

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (UNISERPRO)
modalidade à distância**

Raquel Cristina Passarelli

**CONFLITO DE GERAÇÕES NA SUPERINTENDÊNCIA DE PESSOAS,
SERPRO**

Porto Alegre

2014

Raquel Cristina Passarelli

**CONFLITO DE GERAÇÕES NA SUPERINTENDÊNCIA DE PESSOAS
SERPRO**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentada ao Curso de Especialização
em Gestão Pública - UNISERPRO -
modalidade a distância da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul como
requisito para a obtenção do título de
especialista.

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre

2014

Raquel Cristina Passarelli

**CONFLITO DE GERAÇÕES NA SUPERINTENDÊNCIA DE PESSOAS
SERPRO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública - UNISERPRO – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 09/12/2014.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré (orientador)

Prof. Silvia Generali da Costa (convidada)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por me oferecer a cada dia uma oportunidade de recomeçar a caminhada da vida.

Aos colegas do curso, pelo convívio e amizade;

Aos professores pelos ensinamentos transmitidos;

Ao SERPRO pela oportunidade de aprendizagem e enriquecimento;

RESUMO

O conhecimento do conflito de gerações no ambiente de trabalho torna-se relevante devido a dinâmica das mudanças na sociedade e seu reflexo nas organizações. Este trabalho tem como objetivo identificar a existência de conflito de gerações na Superintendência de Pessoas, no Serpro. Para a realização deste estudo optou-se por aplicar uma pesquisa quantitativa com a adoção do método “survey”. Em se tratando de seus objetivos, é uma pesquisa descritiva pois pretende descrever o fenômeno estudado, e segundo seu escopo, é um levantamento amostral, pois busca obter dados representativos da população de pesquisa. O instrumento de pesquisa utilizado foi o mesmo de Bastos e Silveira (2012), utilizado anteriormente na empresa. Esse questionário foi estruturado no Google Drive e disponibilizado, via internet, para uma população de 289 empregados, da Superintendência de Pessoas distribuídos em todas as regionais do Serpro e na Sede da empresa. A amostra da pesquisa correspondeu a 153 respondentes. Nesse estudo estão presentes as características comportamentais mais evidentes de cada geração. Os resultados da pesquisa confirmaram a existência de conflito em situações específicas conforme descrito na análise dos dados. Ao final do trabalho apresentam-se propostas de ações para atenuar ou minimizar as fontes dos conflitos e tornar o ambiente de trabalho mais agradável.

Palavras-Chave: gestão de pessoas; conflitos entre gerações; organização; pesquisa

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-	O processo do conflito	20
Figura 2-	Estratégia de resolução de conflitos.....	23
Figura 3-	<i>Continuum</i> de intensidade de conflitos.....	24
Figura 4-	Técnicas de administração de conflitos.....	27
Figura 5-	Dimensões para determinação dos estilos de administração de conflitos.....	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Gênero.....	42
Gráfico 2 -	Idade.....	43
Gráfico 3-	Escolaridade.....	44
Gráfico 4-	Cargo.....	45
Gráfico 5-	Tempo de trabalho no Serpro.....	46
Gráfico 6-	Função gerencial.....	47
Gráfico 7-	Lotação.....	48
Gráfico 8-	Situação de conflito 1.....	49
Gráfico 9-	Situação de conflito 2.....	50
Gráfico 10-	Situação de conflito 3.....	51
Gráfico 11-	Situação de conflito 4.....	53
Gráfico 12-	Situação de conflito 5.....	54
Gráfico 13-	Situação de conflito 6.....	55
Gráfico 14-	Situação de conflito 7.....	56
Gráfico 15-	Situação de conflito 8.....	58
Gráfico 16-	Situação de conflito 9.....	59
Gráfico 17-	Situação de conflito 10.....	60
Gráfico 18-	Gênero x Situação 4.....	62
Gráfico 19-	Idade x Situação 4.....	63
Gráfico 20-	Lotação x Situação 4.....	64
Gráfico 21-	Gênero x Situação 7.....	65
Gráfico 22-	Idade x Situação 7.....	66
Gráfico 23-	Lotação x Situação 7.....	68
Gráfico 24-	Gênero x Situação 8.....	69
Gráfico 25-	Idade x Situação 8.....	70
Gráfico 26-	Lotação x Situação 8.....	72

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
2 CONFLITOS E PERFIS DAS GERAÇÕES	14
2.1 CONFLITOS NA ORGANIZAÇÃO.....	14
2.2 GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	26
2.3 PERFIS DAS GERAÇÕES.....	29
2.3.1 Geração dos Veteranos	31
2.3.2 Geração <i>Baby Boomers</i>	32
2.3.3 Geração X	33
2.3.4 Geração Y	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	39
4 APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	40
4.1 APRESENTAÇÃO.....	40
4.2 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DO SERPRO.....	41
4.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4.3.1 Perfil Demográfico	42
4.3.2 Situações de Conflito	49
4.3.3 Respostas de Referência Cruzada	61
5 PROPOSTA DE AÇÃO PARA ATENUAR CONFLITOS	74
5.1 PRIMEIRA AÇÃO: TREINAMENTO GERENCIAL COM FOCO DO LÍDER COMO GESTOR DAS EMOÇÕES DAS EQUIPES.....	75
5.2 SEGUNDA AÇÃO: UTILIZAR TÉCNICAS DE PESQUISA COM GRUPOS DE DISCUSSÃO.....	76
5.3 TERCEIRA AÇÃO: IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE DIAGNÓSTICO DE CONFLITOS NAS UNIDADES.....	77
5.4 QUARTA AÇÃO: TREINAMENTO GERENCIAL COM FOCO EM GESTÃO DE CONFLITOS.....	78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS	81
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE CONFLITOS DE GERAÇÕES NA SUPERINTENDÊNCIA DE PESSOAS NO SERPRO	84

INTRODUÇÃO

O conhecimento do conflito de gerações no ambiente de trabalho torna-se relevante devido a observação dos diferentes comportamentos e necessidades dos empregados no mesmo espaço, e propicia a identificação de gerações que estão se inserindo no mercado de trabalho, e daquelas já participantes, bem como proporciona a observação do aumento ou diminuição de conflitos no dia a dia da organização. As transformações que ocorrem na sociedade se refletem diretamente no cotidiano do trabalho. As visões das diferentes gerações na empresa afetam a forma de realização das atividades, bem como o produto do grupo como um todo, impactando diretamente no desempenho organizacional. Os valores e crenças das gerações, criam diferenças no momento de incentivo para atuação e também refletem na produtividade das partes. As chefias devem identificar o perfil dos empregados para ter condições de motivá-los adequadamente na realização das atividades e evitar conflitos desnecessários.

Dentre os perfis das gerações, podemos identificar que algumas delas tem como valores lealdade a carreira, necessidade de obter sucesso no trabalho e na vida pessoal, enquanto outras gerações possuem um comportamento cético com relação ao trabalho, defendendo a informalidade nas empresas. Um aspecto importante a ser considerado nas gerações e que impacta diretamente na produtividade e adaptação as mudanças do trabalho é a facilidade que algumas gerações possuem em lidar com as tecnologias (ROBBINS, 2005).

Como empregada do Serpro, trabalhando a quase 10 anos na Superintendência de Pessoas, pude presenciar a crescente mudança entre as relações de trabalho a partir do ingresso de novas pessoas por meio de concurso, principalmente, com a inclusão de concursados de outras gerações. Após essa alteração ocorrida no convívio empresarial foi possível observar que começavam a ocorrer alguns conflitos oriundos de diferentes pontos de vista das gerações presentes na empresa.

Para uma empresa de Tecnologia da Informação, como é o caso do Serpro, a desenvoltura com as novas tecnologias é essencial para o bom desempenho das atividades, pois constantemente são implantados novos métodos e tecnologias de trabalho e o ambiente de mudança é frequente. Os empregados que não tem facilidade

com as novas tecnologias acabam perdendo a proximidade com as atividades da empresa.

Estudos como o de Mattewman (2012), corroboram a importância do tema quando afirmam que as mudanças e o crescimento populacional e tecnológico conduzem a alterações na cultura e na sociedade nas gerações. Nesse estudo, o autor afirma que, por meio desses fatores, há a possibilidade de novas gerações imporem e desenvolverem suas ideias, além de adotarem e rotularem mudanças na moda, música, arte e também na forma de utilizar a tecnologia. O texto também destaca que embora sempre tenham existido e convivido, é a primeira oportunidade em que gerações com distintos valores reivindicam suas diferenças.

O contexto identificado no Serpro, referente a coexistência de múltiplas gerações atuando no mesmo ambiente de trabalho, oferece condições para a realização do estudo do fenômeno hoje existente na organização, possibilitando conhecer habilidades de cada uma das gerações identificadas.

O Serpro é uma Empresa Pública Federal vinculada ao Ministério da Fazenda, está presente em 11 unidades da federação de Norte a Sul do país. É distribuído de acordo com as regiões fiscais: Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre e Florianópolis. Também conta com escritórios presentes nas demais capitais. O negócio do Serpro é a prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações para o setor público, é considerada uma das maiores organizações públicas de TI no mundo. (Serpro, 2014, p. 01).

No ano de 2014, o Serpro completou cinquenta anos de existência e serviços prestados. Desde a entrada em vigor da Constituição Federal de 1998 até o ano de 1997, o Serpro não realizou contratação de empregados, o que gerou certo período de estagnação referente a renovação do quadro de pessoal. Desse período em diante, a Empresa realizou vários concursos que permitiram a oxigenação do quadro de pessoal com essa admissão.

Atualmente, a empresa conta com cerca de onze mil empregados que pertencem a diferentes faixas etárias, ou seja, diferentes gerações. Considerando esse quantitativo de empregados, o estudo do conflito de gerações no ambiente de trabalho é necessário para identificar a diferença existente entre esses empregados, pois essa convivência promove pontos de vista divergentes e consequentes conflitos entre as partes, gerando reflexos

nas relações de trabalho dentro da organização. Nesse contexto, optou-se por aplicar uma pesquisa em uma única superintendência para identificar se ocorre esse tipo de conflito. A questão de pesquisa é a seguinte, existe conflito de gerações na Superintendência de Pessoas no Serviço Federal de Processamento de Dados - (SERPRO)?

Para tanto, o objetivo geral deste estudo é identificar se há conflitos de gerações presentes nas relações de trabalho no Serpro e existindo estes conflitos, quais as suas características. Nesse contexto, os objetivos específicos são:

- Caracterizar as diferenças entre gerações definidas na literatura;
- Identificar possíveis conflitos entre gerações e quais suas características no âmbito do Serpro;
- Sugerir mudanças na política de gestão do Serpro que possam minimizar estas situações de conflito.

Justifica-se o trabalho proposto devido ao processo de mudança ocorrido do mercado de trabalho decorrente pela coexistência de múltiplas gerações em um mesmo ambiente dentro da organização. Conforme Bastos e Silveira (2012), o Brasil também está envolvido nesse movimento e com ele a necessidade de aprimorar o conhecimento dos integrantes do mercado de trabalho, pois, dessa forma, esses profissionais estarão aptos a atuar nas organizações e contribuir com conhecimentos em quantidade, qualidade e velocidade desejadas nas organizações privadas ou públicas. Ocorre que nos últimos anos houve um aumento da geração de empregos com carteira assinada, conforme dados do IBGE esse aumento se deve as políticas de crescimento econômico, bem como, das políticas públicas de incentivo a educação e formação profissional. Sendo assim, é necessária a melhoria na qualificação dos trabalhadores para que possam estar plenamente capazes de atuar no mercado melhorando sua empregabilidade e dinamizando o funcionamento das organizações.

Bastos e Silveira (2012), observam que, atualmente, a informação e os avanços tecnológicos ocorrem rapidamente devido a fatores advindos da Tecnologia da Informação, por meio de dispositivos eletrônicos com acesso a internet, celulares, tablets, notebooks, dentre outros, que proporcionam acesso as informações em tempo real, bem como as redes sociais, amplamente difundidas em todas as camadas da população e que

promovem mudanças de comportamento e culturais em toda a sociedade em um curto período de tempo.

Nas empresas, o contexto é de adaptação a constantes mudanças, dentre elas a convivência de diversas gerações num mesmo ambiente de trabalho. Nos últimos anos, devido ao aumento da expectativa de vida e a prolongação de vida útil laboral, as pessoas tem estendido sua carreira o que propicia a convivência com um maior número de gerações simultaneamente em um mesmo local. Esse cenário proporciona, pela primeira vez, a convivência de cinco diferentes gerações no ambiente de trabalho, interferindo no status quo existente.

As diferentes vivências, experiências, idades, perspectivas e expectativas dos profissionais tornam-se expostas na convivência diária no trabalho, ocasionando diversos conflitos originados por essas gerações.

Nesse contexto, a identificação dos conflitos de geração presentes nas relações de trabalho do Serpro, contribuirão para melhoria dessas relações bem como oferecerão insumos para redução de divergências no ambiente da Empresa.

Para a realização do trabalho foi utilizado pesquisa quantitativa com a adoção do método “survey”, segundo seus objetivos é uma pesquisa descritiva, pois pretende descrever o fenômeno estudado, e segundo seu escopo, é um levantamento amostral, pois busca obter dados representativos da população de pesquisa.

A estrutura do trabalho apresenta-se da seguinte forma: primeiramente apresenta-se a contextualização do tema e a justificativa para realização deste estudo; no segundo capítulo a fundamentação teórica, embasando o desenvolvimento do trabalho, com identificação dos conceitos e definições do assunto proposto. Em seguida, ocorre a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados. Em um quarto momento, ocorre a apresentação, descrição do ambiente e análise de dados. Em um quinto momento, ocorre a proposição de ações para atenuar os conflitos identificados no estudo. Por fim, são apresentadas as considerações finais para o encerramento do trabalho.

2 CONFLITOS E PERFIS DAS GERAÇÕES

Esse capítulo tem como objetivo descrever os principais conceitos de diversos autores, abordando ideias e demonstrando estudos com definições de comportamentos das diferentes gerações e de seus conflitos no ambiente de trabalho. Primeiramente, é definido o conceito de conflito nas organizações, em seguida, ocorre a descrição do que é a gestão de conflito nas organizações e finalmente registra-se o perfil das gerações que atualmente estão presentes no ambiente de trabalho conceituando os comportamentos.

2.1 CONFLITOS NA ORGANIZAÇÃO

Conforme Bastos e Silveira (2012), os conflitos estão presentes nas relações humanas, e por meio do convívio social o homem experimenta a sua vivência de comunicação no diálogo com as outras pessoas, nesse exercício, são explicitados inúmeros aspectos da personalidade, da identidade sócio-cultural e do caráter que foram construídas por meio de outras experiências já vividas pelos indivíduos. Nesse sentido, o processo comunicativo, possui contato com diversos atores em contextos diferentes que auxiliam a construção da percepção de cada um, com inúmeras visões de sentimentos, valores, mundo que o cerca, crenças e expectativas que reunidos possibilitam surgir conflitos de caráter interpessoais. Devido a esses fatores, é natural a existência de conflitos nas relações humanas e interpessoais de natureza geracionais, ou seja, pessoas de diferentes gerações. De acordo com Lombardía, Stein e Pin (2008), pela primeira vez na história do mercado de trabalho as empresas estão empregando pessoas com idades compreendidas num período de mais de 40 anos. Os autores afirmam que essa tendência vai aumentar na próxima década devido ao necessário prolongamento dos anos de trabalho motivado pela escassez de profissionais. Destacam que na união europeia, por exemplo, a porcentagem de pessoas entre 65 e 90 anos saltará dos 16 por cento da população total referentes ao ano de 2000 para 21 por cento em 2020, sendo que as pessoas entre 15 e 24 anos representarão apenas 11 por cento (LOMBARDÍA, STEIN E PIN, 2008). Devido a esse fato, vários países da Europa optaram por regulamentar a permanência dos trabalhadores além das idades previstas de aposentadoria e também a integrar grupos que até então estavam a margem como mulheres e imigrantes.

Para os autores esse momento representa um contexto que precisa de gestão de diversidade devido a necessidade dos negócios e não por questões humanistas. Mesmo fora da União Europeia, países jovens, de economias emergentes, também passam por essa diversidade, mas com características de convivência forçada e necessária de diferentes gerações de empregados. Para gerir essa convivência é necessário conhecer a motivação e os valores de todos os envolvidos (LOMBARDÍA, STEIN E PIN, 2008).

Na visão desses autores, a simples proximidade de idade não é suficiente para se considerar parte de uma mesma geração, é necessário identificar um conjunto de vivências históricas de caráter macrossocial, compartilhadas, que determinam alguns princípios de visão de vida, contexto e valores comuns. Com essas ideias, os autores afirmam que estamos em um momento de convivência simultânea de 4 gerações no ambiente de trabalho, cobrindo um espaço temporal de mais de 4 décadas, sendo que cada uma delas possui diferentes aspirações e contratos psicológicos com o seu empregador (LOMBARDÍA, STEIN E PIN, 2008).

Conforme Robbins, Judge, Sobral (2010), existem inúmeras definições de conflito, mas a mais comum está relacionada diretamente a uma questão de percepção. A primeira delas é observada da seguinte forma, se nenhuma parte envolvida no processo perceber a existência do conflito ocorre um consenso de que ele não existe. Os autores afirmam que a incompatibilidade ou oposição, além de representarem uma forma de interação são itens necessários para se definir conflito. Sendo assim, para esses autores, conflito é definido como um processo que tem início quando alguém percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente algo considerado importante. Ainda segundo os autores, a definição é ampla com um propósito, pois tende a descrever um ponto nas atividades quando a interação passa dos limites e passa a ser um conflito entre as partes envolvidas. Essa definição abrange um amplo escopo de conflitos existentes nas organizações, tais como: a) incompatibilidade de objetivos; b) diferenças de interpretação dos fatos; c) desacordos baseados nas expectativas de comportamento. A definição de Robbins, Judge, Sobral (2010), é flexível, de forma a incluir os níveis de conflito tais como os explícitos, violentos e até aqueles de forma sutil de desacordo.

Embora nem sempre bem vistos, os conflitos tem um papel importante nas relações de trabalho e podem ser considerados como um evento necessário para o trabalho em equipe, vejamos:

Seria totalmente apropriado dizer que há conflitos com relação ao papel do conflito nos grupos e organizações. Uma escola de pensamento argumenta que ele deve ser evitado a todo custo – o conflito seria um sinal de que alguma coisa não está funcionando dentro do grupo. Essa é a chamada visão tradicional. Outra perspectiva propõe que o conflito não só é uma força positiva do grupo, mas que certo grau de conflito é absolutamente necessário para que um grupo tenha um desempenho eficiente. Chamamos isso de visão interacionista. Por último, as pesquisas recentes argumentam que, em vez de encorajar 'bons' ou desencorajar 'maus' conflitos, é mais importante resolver produtivamente os que emergem de maneira natural no ambiente de trabalho. Essa perspectiva é a visão de resolução de conflitos. (...) (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 437).

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), afirmam que os conflitos ocorrem quando existem desacordos em situações sociais referindo-se a questões importantes ou quando o antagonismo emocional cria um atrito entre as pessoas e os grupos,

Robbins, Judge, Sobral (2010), explicam que, a visão tradicional parte do princípio de que todos os conflitos são ruins e devem ser evitados. Conforme os autores, o conflito possuía conotação negativa e podia ser comparado formas de violência, irracionalidade e destruição, afirmam ainda, que essa visão tradicional de conflito estava presente nas décadas de 1930 e 1940. Sendo que o conflito poderia ser considerado como disfunção resultante das falhas na comunicação, desconfiança entre os membros da organização, pouca abertura e das deficiências dos gestores em atender as necessidades e anseios de seus empregados. Os autores afirmam que o conflito é ruim e disfuncional, indica que é necessário prestar atenção as suas origens e corrigir o que não está funcionando adequadamente para melhoria do desempenho da equipe e da empresa como um todo, mas ao longo do tempo, os pesquisadores observaram que até certo nível o conflito era inevitável.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), afirmam que em certas situações, o gerente pode agir como mediador, ou até mesmo como uma terceira parte, que tem como trabalho resolver conflitos entre as partes. Os autores observam que, em todos os casos, os gerentes precisam ser participantes habilidosos na dinâmica do conflito interpessoal.

