha área, o segundo é que as pessoas são de boa convivência e existe um ambiente amigável (...)” (E7, designer técnico, Geração Z, 28 anos).

Para um entrevistado da Geração Z, a flexibilidade na rotina de trabalho foi considerada um ponto positivo:

“A flexibilidade, pois acho que a relação empresa-funcionário é uma via de mão dupla e as vezes precisamos nos ajustar a alguma coisa, situação da empresa e em outros momentos ocorre o inverso, quanto a esse aspecto vejo essa flexibilidade aqui” (E8, auxiliar financeiro, Geração Z, 28 anos).

Um dos entrevistados da Geração Y classificou como ponto positivo o fato de estar atuando e desempenhando uma função que gosta, como mostra o relato a seguir:

“Gosto da empresa, do meu trabalho e faço o que gosto” (E11, auxiliar de logística, Geração Y, 31 anos)

A Geração X por meio dos relatos considerou como pontos positivos do trabalho a liberdade para desempenhar a sua função, a oportunidade de está exercendo um cargo que possibilite a aplicação de conhecimento adquirido de experiências profissionais anteriores e o reconhecimento profissional por parte dos colegas de trabalho. Conforme indicam os relatos abaixo:

“A liberdade que eu tenho para desempenhar a minha função” (E4, gerente comercial, Geração X, 50 anos)

“Como trabalho com consultoria, vejo como ponto positivo, a oportunidade de constantemente aplicar os conhecimentos que eu já tenho de experiências profissionais anteriores e isso me satisfaz e tem relação com meus objetivos profissionais” (E13, gerente de compras, Geração X, 48 anos)

“O respeito dos meus colegas, o reconhecimento e o apoio que recebo de alguns para desempenhar o meu cargo visto que a colaboração da equipe é essencial para dar andamento nas coisas aqui” (E14, gerente de qualidade, Geração X, 45 anos).

Verificou-se também os pontos negativos percebidos no trabalho pelas diferentes gerações. O quadro abaixo apresenta os pontos negativos citados pelos entrevistados.

| Pontos negativos | | |
|---|--|--|
| Geração X | Geração Y | Geração Z |
| <ul style="list-style-type: none"> • Interferência de alguns setores; • Divergência com alguns setores; • Dificuldades de lidar com alguns setores e baixa qualificação dos profissionais. | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de comprometimento de colegas; • Lidar com conflitos; • Falta de planejamento; • Desorganização; • Baixa qualificação de alguns colegas; • Morar distante do trabalho; • Falta de comunicação. | <ul style="list-style-type: none"> • Baixa remuneração; • Desorganização; • Morar distante do trabalho • Estresse no trabalho. |

Quadro 9 - Pontos negativos do trabalho apontados pelos entrevistados

Fonte: Elaboração própria (2018)

No que se refere aos pontos negativos observados no ambiente de trabalho pelas diferentes gerações, foi possível constatar que elas partilham da mesma opinião de maneira que a maioria dos entrevistados indicaram em suas respostas pontos negativos relacionados a aspectos advindos da má gestão da indústria.

Esse contexto apontado pelos entrevistados corrobora a afirmação de Pozo e Tachizawa (2016) que afirma que mesmo com características como dinamismo, flexibilidade, inovação e simplicidade que fomentam a sobrevivência das micro e pequenas empresas as mesmas acabam enfrentando dificuldades por escassez de recursos e inconsistência de processos resultando em um estado de complexidade para o seu grupo de interesse.

Por meio dos relatos foi possível constatar que os pontos negativos citados pela Geração X tinha relação com interdependência de setores como interferências, divergências e dificuldade de lidar com alguns setores da organização.

“Um ponto negativo é a interferência de alguns setores” (E3, gerente comercial, Geração X, 50 anos).

“Por ser uma empresa que está se estruturando apresenta alguns momentos que as partes que a compõem entram e choque e isso é desconfortável as vezes” (E13, gerente de compras, Geração X, 48 anos).

