

CONFLITO DAS GERAÇÕES X E Y NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CIÊNCIAS DA TERRA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

Adriane Yoshie Nagano Rado¹

Rosí Munaretti de Camargo²

RESUMO

O presente artigo visa analisar se há conflitos das gerações X e Y no ambiente organizacional do Setor de Ciências da Terra da UFPR, que proporcionará a visão das diversas gerações de servidores que convivem neste setor, oportunizando avaliação do ambiente organizacional público se este é afetado ou não pelos conflitos de gerações. Esta pesquisa tem natureza qualitativa e quantitativa, para o levantamento dados para mapear as características e dificuldades das gerações X e Y que afetam o ambiente organizacional, utilizou-se a pesquisa de campo com aplicação de questionário com questões abertas e fechadas. Como resultado ficou evidenciado os conflitos devido às características das diferentes gerações, contudo não apresenta impacto significativo no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Conflito de Gerações. Gerações X e Y. Ambiente organizacional.

1 - INTRODUÇÃO

A diversidade de cultura, crenças, valores, prioridades e forma de relacionamento de cada pessoa tende a influenciar na cultura e ambiente de uma organização. Com as constantes mudanças de cenários, presenciaram-se muitos conflitos causados pelas diferentes gerações inseridas em um mesmo ambiente. (Ladeira et al, 2013).

Segundo Sarmiento (2005), a análise do conceito de "geração" mais tradicional está na obra de Karl Mannheim (1993[1928]), para ele o conceito de geração corresponde a um fenômeno de natureza cultural: a geração é um grupo de pessoas que nasceram na mesma

¹ Graduada em Administração com habilitação em Comércio Exterior, Pós-Graduada em Gestão Pública com Habilitação em Gestão Pública. E-mail: adriane.rado@gmail.com

² Graduada em Letras e Administração, Mestranda em Educação. E-mail: rosi.munaretti@ifpr.edu.br

época e que durante seu crescimento e formação, viveram os mesmos acontecimentos e compartilharam das mesmas experiências históricas, formando assim uma consciência comum.

Até o momento foram estudadas as seguintes gerações: geração dos veteranos (nascidos até 1945); geração baby boomer (1946 - 1964), geração X (1965 - 1979); geração Y (1980 e 1990) e geração Z (a partir dos anos 1990). (Andrade & et al 2012).

Uma organização é composta de várias gerações, assim torna-se necessário a reflexão e avaliação sobre as diferentes formas de agir e pensar das gerações que atuam no mesmo ambiente organizacional, devido aos efeitos que as mudanças e diferenças causam nas organizações, que podem ser tanto positivo como negativos. (Ladeira et al, 2013).

O conflito de geração é um assunto novo nos órgãos públicos, seu estudo é necessário e relevante para a gestão de pessoas por afetar o ambiente organizacional e influenciar no andamento da organização. Diante deste contexto, foi elaborada uma pesquisa de campo no Setor de Ciências da Terra da Universidade Federal do Paraná, com relação às gerações X e Y, por serem as gerações mais atuantes no mercado de trabalho, para verificar se há conflitos destas gerações no ambiente organizacional deste setor público.

Além disso, levantar a percepção dos servidores em relação aos comportamentos associados às diferentes gerações, identificar quais as características conflitantes e verificar se os conflitos de gerações impactam no ambiente organizacional, para assim tentar encontrar possíveis soluções para evitar os conflitos.

Este estudo visa contribuir com a gestão interna de pessoas, podendo dar incentivo para avaliações nos demais setores da instituição.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONFLITOS DAS GERAÇÕES X E Y NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Segundo Forquin (2003), o conceito de geração é formado por pessoas que nasceram em uma mesma época ou possuem a mesma idade, além disso, agrega também aquelas que foram moldadas numa determinada época, com as mesmas influências educativa, política e cultural, ou que presenciaram e foram impressionadas pelos mesmos acontecimentos, desenvolvendo experiências, conhecimentos e valores semelhantes, elementos de uma

consciência com vínculos comuns que podem ser definidos como “sentimento de geração” ou ainda “consciência de geração”. (Ladeira et al, 2013).