Para Bowditch e Buono (2006), os conflitos podem ocorrer por uma série de razões, dentre elas: 1) Escassez de recursos; 2) Disputa de papéis; 3) Diferenciação de tarefas; 4) Mal-entendidos; 5) Orientações diferentes em relação ao tempo; 6) Estrutura; 7) Relações interpessoais.

Outro ponto destacado por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), é que o gerente deve conseguir identificar as situações que possuem um potencial de conflito e lidar com

elas da melhor maneira com o objetivo de atender os propósitos tanto da organização como das pessoas envolvidas.

Os autores, Robbins, Judge, Sobral (2010), descrevem a ideia de visão interacionista de conflito, essa visão baseia-se na ideia de que grupos tranquilos, cooperativos, harmônicos e pacíficos estão próximos de tornarem-se estáticos, insensíveis e apáticos às necessidades de mudança e inovação. Esse modelo defendido pelos autores tem como foco principal encorajar líderes de grupos a manter minimamente um nível constante de conflito, esse nível deve manter o grupo de forma produtiva, criativa e autocrítica. Pesquisas citadas pelos autores corroboram para essa perspectiva, como estudo realizado em nove países em que concluiu-se que os conflitos nas organizações podem melhorar a compreensão entre os colegas além de proporcionar soluções criativas e inovadoras. Conforme esses autores, 76 por cento dos entrevistados na pesquisa concordam que os conflitos podem gerar resultados positivos. Nesse estudo o Brasil ocupa o primeiro lugar nos países em que os dirigentes percebem o conflito como potencialmente benéfico para as empresas, com 84 por cento dos entrevistados, contra 76 por cento da média global. Para esses autores a visão interacionista não afirma que todos os conflitos sejam bons, mas destaca que alguns deles podem ser funcionais, pois reforçam os objetivos do grupo e melhoram o desempenho, dessa forma podem ser considerados como formas funcionais e construtivas de conflito, já aqueles que atrapalham o desempenho do grupo podem ser considerados como formas destrutivas ou disfuncionais de conflito.

Para Bowditch e Buono (2006), o conflito entre grupos pode não ser considerado disfuncional ou ruim, pois a falta de qualquer conflito indica uma exclusão sistemática de algumas informações ou de pensamento grupal. Esses autores afirmam que o conflito tende a gerar ideias a respeito de novas abordagens dos processos organizacionais e também, ao aparecimento de problemas antigos que podem ser resolvidos, oportunizando as pessoas colocarem a prova suas capacidades ao interesse e criatividade ao lidar com problemas da organização.

De acordo com Robbins, Judge, Sobral (2010), há uma diferenciação entre conflitos funcionais e disfuncionais, pois esses conflitos podem se enquadrar em conflitos de relacionamento, de tarefa ou de processo. Os conflitos de relacionamento estão voltados a relações interpessoais, já os conflitos de tarefa, estão relacionados aos objetivos do trabalho e seu respectivo conteúdo, e o conflito de processo está relacionado

de acordo com a maneira de como o trabalho é realizado. Os autores reforçam que as evidências apontam que os conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais, pois aparentemente as hostilidades e os atritos interpessoais relacionados aos conflitos relacionais aumentam os choques de personalidade e reduzem a compreensão mútua, impedindo a realização das tarefas da organização. Esses autores, afirmam que os gestores gastam esforços tentando resolver conflitos de relacionamento entre os componentes das equipes, e referem-se a uma pesquisa que indicou que a tarefa de resolução de conflitos de relacionamento ocupa 18 por cento do tempo dos gestores. Outro estudo aponta que, no Brasil, em média, os gestores despendem, 1,9 horas semanais, equivalendo a 91,2 horas por ano ou 11,4 dias de trabalho resolvendo conflitos.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), destacam que os gerentes gastam em torno de 20 por cento do tempo lidando com conflitos, incluindo os que eles estão diretamente envolvidos.

Robbins, Judge, Sobral (2010), reforçam que, níveis reduzidos de conflito de processo e níveis baixos a moderados de conflito de tarefa podem ser funcionais, mas somente em casos muito específicos podemos observar que conflitos de processo são tão destrutivos quanto os de relacionamento. Para esses autores os conflitos de processo podem ser produtivos quando tem baixa representatividade, pois quando há intensa discussão sobre papéis e responsabilidades ocorre um aumento de tempo na execução das tarefas e leva os componentes da equipe a trabalhar com propósitos divergentes. Quando o nível de conflito situa-se entre baixo e moderado, pode-se observar um estímulo na discussão das ideias, levando a concluir que conflitos de tarefa estão ligados de forma positiva a inovação e a criatividade e não ao desempenho de tarefas rotineiras. Essa discussão abrange somente os grupos de tarefas que exigem criatividade, os conflitos de tarefa apresentam uma relação com os resultados positivos, no momento em que todos os membros do grupo possuem elevado grau de confiança e compartilham dos mesmos objetivos.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), as pessoas podem encontrar diversos níveis de conflito, primeiramente no nível intrapessoal, ou seja, aquele que ocorre dentro do indivíduo, nível interpessoal, aquele que ocorre entre as pessoas, e conflito no nível grupal ou interorganizacional.

Conforme Robbins, Judge, Sobral (2010), pesquisadores que haviam defendido a

visão interacionista, estão reconhecendo problemas em incentivar o conflito, com exceção em casos específicos, em que eles podem ser benéficos. Os autores enfatizam que, na maioria dos casos, conflitos no local de trabalho não são produtivos pois demandam tempo que deveria ser dedicado a tarefas relacionadas ao trabalho, levando a sentimentos de raiva e mágoa que podem se prolongar após a finalização desses conflitos. Em geral, as pessoas não conseguem qualificar seus sentimentos em categorias específicas como conflitos de tarefa e de relacionamento, pois em algumas ocasiões os conflitos de tarefa se expandem para conflitos de relacionamento. Esses autores ressaltam que deve-se considerar que conflitos produzem estresse, que podem levar os líderes a se tornarem mais rígidos e antagônicos, outro ponto a ser considerado é que os conflitos reduzem a confiança e a cooperação entre as pessoas.

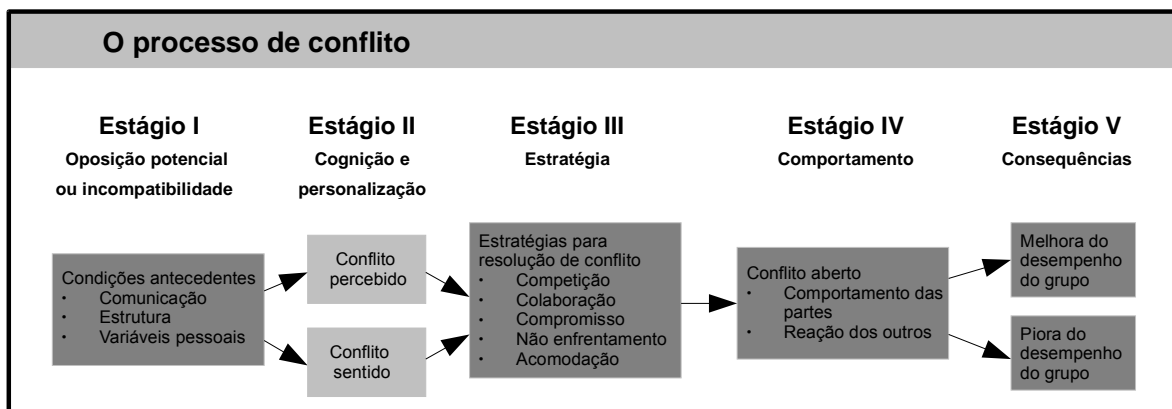
Bowditch e Buono (2006), sob outra perspectiva registram a existência de alguns níveis de conflitos tais como: a) Latente, que se refere a fonte do conflito, que pode ser competição por recursos escassos ou de papéis; b) Percebido, trata-se de concluir-se que ocorre o conflito, mas nenhuma das partes possui incômodo com a situação; c) Sentido, ocorre se as pessoas observarem uma certa tensão com determinada situação, mas não tomassem nenhuma atitude a respeito; d) Manifestado, é aquele imaginado quando se pensa no conflito, envolve comportamentos declaradamente agressivos. A agressão explícita pode variar desde a resistência passiva branda, posteriormente pela sabotagem até desenrolar no conflito físico; e) Desfecho do conflito, ocorre quando esse tiver sido solucionado, tem possibilidades de direcionar a uma satisfação entre os participantes com um clima harmonioso, caso o conflito não seja resolvido o que inicialmente seria uma solução satisfatória, poderá tornar-se apenas um dos níveis anteriores de conflito.

Robbins, Judge, Sobral (2010), apontam conforme estudos, que ao longo do tempo, todos os tipos de conflitos reduzem a confiança, a coesão e o respeito nos grupos, reduzindo a sua produtividade. Dessa forma, os resultados levam os pesquisadores a gerenciar o contexto geral em que o conflito ocorre, destacando que os resultados negativos dos conflitos podem ser minimizados se houver preparação das pessoas quando da sua ocorrência, desenvolvendo estratégias para a solução e facilitando a discussão aberta. Esses autores concluem que, a visão tradicional tem uma limitação quando supõe que todos os conflitos devem ser eliminados. A visão interacionista, é incompleta quando enfatiza que ele pode estimular a discussão ativa sem ser negativo. E a visão de conflito administrado reconhece que esse é inevitável na maioria das empresas

e destaca mais a resolução produtiva de conflitos.

Cabe destacar que para esses autores o processo de conflito é composto por cinco estágios são eles: Estágio I: Oposição potencial ou incompatibilidade; Estágio II: Cognição e personalização; Estágio III: Estratégia; Estágio IV: Comportamento; Estágio V: Consequências. Esses estágios estão exemplificados na figura 1.

Figura 1 - O processo do conflito



Fonte: Robbins, Judge, Sobral (2010, p. 440).

Estágio I: Oposição potencial ou incompatibilidade, conforme Robbins, Judge, Sobral (2010), inicialmente o processo de conflito surge de condições favoráveis para a sua formação. Essas condições não conduzem diretamente ao conflito, mas precisam existir para que ele esteja presente, e são categorizadas como: a) Comunicação – a Comunicação ruim pode gerar conflitos, em geral isso ocorre quando as pessoas não compreendem o que é deliberado, surgindo conflito entre os membros do grupo devido aos ruídos na interpretação, em outro extremo, o aumento da comunicação pode ser funcional em até certa medida, mas em excesso aumenta o potencial de conflito; b) Estrutura - inclui variáveis como tamanho do grupo, grau de especialização nas tarefas desempenhadas, clareza na definição das responsabilidades, compatibilidade entre metas e membros, sistemas de recompensa, estilos de liderança e o grau de dependência entre os grupos. A especialização e o tamanho das equipes agem como estimuladores do conflito, grupos maiores e especializados tendem a ter mais conflitos, e grupos mais antigos tem comportamento inverso. Os autores destacam que em grupos mais jovens em

que a rotatividade é grande há uma maior incidência de conflitos. Outro aspecto destacado ocorre quando há ambiguidade na definição de quem é responsável pelas ações, gerando um potencial de conflito, pois devido as ambiguidades de papéis e âmbitos de atuação levam a conflitos no grupo pelo controle de recursos e de poder. O aspecto da diversidade de metas entre grupos é outra fonte de conflito, no momento em que esses objetivos não são convergentes entre si. O sistema de recompensas também pode ser outra fonte de conflitos, no momento em que o ganho de uma das partes ocorre a custa do outro. Finalmente, se houver dependência entre os grupos ou se a interdependência permitir a um grupo ganhar a custa de outro ocorre o estímulo de forças opostas; c) Variáveis pessoais – essa fonte de conflitos inclui valores, emoções e personalidade. A personalidade possui um papel de destaque nos conflitos, pois algumas pessoas possuem tendência a se envolver em situações conflituosas, ocorre que essas situações tornam o trabalho um ambiente de tensão.

Estágio II: Para Robbins, Judge, Sobral (2010), no segundo nível ocorre a cognição e personalização. Nesse estágio identifica-se o nível de conflito sentido, fazendo as pessoas se envolverem emocionalmente e as partes experimentarem ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade. Os assuntos conflitantes se materializam, as partes envolvidas decidem sobre o que é o conflito, esse momento tem grande importância porque delinea o conjunto das possíveis consequências. Observa-se a importância das emoções pois essas tem um papel preponderante na configuração das percepções, emoções negativas tendem a diminuir a confiança, simplificar as questões e levam a interpretar negativamente o comportamento do outro. Já os sentimentos positivos conduzem a outra vertente, aumentam a possibilidade de enxergar o potencial de relações entre as circunstâncias de um problema, oferecem uma visão mais ampla da situação e auxiliam no desenvolvimento de soluções inovadoras.

Estágio III: Corresponde a definição das estratégias de resolução de conflitos. Esse estágio tem como objetivo escolher uma estratégia que permita dirimir conflitos entre as partes e representa predisposições para agir de determinada forma. Para Robbins, Judge, Sobral (2010), as estratégias de resolução de conflitos variam por dois tipos de razões, a primeira delas refere-se a natureza da situação, ou seja, reforça que as pessoas racionalizam as estratégias de acordo com a situação, a segunda refere-se a tendência individual para utilizar determinada estratégia. A estratégia de resolução de conflitos é influenciada por dois tipos de preocupações: a) Preocupação com interesses próprios; b)

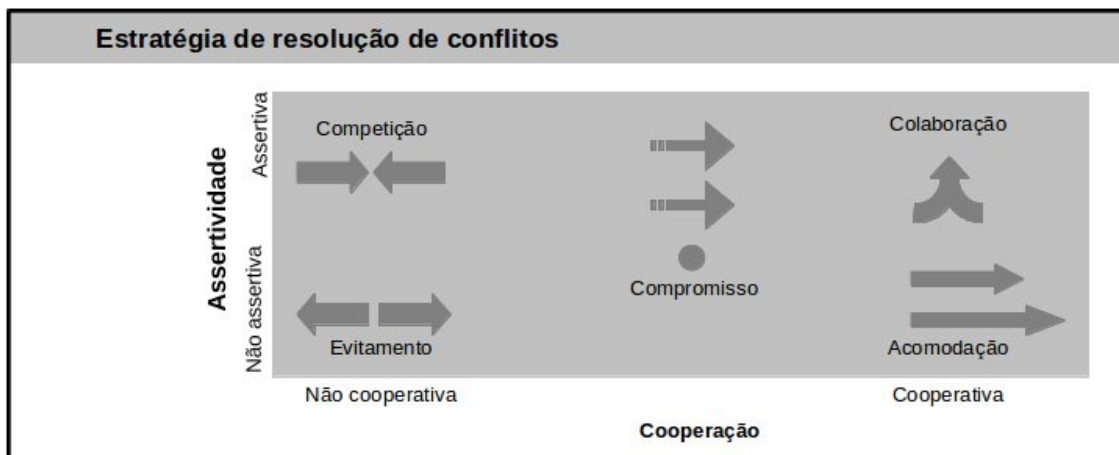
Preocupação com interesses dos outros. Os autores apresentam o modelo de interesses duais que buscam interpretar as duas dimensões citadas anteriormente em termos psicológicos, destacando dois aspectos, o grau de assertividade, grau em que uma das partes tenta satisfazer os interesses da outra, e o grau de cooperação, grau em que uma das partes tenta satisfazer os próprios interesses. Do cruzamento dessas dimensões, é possível identificar cinco estratégias de resolução de conflitos: 1) Competição (assertiva e não cooperativa); 2) Colaboração (assertiva e cooperativa); 3) Evitamento ou fuga (não assertiva e não cooperativa); 4) Acomodação (não assertiva e cooperativa); 5) Compromisso (posição intermediária entre as duas dimensões).

Competição: Estratégia focada na satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto que isso terá sobre as outras partes em conflito. Uma pessoa está competindo quando faz uma aposta com outra pessoa. Para um ganhar, o outro terá de perder. Colaboração: Estratégia de resolução de conflitos na qual as partes conflitantes desejam satisfazer os interesses de ambas, de forma a alcançar um resultado mutuamente satisfatório. Nesse caso, colaborar significa que a intenção das partes é solucionar o problema esclarecendo as diferenças em vez de tentar acomodar os diversos pontos de vista. Se tentar encontrar uma solução ganha-ganha, que permite que ambas as partes satisfaçam seus interesses, você está colaborando.

Evitamento: Quando uma pessoa reconhece que o conflito existe, mas, em vez de procurar resolvê-lo, busca suprimi-lo ou ignorá-lo, ela está evitando o conflito. Alguns exemplos dessa estratégia incluem a tentativa de simplesmente ignorar um conflito e a de evitar pessoas de quem se discorda. Acomodação: Estratégia em que uma das partes sacrifica seus interesses substantivos em detrimento dos interesses contrários para fortalecer o relacionamento entre as partes. Apoiar a opinião de alguém sem concordar totalmente com ela é um exemplo de acomodação. Compromisso: Na estratégia de compromisso não há exatamente vencedores e vencidos. O que há é uma disposição para aceitar uma solução que satisfaça apenas parcialmente os interesses de ambas as partes, ou seja, uma solução de compromisso. A característica mais importante dessa estratégia é, portanto, a disposição de cada uma das partes em ceder algo para solucionar um conflito. (OLIVEIRA, PICCININI E BITENCOURT, 2011, p. 5)

Para Robbins, Judge, Sobral (2010), as intenções estratégicas das pessoas podem mudar durante um conflito se houver compreensão do ponto de vista do outro ou quando respondem emotivamente ao comportamento das outras pessoas. Os autores remetem a pesquisas que indicam que as pessoas tem uma disposição básica para administrar conflitos utilizando qualquer uma das cinco estratégias de resolução de conflitos descritas anteriormente, e há uma tendência em usá-las. Pode-se prever as intenções estratégicas de uma pessoa razoavelmente bem com base em um cruzamento de suas características de personalidade e intelectuais.

Figura 2 - Estratégia de resolução de conflitos



Fonte: Robbins, Judge, Sobral (2010, p. 442).

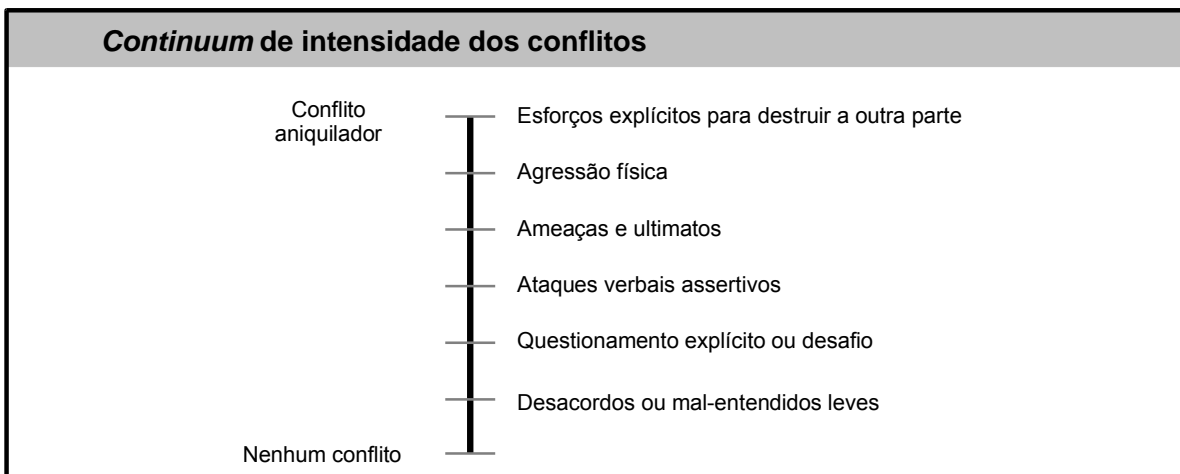
Estágio IV: corresponde ao comportamento. É nesse estágio que os conflitos se tornam visíveis, pois apresentam ações, reações e declarações das partes envolvidas no conflito. Em geral ocorrem tentativas explícitas das partes em conflito com o objetivo de implementar suas estratégias, tendo como resultado cálculos errados ou ações de pouca habilidade, os comportamentos explícitos em alguns momentos se desviam de suas estratégias originais.