Além de citar as dificuldades de lidar com alguns setores da empresa, em sua declaração o entrevistado 14 pontua como um aspecto negativo observado no ambiente de trabalho a baixa qualificação de alguns profissionais, como indica o trecho abaixo:

“(…) A qualificação dos profissionais (…) pois, o nível de escolaridade é muito baixo (…) você vai tentar conversar, argumentar, as pessoas não entendem (…)” (E14, gerente de qualidade, Geração X, 45 anos)

Um dos entrevistados da Geração Y apontou a falta de planejamento como um ponto negativo do ambiente de trabalho, como podemos inferir da fala abaixo:

“A falta de planejamento, em alguns setores e em alguns momentos e a falta de sensibilidade de outras pessoas vendo a minha dificuldade e de outros setores e não colaborar, essa é a minha maior dificuldade a questão do planejamento que é tudo para última hora ou se não "para “ontem” como a gente diz aqui e essa questão do apoio que a gente não tem aqui, tem que se virar.” (E7, auxiliar de compras, Geração Y, 34 anos)

Além disso, os depoimentos da Geração Y permitiram enumerar alguns pontos negativos como falta de comprometimento de alguns colegas, dificuldade de lidar com conflitos surgidos no ambiente de trabalho, falta de planejamento eficaz, baixa qualificação de colegas e falta de comunicação.

A desorganização visível no ambiente de trabalho e o fato de morar distante do trabalho foram dois aspectos considerados negativos por dois indivíduos da Geração Y e da Geração Z, conforme indicam os trechos abaixo:

“A desorganização, aqui precisa melhorar nesse quesito, além disso, a falta de comunicação entre as pessoas é um problema que frequentemente acontece.” (E5, auxiliar de controle da qualidade, Geração Z, 22 anos).

“A distância para chegar na empresa, pego vários transportes para chegar e ir embora daqui da empresa todo dia” (E11, auxiliar de logística, 31 anos, Geração Y).

Dois entrevistados da Geração Z reconheceram o estresse como o ponto negativo percebido no ambiente de trabalho como indicam os relatos a seguir:

“O estresse decorrente da rotina frenética de trabalho que desgasta a gente psicologicamente e fisicamente e acaba influenciando no meu desempenho, considero isso um ponto negativo” (E12, auxiliar financeiro, Geração Z, 26 anos).

“Os “estresses” que surgem que muitas vezes é totalmente desnecessário, ficam alimentando bobagens que poderiam resolver rapidamente” (E9, auxiliar financeiro, Geração Z, 28 anos).

4.3. Percepção entre gerações no ambiente de trabalho

A terceira categoria procurou levantar esclarecimentos de como os entrevistados percebem sua geração a partir dos comportamentos e características desses grupos.

Neste contexto concordamos com Formenton e Stefano (2017) que alegam que as gerações podem ser entendidas como grupos que compartilham experiências de vidas, vivências históricas e sociais que influenciam o decorrer da vida desse grupo de indivíduos. Por meio dos depoimentos também foi possível constatar a afirmação de Parry e Uwin (2011) que cada geração é influenciada pelo tempo que cresce, de modo que os acontecimentos de uma época colaboram na formação de visão de mundo e valores que cada indivíduo adquire ao longo de sua vida.

As declarações dos entrevistados revelaram o impacto das ferramentas oriundas da tecnologia em sua vida, de maneira que na análise dos relatos foi possível observar a repetição de termos como “tecnologia” e “internet” como podemos observar na resposta da entrevistada 01:

“As pessoas da minha época, eu vejo mais voltada a esse meio de comunicação, internet [...] a informatização que mudou muito tudo, tudo é muito informatizado [...] hoje você faz qualquer coisa pela internet” (E1, assistente comercial, Geração Y, 36 anos).

A literatura a respeito das gerações indica que as gerações Y e Z apresentam um *Know-How* tecnológico proveniente de surgirem em uma época onde o advento da tecnologia ganhou impulso e posteriormente evoluiu progressivamente (SCHANBEL, 2014).

O entrevistado 03 apontou como característica de sua geração a busca por qualificação:

“A minha geração da década de oitenta eu acredito ser ligada no aspecto em qualificar mais por conta do mercado de trabalho está mais acirrado e recentemente também por conta da crise e do momento que o país está enfrentando [...]” (E3, assistente contábil, Geração Y, 34 anos).

Tal afirmação demonstra o argumento de Santos (2012), que afirma que a geração Y buscou se qualificar mais por terem acesso com facilidade a universidades em virtude do mercado de trabalho apresentar-se mais competitivo e exigir níveis mais elevados de qualificação.