De acordo com Andrade & et al (2012), as gerações possuem características de acordo com as mudanças de cada período, surgindo assim a classificação e as diferenças de cada uma, através de seus estudos foram identificadas as seguintes gerações: geração dos veteranos (nascidos até 1945); geração baby boomer (1946 - 1964), geração X (1965 - 1979); geração Y (1980 e 1990) e geração Z (a partir dos anos 1990).

No ambiente organizacional há a presença das diversas gerações que pensam, agem de formas distintas, que podem dificultar a convivência no ambiente organizacional, pois as pessoas nem sempre tem as mesmas opiniões ou concordam com certas questões surgindo assim os conflitos, que de acordo com ROBBINS (2005), o conflito é a interferência ou oposição que é resultado das diferenças incompatíveis, prejudicando o grupo por desviar os esforços para resolver as diferenças e não para atingir seus objetivos na organização. (Andrade & et al, 2012).

Atualmente o conflito se destaca nas Gerações X e Y, pois a geração dos Veteranos e a Baby Boomer estão na fase da aposentadoria e a geração Z ainda na fase inicial do ingresso no mercado de trabalho. A seguir são relatadas algumas das características das gerações mais atuantes atualmente no mercado, ou seja, a geração X e a geração Y.

Segundo PATI (2013), a geração X apresenta um maior conhecimento aprofundado e embasado que gera um excesso de segurança e com isso dificulta a aquisição de novas ideias, ou seja, atualmente é uma geração mais conservadora. Enquanto a geração Y se caracteriza por ter uma melhor aceitação ao que é novo, ser ágil na busca de informações, contudo apresentam superficialidade em relação ao conhecimento por ser imediatista e pela facilidade de acesso à grande quantidade de informações.

Com essas informações, podem-se observar algumas entre muitas características que diferem as gerações X e Y, e dependendo de como cada indivíduo comporta as diferenças, o relacionamento entre essas gerações em um mesmo ambiente de trabalho, pode dificultar o convívio, sendo necessário o diagnóstico, para oportunizar a gestão minimizar conflitos e buscar melhor aproveitamento da equipe. Para melhor visualização apresenta-se resumidamente algumas das características das gerações X e Y no Quadro 1.

Quadro 1 - Características das Gerações X e Y.

GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
Nascidos entre 1965 e 1977	Nascidos entre 1977 e 2000
Céticos e politicamente apáticos, refletem as frustrações da geração anterior e assumem a posição de expectadores da cena política.	Otimistas em relação ao futuro e comprometidos em mudar o mundo na esfera ecológica. Têm senso de justiça social e se engajam em voluntariados.
Gostam da informalidade no trabalho e buscam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.	São extremamente informais, agitados, ansiosos e impacientes e imediatistas. Acompanham a velocidade da internet.
Sentem-se a vontade com a tecnologia e já têm gosto pelo consumo de equipamentos eletrônicos.	Tecnologia e diversidade são coisas naturais na vida. Usam todos os recursos do celular e precisam estar conectados.
Não se fidelizam às organizações, priorizam os interesses pessoais e não veem com bons olhos um currículo de 20 anos numa mesma empresa.	A falta de cerimônia com os pais leva à indiferença sobre autoridade. Admiram a competência real e não a hierarquia.
Trabalham com entusiasmo quando possuem foco definido e têm necessidade de feedback.	Vivem com sobrecarga de informações, dificultando a correlação de conteúdos.

Fonte: PUC-SP.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida através de pesquisa de campo, feita por meio de aplicação de questionário misto, aos servidores lotados no Setor de Ciências da Terra da Universidade Federal do Paraná, contendo questões abertas e fechadas, a primeira sendo aquela que as pessoas podem responder com as próprias palavras, e a segunda, aquelas que a pessoa apenas escolhe a opção que mais aproxima de sua opinião. (Amaro, 2004/2005, p.6).