Para Newstrom, Santos e Aquino (2008), as fontes de conflito individual podem surgir de sete fontes diferentes conforme a seguir: 1) Mudança organizacional, ocorre devido a diferentes visões sobre qual direção seguir e a chance de sucesso nas escolhas realizadas; 2) Diferentes conjuntos de valores, as filosofias das pessoas podem divergir assim como os seus valores éticos podem levá-las a direções contrárias. Nesse caso as disputas são difíceis de serem resolvidas devido a subjetividade das questões; 3) Ameaças ao status, para alguns indivíduos o status é muito importante, o que leva a constante necessidade de manutenção das aparências, esse tipo de conflito ocorre entre a pessoas que defende a posição e o indivíduo que ameaça o seu status; 4) Percepções contrastantes, nesse caso, os indivíduos conseguem perceber de forma diferenciada a mesma situação devido as suas experiências anteriores. O conflito pode surgir a não ser que os funcionários aprendam a ver as coisas da mesma forma que os outros; 5) Falta de confiança, no momento em que os componentes do grupo deixam de estabelecer uma relação de confiança mútua entre as partes o potencial de ocorrência de conflito aumenta; 6) Choques de personalidade, diferentes personalidades potencializam os conflitos, mas

podem ser representar uma fonte de soluções criativas, o crescimento está na transformação do conflito em resultado positivo; 7) Falta de civilidade, esse quesito inclui respeito empatia e cordialidade das partes e são essenciais para manutenção do trabalho do grupo. A ausência de civilidade ocorre no momento em que os empregados não demonstram preocupação ou consideração pelos outros colegas ou ainda ocorre o desrespeito mútuo, essa é uma grande fonte de conflito no ambiente de trabalho.

Robbins, Judge, Sobral (2010), demonstram na figura 3 um modelo que representa estágios de comportamento conflitante, reforçando que os conflitos existem em algum ponto desse *continuum*. Os conflitos tem mais intensidade quando se observa o quadro na direção superior, podendo chegar a formas altamente destrutivas.

Figura 3 - Continuum de intensidade de conflitos



Fonte: Robbins, Judge, Sobral (2010, p. 443).

Estágio V: trata das consequências, ou seja, do resultado obtido pelas partes por meio ação e reação. Robbins, Judge, Sobral (2010), destacam que elas podem ser funcionais quando resultam em melhoria no desempenho do grupo, ou disfuncionais, quando atrapalham seu desempenho. No estágio das consequências, podemos observar duas vertentes, consequências funcionais e consequências disfuncionais. Os autores destacam as consequências funcionais como um conflito que leva a melhoria do desempenho do grupo. Observa-se que a melhoria de desempenho só ocorre em níveis baixos ou moderados de conflito, ou seja, ocorrem em casos de conflitos de tarefa ou de processo e excluem os conflitos de relacionamento.

Newstrom, Santos e Aquino (2008), também possuem uma visão positiva do conflito, e identificam um dos benefícios produzidos pelo conflito, o estímulo que esse provoca nas pessoas fazendo com que essas procurem melhores abordagens e que produzam resultados mais expressivos. Esses autores destacam que o conflito motiva a criatividade e a experimentação de novas ideias.

Robbins, Judge, Sobral (2010), afirmam que os conflitos são construtivos quando melhoram a qualidade das decisões, estimulam a inovação e a criatividade, despertam a coragem, o interesse e a curiosidade dos componentes do grupo disponibilizando uma alternativa para esparecer os problemas, liberando as tensões com o fomento de um ambiente de autoavaliação e de mudança. Conforme esses autores, as evidências sugerem que o conflito pode melhorar a qualidade do processo decisório pois favorece que diferentes pontos de vista sejam avaliados como os não usuais e aqueles defendidos pelas minorias. Nesse sentido, o conflito evita a passividade na aceitação de decisões que podem se basear em premissas fracas, na desconsideração de alternativas relevantes ou em fraquezas não identificadas. Outro aspecto relevante a respeito do conflito é que ele estimula a criação de ideias, desafia o status quo, promove a reavaliação das metas e atividades do grupo, aumenta a probabilidade de resposta à mudança.

Para Robbins, Judge, Sobral (2010), os grupos extremamente polarizados não administram suas divergências de forma eficaz, e tendem aceitar soluções abaixo da excelência, ou a evitar a tomada de decisões em vez de solucionar o conflito. Esses registros levam a presumir que o aumento da diversidade cultural da força de trabalho pode trazer benefícios para as empresas, pois grupos heterogêneos nas organizações podem aumentar a criatividade, melhorar a qualidade das decisões e facilitar mudanças pelo fato de acentuar a flexibilidade das pessoas. Os autores observam que no estágio das consequências disfuncionais estão as consequências destrutivas, que referem-se ao desempenho do grupo tendem a ser uma oposição acirrada que leva ao descontentamento e que destrói laços comuns levando a desintegração do grupo. No grupo das consequências mais indesejáveis pode-se observar o descompasso da comunicação, a diminuição da coesão da equipe e a subordinação das metas, dando prioridade a divergências entre os componentes da equipe. Todos os tipos de conflito, inclusive os funcionais, conduzem a redução da satisfação e da confiança dos membros do grupo, pois no momento em que as discussões ativas tornam-se conflitos abertos entre

os membros do grupo, a troca de informações é bastante reduzida. Em situações extremas, o conflito pode estagnar o grupo de forma a ameaçar a sua sobrevivência.

Este capítulo apresentou conceitos de conflitos sob a perspectiva de diversos autores, demonstrando o processo de conflito, seus impactos e os possíveis estágios presentes no ambiente de trabalho.

No próximo capítulo serão discutidas as formas de gestão de conflitos nas organizações. O capítulo apresentará técnicas de administração de conflitos e também alguns estilos para gestão das divergências entre os empregados.

2.2 GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Para Araújo, Guimarães e Rocha (2005), os estilos de administração de conflitos surgem com a intenção de manter níveis razoáveis de conflitos, que são espécies de motivadores para processos organizacionais importantes, como a criatividade e a aprendizagem organizacional.

Robbins, Judge, Sobral (2010), sugerem que parece haver um consenso geral de que a administração de conflitos funcionais é um trabalho difícil, em especial nas grandes empresas. De acordo com os autores boa parte daqueles que chegam ao topo tem o perfil de evitar conflitos, não gostam de ouvir um não nem de discordar das posições de outros colegas, em geral a razão que os levam a evoluir na carreira é o fato de não irritarem as outras pessoas em sua trajetória. Outra afirmativa sugerida é que sete em cada dez executivos nos Estados Unidos se calam quando as suas opiniões divergem dos superiores, permitindo a ocorrência de erros quando poderiam ser evitados. Os autores afirmam que essas culturas que evitam conflitos podem ter ocorrido anteriormente, mas não são toleradas atualmente devido a situações em que a competição é acirrada na economia globalizada. Dessa forma, empresas que não apoiam nem estimulam dissidências podem ter sua sobrevivência ameaçada.

Para Rahim, Garret, Buntzman (1992), o conflito pode ser tratado por meio de dois conceitos distintos, com a sua solução ou administração. Conforme Rahim (2000), a solução dos conflitos passa pela sua extinção, eliminação ou redução, em outra extremidade a administração de conflitos necessita de desenvolver estratégias efetivas e

atenuar as disfunções, aumentar conflitos construtivos ajuda a melhorar a aprendizagem e a efetividade organizacional.

Figura 4 - Técnicas de administração de conflitos

Técnicas de administração de conflitos	
Técnicas de resolução de conflitos	
Resolução de problemas	Encontro entre as partes conflitantes como propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de uma discussão aberta.
Metas superordenadas	Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
Expansão de recursos	Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso – por exemplo, dinheiro, oportunidades de promoção ou espaço físico de trabalho -, a expansão desse recurso pode criar uma solução ganha-ganha.
Não enfrentamento	Suprimir o conflito ou evadir-se dele.
Suavização	Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes ao enfatizar seus interesses comuns.
Concessão	Cada uma das partes abre mão de algo valioso.
Comando autoritário	A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e, depois, comunica seu desejo às partes envolvidas.
Alteração de variáveis humanas	Utilização de técnicas de modelagem comportamental para alterar Atitudes e comportamentos que causam conflitos.
Alteração de variáveis estruturais	Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de Interação entre as partes conflitantes por meio de redesenho de Atribuições, transferências, criação de posições coordenadas etc.

Fonte: Robbins, Judge, Sobral (2010, p. 444), adaptado.

Estilo Dominação: compreende grande preocupação com interesses próprios e baixa preocupação com interesses dos outros, em que uma das partes tenta satisfazer seus interesses às custas de uma segunda parte. Esse estilo é identificado por uma orientação do tipo perder-ganhar, em que é imposto o ponto de vista de um dos lados, sendo que uma pessoa competitiva ou dominadora vai ao limite para alcançar seus objetivos e conseqüente resultado ignorando as expectativas ou necessidades das outras partes envolvidas.

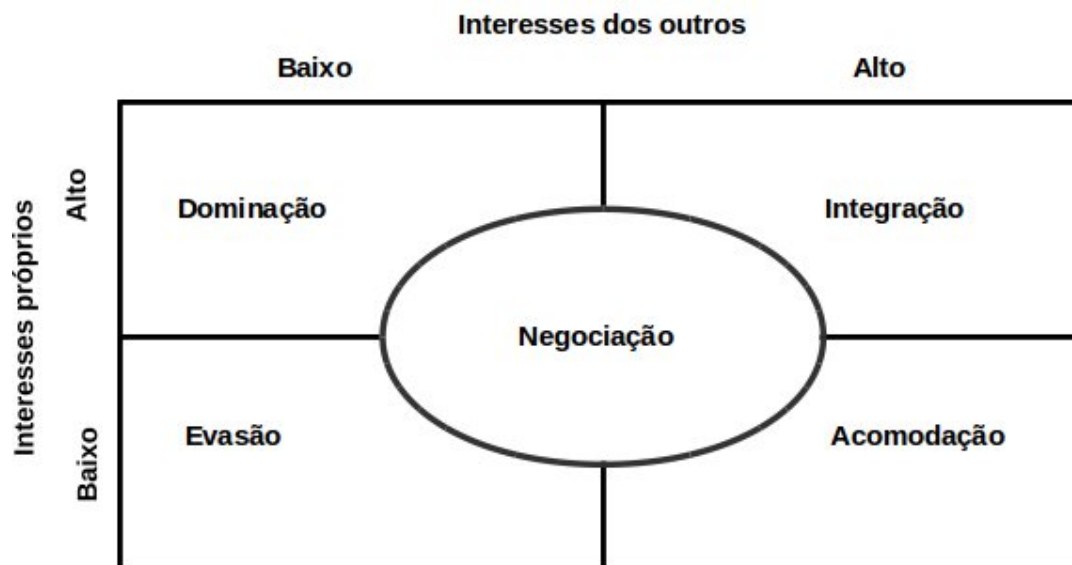
Estilo Integração: está presente quando ambas as partes em conflito desejam satisfazer integralmente os interesses das partes. Esse estilo possui preocupação com interesses próprios e das outras partes. O autor destaca que nesse modelo há a necessidade da troca de informações e exame de diferenças com o objetivo de alcançar uma solução efetiva e que possa ser aceita por todos os interessados. É relacionado a solução de problemas por meio da implementação de soluções criativas. Para questões complexas esse estilo utiliza as informações e os talentos das partes envolvidas na questão a fim de se formalizar implementações e soluções de sucesso. Nesse estilo as questões relacionadas a planejamento de longo prazo, políticas e objetivos são mais apropriados.

Estilo Negociação: possui ações de dar e receber, em que as partes abrem mão de algo com o objetivo de encontrar uma solução aceitável para as partes. Há possibilidade de ocorrer por meio da eliminação das diferenças, troca de concessões ou com procura de um ponto de equilíbrio nas situações. Pode ser adequado quando os objetivos dos envolvidos no conflito são mutuamente excludentes, ou quando as partes envolvidas possuem o mesmo nível de poder.

Estilo Evasão: associa-se com a desatenção, ignorância e retirada na situação de conflito, uma pessoa que evita conflito falha em satisfazer os pontos de vista da parte envolvida e os seus próprios. Esse estilo é adequado para questões que devem ser resolvidas de forma simples ou em momentos em que potenciais efeitos de disfunção em confrontos com o oponente em que as consequências sejam maiores que os benefícios de uma solução do conflito, é indicado para questões de menor importância.

Estilo Acomodação: está ligado a minimização das diferenças ao mesmo tempo que potencializa os fatores comuns de forma que a parte oposta seja satisfeita. Os autores destacam que a pessoa acomodada negligencia seu próprio ponto de vista em favor da outra parte. Esse estilo tem utilidade quando uma parte acredita que está errada e a outra com a razão, sendo que o que é considerado correto é mais importante que seu próprio ponto de vista. Esse estilo pode ser usado como uma estratégia de troca no momento em que um das partes abre mão de seu ponto de vista desejando que essa atitude seja recíproca quando houver necessidade.

Figura 5 - Dimensões para determinação dos estilos de administração de conflitos



Fonte: Rahim (2001).

Gerir conflitos é um relevante papel de gestão a ser desempenhado por todos os chefes. É importante destacar que os diferentes estilos de gestão de conflitos aqui apresentados oferecem condições de balizar a conduta dos gestores das equipes, mas a aplicação desses conceitos depende da sensibilidade de cada chefia e da avaliação das situações e contextos apresentados. A efetividade da atuação gerencial pode contribuir para aumento da produtividade e mudança positiva de situações que até o momento estavam desgastadas pelos conflitos ocorridos.

O próximo tópico tem como objetivo apresentar o perfil das gerações que atualmente estão presentes no ambiente das organizações. Ocorre a descrição detalhada das características, crenças e comportamentos das pessoas dessas gerações no trabalho.

2.3 PERFIS DAS GERAÇÕES

Mannheim (1993), define o conceito de geração e considera como dimensão analítica importante para a compreensão da dinâmica das mudanças sociais e de formas de pensar e de agir de uma época. Esse entendimento do contexto social para a definição

das gerações balizou o conceito de Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011), conforme a seguir:

As gerações formam produtos específicos que pela ação dos tempos históricos e biográficos podem produzir mudanças sociais, mas pode ser também o resultado de uma mudança gestada pela geração anterior. Portanto, o que constrói uma Geração não se relaciona com um tempo cronológico de nascimento. Não há um padrão temporal para formação de uma geração, que pode permanecer por dez ou quinze anos ou por vários séculos como aconteceu no período feudal. O tempo é apenas uma demarcação potencial, mas é o processo histórico que aproxima os jovens de uma mesma geração, integrantes de uma mesma faixa etária. Nessa integração destacam-se dois componentes: eventos históricos que quebram a continuidade formando uma ideia de antes e depois na vida social e a forma como estes eventos são vivenciados pelos diferentes grupos etários, que estão em diferentes momentos do processo de socialização. Esses eventos podem ser tanto grandes e catastróficos problemas sociais ou naturais ou lentos processos econômicos, políticos e culturais que aos poucos tornam o modo de vida anterior e as experiências relacionadas a eles sem sentido (OLIVEIRA, PICCININI E BITENCOURT, 2011, P. 5).

Os estudos de Mannheim (1993), trazem novos elementos para a discussão do conceito de Geração tais como: a) a idade; b) a situação de classe; c) as experiências concretas e simbólicas comuns; d) a relação com outras gerações; e) a conjuntura histórica (social, econômica e política) na qual se inscrevem as gerações; f) as relações familiares e de parentesco.

Tomizaki (2010), apresenta uma perspectiva diferenciada para definição das gerações, o autor destaca a relação das gerações diretamente ligadas as vivências do grupo, as classes sociais, períodos históricos, laços familiares e não a uma determinada faixa etária. Fundamentados pelos conceitos de Tomizaki (2010), Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011), descrevem o conceito de geração da seguinte forma:

- a) A idade representa a potencialidade de pertencimento a uma geração, porém não é fundamental para a sua constituição. É necessário que um grupo cronológico tenha elementos materiais e simbólicos que os integrem formando uma coletividade;
- b) A geração também representa uma situação de classe, pois os indivíduos que vivenciam um campo determinado tendem a desenvolver uma forma específica de pensar e de agir, bem como de interferir no processo histórico;
- c) Para que a situação de classe tenha sentido, é preciso que o grupo tenha um conjunto de experiências compartilhadas para as quais atribuam significados semelhantes, embora isto não implique numa homogeneidade absoluta no interior do grupo;
- d) Uma geração não se constitui de modo independente, é preciso que se considere a influência mútua entre as gerações, notadamente nos processos de transmissão e socialização. Assim a compreensão de uma geração deve adotar uma análise relacional;
- e) A compreensão do período histórico permite aprofundar as possibilidades e limitações que se apresentam para o grupo a partir da conjuntura econômica, social e cultural que ele vivencia, além de permitir o aprofundamento da discussão sobre o tempo cronológico que define uma geração, experiências comuns e relações com outras gerações;
- f) Ao considerar os laços familiares e de parentesco, notam-se também as relações que o indivíduo

estabelece com o sistema de formação e com o mercado de trabalho. Embora não estejam desconectadas de gerações históricas, as gerações familiares trazem aspectos específicos da vivência geracional no sistema de ensino ou determinados campos de atuação profissional (OLIVEIRA, PICCININI E BITENCOURT, 2011, P. 6).

A relevância do entendimento dos conceitos de geração é extremamente importante para decifrar a forma de pensar dos integrantes das equipes e facilitar a atuação do gerente. Após o entendimento do perfil de comportamento das gerações o gestor poderá alinhar seu planejamento bem como as decisões a serem tomadas observando as potencialidades de cada componente da sua equipe, facilitando direcionamentos assertivos no ambiente organizacional.

O próximo tópico tem como objetivo apresentar o perfil de comportamento da geração dos veteranos. Essa geração tem poucos componentes presentes nas organizações atualmente, mas devido a sua importância para o estudo será descrita no trabalho.

2.2.1 Geração dos Veteranos

De acordo com Oliveira (2010), a geração dos veteranos cresceu durante um período de grande depressão econômica e é conhecida como geração tradicional. Esse contexto levou a imigração de famílias a procura de trabalho ou simplesmente para fugir da intolerância política originada pela Primeira Guerra Mundial. Os autores destacam que devido as crises econômica e política que ocasionaram grande destruição da economia e da sociedade além de conseqüente desestruturação das famílias, as pessoas nascidas nessa época tiveram como missão de vida a reconstrução de tudo que foi perdido.

Conforme Robbins (2005), essa geração é formada por pessoas que cresceram com a visão da construção do Muro de Berlim, da Segunda Guerra Mundial e sob a influência da Grande Depressão, sua participação no mercado de trabalho iniciou-se por volta dos anos 50, 60 e tem como valores de referência a lealdade aos empregadores, acreditando no trabalho duro e em figuras de autoridade, valorizam o status.

Filenga e Vieira (2010), esclarecem que as pessoas da geração dos Veteranos nasceram até 1945, e que esses profissionais praticamente já deixaram o mercado de trabalho, no entanto, é necessária a compreensão do perfil dessa geração para haver

compreensão do contexto das mudanças que ocorreram e para delinear a caracterização dos valores de cada uma das gerações seguintes.

Conforme descrito pelos diversos autores, a geração dos veteranos viveu em uma época de limitações econômicas e de liberdade, presenciou guerras e divisão de povos o que levou a esse grupo o desenvolvimento de um perfil de lealdade e valorização de status, valores que eram considerados importantes para o contexto da época.

O próximo capítulo descreve o perfil da geração seguinte, geração *Baby Boomers*, esse grupo de pessoas presenciou movimentos civis e o início da criação de grupos musicais.

2.2.2 Geração *Baby Boomers*

Para Robbins (2005), a geração *Baby Boomers* nasceu entre os anos 1946 e 1964 e ingressou no mercado de trabalho entre 1965 e 1985. A autora destaca que o contexto em que essa geração cresceu compreendeu os movimentos dos direitos civis, bandas musicais como os Beatles e a Guerra do Vietnã. No Brasil, o contexto era da ditadura militar e do movimento hippie, essas pessoas faziam parte de um momento próspero do pós-guerra, que havia famílias estáveis com decorrente aumento da taxa de natalidade.