Outro comportamento citado por um dos entrevistados foi:

“Minha geração é moderna, vejo essas pessoas da minha época do início de noventa que já estão perto dos trinta anos de idade preocupados em formar família, formar patrimônio e muito ligados com a parte de crescimento financeiro.” (E2, auxiliar administrativo, Geração Z, 28 anos)

O depoimento do entrevistado 02 revela uma tendência comportamental dos indivíduos mais velhos da Geração Z indicando a busca por estabilidade familiar e preocupação com o futuro como característica desta geração, todavia isso não impede que outras gerações também a busquem visto a influência dos fatores econômicos, políticos e sociais no comportamento e nas prioridades de cada geração.

Os entrevistados da Geração X perceberam sua geração como menos ligados à tecnologia, como agentes importantes na instituição de comportamentos difundidos até hoje e como pessoas mais experientes como indicam os relatos a seguir:

“[...] é totalmente diferente da geração atual, na minha época não tinha área de informática e computação, a tecnologia não era tão visível na época como a gente vê hoje em dia” (E14, gerente de qualidade, Geração X, 48 anos).

“Vejo minha geração como uma geração que foi muito importante na criação de muitas coisas que temos hoje como essas ferramentas tecnológicas, [...] e também a turma da minha época foi peça chave nas reivindicações de direitos e causas sociais” (E13, gerente de compras, Geração X, 48 anos).

O depoimento do entrevistado 13 revela um elemento importante na constituição de uma geração, o contexto social e político. No Brasil, esse contexto foi de grande influência na formação de comportamentos e características da Geração X, uma vez que essa geração teve que lutar por direitos sociais na época da ditadura militar.

Em seu relato, o entrevistado 04 demonstrou considerar uma diferença na maneira das relações interpessoais entre a sua geração e as gerações mais recentes.

“[...] acredito que minha geração pôde curtir mais a infância, a natureza, o convívio com os amigos era diferente, a gente não tinha naquela época internet e celular então as brincadeiras eram outras, não havia tanta insegurança” (E4, gerente comercial, Geração X, 50 anos).

Inferese do relato do entrevistado 04, um aspecto sobre questão de segurança vivenciado em sua época que já não é mais um fato visível ou vivenciado pelas gerações mais jovens, apontando a influência do contexto social como um aspecto relevante e que colabora para a construção da identidade das gerações.

Na sequência buscou-se conhecer como as gerações mais jovens e mais velhas eram percebidas no ambiente de trabalho, de acordo com a opinião dos entrevistados em relação a aspectos como características, comportamentos e maneira que desempenham o seu trabalho.

De acordo com as respostas dos entrevistados, as gerações mais velhas foram percebidas de várias maneiras, de modo que diversas características foram atribuídas a esses indivíduos, de forma que foram caracterizados como divergentes, acomodados, inflexíveis, insubordinados e experientes, como indicam os relatos abaixo.

“Aqui no trabalho as pessoas que tenho contato não diferenciam a capacidade de cada pessoa, ela lhe julga por aquele determinado momento, determinada situação [...] aí eu acredito que ela pense diferente de mim” (E1, assistente comercial, Geração Y, 36 anos).

“Acredito que olhando para a pessoa mais velha, ela já está mais acomodada, mais acostumada já vê que está perto de se aposentar então faz o trabalho dela bem feito mas não pensa em trocar de cargo, se manter ali estável, pois é o que ela consegue e está acostumada com aquilo” (E2, auxiliar administrativo, Geração Z, 28 anos).

“Pelo fato de ter uma carreira longa e ter uma bagagem maior, uma experiência bem mais ampla tem uma responsabilidade diferenciada de uma pessoa mais jovem” (E8, design técnico, Geração Z, 28 anos).

A fala do entrevistado 03 confere uma situação apontada por Collins et al. (2006) em que passa a ser comum no ambiente de trabalho pessoas mais jovens exercendo cargos de liderança e pessoas mais velhas sendo subordinadas, neste contexto, a inversão desses papéis traz incongruências no ambiente de trabalho por os indivíduos mais velhos demonstrarem descrenças em relação ao modo de trabalho dos mais jovens.

“[...] Vejo como pessoas mais ignorantes com relação a determinadas opiniões para receber alguma ordem com relação a alguma mudança estabelecida aqui na empresa, as pessoas mais velhas são mais resistentes a novas ideias e mudanças, elas tem um certo tempo de trabalho e são [...] mais difíceis de trabalhar pelo tempo de trabalho e se tornam incapazes de receber ordens de serem subordinados e se tornam mais resistentes pois dificultam o andamento do trabalho” (E3, assistente contábil, Geração Y, 34 anos).