Esta pesquisa utiliza-se da metodologia mista, ou seja, combina as pesquisas qualitativa e quantitativa. Guilhoto (2012, p.149), baseado em Kirk & Miller (1986), explica:

Em um estudo quantitativo o pesquisador define claramente as suas hipóteses e variáveis usando-as, essencialmente, para obter uma medição precisa dos resultados quantificáveis obtidos. Já no qualitativo o pesquisador procura verificar um fenômeno por meio da observação e estudo do mesmo.

A metodologia quantitativa foi utilizada para avaliar o grau de concordância das pessoas que responderam ao questionário e obter o ranking médio (RM), utilizando da escala Likert, cuja escala é medida por 5 pontos, onde os valores menores que 3 são considerados como discordantes e, maiores que 3, como concordantes. O valor precisamente 3 seria avaliado como “indiferente” ou “sem opinião”, sendo o “ponto neutro”. (Oliveira, 2005).

Segundo Santos & Candeloro (2006), a metodologia qualitativa foi utilizada para levantar dados subjetivos através do questionário, analisando todas as informações coletadas de acordo com a ideia de visão sistêmica, processo, de contexto cultural e de significações, ou seja, as informações levantadas foram coletadas de acordo com a opinião dos servidores baseado na visão que eles têm do universo estudado, os resultados foram obtidos representando o ponto de vista dos servidores que responderam o questionário não tendo respaldo por outras formas de verificação, tendo em vista que o assunto em questão, o conflito de gerações, é o reflexo do comportamento e atitudes pessoais individuais que facilitam ou dificultam o convívio em um ambiente organizacional.

Vale destacar que mesmo a pesquisa sendo baseada na subjetividade de cada profissional pela divergência de opiniões, não afeta sua importância e nem sua legitimidade, haja a vista que o que mais conta é a real percepção de cada servidor inserido na organização mostrando a realidade ao qual vivencia.

4- APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

De acordo com dados da PROGEPE (2014), há 60 servidores ativos no Setor de Ciências da Terra, destes servidores, 17 responderam ao questionário elaborado para a coleta de dados. Dentre os pesquisados a maioria (10) pertencem a geração X, 05 pertencem a geração Y e 02 pertencem a geração Baby Boomer.

O questionário aplicado aos servidores continha questões relativas às características das gerações X e Y, podendo observar o resultado na Tabela 1 e Tabela 2, além da utilização das tabelas, foram utilizados Gráfico 1, Gráfico 2 e Gráfico 3, elaborados de acordo com o modelo de Oliveira(2005).

Tabela1 - Características das Gerações Y.

Qual a sua opinião em relação à geração Y?	RM-Y	RM-X	RM-BB	RM-GERAL
São resistentes em adaptar-se aos valores e a cultura organizacional ?	1,4	2,1	2,5	2,1
Buscam constantemente promoção no trabalho?	3,8	4,2	4	4
Buscam constantemente maior remuneração?	4,5	4,4	4	4,4
Buscam satisfação na relação de trabalho?	4,6	3,9	4,5	4,1
Preocupam-se mais com o lado pessoal do que com a empresa?	2,6	2,8	3	2,8
São comprometidos com o trabalho e a empresa?	4,2	3,2	3,5	3,5
Tem facilidade em lidar com mudanças?	3,8	4,1	4,5	4
Procuram outro trabalho quando não estão satisfeitos?	4,2	4,5	5	4,4

Fonte: Resultados da Pesquisa. Elaborado pelo autor.

Estratificado: Ranking Médio (RM); Geração Y (Y); Geração X (X); Geração Baby Boomer (BB) e Geral.

Observa-se na Tabela 1, a visão geral dos servidores do Setor de Ciências da Terra, incluídos os pertencentes ou não a esta geração, que concordam com as características apontadas pelas teorias em relação a Y, no que se refere a busca incessante de crescimento no trabalho e melhor remuneração, e que quando não estão satisfeitos, buscam outras oportunidades de trabalho. (Andrade & et al, 2012). A geração Y não se prende à uma organização, quando as expectativas desta geração não é atendida na organização, buscam outro trabalho, aumentando assim a rotatividade. (Ladeira & et al, 2013).