De acordo com Robbins (2005), as pessoas da geração *Baby Boomers* tinham como valores dominantes o lealdade a carreira, sucesso, realização, ambição e a rejeição ao autoritarismo. Pode-se observar que há uma grande oposição entre Veteranos e *Baby Boomers* referente a lealdade a empresa, ao respeito e ao autoritarismo, a geração *Baby Boomers* valoriza a carreira e repudia o autoritarismo.

Para Filho (2010), os *Baby Boomers* são viciados em trabalho e valorizam títulos, crescimento profissional e status, estão relacionados ao estilo de vida baseado em conquistas materiais, no consumismo que podem representar algum tipo de poder.

Veloso, Dutra e Nakata (2008), afirmam que no Brasil os *Baby Boomers* representam cerca de 34 por cento da população economicamente ativa, de acordo com dados do IBGE.

Conforme pesquisa realizada nos Estados Unidos, disponível no portal Administradores, a empresa de marketing Chadwick Martin Bailey, define a geração *Baby*

Boomers agrupando essas pessoas em 5 categorias de acordo com Peppers & Rogers, (2008).

Grupo 1 - Interessados em Status: mais de um quarto da geração se encontra nessa categoria, que valoriza ter uma boa condição financeira e sinais visíveis de prestígio;

Grupo 2 - Tradicionalistas: incluem 23% dos *Boomers*. Frequentam a igreja, são econômicos e têm uma visão conservadora;

Grupo 3 - Céticos da classe braçal: 18% do grupo. Tem como características baixa renda e trabalho pesado;

Grupo 4 - Ativistas: possuem vestígios dos participantes de protestos dos anos 60 e 70, representam 17% da população. São interessados em mensagens políticas liberais e assuntos ambientais;

Grupo 5 - Conquistadores: Faz parte do menor grupo. São usuários agressivos de tecnologia e orientados a resultados.

Esse capítulo descreveu o momento vivido pela geração *Baby Boomers*, que compreendeu um período próspero ocorrido no pós-guerra em que havia estabilidade e em que havia crescimento das famílias.

O próximo capítulo trata de uma geração mais contemporânea que tem uma visão de trabalho como algo mais informal e que presenciou instabilidade nos postos de trabalho.

2.2.3 Geração X

Para Veloso, Dutra e Nakata (2008), as pessoas pertencentes a geração X, nasceram entre 1965 e 1977, adotam postura de ceticismo, defendem ambiente de trabalho mais informal e menor rigor na hierarquia. Os autores destacam que essa geração cresceu durante a ocorrência do *downsizing* nas empresas que afetava diretamente a segurança nos postos de trabalho. Os profissionais dessa geração possuem a percepção de que adultos leais à empresa perderam seus empregos o que estimulou o desenvolvimento de habilidades para manutenção de sua empregabilidade, já que a estabilidade não estava garantida. No Brasil, eles representam cerca de 34 por cento da população economicamente ativa, de acordo com dados do IBGE.

Lombardía, Stein e Pin (2008), afirmam que os integrantes da geração X são as pessoas nascidas entre os anos 60 e princípio dos anos 80. Esse grupo presenciou importantes momentos políticos como o ataque dos Estados Unidos a Líbia, a Guerra Fria, a perestroika dando início a queda do Muro de Berlim. Esse período foi representado por grandes estadistas como Mikhail Gorbachov, Ronald Reagan, Margareth Thatcher.

Esses autores descrevem as gerações da seguinte forma:

As pessoas X não veem o êxito da mesma forma que seus pais. Ao contrário, nutrem certo cinismo e desilusão em relação aos valores deles. São mais céticas, mais difíceis de atingir pelos meios de comunicação e marketing convencionais. É a geração da MTV, do Nirvana, das Tartarugas Ninjas e da junky food. Do ponto de vista social, alguns acontecimentos marcaram essa geração, entre eles o aparecimento da AIDS, em 1981. Essa doença provocou um posicionamento ideológico de dimensões muito relevantes, provavelmente nunca associado a uma enfermidade, tendo assim grande influência na mudança de pautas de comportamento da geração seguinte. Diante de tal panorama de incerteza e sensação de mudança, não é de estranhar que, ao ir ao cinema, esses jovens tenham assistido a Blade Runner (1982), um dos maiores expoentes do movimento cultural conhecido como cyberpunk. A atual geração Y possivelmente desconhece que as origens ideológicas de alguns de seus ícones culturais, como Matrix, venha diretamente dessa visão apocalíptica e obscura, própria da evolução do movimento punk. Compreendemos agora, em parte, a surpresa dos X quando, no início do século 21, ficaram privados de seu protagonismo como “a geração que viveu a grande mudança cultural”. Porque essa mudança, mesmo que pareça mentira, ficou antiga em menos de dez anos. Os Y veem a experiência dos X como “ruptura e evolução”, uma antiguidade a mais. Em certa medida, a geração Y roubou os sonhos da geração X e a destronou antes que esta tivesse tempo de reagir. E o fez em resposta, precisamente, ao que viu de seus irmãos mais velhos ou de seus pais, aos modelos que lhe foram propostos. De certa forma, pode ser que a falta de compreensão dos valores e motivações dessa geração provenha de uma espécie de animosidade por parte dos membros da geração X. (LOMBARDÍA, STEIN E PIN, 2008, P. 2).

Robbins (2005), destaca que a geração X foi intensamente influenciada pelo fenômeno da globalização, por mães e pais com dedicação a carreira profissional, pelo surgimento da AIDS e dos computadores, foi a geração que testemunhou mulheres com uma postura mais independente. Esses profissionais entraram no mercado de trabalho entre os anos 1985 a 2000. Tem como valores um estilo de vida com equilíbrio e satisfação no trabalho, valorizando a importância da família e dos relacionamentos. Acreditam que dinheiro é um fator importante e representa um indicador da sua qualidade pessoal e profissional, estão dispostos a trocar promoções e aumentos salariais por uma vida com mais tempo para o lazer.

Para Lab (2010), no Brasil, os integrantes dessa geração presenciaram adultos serem demitidos de grandes empresas. Quando a geração X entrou no mercado de trabalho testemunharam o *Impeachment* de Collor, além de vivenciarem as privatizações realizadas no governo de Fernando Henrique Cardoso. Esses fatos conduziram os membros dessa geração a busca constante por uma alternativa caso seus planos não se concretizem conforme planejado.

Essa geração possui uma postura cética e, se tratando das relações de trabalho, os valores preponderantes estão na satisfação com o trabalho, valorização da família e dos relacionamentos interpessoais.

O próximo item trata de uma geração recente, Geração Y, que tem mais afinidade com as tecnologias e uma personalidade individualista.

2.2.4 Geração Y

Veloso, Dutra e Nakata (2008), afirmam que os integrantes da geração Y nasceram a partir de 1978. Cresceram em contato com tecnologias da informação e tem personalidade individualista. Esses profissionais defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação as questões profissionais. O cenário mundial estava presente a cultura da falta de garantia e da impermanência com mercados voláteis. As pessoas dessa geração nasceram no contexto em que o Brasil possuía instabilidade econômica e posteriormente retomava a democracia. Atualmente, no país, esses profissionais correspondem a 33 por cento da população economicamente ativa, de acordo com dados do IBGE.

Para Lombardía, Stein e Pin (2008), a geração Y trata-se de uma geração de filhos desejados e protegidos por uma sociedade preocupada com sua segurança. As crianças Y são alegres, seguras de si e cheias de energia. É a geração dos Power Rangers e da internet, da variedade, das tecnologias que mudam contínua e vertiginosamente.

A geração Y só conhece a democracia, e as histórias sobre a transição, na Espanha, da ditadura para o estado atual [o que se aplica perfeitamente ao Brasil] começam a lhe soar como batalhas de seus pais. Não deixam de se surpreender com o fato de que a geração anterior tenha sobrevivido sob a tirania de poucas redes de televisão, sob controle governamental estrito, e com telefones pregados na parede. Possivelmente a velocidade das mudanças vividas pela geração Y, ao lado de importantes transformações sofridas por seus pais, introduziu um salto qualitativo que os Y ainda estão digerindo (e que deixa perdidos os X, seus pais e

praticamente seus criadores). É indigesto para um X ouvir de um Y que recusou uma oferta de trabalho com alto salário porque esta não lhe permitiria desfrutar a vida pessoal. Na geração Y não ocorreu uma ruptura social evidente; não houve Woodstock nem maio de 1968. Os Y são silenciosos e contundentes, parecem saber exatamente o que querem. Eles não reivindicam: executam a partir de suas decisões, dos blogs e dos SMS. Não polemizam nem pedem autorização: agem. Enquanto os X enfrentam o mundo profissional com relativo ceticismo, os Y adotam uma visão mais esperançosa. Seu alto nível de formação os torna mais decididos. Sua atitude diante da hierarquia é cortês, mas não de estrito respeito ou amor/ódio, como a das gerações anteriores. A integração dos Y às empresas está sendo especialmente complicada. Suas expectativas são novas e eles se consideram “a geração excluída”. Chegaram ao mundo em clima de mudança, transformação e certo desassossego político. Quase sempre são filhos únicos ou têm poucos irmãos. (...) (...) Já se acostumaram ao bombardeio de imagens, à informação imediata e visual, à realidade em 3D. Não desenvolveram a paciência e a laboriosidade, e sim o “já” e o “agora”. Não aprenderam a desfrutar um livro, uma vez que podem obter a mesma informação em minutos, com um clique. É uma geração de resultados, não de processos. E do curto prazo: eles sabem, por experiência, que as coisas, as informações, as novidades morrem em pouco tempo – até mesmo a ordem mundial, que parecia tão imutável. Alguns especialistas afirmam até que essa geração desenvolveu mais o hemisfério direito do cérebro. Parece que os estímulos da internet e dos videogames se dirigem a esse hemisfério, enquanto atividades como leitura exigem o uso do esquerdo. (LOMBARDÍA, STEIN E PIN, 2008, P. 3)

Para Malafaia (2011), a geração Y cresceu em um contexto em que a velocidade da tecnologia evoluiu e influenciou as relações interpessoais. Com a utilização dos artefatos tecnológicos foi possível encurtar as distâncias geográficas e modificar a relação do homem com o tempo. Até então, as informações levavam meses para chegarem ao seu destinatário quando o meio de comunicação se dava por cartas, pois longas distâncias eram percorridas para que essas chegassem ao seu destino final. Com as novas tecnologias esse tempo passa a ser substituído pela rapidez de uma conversa ao telefone, envio de e-mail ou mensagem instantânea. A autora afirma que a tecnologia está presente nas mais diversas formas na vida do homem, por meio do celular, recursos da internet, Skype, Facebook, Twitter e muitos outros meios digitais, que intensificam e expandem as possibilidades de contato instantâneo em longas distâncias. Nesse contexto, a interatividade é a palavra de ordem.

Para Kuntz (2009), as principais características da geração Y podem ser elencadas como: a) Tem otimismo em relação ao futuro e possuem comprometimento para mudar o mundo no âmbito da ecologia, se engajam em voluntariados e tem senso de justiça social; b) São impacientes, imediatistas, bastante informais, agitados, ansiosos e sua vida acompanha a velocidade da internet; c) Utilizam todos os recursos do celular e sentem necessidade de estar conectados pois tecnologia e diversidade são coisas naturais em

sua vida; d) Possuem admiração pela competência real e não pela hierarquia, tem falta de cerimônia com os pais o que leva à indiferença sobre a autoridade; e) Tem constante sobrecarga de informações, o que dificulta a correlação dos conteúdos.

Esse capítulo descreveu conceitos referentes aos principais conflitos presentes nas organizações, demonstrou estudos e comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho, exemplificou circunstâncias que podem ser produtivas ou prejudiciais no ambiente coletivo. Após esses esclarecimentos sobre conflito o capítulo se propôs a descrever o perfil das gerações que na atualidade convivem num mesmo ambiente de trabalho, conceituando comportamentos para cada um deles.

O próximo capítulo tem como objetivo esclarecer como foi realizada a coleta e análise dos dados para captação de informações e posterior identificação da percepção dos respondentes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de pesquisa quantitativa com a adoção do método “survey”. Segundo seus objetivos, é uma pesquisa descritiva, pois pretende descrever o fenômeno estudado, e segundo seu escopo, é um levantamento amostral, pois busca obter dados representativos da população de pesquisa. Justifica-se a escolha, pois esse método permite a captação de informações e a identificação da percepção dos respondentes de forma ágil, pois encontram-se dispersos em vários estados do Brasil, o que dificultaria outro método de coleta de dados.

Foram utilizados dados primários, com disponibilização de questionários de pesquisa a todos os empregados da Superintendência de Pessoas, situados nas onze Regionais e na Sede da empresa, pertencentes aos cargos de analista, técnico e auxiliar, ocupantes ou não de função gerencial. O questionário teve como fonte o trabalho de conclusão de curso de Bastos e Silveira (2012), que foi aplicado na regional Recife nas seguintes áreas, Consultoria Jurídica, Superintendência de Produtos e Serviços Data Center, Superintendência de Desenvolvimento, Superintendência de Gestão Logística, Superintendência de Gestão de Pessoas, Superintendência de Gestão de Serviços, Superintendência de Operações e teve os resultados analisados, dessa forma pode-se considerar o instrumento de pesquisa validado.

A população da pesquisa é de 289 respondentes, para que ocorra a confiabilidade dos dados foi necessário que a amostra de respondentes contemplasse pelo menos 166 respostas. A margem de erro considerada para as respostas foi de 5%. Houveram apenas 153 respondentes, o que aumentou a margem de erro.

No período estabelecido para aplicação da pesquisa, foi enviado um link para os 289 e-mails corporativos dos empregados, explicitando o objetivo da pesquisa e convidando-os a participarem da mesma. Para os empregados que aceitaram o convite de participação na pesquisa, o acesso ocorreu via internet, resguardando o sigilo das respostas e a identificação dos participantes. O questionário de pesquisa foi composto de 17 (dezessete) quesitos que foram respondidos, estruturados por 07 (sete) questões referentes ao levantamento do perfil demográfico dos respondentes e por mais 10 (dez) questões que se propõem identificar situações de conflitos no ambiente pesquisado.

A aplicação da pesquisa foi realizada através do Google Drive, por meio de uma solução de questionário na web, ferramenta que foi encaminhada a todos os respondentes por e-mail corporativo do Serpro.

A análise dos dados foi realizada com a ajuda do Google Drive, para extração dos dados, e do programa Microsoft Office Excel, sendo realizadas análise de estatística descritiva por meio de análise bivariada, com a apresentação de gráficos, utilizando-se a descrição do relacionamento entre as variáveis existentes como gênero, idade e regional com referências cruzadas nos gráficos, simulando diferentes situações e posteriormente em cada uma delas fazendo uma análise de possível correlação entre as respostas.

Após finalização da análise das respostas foram apresentadas sugestões de mudanças na política de gestão do Serpro que possam minimizar situações de conflito identificadas no instrumento.

3.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Cabe ressaltar uma limitação do estudo realizado, a dificuldade de se obter uma amostra mais significativa devido a falta de interesse dos empregados em responder ao questionário disponibilizado. Esse fato aumentou a margem de erro da pesquisa, que em pesquisas quantitativas é de 5%. Devido à baixa adesão do público alvo, a pesquisa realizada trabalhou com uma margem de erro de 6%, que é superior ao normalmente aceito e faz com que os resultados encontrados tenham uma maior possibilidade de erro.

O próximo capítulo objetiva apresentar, descrever o ambiente do Serpro e analisar os resultados obtidos por meio da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo tem como objetivo descrever o ambiente do Serpro, apresentar os resultados e realizar análise da pesquisa que pretende identificar a existência do conflito de gerações na Superintendência de Pessoas no Serpro.

4.1 APRESENTAÇÃO

O instrumento de pesquisa, foi disponibilizado a todos os 289 empregados ativos, nessa unidade, no período de 24/09 a 03/10/2014. Os empregados pesquisados estavam distribuídos em 12 projeções regionais da empresa dispersas pelo país, sendo que em Brasília há duas unidades, representadas pela Sede e regional Brasília. A distribuição regional ocorreu da seguinte forma: Belo Horizonte, Belém, Brasília, Curitiba, Fortaleza, Florianópolis, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo e Porto Alegre, o número de respondentes totalizou um quantitativo de 153 pessoas o que corresponde a 52,95% do universo possível que é de 289 respondentes, a margem de erro considerada para a pesquisa foi de 5%.

Os pesquisados responderam as questões referentes ao perfil demográfico e também a itens que tratavam do instrumento de pesquisa referente ao conflito de gerações no ambiente de trabalho. Para finalização e encaminhamento da pesquisa que foi realizada por meio eletrônico, não era possível a conclusão da mesma sem responder a todas as questões disponibilizadas.

O perfil em que se concentram o maior número de respostas dessa pesquisa na Superintendência de Pessoas é o seguinte, empregado do gênero feminino, pertencente a geração *Baby Bombers*, entre 50 e 68 anos, com nível de escolaridade de pós-graduação, ocupa o cargo de analista da área administrativa, possui tempo de trabalho no Serpro que compreende 32 a 35 anos, não é ocupante de função gerencial. O perfil dos empregados da Superintendência de Pessoas considerando os fatores com maior frequência nos dados de cadastro é o seguinte, empregado do gênero feminino, com mais de 55 anos de idade, ensino superior completo, ocupante do cargo de auxiliar, acima de 15 anos de trabalho no Serpro, não ocupante de função gerencial.

4.2 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DO SERPRO

A Superintendência de Pessoas (SUPGP) foi instituída, com a concepção de abrangência nacional em Outubro de 2003, quando foram resgatadas as suas projeções regionais.

A SUPGP tem como visão ser reconhecida pela excelência no desenvolvimento integral das pessoas e tem estabelecida como missão propiciar às pessoas condições de evolução funcional, valorização, bem-estar e qualidade de vida, com soluções hábeis, criativas e inovadoras, focadas na excelência do atendimento.

Para tal, conta com um efetivo de profissionais distribuídos na Sede e em todas as 12 projeções regionais dispersas pelo país, sendo que em Brasília há duas unidades, representadas pela Sede e regional Brasília. A localização das regionais ocorre da seguinte forma: Belo Horizonte, Belém, Brasília, Curitiba, Fortaleza, Florianópolis, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo e Porto Alegre, que têm como atribuição dotar a Empresa de sistemáticas, métodos, técnicas, meios e informações necessárias à Gestão e ao Desenvolvimento das Pessoas.

Com o objetivo de dinamizar sua atuação, a SUPGP se estruturou em macroprocessos, presentes em cinco departamentos a seguir:

- 1) Departamento de Gestão Estratégica – GPGES;
- 2) Departamento de Gestão de Carreiras e da Estrutura Organizacional – GPCEO;
- 3) Departamento das Relações Sociais, da Gestão das Informações e dos Benefícios – GPRIB;
- 4) Departamento das Relações do Trabalho – GPRET; e
- 5) Departamento da Gestão do Comportamento Organizacional do Desenvolvimento e da Saúde – GPCDS.

A estrutura da SUPGP tem 1 Superintendente, 5 Departamentos que estão constituídos por 26 Divisões e 6 Setores. Ao todo são 289 empregados no quadro da superintendência sendo que desse quantitativo 105 pessoas ocupam o cargo de auxiliar, que exige escolaridade de ensino fundamental, 86 pessoas ocupam o cargo de técnico, que exige

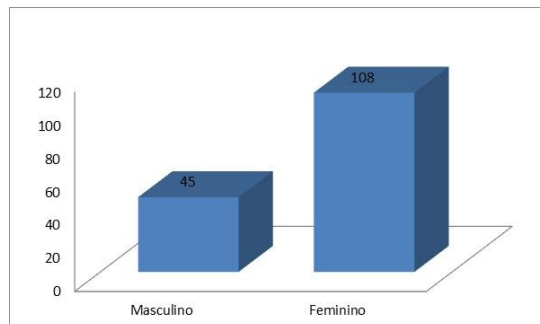
escolaridade de ensino médio e 98 pessoas ocupam o cargo de analista que exige a escolaridade de nível superior.

4.3 Análise dos dados

Esse capítulo se propõe a analisar os dados da pesquisa, de forma que as informações coletadas possam ser utilizadas como indicadores da existência de conflito de gerações na Superintendência de Pessoas no Serpro.