Os entrevistados atribuíram algumas características a Geração X que comumente a literatura indica ser comum aos *Baby Boomers*, tal situação pode ser justificada pelo fato dos indivíduos da Geração X deste estudo já se aproximarem da faixa etária dos *Baby Boomers*.

“Acho que são pessoas que gostam de dar mais ordem, são mais rígidas e menos flexíveis e querem tudo para a mesma hora e nem sempre é possível isso” (E13, auxiliar financeiro, Geração Z, 26 anos)

Por fim, segundo a partir percepção dos entrevistados, foram conferidas diversas características a essas pessoas como inexperiência, abertura a novas experiências e ligação em mídias sociais.

“Olhando para o mais novo eu vejo uma dinâmica diferente de interação com tudo, são mais afobadas, fazem planos loucos, ainda não possuem uma estabilidade emocional concretizada em virtude de não terem maturidade” (E2, auxiliar administrativo, 28 anos, Geração X).

“Vejo as pessoas mais jovens como pessoas que tem dificuldade de entrar no mercado de trabalho em virtude da crise e da inexperiência por isso vejo que essas pessoas merecem atenção e apoio das empresas” (E13, gerente de compras, Geração X, 45 anos).

O relato da entrevistada 13 revela o contexto de crise econômica instaurado atualmente no Brasil em que as gerações mais jovens enfrentam situações como maior dificuldade de ingressar no mercado de trabalho nível de propensão maior de demissão (IPEA, 2017) e destaca também o fato das organizações ainda não demonstrarem o nível de engajamento no acolhimento e desenvolvimento de políticas orientadas para as especificidades geracionais contexto apontado por Silva e Grosso (2014).

“São pessoas mais conscientes que elas tinham direitos e que podia exigir, de forma que, em termos trabalhistas os empregados começaram a ter vez por meio dos sindicatos” (E14, gerente de qualidade, Geração X, 48 anos).

O relato do entrevistado 14, evidencia uma característica das gerações mais jovens, a consciência de direitos trabalhistas, que aponta uma mudança de consciência entre gerações a respeito das relações de trabalho entre empresa e funcionário, essa característica revela uma situação de interdependência entre gerações conferida conforme Formenton e Stefano (2017), visto que algumas situações vivenciadas por uma geração possivelmente pode influenciar alguma característica ou comportamento da geração que a sucede.

As redes sociais foram apontadas como fatores que na percepção dos entrevistados influenciam o comportamento das gerações mais recente, redes como Facebook, Instagram e WhatsApp foram citadas como expressa as declaração.

“Eu acho que essas pessoas jovens são mais ligados as redes sociais, hoje é difícil ver alguém que não tenha ao menos um Facebook, Instagram e WhatsApp (E4, auxiliar de controle da qualidade, Geração Z, 22 anos).

Esse depoimento demonstra um aspecto citado por Toledo (2012), que na contemporaneidade as relações humanas são substancialmente influenciadas pelos meios de comunicação, de modo que esses meios influenciam a compreensão de mundo de um indivíduo.

Apesar das respostas dos entrevistados apontarem um conjunto de diferenças na forma como as gerações exercem o trabalho, a maioria dos relatos indica que eles partilham da mesma opinião avaliando o trabalho em equipe como um aspecto importante.

“Eu tenho certeza que o trabalho quando é feito em coletivo, só temos a crescer o trabalho individual é pouco produtivo, acredito que às vezes uma individualidade se destaca mais, porém o coletivo é a solução” (E9, coordenador de logística, Geração Y, 34 anos).

“Minha linha de trabalho é trabalhar em alguns momentos só e em outros em equipe, mas trabalhar em equipe é o que faz a diferença para o crescimento da empresa” (E7, auxiliar de compras, Geração Y, 34 anos).

“Eu tenho muita facilidade em trabalhar em equipe mesmo porque não gosto de um modelo centralizado, eu acho que a gente deve dividir bem as coisas delegando funções” (E4, gerente comercial, Geração X, 50 anos).

No entanto dois entrevistados da Geração Y relataram a preferência de trabalhar individualmente por conta das funções comuns ao seu cargo.