De acordo com a pesquisa, a geração Y é uma geração que tem facilidade em lidar com as mudanças, além disso, não tem resistência em se adaptar à cultura de uma organização e quando inseridos, são comprometidos com o trabalho e com a empresa. De acordo com Tapscott (1999, p.67) esta geração vive e respira inovação, buscando aperfeiçoar as coisas como são feitas. (Ladeira & et al, 2013).

Tabela 2 - Características das Gerações X.

Qual a sua opinião a respeito da geração X?	RM-Y	RM-X	RM-BB	RM-GERAL
São comprometidos e dedicados?	3,4	3,9	4,5	3,8
Necessidade de reconhecimento como realização profissional?	3,6	4,3	4	4

Excesso de preocupação com prazos e processos?	2,8	3,9	4,5	3,6
Crescimento é sinônimo de experiência?	3	3,5	4	3,4
São conservadores e tradicionais?	3,6	3,6	3,5	3,5
Aceitam e se adaptam facilmente as mudanças?	2,4	3,1	3	2,8

Fonte: Resultados da Pesquisa. Elaborado pelo autor.

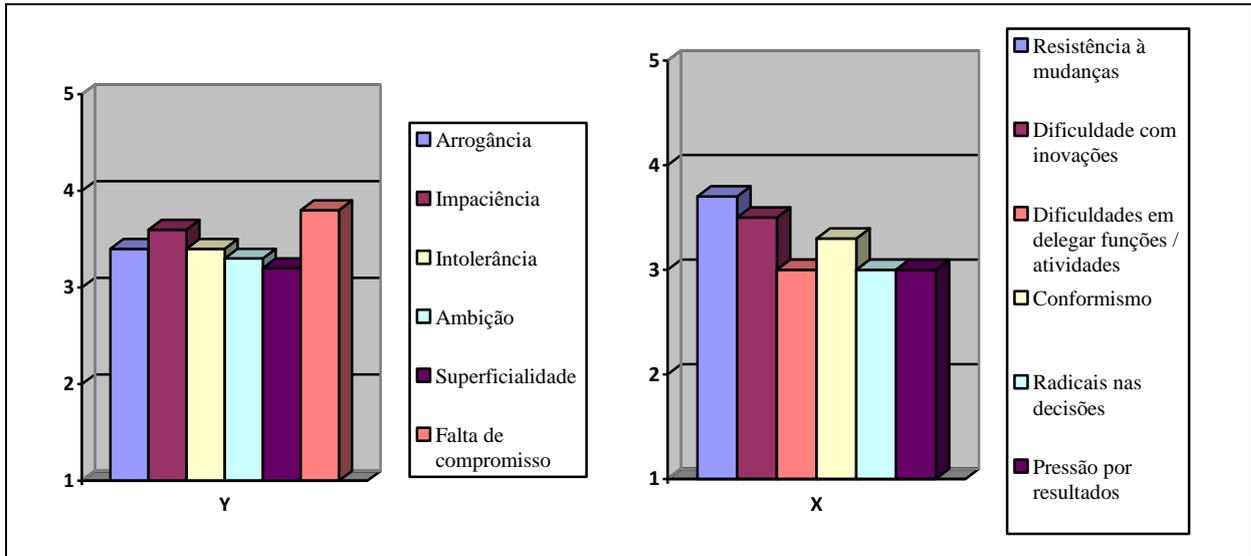
Estratificado: Ranking Médio (RM); Geração Y (Y); Geração X (X); Geração Baby Boomer (BB) e Geral.