4.3.1. Perfil demográfico

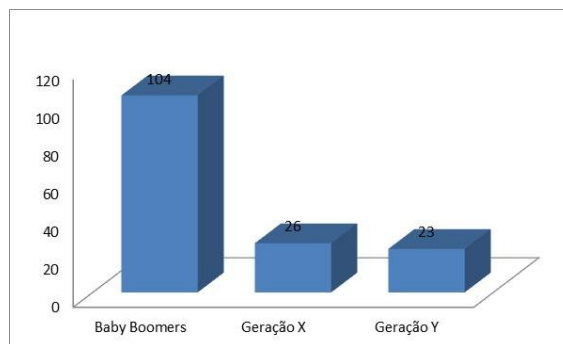
Gráfico 1 - Gênero



Fonte: Elaborado pela autora.

Do total de 153 respondentes 45 eram do sexo masculino e 108 do sexo feminino. Observa-se que o quantitativo do sexo feminino é muito maior que no sexo masculino. A predominância do gênero feminino na área de gestão de pessoas é histórica, infere-se que o assunto tenha mais afinidade com esse gênero específico.

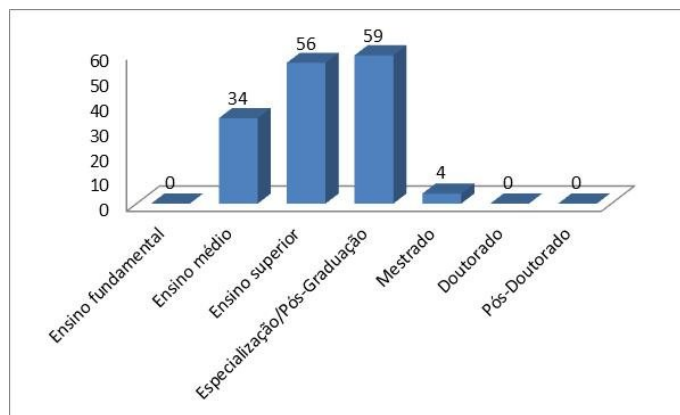
Gráfico 2 - Idade



Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação a idade dos respondentes observa-se na amostra de 153 respondentes os registros compreenderam a faixa etária entre 24 ao 71 anos. Para auxiliar o entendimento, na análise dos dados, as faixas etárias foram agrupadas conforme definido na no referencial teórico, do estudo das gerações da seguinte forma, geração *Baby Boomers*, geração X e geração Y. A incidência de maior número de respostas estava na faixa de 48 a 71 anos (geração *Baby Boomers*) com 104 respondentes que corresponde a 67,98% da amostra. Infere-se que o quantitativo da geração *Baby Boomers* destaca-se dos demais pois o Serpro passou muitos anos sem realizar concurso público, fator que possibilitou a concentração de respondentes nessa faixa etária. Continuando a análise dos dados, a faixa entre 36 e 47 anos (geração X) correspondente a 17% dos respondentes e finalmente, a geração Y na faixa entre 24 e 35 anos que corresponde a 15,04%. Não houve respostas na amostra para a faixa etária entre 72 e 83 anos, embora existam empregados ativos.

Gráfico 3 - Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange a escolaridade, da amostra de 153 pessoas, 34 pesquisados, o que corresponde a 22,23% dos respondentes, possuíam o ensino médio, 36,61% possuíam o ensino superior completo, ou seja, 56 pessoas, seguidos de 38,57% com nível de especialização/pós-graduação, o que corresponde a 59 pessoas e 2,62% com mestrado o que corresponde a 4 empregados. Não foi registrado nenhum respondente que possuía ensino fundamental, doutorado ou pós-doutorado, dessa forma, não há registro no gráfico dessa situação.

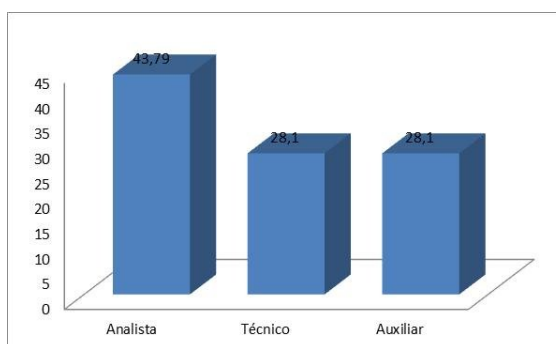
Considerando que os empregados com nível superior, especialização e mestrado totalizam 119, ou seja, 77,8% dos respondentes do total de 153 da amostra, infere-se que esse público é bastante qualificado e tem plenas condições de realizar uma análise criteriosa no momento de responder as questões apresentadas. Também é possível inferir que a melhor qualificação dos empregados possibilita agregar valor aos trabalhos realizados por esses profissionais.

Observa-se que o maior índice de respondentes está na faixa de especialização/pós-graduação, seguido dos respondentes com nível superior, posteriormente, os de ensino médio e, finalmente, mestrado.

A geração *Baby Boomers* possui 27 respondentes com Especialização, 43 com Ensino Superior e 32 com Ensino Médio, é a geração mais representativa no quesito de escolaridade. A geração X possui 16 respondentes com nível de Especialização, 8 com Ensino Superior e 2 com Ensino Médio. A geração Y, possui 16 respondentes com Especialização e 5 com Ensino Superior.

A maior representatividade da geração Baby Boomers, que possui dentre as suas características o tradicionalismo, reforça uma visão mais conservadora desse tipo de profissional o que pode impactar de forma negativa quando se defrontam com ideias inovadoras de outras gerações (PEPPERS & ROGERS, 2008).

Gráfico 4 - Cargo



Fonte: Elaborado pela autora.

A distribuição dos respondentes nos cargos da empresa ocorreu com predominância do cargo de analista, que corresponde a 67 pesquisados e que corresponde a 43,79% da amostra, seguido pelos cargos de técnico e auxiliar que tiveram o mesmo quantitativo de participantes, 43 cada e que representam o percentual de 28,10%. É importante destacar que embora o quantitativo de pessoas na Superintendência de Pessoas seja de 289 empregados ativos, a amostra de respondentes dessa pesquisa contou com 153 respondentes.

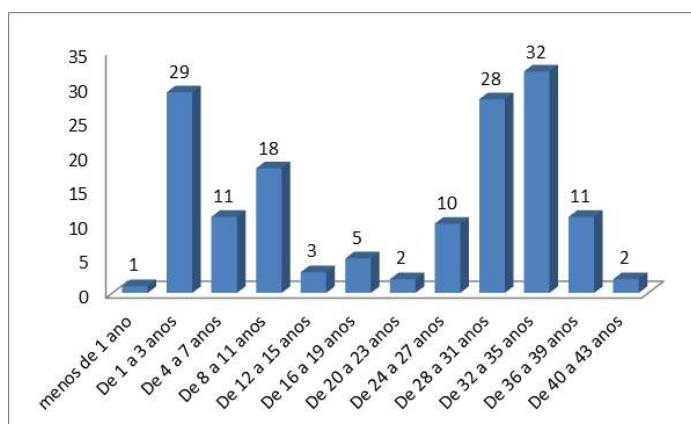
A Superintendência de Pessoas conta com 289 empregados no seu quadro, sendo que 105 pessoas ocupam o cargo de auxiliar, 86 pessoas ocupam o cargo de técnico e 98 pessoas ocupam o cargo de analista.

A geração *Baby Boomers* possui entre os respondentes 26 analistas, 36 técnicos e 42 auxiliares. A geração X possui 22 analistas, 3 técnicos e 1 auxiliar. A geração Y possui 19 analistas e 4 técnicos.

O maior quantitativo de auxiliares na Superintendência de Pessoas reflete o que ocorre na empresa como um todo, ou seja, o Serpro possui 4.091 empregados com o cargo de auxiliar, do total de 10.629 trabalhadores, representando 38,49% do total de

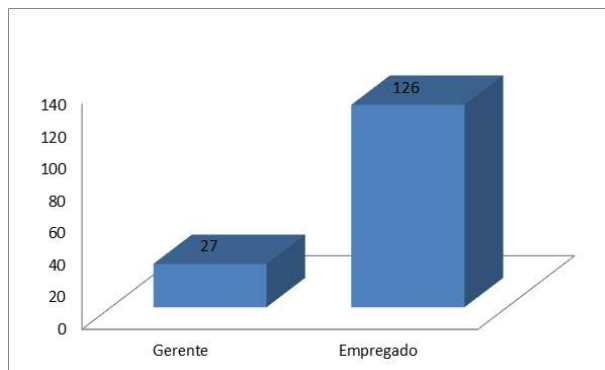
empregados. Esse quantitativo expressivo de profissionais com escolaridade de ensino fundamental ocorre devido as alterações das atividades da empresa ao longo dos anos. Inicialmente, as atividades desenvolvidas pelo Serpro eram de digitação, codificação e conferência de documentos, o que exigia baixa escolaridade dos profissionais. Ao longo dos anos com as mudanças tecnológicas do mercado a empresa se adaptou e passou a atuar no ramo de tecnologia da informação, o que exige um maior nível de conhecimento e formação para o desempenho das atividades, surgindo a necessidade de mudança de perfil dos profissionais da empresa.

Gráfico 5 - Tempo de trabalho no Serpro



Fonte: Elaborado pela autora.

Com o objetivo de facilitar a identificação dos respondentes, o tempo de trabalho na empresa foi distribuído em faixas de 3 anos que foram disponibilizadas com início em menos de 1 ano até 47 anos de empresa. A análise desse quesito ocorrerá com a avaliação dos 3 itens com maior percentual de incidência e do item com a menor representatividade. O maior quantitativo de respondentes está na faixa de 32 a 35 anos de trabalho no Serpro, com 32 pessoas o que representa 20,91% do total de participantes, esse quantitativo foi seguido pela faixa de 1 a 3 anos, representando, 29 pessoas, ou seja, 18,95% e, posteriormente, pela faixa entre 28 a 31 anos de trabalho na empresa, 28 respondentes, o que corresponde a 18,30%, o quantitativo com menor representatividade foi na faixa de menos de 1 ano de trabalho na empresa, com 1 pessoa, e que representou 0,65% do total, para a faixa de 44 a 47 anos de trabalho na empresa não houveram respondentes.

Gráfico 6 - Função gerencial

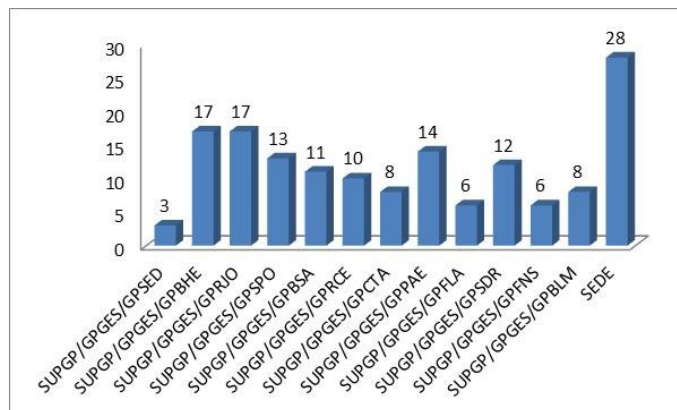
Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação a função gerencial, observa-se que 17,65% dos respondentes ocupavam função gerencial, do total de 153 respondentes da pesquisa o que corresponde a 27 pessoas. O total de respondentes que não possuíam função gerencial é de 126 pessoas o que corresponde a 82,35% dos respondentes.

Continuando a análise com foco na função gerencial, observa-se que em termos de escolaridade, dos 27 gerentes da SUPGP, 17 tem Especialização/Pós-Graduação, 10 tem Ensino Superior. Em se tratando de gênero, dos 27 gerentes, 13 são do sexo feminino e 14 do sexo masculino.

Dos 126 respondentes que não ocupam função gerencial 92 deles são da geração *Baby Boomers*, 18 da geração X e 16 da geração Y. Do total de 27 gerentes 12 deles são da geração *Baby Boomers*, 8 da geração X e 7 da geração Y. Conforme dados da pesquisa, a percepção dos respondentes na questão 1 “Empregado com pouco tempo na empresa, da geração Y, se acha merecedor de assumir um cargo gerencial e não é aceito para a função, em tomada de decisão de um superior, de geração anterior, devido à sua pouca experiência profissional na empresa e fora dela.”, é que isso ocorre às vezes, ou seja, os empregados da geração Y, se acham merecedores de ocuparem função gerencial, a decisão de não ocupação vêm de um superior de geração anterior. A percepção de ser capaz, em contraposição com a decisão da chefia de não ocupação do cargo pode gerar conflito entre as gerações, mas os dados não são suficientes para concluir se há conflito nesse quesito. Observa-se que somente “às vezes” o empregado da geração Y considera-se capaz de assumir a função gerencial.

Gráfico 7 - Lotação



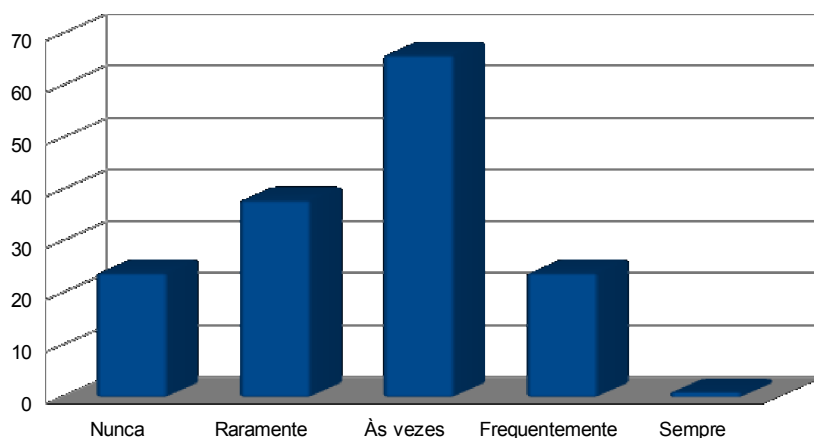
Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando dados da amostra dos 153 respondentes, observa-se que a lotação em que houve maior número de participantes foi a Sede, totalizando 28 pessoas, representando um percentual de 18,30%, em seguida estão as regionais Belo Horizonte e Rio de Janeiro com 17 respondentes cada representando um percentual de 22,24%, a seguir encontra-se a regional Porto Alegre com 14 respondentes, o que representa 9,15% do total, logo após encontra-se a regional São Paulo com 13 respondentes o que representa 8,5%, seguida da regional Salvador com 12 respondentes, o que representa 7,85%, em sexto lugar está a regional Brasília, com 11 respondentes, o que representa 7,19%, logo após está a regional Recife com 10 respondentes, o que representa 6,54%, seguido das regionais Curitiba e Belém com 8 respondentes cada o que representa 10,46%, em nono lugar estão as regionais Fortaleza e Florianópolis contribuindo com 6 respondentes cada o que representa 7,86% e, finalmente, a GPSED contribuiu com um total de 3 respondentes representando um percentual de 1,96% do total de respondentes.

4.3.2. Situações de conflito

Questão 1: Empregado com pouco tempo na empresa, da geração Y, se acha merecedor de assumir um cargo gerencial e não é aceito para a função, em tomada de decisão de um superior, de geração anterior, devido à sua pouca experiência profissional na empresa e fora dela. (ANEXO A).

Gráfico 8 - Situação de conflito 1



Fonte: Elaborado pela autora.

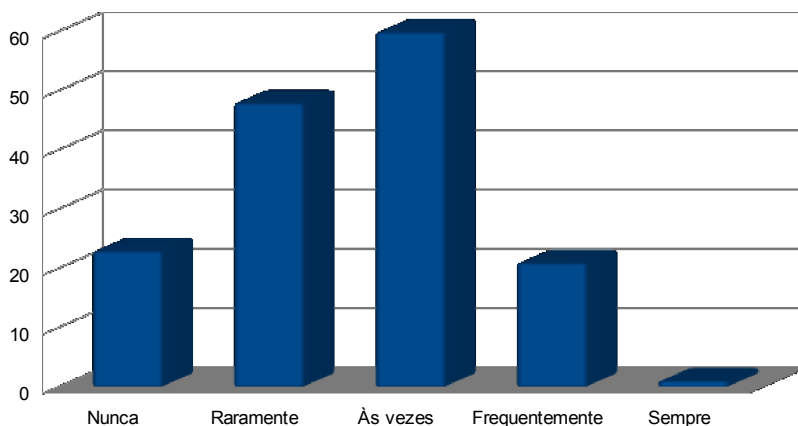
Essa situação tem como objetivo representar a relação de conflito entre pessoas de gerações e hierarquias diferentes. A questão aborda o conflito existente entre um empregado da geração Y considerar-se capaz de assumir um cargo gerencial mesmo sem a experiência necessária para desempenho da atividade proposta, levando a chefia de geração anterior a rejeitar a proposta por considerar o fator de inexperiência para o cargo. Os resultados da pesquisa demonstram que, na escala de frequência apresentada, para grande parte dos respondentes, a situação mais representativa para a questão apresentada é “às vezes” para, pelo menos, 66 pessoas o que corresponde a 43,13% do total de respondentes, seguida da situação “raramente”, que representa 38 pessoas, ou seja, 24,83%, posteriormente a situação “nunca” e “frequentemente” ocupam o terceiro lugar, e representam 24 respondentes cada, o que corresponde a 15,68%, seguida da situação “sempre” que representa 0,65%, 1 respondente.

Nessa questão observa-se a ocorrência de conflito conforme o item “Às vezes” que recebeu o maior índice de respostas totalizando 66 respondentes. Na pesquisa realizada por Bastos e Silveira (2012), em que foi aplicado o mesmo instrumento de pesquisa somente na Regional Recife, o item “Às vezes” também foi o de maior incidência, e totalizou 55 respostas, permanecendo destaque para essa variável.

Kuntz (2009), menciona que dentre as principais características da geração Y está o imediatismo, a impaciência e a ansiedade, pois a vida desses profissionais acompanha a velocidade da internet. Para Robbins (2005), a geração *Baby Boomers*, tem presentes valores como lealdade e valorização da carreira. Esses dois posicionamentos estão em oposição, ou seja, as gerações anteriores acreditam que só ocorre evolução profissional após transcorrido um determinado tempo na carreira, enquanto a geração Y acredita que sempre tem condições de ocupar um cargo superior mesmo que seja inexperiente na função.

Questão 2: Um empregado, da geração Y, comete alguns erros no trabalho que estava realizando e quando seu chefe, da geração anterior, vai lhe dar um feedback e novas orientações, ele demonstra total aversão à situação e tenta colocar a culpa em outras pessoas ou na suposta falta de condições de trabalho. (ANEXO A).

Gráfico 9 - Situação de conflito 2



Fonte: Elaborado pela autora.

Essa questão, trata da relação conflituosa entre indivíduos de gerações e hierarquia diferentes, sendo que a chefia pertence a uma geração anterior ao

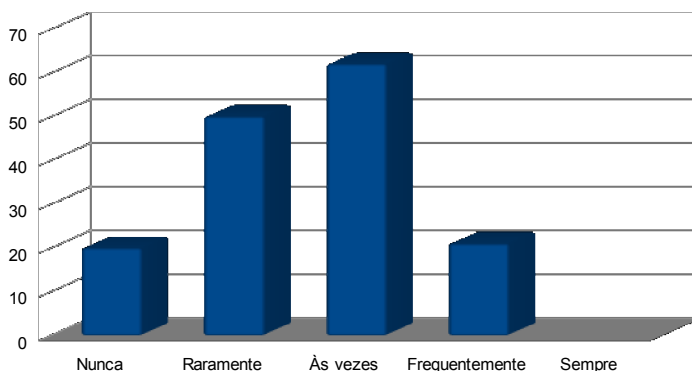
subordinado. Nesse contexto, o empregado da geração Y comete falhas em suas atividades e quando a chefia de geração anterior promove um feedback disponibilizando novas orientações, o empregado demonstra-se insatisfeito e tenta colocar a culpa em outras pessoas e na suposta falta de condições para desempenhar o trabalho.

Nesse caso, conforme a escala de frequência, o item com maior representatividade de acordo com a percepção das pessoas é “às vezes” com 60 incidências que corresponde a 39,21% do total de respondentes, seguido do item “raramente” representando 31,37%, ou seja, 48 respondentes, posteriormente o item “nunca” representa 15,03%, o que corresponde a 23 pessoas, seguido do item “frequentemente” com 21 respostas o que corresponde a 13,72% e, finalmente, o item “sempre” que conta com 1 respondente e representa 0,65% da amostra.