“Meu ponto de vista e minha preferência é trabalhar individual porque em relação a metas depende em si do meu esforço e do andamento do meu próprio trabalho” (E3, assistente contábil, Geração Y, 34 anos)

“Eu prefiro sem ser em grupo, tive experiências ruins, principalmente em ambiente acadêmicos que me fizeram preferir esse modelo embora seja necessário trabalhar em equipe por conta da função” (E15, gerente financeiro, Geração Y, 33 anos)

4.4. Conflito entre gerações

Por fim, a última categoria analisada tinha como objetivo identificar o surgimento e manifestação de possíveis conflitos advindo das diferenças entre as gerações e o impacto dessas situações conflituosas no ambiente de trabalho.

Segundo Santos (2014), a relação entre pessoas, como também a expressão das suas diferenças é um tema na área de gestão de pessoas que não apresenta exaustão e frequentemente está em evidência. A autora ainda pontua que a diversidade funciona como fator que contribui para a construção do capital intelectual de uma organização por meio do confronto de ideias que surgem a partir das diferenças de crenças, preferências, gêneros, faixa etária, entre outros.

Observar-se a partir dos relatos dos entrevistados a existência e frequência de conflitos entre as diferentes gerações entrevistadas, motivados por divergência de opiniões, postura

profissional, falhas de comunicação e variáveis pessoais como personalidade, como indicam os trechos abaixo:

“[...] São coisas do dia-dia [...] disse me disse e depois não disse [...] que gerou um mal estar nas coisas do trabalho [...] relacionadas ao corre-corre da fábrica, em termos de empresa uma coisa normal” (E1, assistente comercial, Geração Y, 36 anos).

“Já tive problemas, por conta postura de trabalho na empresa, como trato com outras pessoas e ocorre frequentemente pois faz parte da personalidade delas” (E4, gerente comercial, Geração X, 50 anos).

“Como sou do RH, sempre estou em conflito com os funcionários, mas por conta de inaceitação, suspensões e advertências e quando mexe no bolso deles principalmente [...]” (E3, assistente comercial, Geração Y, 34 anos)

Foi possível constatar que os conflitos decorrentes das diferenças geracionais não causaram eventuais problemas ou transtornos no desenvolvimento das atividades laborais dos entrevistados, dessa forma concordamos com Santos e Lisboa (2014) em que os conflitos podem assumir um aspecto funcional impactando de forma positiva o desempenho de um grupo.

“Nada que comprometeu o andamento da empresa ou minha parte profissional ou da outra parte envolvida (...) mas a gente tenta resolver da melhor forma possível.” (E6, auxiliar de compras, Geração X, 34 anos)

“Questões de cotidiano, ninguém é obrigado a concordar com o ponto de vista de outra pessoa, a gente apenas respeita e procura aprender com essas situações e evitar que essa situações traga problemas para a equipe” (E8, auxiliar financeiro, Geração Z, 28 anos)

Sinteticamente, foi possível observar a partir dos depoimentos dos entrevistados a existência de conflito entre gerações, porém em um nível que não interfere de maneira evidente na rotina de trabalho. Vale ressaltar que tal constatação foi obtida a partir dos relatos dos entrevistados o que não exclui a existência de conflitos velados na organização que possivelmente outras metodologias de pesquisa poderiam identificar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo realizado teve como tema central a teoria das gerações e suas aplicações em uma perspectiva organizacional, no qual foram analisados perfis de indivíduos da Geração X, Geração Y e Geração Z a respeito das suas percepções das experiências do trabalho que desempenhavam, como também a percepção que tinham da sua geração e das outras gerações que tinham contato, por fim buscou-se analisar se as diferenças comuns a cada geração era potencial para o surgimento de possíveis conflitos na organização.

Por meio desta pesquisa, podemos concluir que o conceito de geração e as definições das gerações existentes transmitem uma particularidade para cada geração em virtude de vários aspectos como acontecimentos sociais, econômicos e políticos que moldam uma geração e que são responsáveis pela identidade, característica e comportamentos que representa cada grupo geracional.

A pesquisa permitiu visualizar como as organizações contemporâneas são permeadas de particularidades advindas das diferenças geracionais promovendo reflexões a respeito da importância de desenvolver práticas e políticas capazes de atender as demandas e expectativas de cada geração no ambiente de trabalho.

De acordo com os resultados da pesquisa, foi possível constatar visíveis diferenças entre a Geração X, Geração Y e Geração Z em relação a percepção do trabalho, dos pontos positivos e negativos percebidos no ambiente de trabalho, embora a Geração Y e Geração Z tenham apresentado semelhanças entre si em alguns aspectos.