Segundo Ladeira & et al (2013), a geração X é dedicada e comprometida com a empresa e se preocupa com a segurança do emprego, deixando de lado muitas vezes a convivência com a família e a qualidade de vida, e baseado no autor Zemke (2008, p.53) a geração X é estimulada pela oportunidade e pela necessidade de agregar conhecimento. Neste sentido reforça o resultado da pesquisa, como poderá verificar através da Tabela 2, que o julgamento geral dos servidores a respeito da geração X são de que, eles são comprometidos, dedicados e para eles, crescimento é sinônimo de experiência, além disso, buscam reconhecimento como realização profissional. De acordo com Andrade & et al (2012), a geração X tem um maior preparo acadêmico e rompeu o modelo tradicional, buscando maior flexibilidade. Contudo nota-se, de acordo com o julgamento dos servidores, que hoje esta geração possui dificuldades em adaptação às mudanças, e mostrou que possui um comportamento mais conservador e tradicional.

De acordo com a pesquisa, a geração Y concorda que a geração X não se preocupa em excesso com prazos e processos, diferente da abordagem das gerações X e Baby Boomer que possui uma opinião oposta.

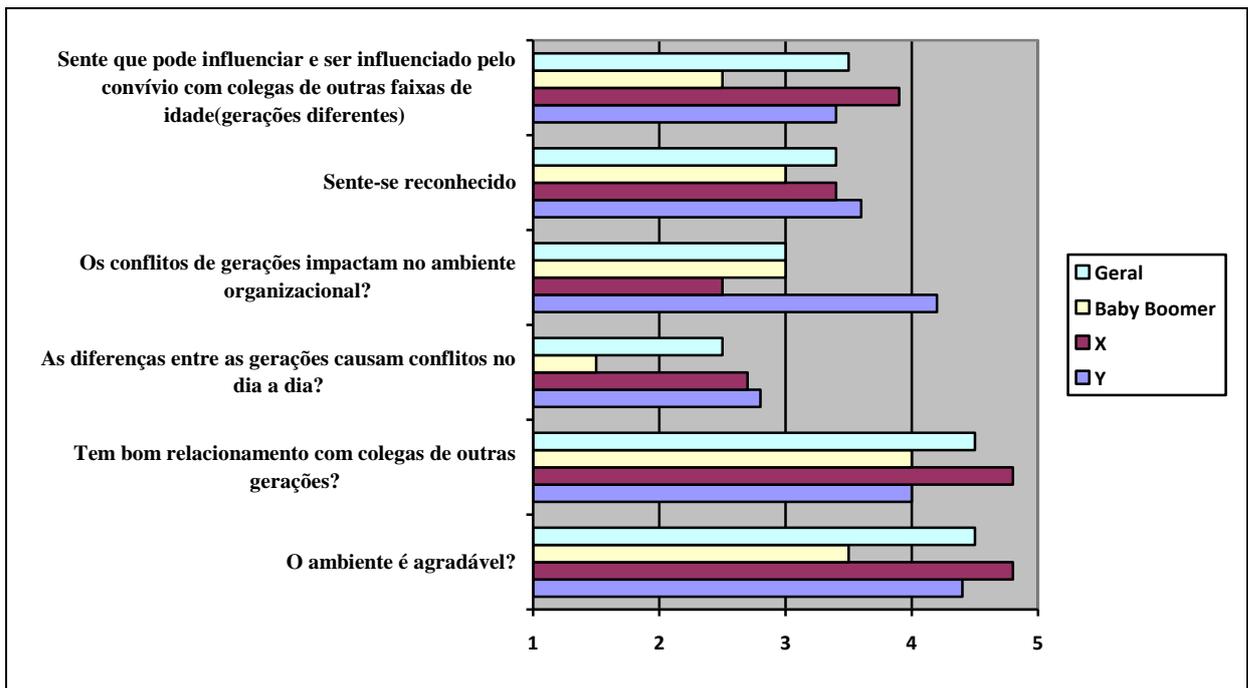
Na pesquisa, quando questionado as características das gerações que impactam no dia a dia do setor, as características que obtiveram mais destaque em relação a geração Y foram: a falta de compromisso, impaciência, arrogância, intolerância, ambição e superficialidade, enquanto em relação as características impactantes da geração X foram: resistência à mudanças, dificuldades em lidar com inovações e conformismo. Podendo ser visualizado no Gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1 - Características das Gerações Y e X que impactam no ambiente organizacional.