Nessa questão observa-se a ocorrência de conflito conforme o item “Às vezes” que recebeu o maior índice de respostas totalizando 60 respondentes. Na pesquisa realizada por Bastos e Silveira (2012), em que foi aplicado o mesmo instrumento de pesquisa somente na Regional Recife, o item “Às vezes” também foi o de maior incidência, e totalizou 63 respostas, permanecendo destaque para essa variável.

Questão 3: Um empregado, da geração X, comete alguns erros no trabalho que estava realizando e quando seu chefe, da geração Y, vai lhe dar um feedback e novas orientações, ele demonstra total aversão à situação e tenta colocar a culpa em outras pessoas ou na suposta falta de condições de trabalho. (ANEXO A).

Gráfico 10 - Situação de conflito 3



Fonte: Elaborado pela autora.

O item trata de relação de conflito entre empregado de geração anterior e chefia de geração mais nova. Nesse caso, o empregado da geração X recebe feedback de chefia da geração Y contendo novas orientações, sendo que o empregado demonstra aversão a situação colocando culpa em outras pessoas e na falta de condições de trabalho.

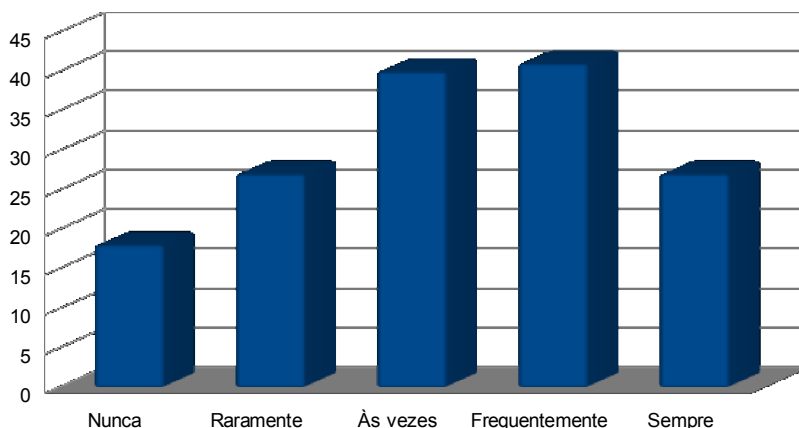
Essa questão o conflito estudado é o mesmo da questão 2 mas com a diferença de inversão de papéis entre as gerações, ou seja, a chefia da geração Y, mais jovem, e empregado da geração X, mais velho. Nesse caso, conforme a escala de frequência, o item com maior representatividade conforme percepção dos respondentes é o item “às vezes” que corresponde a 62 pessoas, 40,52% do total de respondentes, seguido do item “raramente” 50 pessoas, representando 32,67%, posteriormente o item “frequentemente” representa 13,72%, com 21 respondentes e finalmente, o item “nunca” que representa 13,07% da amostra com 20 respostas, não houve resposta para o item “sempre”.

Nessa questão observa-se a ocorrência de conflito conforme o item “às vezes” que recebeu o maior índice de respostas totalizando 62 respondentes. Na pesquisa realizada por Bastos e Silveira (2012), em que foi aplicado o mesmo instrumento de pesquisa somente na Regional Recife, o item “às vezes” também foi o de maior incidência, e totalizou 65 respostas, permanecendo destaque para essa variável.

Conforme os autores Veloso, Dutra e Nakata (2008), as pessoas pertencentes a geração X defendem um ambiente de trabalho mais informal e com menor rigor na hierarquia, dessa forma, quando são chamados a atenção pela chefia demonstram aversão a situação ocorrida, confirmando a existência de conflito.

Questão 4: Empregado da geração Y, embora dê opiniões importantes, apresenta pouca paciência para reuniões muito longas. Em uma delas o jovem empregado tira o celular do bolso e começa a mexer, para passar o tempo. O pessoal mais velho acha falta de educação. (ANEXO A).

Gráfico 11 - Situação de conflito 4



Fonte: Elaborado pela autora.

A questão refere-se a comportamento de empregado da geração Y, mais jovem, que demonstra impaciência para reuniões de longa duração e em um caso específico o empregado pega o celular para passar o tempo, as pessoas de gerações anteriores consideram o comportamento como falta de educação.

O item com maior representatividade conforme percepção dos respondentes é o item “frequentemente” que corresponde a 41 pessoas, 26,80% do total de respondentes, seguido do item “às vezes” com 40 pessoas, representando 26,14%, posteriormente o terceiro lugar está representado pelos itens “sempre” e “raramente” que representam 17,65%, com 27 respondentes e finalmente, o item “nunca” que representa 11,39% da amostra com 18 respostas.

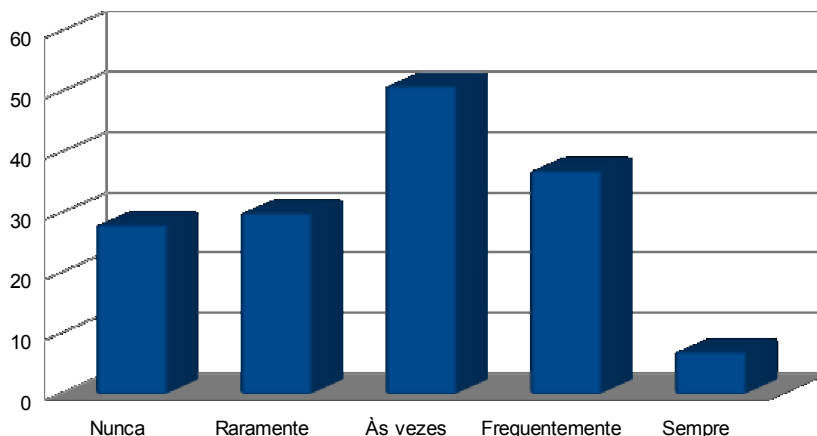
Nessa questão observa-se a ocorrência de conflito conforme o item “frequentemente” que recebeu o maior índice de respostas totalizando 41 respondentes. Na pesquisa realizada por Bastos e Silveira (2012), em que foi aplicado o mesmo instrumento de pesquisa somente na Regional Recife, o item “frequentemente” também

foi o de maior incidência, e totalizou 62 respostas, permanecendo destaque para essa variável.

Kuntz (2009), menciona que dentre as principais características da geração Y está o imediatismo, a impaciência e a ansiedade, pois a vida desses profissionais acompanha a velocidade da internet. De acordo com Peppers & Rogers (2008), a geração *Baby Boomers* possui dentre as suas características o tradicionalismo, que reforça uma visão mais conservadora. Dessa forma, quando um empregado da geração Y tira o celular do bolso e começa a manuseá-lo durante uma reunião demorada os empregados de gerações anteriores tem a percepção de que esse comportamento é uma falta de educação confirmando uma fonte de conflito entre as gerações.

Questão 5: Empregado da geração Y percebe que o colega da geração Baby Boomers sonega informação sobre determinado assunto por insegurança e fica incomodado com tal atitude. (ANEXO A).

Gráfico 12 - Situação de conflito 5



Fonte: Elaborado pela autora.

A quinta pergunta trata da percepção de sonegação de informações por empregado da geração *Baby Boomers*, mais velha, para realização de atividades de empregado da geração Y, mais jovem. O empregado mais velho sonega a informação por insegurança e o empregado mais jovem sentem-se incomodado com a situação por se tratar de conhecimento e repasse de informações relevantes ao desempenho do trabalho.

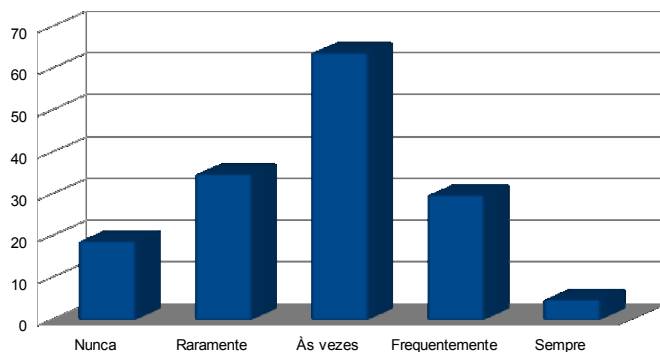
A frequência percebida pelos respondentes é distribuída de forma que a questão “às vezes” é a mais representativa, correspondendo a 33,33% com 51 respondentes, seguida da questão “frequentemente”, com 37 respondentes, que representa 24,19%, em terceiro lugar encontra-se a questão “raramente” com 30 respondentes o que corresponde a 19,61%, em quarto lugar está a questão “nunca” com 28 respostas o que representa 18,30%, e, finalmente, da questão “sempre” que representa 4,58%, com 7 respondentes.

Nessa questão observa-se a ocorrência de conflito conforme o item “às vezes” que recebeu o maior índice de respostas totalizando 51 respondentes. Na pesquisa realizada por Bastos e Silveira (2012), em que foi aplicado o mesmo instrumento de pesquisa somente na Regional Recife, o item “às vezes” também foi o de maior incidência, e totalizou 53 respostas, permanecendo destaque para essa variável.

Conforme Filho (2010), dentre as características da geração *Baby Boomers* está a valorização pelos títulos, status que representem algum tipo de poder. Quando estão trabalhando com pessoas de gerações mais jovens como é caso da geração Y, ao sonegarem informações tem a sensação de preservar o poder, já que a informação fica restrita a poucas pessoas. Dessa forma, confirma a situação de conflito entre as gerações.

Questão 6: Empregado da geração Y ironiza o fato de um colega veterano não saber usar bem as novas tecnologias e este fica aborrecido com comentário feito pelo colega mais novo. (ANEXO A).

Gráfico 13 - Situação de conflito 6



Fonte: Elaborado pela autora.

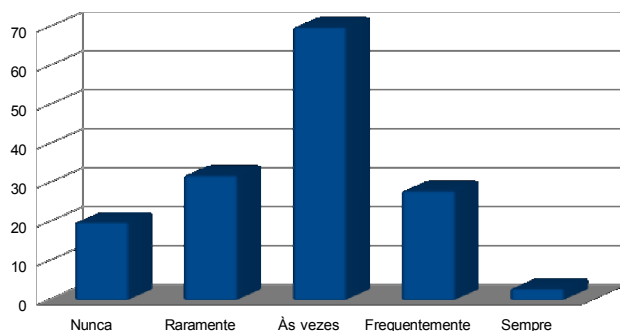
A sexta pergunta trata da percepção referente a situação de ironia gerada por empregado mais jovem, da geração Y, quando percebe que um colega da geração dos Veteranos não consegue utilizar adequadamente as novas tecnologias e esse fica aborrecido com os comentários do colega mais jovem.

A frequência percebida pelos respondentes é distribuída de forma que a questão “às vezes” é a mais representativa, correspondendo a 41,83% com 64 respondentes, seguida da questão “raramente”, com 35 respondentes, que representa 22,87%, em terceiro lugar encontra-se a questão “frequentemente” com 30 respondentes o que corresponde a 19,61%, em quarto lugar está a questão “nunca” com 19 respostas o que representa 12,41%, e, finalmente, da questão “sempre” que representa 3,26%, com 5 respondentes.

Nessa questão observa-se a ocorrência de conflito conforme o item “às vezes” que recebeu o maior índice de respostas totalizando 64 respondentes. Na pesquisa realizada por Bastos e Silveira (2012), em que foi aplicado o mesmo instrumento de pesquisa somente na Regional Recife, o item “às vezes” também foi o de maior incidência, e totalizou 64 respostas, permanecendo destaque para essa variável.

Questão 7: Empregado da geração Y, ignorando a hierarquia, trata de determinado assunto com o superior do seu chefe imediato, este pertencente a uma geração anterior, deixando-o incomodado, normalmente por ser mais apegado à hierarquia. (ANEXO A).

Gráfico 14 - Situação de conflito 7



Fonte: Elaborado pela autora.

A sétima pergunta trata de empregado da geração Y que ignora a hierarquia e trata de determinado assunto com o superior de sua chefia imediata, sendo que esse pertence a uma geração anterior, deixando-o incomodado, por ser mais apegado a hierarquia.

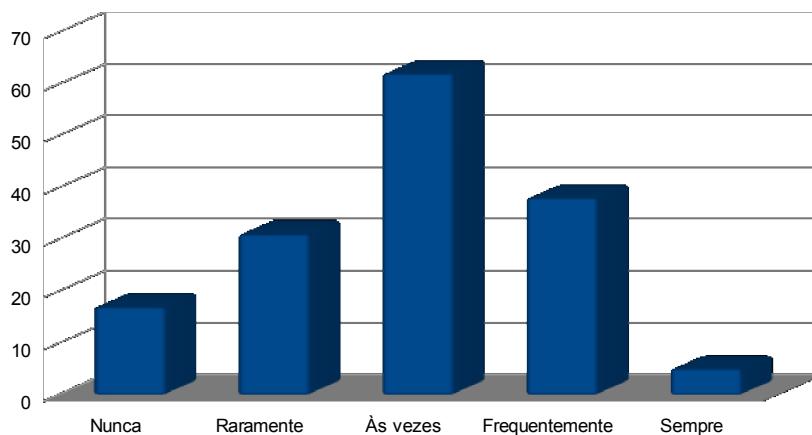
A frequência percebida pelos respondentes é distribuída de forma que a questão “às vezes” é a mais representativa, correspondendo a 45,75% com 70 respondentes, seguida da questão “raramente”, com 32 respondentes, que representa 20,91%, em terceiro lugar encontra-se a questão “frequentemente” com 28 respondentes o que corresponde a 18,30%, em quarto lugar está a questão “nunca” com 20 respostas o que representa 13,07%, e, finalmente, da questão “sempre” que representa 1,96%, com 3 respondentes.

Nessa questão observa-se a ocorrência de conflito conforme o item “às vezes” que recebeu o maior índice de respostas totalizando 70 respondentes. Na pesquisa realizada por Bastos e Silveira (2012), em que foi aplicado o mesmo instrumento de pesquisa somente na Regional Recife, o item “às vezes” também foi o de maior incidência, e totalizou 63 respostas, permanecendo destaque para essa variável.

De acordo com Peppers & Rogers (2008), a geração *Baby Boomers* possui dentre as suas características o tradicionalismo, que reforça uma visão mais conservadora. Para Veloso, Dutra e Nakata (2008), a geração Y dentre as suas características mais evidentes possui uma personalidade individualista. Esses dois pontos de vista entre as gerações são uma fonte de conflito já que por desconsiderar a importância da hierarquia para os empregados da geração anterior, os empregados da geração Y entram em contato diretamente com a chefia imediatamente superior.

Questão 8: A atuação multitarefa de um empregado da geração Y, ou seja, o fato dele falar ao telefone, ouvir música e/ou navegar na internet enquanto trabalha, dá a impressão em um colega da geração anterior de que ele esteja enrolando, causando desconforto ou uma sensação de injustiça. (ANEXO A).

Gráfico 15 - Situação de conflito 8



Fonte: Elaborado pela autora.

A oitava pergunta trata de empregado da geração Y que possui atuação multitarefa, ou seja, fala ao telefone, ouve música, navega na internet enquanto trabalha, e devido a esse comportamento os colegas da geração anterior tem a impressão de que ele está enrolando, causando desconforto e até uma sensação de injustiça.

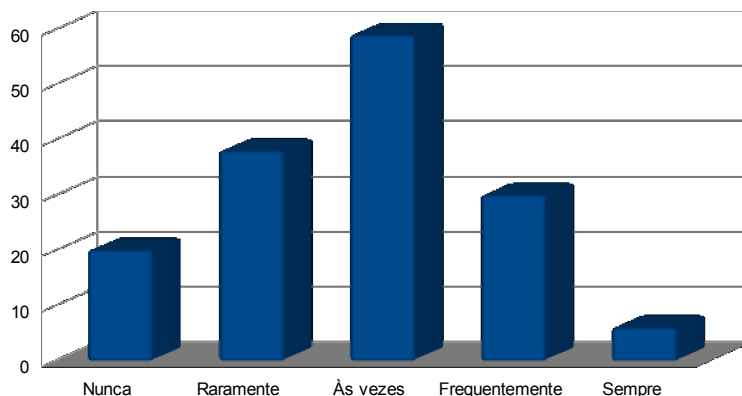
A frequência percebida pelos respondentes é distribuída de forma que a questão “às vezes” é a mais representativa, correspondendo a 40,52% com 62 respondentes, seguida da questão “frequentemente”, com 38 respondentes, que representa 24,83%, em terceiro lugar encontra-se a questão “raramente” com 31 respondentes o que corresponde a 20,26%, em quarto lugar está a questão “nunca” com 17 respostas o que representa 11,11%, e, finalmente, a questão “sempre” que representa 3,26%, com 5 respondentes.

Nessa questão observa-se a ocorrência de conflito conforme o item “às vezes” que recebeu o maior índice de respostas totalizando 62 respondentes. Na pesquisa realizada por Bastos e Silveira (2012), em que foi aplicado o mesmo instrumento de pesquisa somente na Regional Recife, o item “às vezes” também foi o de maior incidência, e totalizou 54 respostas, permanecendo destaque para essa variável.

De acordo com Peppers & Rogers (2008), a geração *Baby Boomers* possui um grupo caracterizado pelos tradicionalistas, que possuem uma visão mais conservadora, em contraponto, conforme Kuntz (2009), umas das características da geração Y é a necessidade de estar conectado pois a tecnologia e a diversidade estão presentes de forma natural em sua vida. Essas duas percepções extremas entre tradicionalismo e uma visão contemporânea do trabalho confirmam o conflito entre essas duas gerações.

Questão 9: Empregado da geração Baby Boomers ou X, demonstra insegurança ao ter dificuldade em aceitar novas ideias de um colega da geração Y, por achar que os novos conhecimentos podem ser uma ameaça ao poder que detém com toda sua experiência profissional na empresa. (ANEXO A).

Gráfico 16 - Situação de conflito 9



Fonte: Elaborado pela autora.

A nona pergunta trata de empregado da geração *Baby Boomers* ou X, que de certa forma demonstra insegurança pois tem dificuldade em aceitar novas ideias de um colega da geração Y, por imaginar que novos conhecimentos podem ameaçar ao poder que esse detém com toda a sua experiência profissional na empresa.

A frequência percebida pelos respondentes é distribuída de forma que a questão “às vezes” é a mais representativa, correspondendo a 40,52% com 62 respondentes, seguida da questão “frequentemente”, com 38 respondentes, que representa 24,83%, em terceiro lugar encontra-se a questão “raramente” com 31 respondentes o que corresponde

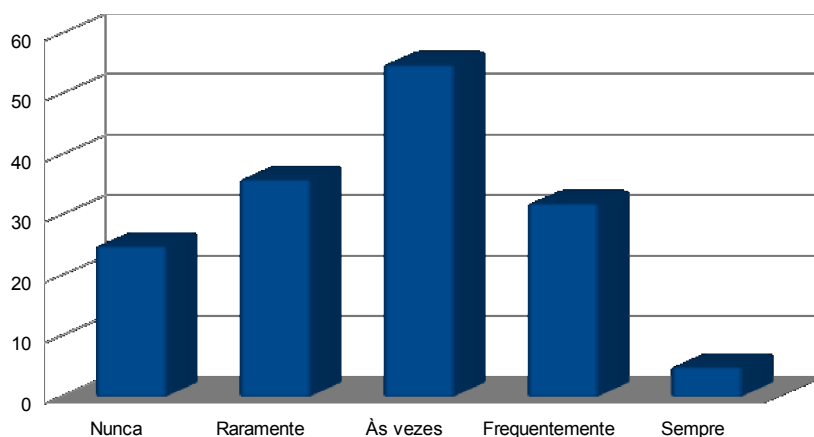
a 20,26%, em quarto lugar está a questão “nunca” com 17 respostas o que representa 11,11%, e, finalmente, a questão “sempre” que representa 3,26%, com 5 respondentes.

Nessa questão observa-se a ocorrência de conflito conforme o item “às vezes” que recebeu o maior índice de respostas totalizando 62 respondentes. Na pesquisa realizada por Bastos e Silveira (2012), em que foi aplicado o mesmo instrumento de pesquisa somente na Regional Recife, o item “às vezes” também foi o de maior incidência, e totalizou 52 respostas, permanecendo destaque para essa variável.