Em relação a forma que as gerações mais velhas e mais jovens eram percebidas no ambiente de trabalho, verificou-se que os indivíduos das gerações mais velhas eram vistos como pessoas dotadas de experiências, como agentes importantes na instituição de comportamentos, com menor ligação a tecnologia e com dificuldade de serem subordinados, além de serem denominados divergentes, acomodados, inflexíveis e diplomáticos. As gerações mais jovens foram tidas como formada por indivíduos inexperientes, com maior abertura a experiências, com um ampla ligação com redes sociais e com uma maior consciência de seus direitos trabalhistas.

Foi possível constatar a existência de conflitos entre as gerações pesquisadas motivadas por questões como divergência de opiniões, postura profissional, falhas na

comunicação e variáveis de personalidade, contudo não a um nível capaz de interferir e causar transtornos que interferisse as atividades na organização.

Acreditamos que esta pesquisa alcançou os objetivos iniciais propostos, promovendo discursões a respeito do tema e trazendo contribuições sobre aspectos relacionados a relações entre diferentes gerações, haja vista que foi possível constatar que tais relações se configuram mediante as particularidades inata de cada indivíduo que a forma, indicando a necessidade de cada vez mais seus perfis, comportamentos e características sejam administradas e compreendidas por parte das organizações e também por as demais gerações.

O estudo apresenta algumas limitações que merecem ser pontuadas, entre as limitações encontradas indicamos o fato de o pesquisador ser funcionário da empresa pode ter gerado receio por parte dos entrevistados no momento das entrevistas. Outra limitação é que a pesquisa permite generalizações apenas com empresas que apresentam um contexto semelhante com a organização estudada, outra limitação identificada é a escassez de estudos referentes a geração mais recente denominada Geração Alpha.

Haja vista que o tema gerações nas organizações é um tema ainda pouco explorado, surge a necessidade da realização de novas pesquisas com a finalidade de trazer enriquecimento para o tema em virtude do tema ainda apresentar um nível de complexidade em sua compreensão. Como sugestões de recomenda-se a realização de futuras pesquisas utilizando outras técnicas metodológica para identificar conflitos que não foram citados nas entrevistas. Outra sugestão é a realização de estudos que sejam capazes de explorar a diversidade além das gerações com a finalidade de captar informações a respeito de diferenças como gênero, etnia e orientação sexual, tudo isso pode ajudar a organização a ter um entendimento do seu corpo laboral

Por fim, a partir das informações levantadas é possível apontar soluções em alguns casos pertinentes a área de gestão de pessoas através da sugestão da implantação de políticas de socialização entre as diferentes gerações que serão apresentados aos gestores da empresa, vale salientar que o estudo realizado permitiu adquirir uma nova visão a respeito das diferenças geracionais comuns no ambiente de trabalho ao qual estou inserido colaborando para gerar reflexões importantes em minha vida profissional e possibilitar o engajamento no acolhimento das diferentes gerações e sugestões a equipe de trabalho, além disso, o estudo foi de extrema relevância para minha vivência acadêmica.

REFERÊNCIAS

ANTONICH; R. Trabalho e Liberdade: A teologia da libertação e a laborem exercens. São Paulo. Loyola. 1989.

BARDIN, L. L'Analyse de contenu. Paris (Fr): Editora Presses Universitaires de France; 1977.

BARREIRO, J. H. L. C .D.; NABOSNE, I. P; MENEZES; R.T; Diversidade nas organizações: Uma análise de resultados. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2015**. Disponível em < http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_353_11.pdf> Acesso em: 10 de jun. de 2018.

BARROS, P. M. Os conflitos geracionais e os desafios contemporâneos na formação docente no Brasil. **XVI Semana da educação** , Londrina, p. 569-577, jan. 2017. Disponível em: <<http://www.uel.br/eventos/semanaeducacao/pages/arquivos/ANAIS/ARTIGO/SABERES%20E%20PRATICAS/OS%20CONFLITOS%20GERACIONAIS%20E%20OS%20DESAFIOS%20CONTEMPORANEOS%20NA%20FORMACAO%20DOCENTE%20NO%20BRASIL.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

BORTOLAZZO, S.F. DE COMTE À BAUMAN: Algumas Aproximações entre e o conceito de geração e identidade. **Revista do programa de pós graduação em sociologia da UFPE** , Recife, v. 1, n. 22, p. 121-144, jan. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/revsocio/article/view/235700/28574>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

CAVAZOTTE, F. S. C.; LEMOS, A. H.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 10, n. 1, p. 162-180, Mar. 2012 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000100011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 11 Mar. 2018

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 3, n. 2, art. 2, p. 15-24, 2011

CHIUZI, R.M; PEIXOTO, B. R. G.; FUSAR, G.L. Conflito de gerações nas organizações: Um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas de psicologia**. v. 19, n. 2. p. 579 – 590, 2011.