Fonte: Resultados da Pesquisa. Elaborado pelo autor.

Gráfico 2 - Visão do servidor em relação ao ambiente de trabalho.



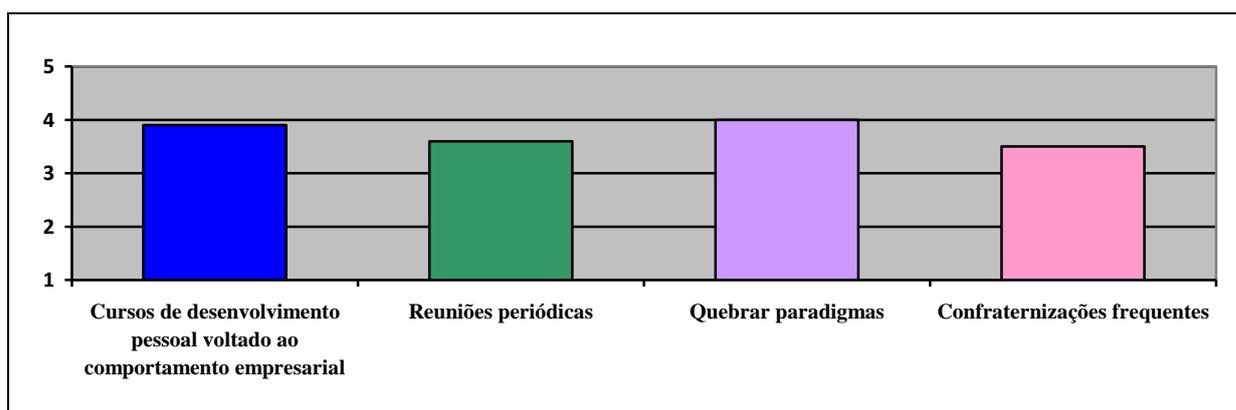
Fonte: Resultados da Pesquisa. Elaborado pelo autor.

Observa-se no Gráfico 2 onde os servidores fazem análise do seu ambiente de trabalho, que na visão geral indicam como ambiente agradável e a maioria considera que há um bom relacionamento entre os colegas independente da geração. Pode-se observar que a única geração que considerou que os conflitos de gerações impactam no ambiente

organizacional foi a geração Y, e a Baby Boomer foi a única que não opinou sobre o reconhecimento e que não sente influência pelo convívio com colegas de outras faixas de idade (gerações diferentes).

De forma a contribuir com o bom funcionamento do ambiente organizacional, foi questionado o que poderia ser feito para amenizar os conflitos de gerações, assim constatamos que de acordo com a maioria, conforme Gráfico 3, é necessário oferecer aos servidores um maior treinamento e desenvolvimento pessoal voltado ao comportamento empresarial, e de acordo com as necessidades. Como também realizar reuniões periódicas, confraternizações mais frequente, ou seja, atividades de integração que possam associar conhecimento e aprendizagem profissional. Além disso é necessário quebrar paradigmas e sair do comodismo, pois diante das mudanças de cenários, mudam-se às necessidades, mudando assim a forma de lidar com as situações do dia a dia.

Gráfico 3 - Sugestões para amenizar os conflitos entre as gerações.



Fonte: Resultados da Pesquisa. Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa de campo, no Setor de Ciências da Terra há características nas gerações X e Y que podem gerar conflitos dentro da organização, contudo de acordo com o resultado da pesquisa, estes conflitos não apresentam impacto significativo para o ambiente organizacional.

Ao ingressar no serviço público os servidores vem em busca da segurança pela estabilidade e muitas vezes pelo salário, porém ao depararem com a realidade no que tange as questões ligadas a evolução dos processos de reconhecimento e crescimento profissional,

como também a burocracia, podem ser motivados a retornar ao setor privado, ou a procurar por outros concursos públicos com melhores salários, pois como os dados da pesquisa confirmam, a geração Y é impaciente, e se não está contente com o cenário atual buscam uma oportunidade que satisfaça suas expectativas.