Conforme Filho (2010), dentre as características da geração *Baby Boomers* está a valorização pelos títulos, status que representem algum tipo de poder. Quando estão trabalhando com pessoas de gerações mais jovens como é caso da geração Y, ao sonegarem informações tem a sensação de preservar o poder, já que a informação fica restrita a poucas pessoas. Dessa forma, a teoria confirma a situação de conflito entre as gerações conforme os dados extraídos da pesquisa.

Questão 10: Chefe, da geração X, prefere tomar decisões unilaterais e agir de forma isolada. Os empregados de outras gerações, por sua vez, sentem-se tolhidos visto que valorizam mais o espírito de equipe, cooperação e comprometimento bem como equipes abertas e honestas, que colaborem juntas. (ANEXO A).

Gráfico 17 - Situação de conflito 10



Fonte: Elaborado pela autora.

A décima pergunta trata de chefia da geração X, que prefere tomar decisões unilaterais e agir de forma isolada. Os empregados de outras gerações, sentem-se

tolhidos pois valorizam o espírito de equipe, a cooperação e o comprometimento assim como equipes abertas e honestas, que colaboram juntas.

A frequência percebida pelos respondentes é distribuída de forma que a questão “às vezes” é a mais representativa, correspondendo a 40,52% com 62 respondentes, seguida da questão “frequentemente”, com 38 respondentes, que representa 24,83%, em terceiro lugar encontra-se a questão “raramente” com 31 respondentes o que corresponde a 20,26%, em quarto lugar está a questão “nunca” com 17 respostas o que representa 11,11%, e, finalmente, a questão “sempre” que representa 3,26%, com 5 respondentes.

Nessa questão observa-se a ocorrência de conflito conforme o item “às vezes” que recebeu o maior índice de respostas totalizando 62 respondentes. Na pesquisa realizada por Bastos e Silveira (2012), em que foi aplicado o mesmo instrumento de pesquisa somente na Regional Recife, o item “às vezes” também foi o de maior incidência, e totalizou 50 respostas, permanecendo destaque para essa variável.

Conforme Veloso, Dutra e Nakata (2008), as pessoas pertencentes a geração X adotam uma postura cética e defendem um ambiente de trabalho mais informal, essa postura desconsidera o valor das equipes. Esse tipo de comportamento afeta a relação com as gerações anteriores, confirmando os conflitos entre essas gerações.

4.3.3. Respostas de Referência Cruzada

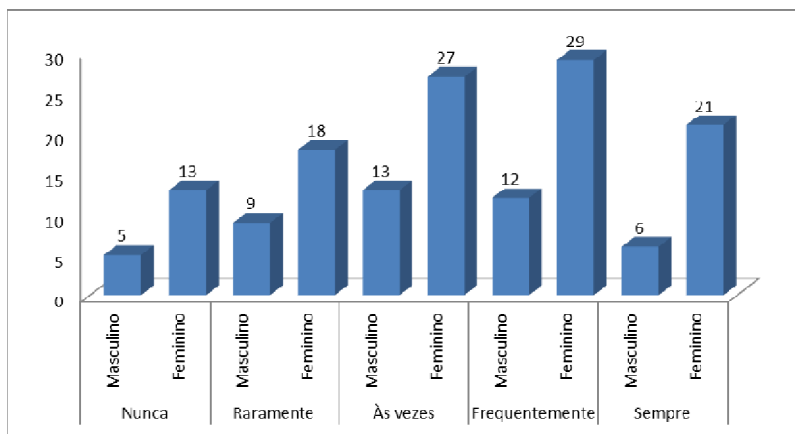
Essa parte do trabalho tem como objetivo realizar algumas tabulações cruzadas definidas para esse questionário. As tabulações cruzadas possibilitam a comparação de resultados entre as questões do mesmo instrumento de pesquisa.

Registra-se que o estudo aqui apresentado, não pretende esgotar todas as possibilidades de cruzamento, foi utilizado o critério de referências cruzadas somente em situações em que os conflitos evidenciados mostraram-se acima da média, tendo como referência as demais questões. As situações em destaque foram aquelas em que os índices das variáveis “Às vezes”, “Frequentemente” e “Sempre”, possuíam um somatório maior que os índices das demais questões, situações 4, 7 e 8. Essas situações tratavam de conflito de comportamento da geração Y em reuniões extensas, conflito de hierarquia da geração Y, atuação multitarefa da geração Y. Os cruzamentos foram realizados com as características do perfil demográfico com relevância para o trabalho, gênero, idade e lotação.

Referência cruzada situação 4

Gênero x situação 4 - Empregado da geração Y, embora dê opiniões importantes, apresenta pouca paciência para reuniões muito longas. Em uma delas o jovem empregado tira o celular do bolso e começa a mexer, para passar o tempo. O pessoal mais velho acha falta de educação. (ANEXO A).

Gráfico 18 - Gênero x situação 4



Fonte: Elaborado pela autora.

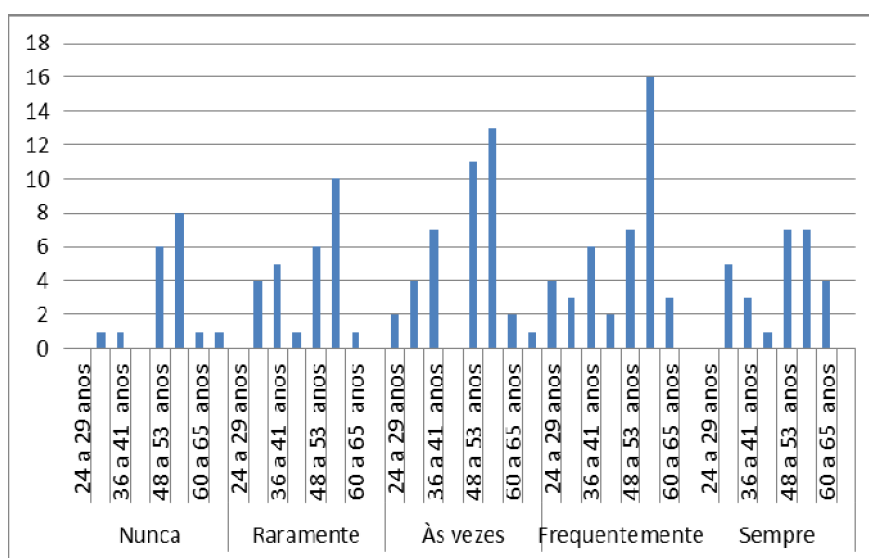
Conforme as informações da tabela, observa-se que o maior índice de respostas está no gênero feminino. Os respondentes consideram frequente a ocorrência do empregado da geração Y apresentar impaciência em reuniões muito longas e utilizar celular para passar o tempo, os empregados das gerações anteriores consideram esse comportamento como falta de educação. O maior índice é de 29 respostas do gênero feminino no item “frequentemente”. Se somarmos os itens “Às vezes”, “Frequentemente” e “Sempre” do gênero feminino o total subiria para 77 respostas. Se considerarmos o somatório desses itens e dos gêneros masculino e feminino, totalizamos o quantitativo de 108 respostas com a percepção de conflito na referida questão.

Kuntz (2009), menciona que dentre as principais características da geração Y está o imediatismo, a impaciência e a ansiedade, pois a vida desses profissionais acompanha a velocidade da internet. De acordo com Peppers & Rogers (2008), a geração *Baby Boomers* possui dentre as suas características o tradicionalismo, que reforça uma visão mais conservadora. Dessa forma, quando um empregado da geração Y tira o celular do bolso e começa a manuseá-lo durante uma reunião demorada os empregados de

gerações anteriores tem a percepção de que esse comportamento é uma falta de educação confirmando uma fonte de conflito entre as gerações.

Idade x situação 4 - Empregado da geração Y, embora dê opiniões importantes, apresenta pouca paciência para reuniões muito longas. Em uma delas o jovem empregado tira o celular do bolso e começa a mexer, para passar o tempo. O pessoal mais velho acha falta de educação. (ANEXO A).

Gráfico 19 - Idade x situação 4



Fonte: Elaborado pela autora.

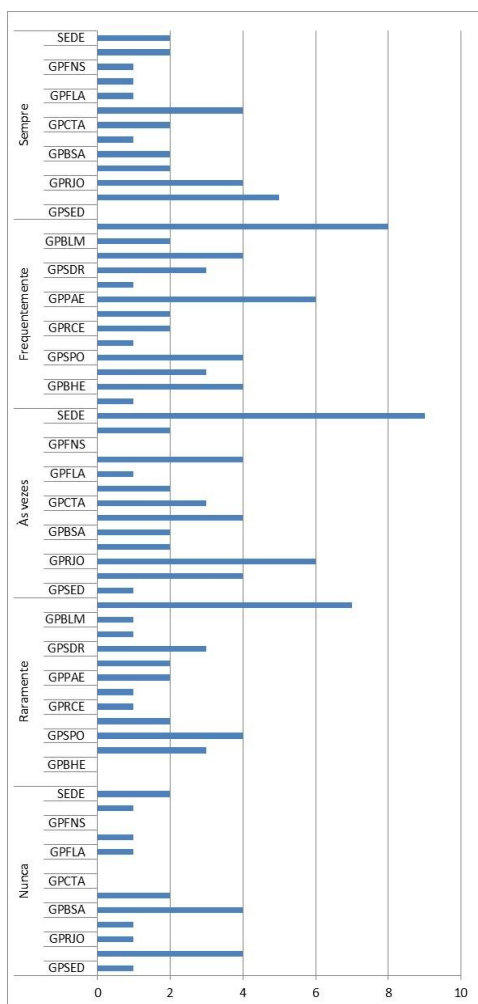
Conforme dados da pesquisa, observa-se que o perfil dos respondentes para esse quesito concentra-se na geração *Baby Boomers*, ou seja mais de 50 anos, e que ocorre a percepção que “frequentemente” empregado da geração Y apresenta impaciência em reuniões muito longas e utiliza celular para passar o tempo, os empregados das gerações anteriores consideram esse comportamento como falta de educação, reforçando a existência de conflito entre as gerações.

De acordo com os dados da pesquisa observa-se a ocorrência de conflito nas cinco faixas etárias, quais sejam, 42 a 47 anos, 48 a 53 anos, 54 a 59 anos, e 60 a 63 anos, consideradas para a Geração *Baby Boomers*, devido ao comportamento diferenciado do

empregado da Geração Y. O item com maior representatividade nessa questão foi “Frequentemente”, o somatório de respondentes em todas as faixas etárias nesse item totalizou 41, registrando maior número que as demais e confirmando a percepção da existência de conflito para a questão.

Lotação x situação 4 - Empregado da geração Y, embora dê opiniões importantes, apresenta pouca paciência para reuniões muito longas. Em uma delas o jovem empregado tira o celular do bolso e começa a mexer, para passar o tempo. O pessoal mais velho acha falta de educação. (ANEXO A).

Gráfico 20 - Lotação x situação 4



Fonte: Elaborado pela autora.

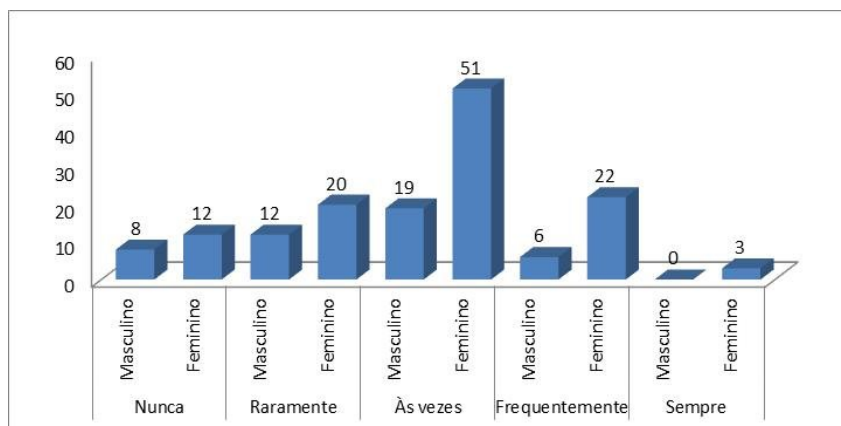
Conforme dados coletados a GPRJO, GPPAE e a Sede, tem a percepção de que Empregado da geração Y, embora dê opiniões importantes, apresenta pouca paciência para reuniões muito longas, geralmente tira o celular do bolso e começa a mexer, para passar o tempo. O pessoal mais velho acha falta de educação.

De acordo com os dados da pesquisa, observa-se de forma mais expressiva a ocorrência de conflito de comportamento nessas três lotações. As variáveis “Às vezes”, “Frequentemente” e “Sempre”, possuem a maior representatividade totalizando 108 respostas.

Referência cruzada situação 7

Gênero x situação 7 – Empregado da geração Y, ignorando a hierarquia, trata de determinado assunto com o superior do seu chefe imediato, este pertencente a uma geração anterior, deixando-o incomodado, normalmente por ser mais apegado à hierarquia. (ANEXO A).

Gráfico 21 - Gênero x situação 7



Fonte: Elaborado pela autora.

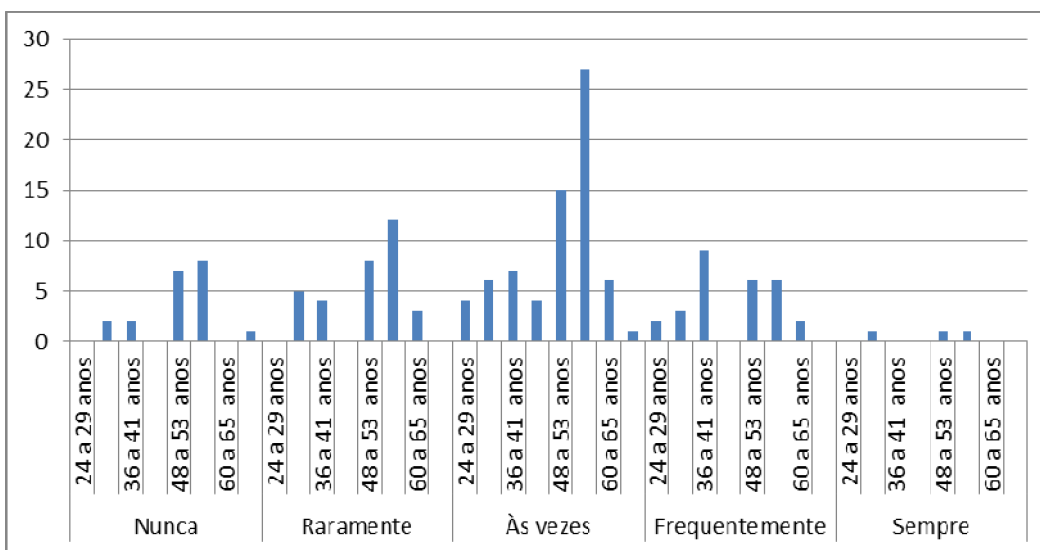
Conforme as informações da tabela, observa-se que o maior índice de respostas está no gênero feminino. Os respondentes consideram “Às vezes” a ocorrência do empregado da geração Y ignorar a hierarquia e tratar de determinado assunto com o superior do seu chefe imediato, de geração anterior, causando desconforto por ser apegado a hierarquia. O maior índice é de 51 respostas do gênero feminino no item “Às

vezes”. Se somarmos os itens “Às vezes”, “Frequentemente” e “Sempre” do gênero feminino o total subiria para 76 respostas. Se considerarmos o somatório desses itens e dos gêneros masculino e feminino, totalizamos o quantitativo de 101 respostas com a percepção de conflito na referida questão.

De acordo com Peppers & Rogers (2008), a geração *Baby Boomers* possui dentre as suas características o tradicionalismo, que reforça uma visão mais conservadora. Para Veloso, Dutra e Nakata (2008), a geração Y dentre as suas características mais evidentes possui uma personalidade individualista. Esses dois pontos de vista entre as gerações são uma fonte de conflito já que por desconsiderar a importância da hierarquia para os empregados da geração anterior, os empregados da geração Y entram em contato diretamente com a chefia imediatamente superior.

Idade x situação 7 - Empregado da geração Y, ignorando a hierarquia, trata de determinado assunto com o superior do seu chefe imediato, este pertencente a uma geração anterior, deixando-o incomodado, normalmente por ser mais apegado à hierarquia. (ANEXO A).

Gráfico 22 - Idade x situação 7



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme dados da pesquisa, observa-se que o perfil dos respondentes para esse quesito concentra-se na geração *Baby Boomers*, ou seja mais de 50 anos, e que ocorre a

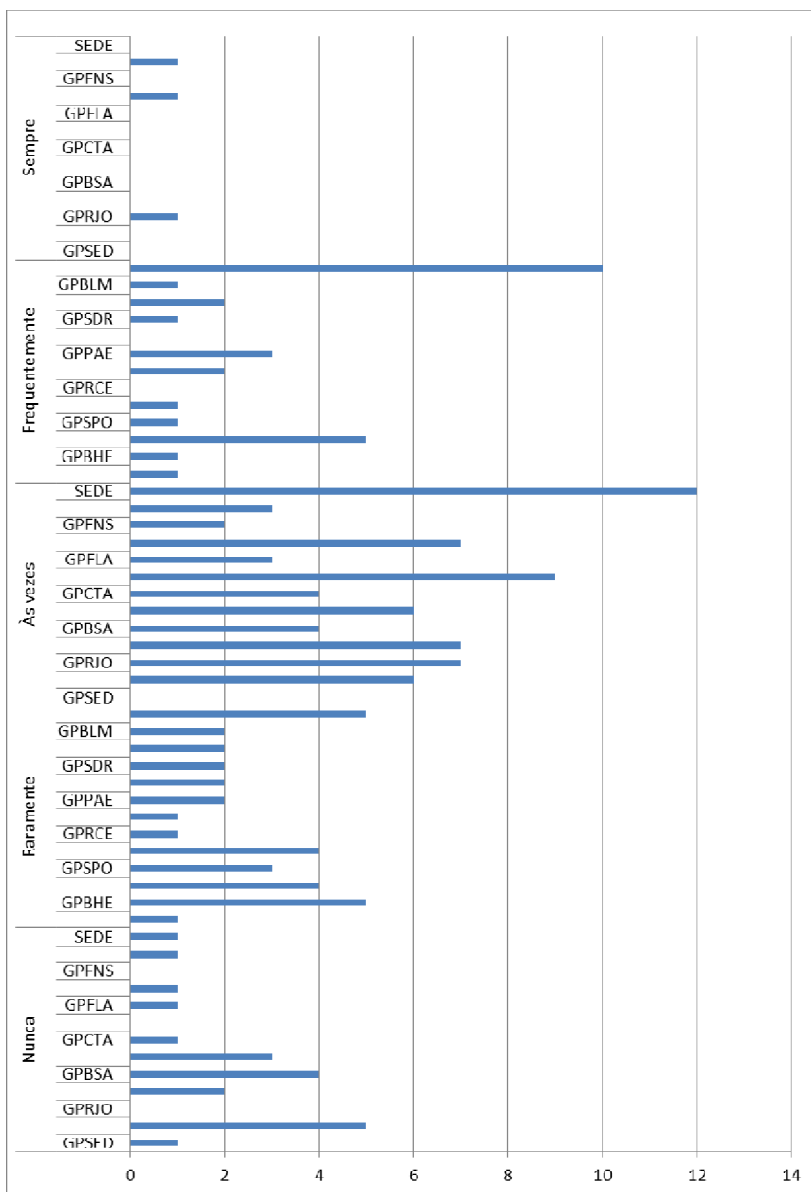
percepção “Empregado da geração Y, ignorando a hierarquia, trata de determinado assunto com o superior do seu chefe imediato, este pertencente a uma geração anterior, deixando-o incomodado, normalmente por ser mais apegado à hierarquia.”.

De acordo com os dados da pesquisa observa-se a ocorrência de conflito nas cinco faixas etárias, quais sejam, 42 a 47 anos, 48 a 53 anos, 54 a 59 anos, e 60 a 63 anos, consideradas para a Geração *Baby Boomers*, devido ao comportamento diferenciado do empregado da Geração Y. O item com maior representatividade nessa questão foi “Às vezes”, o somatório de respondentes em todas as faixas etárias nesse item totalizou 70, registrando maior número que as demais e confirmando a percepção da existência de conflito para a questão.