COLLINS, M. H.; HAIR, J. F. H.; ROCCO, T. S. The older worker – younger – supervisor dyad: a teste of the reserve pimalion effect: **Human resource development quarterly**. V. 20 n. 1 . p. 21 -41, 2009.

COMAZZETO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C.M. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e profissão**. v. 36, n. 1. p. 145-157. 2016.

CORDEIRO, H. T. D. **Perfis de carreira da geração Y**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012 . Disponível em < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07112012-201941/pt-br.php>> Acesso em 29 de nov. 2017.

CORDEIRO, H. T. D; FREITAG, B. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Existem Práticas Diferenciadas de Gestão de Pessoas para a Geração Y em Organizações Brasileiras? **XV SEMEAD Seminários em administração**. 2012. Disponível em < http://sistema.semead.com.br/15semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=184> Acesso em 05 de jan. 2018.

CORREA JR, C. C.M.; LIMA, F. A; CONCEIÇÃO, I. A.. O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. **Revista de Educação, Gestão e Sociedade**. São Paulo, p. 1-19, fev. 2016. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162633.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2018.

COSTA, L. F. L. G.; MENDONÇA, C. M.; RODRIGUES JR. G. Conflitos organizacionais entre gerações: Um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN. **Holos**. V.4, p. 361-374. 2014.

DOMINGUES, J. M. Gerações, modernidade e subjetividade coletiva. **Revista de Sociologia da USP**, V.14 n.4, p. 67-89, 2002.

FANTINI, C. A.; SOUZA, N. C. S. Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y, Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista iPecege**. v.1, n.3/4, p. 126-145, 2015.

FEIXA, Carles; LECCARDI, Carmen. O conceito de geração nas teorias sobre a juventude. **Sociedade & Estado**, v..25 n.2, mai – ago, 2010.

FURUCHO, N. Y.; OSWALDO, Y. C.; GRAZIANO, G. O.; SPERS, V. R. E. Valores e Características Geracionais: Um Estudo em uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 14, n. 4, p. 492-501, 2015.

FORMENTON, T. C.; STEFANO, S. R. Gerações e Mercado de Trabalho: Suas Relações com as Organizações . **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 5-26, 2017.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **Síntese de indicadores sociais**, 2016. Disponível em < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/trabalho/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?=&t=downloads>> Acesso em 10 de jun. 2018.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **Portal do IBGE**, 2018. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/caruaru/panorama>> Acesso em 28 de ago. 2018.

IPEA, Instituto de pesquisa econômica aplicada. Carta de Conjuntura: Mercado de trabalho. Brasília: Ipea, 2017. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/mercado-de-trabalho/>> Acesso em 05 de ago. de 2018.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JACQUES, T. C.; PEREIRA, G. B.; FERNANDES, A. L.; OLIVEIRA, D. A. Geração Z: peculiaridades Geracionais na Cidade de Itabira-MG . **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 67-85, 2015.

LEMOS, A. H. C. Idéias em debate: - Juventude, gerações e trabalho: ampliando o debate. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 739-743, 2012.

LIMA, Ranieri. Perfil das Gerações no Brasil: as Gerações X, Y, Z e seus perfis políticos. São Paulo: Baraúna, 2012

MENDES, G. Geração NET. Relacionamento, espiritualidade e vida profissional. Paulinas. 2012.

NASCIMENTO. N. M.; SANTOS. J. L.; VALENTIM; M. L. P.; CABERO. M.M.M. Os estudos das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em gestão e conhecimento**. João Pessoa, v.6, p. 16-28, 2016.

NASCIMENTO, E. M. ; SAYED, K. M. E. . **Administração de Conflitos**. In: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ/FAE Business School e da Editora Gazeta do Povo. (Org.). Gestão do Capital Humano. 01 ed.Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002, v. 05, p. 47-56.

PARRY, E. URWIN, P.. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. **International Journal of Management Reviews**, 13, p. 79–96, 2011

POZO, H.; TACHIZAWA, E. T. Qualidade de Vida no Trabalho nas Micro e Pequenas Empresas como Vantagem Competitiva . **Reuna**, v. 21, n. 4, p. 81-102, 2016.