Quanto a geração X, foi considerada uma geração mais conservadora, que gosta da ideia de mudança pelos benefícios que ela traz, contudo tem dificuldades de se adequar e se adaptar, apresentando resistência em aprender os novos métodos. O conformismo é uma das características desta geração que pode influenciar as novas gerações como mostrado na pesquisa, o que prejudica e impede a aquisição de novos valores e prioridades.

Além disso identificou-se através da pesquisa que há meios que amenizam os impactos que os conflitos de gerações podem causar, como o incentivo e a oferta de cursos de desenvolvimento pessoal e meios como integração e reuniões para trocas de informações, experiência e conhecimentos profissionais.

Vale ressaltar que, o estudo foi realizado em um ambiente organizacional do setor público, tendo um sistema bem diferenciado do setor privado, o resultado apresentado é referente à visão e percepção dos servidores públicos no ambiente da organização ao qual estão lotados, ou seja, não cabendo à outros setores a avaliação apresentada.

REFERÊNCIA

- AMARO, A.; PÓVOA, A.; MACEDO, L. **A arte de fazer questionário**. Porto, Portugal: Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, 2004/2005. 10 p. Relatório técnico. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/a_arte_de_fazer_questionario.pdf>. Acesso em: 20 out. 2014.
- ANDRADE, L. A. et al. Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa pública. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende. **Artigos...** Resende: SEGeT, 2012. 11 p. Disponível em: <<http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos12/10416476.pdf>>. Acesso em : 09 jun. 2014.
- GUILHOTO, L.F.M. **O uso da internet como ferramenta para a oferta diferenciada de serviços a clientes corporativos**: um estudo exploratório no setor de telecomunicações. 259 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e

Contabilidade, Unidade da Universidade de São Paulo - USP, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-31012006-204249/publico/Dissertacao3.pdf>> Acesso em: 20 out. 2014.

LADEIRA, L. B.; COSTA, D.V.F.; COSTA, M.P.C. O Conflito de Gerações e o Impacto no Ambiente de Trabalho. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CENEG, 2013. 23 p. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0574_3783.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2014.

OLIVEIRA, T.S.M. **Gestão Pública de Excelência**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.

OLIVEIRA, L.H. Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert. PPGA CNEC/FACECA , Varginha, 2005. Notas de Aula. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/ranking-medio-para-escala-de-likert/28/download/>> Acesso em: 13 out. 2014.

PATI, C. Os pontos fortes e fracos das apresentações da geração X e Y. **Exame**, 13 ago. 2013. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/os-pontos-fortes-e-fracos-das-apresentacoes-da-geracao-x-e-y?page=2>>. Acesso em: 01 set.2014.

PROGEPE – PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFPR. **Quadro de Pessoal Técnico Administrativo Ativo por Lotação**. Paraná, out. 2014. Disponível em: <<http://www.progepe.ufpr.br/progepe/dadostabe/QUADRO%20DE%20PTAS%20POR%20LO-TACAO.pdf>>. Acesso em: 06 out.2014.

PUC-SP - Pontífica Universidade Católica de São Paulo. Entendendo as Gerações VETERANOS, BOOMERS, X e Y. São Paulo. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/estagios/entendendo-geracoes-veteranos-boomers-x-e-y#>> Acesso em: 03 set. 2014.

SANTOS, V.; CANDELORO, R.J. **Trabalhos Acadêmicos: Uma orientação para pesquisa e normas técnicas**. Pág 71, 1.ed. Porto Alegre, Editora AGE Ltda, 2006.

SARMENTO, M.J. **Gerações e alteridade: Interrogações a partir da sociologia da infância**. No pleno. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v26n91/a03v2691.pdf>> Acesso em:02 jul. 2014.

SARAIVA, L.A.S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba: v. 6, n.1, jan.-apr. 2012. Versão On-line ISSN 1982-7849. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000100011&script=sci_arttext&tlng=es>. Acesso em: 10 jun. 2014.