OLIVEIRA. Sidnei. Gerações: encontros, desencontros e novas perspectivas. São Paulo. Integrare. 2016.

PWC. **PwCs NextGen: A global generational study**. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

ROBINS, Stephen. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo. Person, 2009.

RONDEAU, Alain. **A gestão de conflitos nas organizações**. In: CHANLAT, Jean François (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

SANTOS, A. L. **A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas.** 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/pt-br.php>> Acesso: 05 ago. 2018.

SANTOS W.P, LISBOA. W. T., Tendências psicossociais e de consumo da geração Z e as influências dos “nativos digitais” na comunicação organizacional. **Comunicação e mercado/UNIGRAN.** v.3 n.6 p. 98-110. 2014.

SILVA. J.J; GROSSO. C. Conflito de gerações no ambiente de trabalho. **Colloquium Humanarum.** v.1 p. 27-34. 2014.

SCHANBEL, D. Promova-se: As novas regras para uma carreira de sucesso. 1 ed. São Paulo Cultrix. 2014.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio as micro e pequenas empresas. Carta conjuntural n. 36. Rotatividade do emprego nos pequenos negócios. Rio de Janeiro. 2015.

SEBRAE. **Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confeccões do Agreste Pernambucano, 2012.** Relatório Final. Recife, 2013.

SOUSA, R. F.. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: estudo de caso na Procuradoria Geral do Trabalho - PGT. 2016. 79 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração)— Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

SOUZA, P. G; SANTOS, K.Z.; VASCONCELOS, M. O. Conflitos interpessoais no ambiente organizacional. **Revista de administração e recursos humanos da faculdade novo milênio.** v. 7, n 1, p. 43 -58, 2014.

SOUZA, A. V. O.; ALANO, J.; GANZER, P. P.; DORION, E. C. H.; OLEIA, P. M. Teoria Estruturalista: uma visão do conflito organizacional. **Revista da Micro e Pequena Empresa,** v. 10, n. 1, p. 2-11, 2016.

TOLEDO, P. B. F; O comportamento da geração z e a Influência nas atitudes dos professores. IX Simposio de excelência em Gestão e Tecnologia. 2012

VELOSO, E.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Rev. bras. orientac. prof,** São Paulo , v. 13, n. 2, p. 197-208, dez. 2012 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200007&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 11 mar. 2018.

VIEIRA, M. L. A contribuição das micro e pequenas empresas para redução da pobreza no Brasil. Dissertação de Mestrado- Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. 2017.

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva.** Saraiva. São Paulo. 2006.

WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. Dossiê: a atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica. **Revista Sociedade e Estado**. v.25, n. 2, Maio/ Ago., p. 205- 224, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Perfil dos entrevistados

- 1 – Ano de nascimento?
- 2 – Cargo ou função que ocupa na empresa?
- 3 – Ano de ingresso na empresa?
- 4 – Nível escolar?
- 5 - Gênero?

Como as diferentes gerações percebem o ambiente de trabalho

- 1 – Por que você trabalha aqui?
- 2 – O que há de mais positivo nos eu trabalho?
- 3 – O que há de mais negativo no seu trabalho?

Como as diferentes gerações percebem a sua geração e as demais gerações no ambiente de trabalho?

- 1 – Como você vê sua geração?
- 2 – Como é o modo de trabalho da sua geração?
- 3 – Como você vê as gerações mais velhas?
- 4 – Como é o modo de trabalho das gerações mais velhas?
- 5 – Como você vê as gerações mais jovens?
- 6 – Como é o modo de trabalho das gerações mais jovens?

Identificar possíveis conflitos geracionais na indústria?

- 1 – Você já teve problemas com pessoas mais velhas ou mais jovens?
- 2 – Você já presenciou algum conflito entre pessoas mais velhas ou mais jovens?

APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Eu Dilson Medeiros, abaixo assinado responsável pela XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, autorizo a realização do estudo sobre as relações interpessoais entre diferentes gerações, a ser conduzido por Carlos Eduardo de Lima, discente da instituição UFPE (Universidade Federal de Pernambuco), Fui informado pelo responsável do estudo sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual apresento.

Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e seu compromisso no resguardo da segurança e bem estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados e bem estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem estar.

Caruaru, 05 de maio de 2018

Dilson Bartolomeu Fonseca de Medeiros