De acordo com Peppers & Rogers (2008), a geração *Baby Boomers* possui dentre as suas características o tradicionalismo, que reforça uma visão mais conservadora. Para Veloso, Dutra e Nakata (2008), a geração Y dentre as suas características mais evidentes possui uma personalidade individualista. Esses dois pontos de vista entre as gerações são uma fonte de conflito já que por desconsiderar a importância da hierarquia para os empregados da geração anterior, os empregados da geração Y entram em contato diretamente com a chefia imediatamente superior.

Lotação x situação 7 - Empregado da geração Y, ignorando a hierarquia, trata de determinado assunto com o superior do seu chefe imediato, este pertencente a uma geração anterior, deixando-o incomodado, normalmente por ser mais apegado à hierarquia. (ANEXO A).

Gráfico 23 - Lotação x situação 7



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme dados coletados a GPBHE, GPRJO, GPSPO, GPRCE, GPPAE, GPSDR e a Sede, tem a percepção de que Empregado da geração Y, ignorando a hierarquia trata

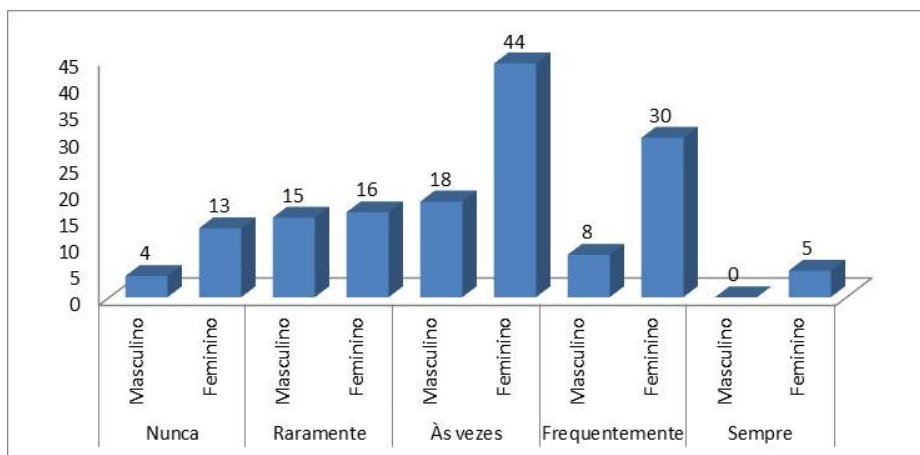
de determinado assunto com o superior da sua chefia, que é de uma geração anterior, e esse fica incomodado por ser apegado a hierarquia. De acordo com os dados da pesquisa, observa-se de forma mais expressiva a ocorrência de conflito de comportamento nessas sete lotações. As variáveis “Às vezes”, “Frequentemente” e “Sempre”, possuem a maior representatividade totalizando 82 respostas.

De acordo com Peppers & Rogers (2008), a geração *Baby Boomers* possui dentre as suas características o tradicionalismo, que reforça uma visão mais conservadora. Para Veloso, Dutra e Nakata (2008), a geração Y dentre as suas características mais evidentes possui uma personalidade individualista. Esses dois pontos de vista entre as gerações são uma fonte de conflito já que por desconsiderar a importância da hierarquia para os empregados da geração anterior, os empregados da geração Y entram em contato diretamente com a chefia imediatamente superior.

Referência cruzada situação 8

Gênero x situação 8 - A atuação multitarefa de um empregado da geração Y, ou seja, o fato dele falar ao telefone, ouvir música e/ou navegar na internet enquanto trabalha, dá a impressão em um colega da geração anterior de que ele esteja enrolando, causando desconforto ou uma sensação de injustiça. (ANEXO A).

Gráfico 24 - Gênero x situação 8

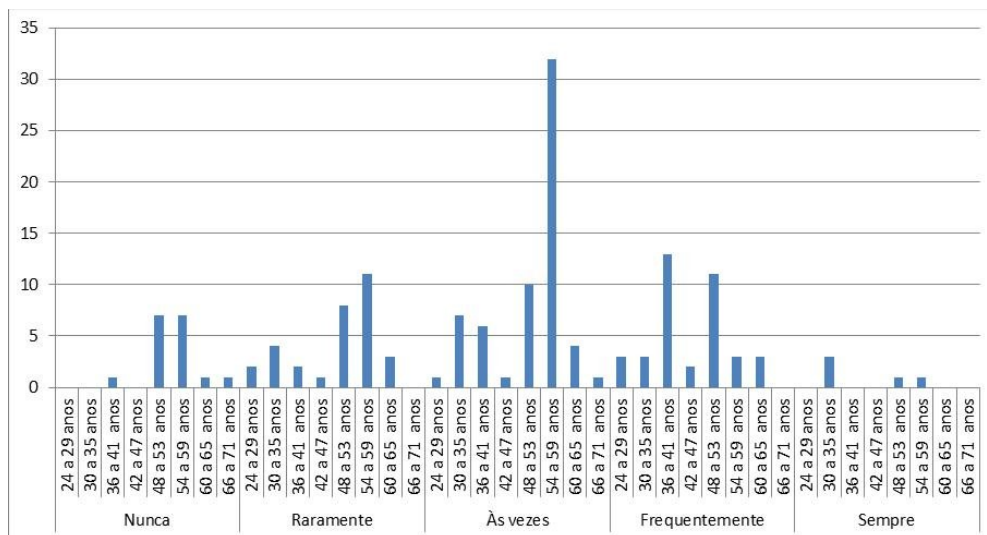


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme as informações da tabela, observa-se que o maior índice de respostas está no gênero feminino. Os respondentes consideram “Às vezes” a atuação multitarefa de empregado da geração Y, dá a impressão de que ele esteja enrolando e causa desconforto ou sensação de injustiça nas outras gerações. O maior índice é de 44 respostas do gênero feminino no item “Às vezes”. Se somarmos os itens “Às vezes”, “Frequentemente” e “Sempre” do gênero feminino o total subiria para 79 respostas. Se considerarmos o somatório desses itens e dos gêneros masculino e feminino, totalizamos o quantitativo de 105 respostas com a percepção de conflito na referida questão.

Idade x situação 8 - A atuação multitarefa de um empregado da geração Y, ou seja, o fato dele falar ao telefone, ouvir música e/ou navegar na internet enquanto trabalha, dá a impressão em um colega da geração anterior de que ele esteja enrolando, causando desconforto ou uma sensação de injustiça. (ANEXO A).

Gráfico 25: Idade x situação 8



Fonte: Elaborado pela autora.

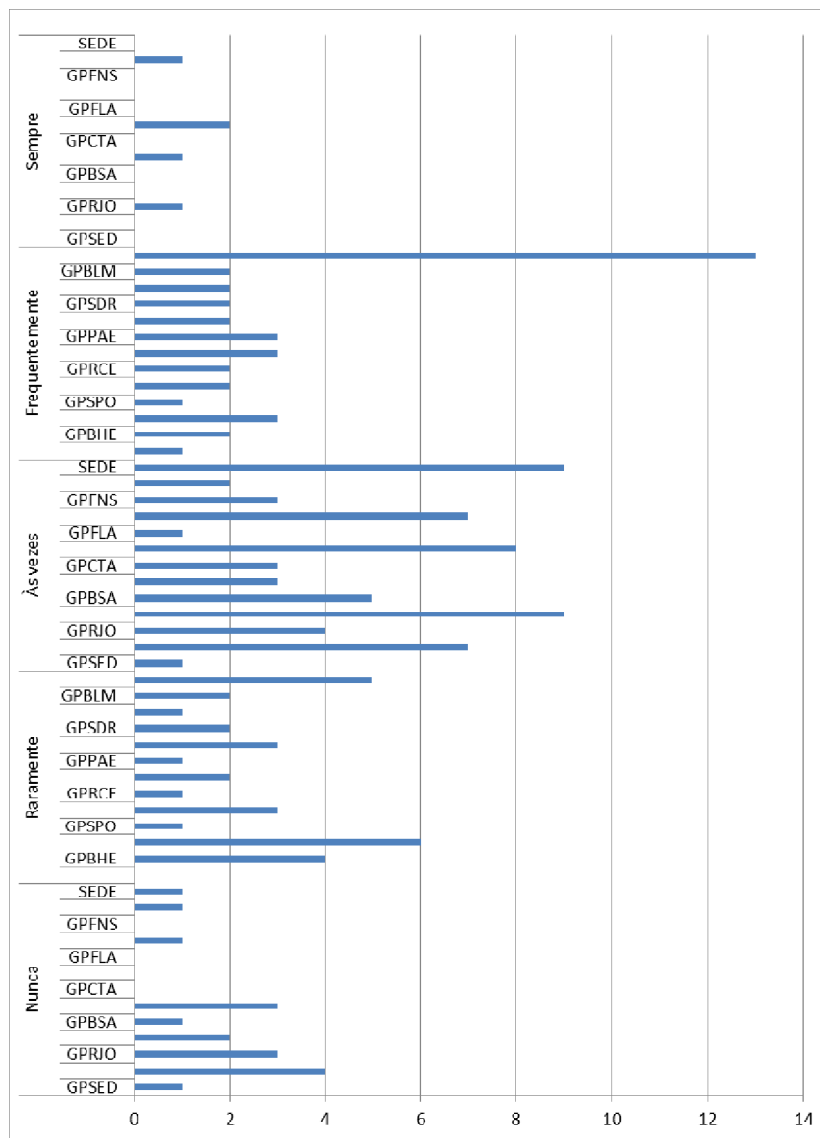
Conforme dados da pesquisa, observa-se que o perfil dos respondentes para esse quesito concentra-se na geração *Baby Boomers*, ou seja mais de 50 anos, e que ocorre a percepção “A atuação multitarefa de um empregado da geração Y, ou seja, o fato dele falar ao telefone, ouvir música e/ou navegar na internet enquanto trabalha, dá a impressão em um colega da geração anterior de que ele esteja enrolando, causando desconforto ou uma sensação de injustiça.”

De acordo com os dados da pesquisa observa-se a ocorrência de conflito nas cinco faixas etárias, quais sejam, 42 a 47 anos, 48 a 53 anos, 54 a 59 anos, e 60 a 63 anos, consideradas para a Geração *Baby Boomers*, devido ao comportamento diferenciado do empregado da Geração Y. O item com maior representatividade nessa questão foi “Às vezes”, o somatório de respondentes em todas as faixas etárias nesse item totalizou 62, registrando maior número que as demais e confirmando a percepção da existência de conflito para a questão.

De acordo com Peppers & Rogers (2008), a geração *Baby Boomers* possui um grupo caracterizado pelos tradicionalistas, que possuem uma visão mais conservadora, em contraponto, conforme Kuntz (2009), umas das características da geração Y é a necessidade de estar conectado pois a tecnologia e a diversidade estão presentes de forma natural em sua vida. Essas duas percepções extremas entre tradicionalismo e uma visão contemporânea do trabalho confirmam o conflito entre essas duas gerações.

Lotação x situação 8 - A atuação multitarefa de um empregado da geração Y, ou seja, o fato dele falar ao telefone, ouvir música e/ou navegar na internet enquanto trabalha, dá a impressão em um colega da geração anterior de que ele esteja enrolando, causando desconforto ou uma sensação de injustiça. (ANEXO A).

Gráfico 26 - Lotação x situação 8



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme dados coletados a GPBHE, GPSPO, GPBSA, GPPAE, GPSDR e a Sede, tem a percepção de que a atuação multitarefa de empregado da geração Y, dá a impressão em colegas da geração anterior de que ele esteja enrolando, causando desconforto e sensação de injustiça. De acordo com os dados da pesquisa, observa-se de

forma mais expressiva a ocorrência de conflito de comportamento nessas seis lotações. As variáveis “Às vezes”, “Frequentemente” e “Sempre”, possuem a maior representatividade totalizando 104 respostas.

Os resultados da pesquisa aplicada no ano de 2014 diferem nas respostas de referência cruzada. Os conflitos evidenciados que se mostraram acima da média na pesquisa aplicada no ano de 2012 foram das questões 4, 6 e 8, conforme questionário anexo. Enquanto na pesquisa aplicada em 2014 os conflitos evidenciados estavam nas questões 4, 7 e 8 conforme questionário anexo.

Observa-se que em 2012 o item que difere nas referências cruzadas são as críticas realizadas por empregados da geração Y aos colegas veteranos por não saber utilizar as novas tecnologias. Conforme os dados, constata-se que essa situação era mais evidente e que geravam conflitos entre as gerações. No ano de 2014 o item que difere nas referências cruzadas trata de empregado da geração Y, que ignora a hierarquia e trata diretamente assuntos com o superior do seu chefe imediato, que é de geração anterior, isso deixa a chefia incomodada por ser apegada a hierarquia. A questão sete no contexto de aplicação na SUPGP, exclusivamente, tem uma situação peculiar. Devido a estrutura hierárquica dessa superintendência só existe mais de um nível gerencial nas regionais Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro e Sede, nas demais regionais existe somente um cargo gerencial o que pode levar a redução da ocorrência dessa situação de conflito.

Esse estudo contribui para a identificação de conflitos de gerações que podem ocorrer no ambiente de trabalho e demonstra a percepção dos empregados nas situações apresentadas. Isso possibilita a criação de ações de melhoria para o Clima Organizacional e melhoria das relações de trabalho.

Após a identificação da existência de conflitos na Superintendência de Pessoas faz-se necessário a implantação de ações que visem minimizar a existência desses conflitos de forma que eles não prejudiquem as relações e, principalmente, a execução das atividades no dia a dia da empresa.

5 PROPOSTAS DE AÇÕES PARA ATENUAR OS CONFLITOS

Esse capítulo tem como proposta apresentar ações que venham a contribuir para minimização dos conflitos, tentando estabelecer um ambiente de trabalho agradável e produtivo que possa estimular os profissionais a atuarem de forma conjunta na organização.

Conforme já registrado anteriormente, administrar conflitos funcionais é um trabalho difícil, em especial em grandes empresas como o Serpro, que possui capilaridade em todo o território nacional. O gestor deve lidar com inúmeras variáveis a serem consideradas como cultura regional, cultura da unidade administrativa, modelo de gestão da unidade dentre outros.

De acordo com as informações recolhidas por meio da pesquisa, observa-se a necessidade de se desenvolver condições para amenizar ou reduzir os conflitos ora identificados, no intuito da melhoria das condições de trabalho, melhorando a produtividade, o clima organizacional, e a saúde dos trabalhadores.

Dentre as abordagens que tratam da administração de conflitos, a posição de Rahim (2001), considera relevante o modelo interacionista por procurar o melhor ponto da relação entre performance organizacional e nível de conflito na organização. Para esse autor é necessário o desenvolvimento de estratégias de gestão de conflito para alcançar a efetividade organizacional. Vejamos algumas propostas do autor: a) Desenvolver e manter níveis moderados de conflitos substantivos em tarefas não rotineiras; b) Minimizar conflitos afetivos, aqueles, os derivados de aspectos emocionais; c) Possibilitar que os membros da organização selecionem e usem estilos de administração de conflitos interpessoais de modo que várias situações de conflitos possam ser apropriadamente trabalhadas.

Dessa forma, seguem algumas sugestões de ações para a serem aplicadas na organização.

5.1 PRIMEIRA AÇÃO: TREINAMENTO GERENCIAL COM FOCO DO LÍDER COMO GESTOR DAS EMOÇÕES DAS EQUIPES

O papel do líder é cada vez mais amplo na organização, e a participação da liderança na administração das emoções no ambiente corporativo é um novo desafio a ser alcançado. Devemos considerar que as pessoas são os recursos mais importantes dentro das empresas, pois interagem com o meio de acordo com o ambiente em que estão inseridos, e é através dessa interação que ocorrem os produtos do seu trabalho.

Para Pescosolido (2002), as teorias de conflito tem nos mostrado diferentes tipos de componentes nesse processo de gestão das emoções, tais como o comportamento do indivíduo, características das equipes com relação a seus líderes e como esses fazem a gestão das emoções dos membros dessas equipes. Conforme esse autor, as teorias de liderança estão historicamente focadas no resultado das tarefas, e as modernas práticas de gestão de pessoas relacionam os estados afetivos associados a variáveis como fatores condicionantes para avaliação da performance organizacional e da liderança.

De acordo com os dados da pesquisa aplicada, grande parte do corpo gerencial da Superintendência de Pessoas é formada por gerentes da geração *Baby Boomers*, que ao longo de sua carreira tiveram inúmeros treinamentos com foco em resultado imediato e produtividade das equipes. Os treinamentos realizados por esse grupo de gerentes, possivelmente levaram a um condicionamento na valorização excessiva em resultados, prejudicando os relacionamentos dos grupos e desconsiderando as emoções que ocorrem no ambiente de trabalho. Essa nova visão de valorização das emoções pode mudar a dinâmica de trabalho motivando um diferente tipo de comportamento, minimizando os conflitos e facilitando a convivência entre as múltiplas gerações no ambiente de trabalho.

As reações no ambiente de trabalho podem ser inúmeras, alegria, frustração, raiva, e a percepção desses sentimentos por parte dos líderes é que propicia a intervenção adequada nos momentos necessários pois essa ação influencia diretamente na performance das equipes e pode aumentar ou diminuir o nível de conflito entre as partes.

Os conflitos de relacionamento não são funcionais, ou seja, não levam a um resultado positivo. Comportamentos hostis entre as pessoas, embates de personalidade e

constantes atritos diminuem a capacidade de compreensão, dificultando a execução das atividades.

No momento em que a gestão das emoções é valorizada, e os sentimentos são considerados poderá ocorrer uma minimização dos conflitos afetivos e bem como uma retorno positivo para a organização. Dessa forma, com a realização de treinamento gerencial com foco no líder como gestor das emoções das equipes, e sua consequente gestão tempestiva ocorrerá uma ação orientada dos gerentes, possibilitando a identificação adequada de conflitos de gerações que impactam diretamente nas emoções dos componentes das equipes. Essa ação evitará um aumento de desconforto ocasionado por percepções distorcidas de comportamento entre as gerações que convivem num mesmo ambiente dentro da organização.

5.2 SEGUNDA AÇÃO: UTILIZAR TÉCNICAS DE PESQUISA COM GRUPOS DE DISCUSSÃO

A sugestão é utilizar técnica de pesquisa formada por um grupo de discussão informal e de tamanho reduzido, com o propósito de obter informações de caráter qualitativo em profundidade. É uma técnica rápida e de baixo custo para avaliação e obtenção de dados e informações qualitativas, fornecendo aos gerentes uma amplitude de informações sobre o desempenho de atividades desenvolvidas.

O objetivo principal desse grupo de discussão é revelar as percepções dos participantes sobre os tópicos em destaque. Nesse caso, o grupo de discussão irá obter informações a respeito dos conflitos de geração existentes entre os participantes, possibilitando conhecer a origem e as situações em que ocorrem dentro da organização. Normalmente, os participantes possuem alguma característica em comum, como demográficas, escolaridade, condição social, ou todos trabalham na mesma área.

Deve ser dirigido por duas pessoas: uma conversando e a outra anotando, quem está escrevendo não deve interferir para não misturar os papéis. O moderador do grupo de discussão levanta assuntos identificados num roteiro definido e usa técnicas de investigação para buscar opiniões, experiências, ideias, observações, preferências, necessidades e outras informações. O moderador incentiva a participação de todos, evitando o predomínio de um componente sobre os demais, conduz a discussão de forma que esta se mantenha dentro do assunto em questão. O moderador não deve julgar e sim

salientar as ideias relevantes e encorajar o andamento das perguntas.

Vantagens de utilização desse modelo: 1) Baixo custo; 2) Fornece resultados rápidos; 3) Formato flexível, permitindo que o moderador explore perguntas não previstas e incentive a interação entre os participantes; 4) Eficiente para obter informações qualitativas; 5) Eficiente para esclarecer questões complexas; 6) Adequado para medir o grau de satisfação das pessoas envolvidas.

Essa ação tem como objetivo incentivar a discussão ativa com a participação das equipes em que foram identificados algum tipo de conflito de gerações. Esse modelo propicia o registro das questões originárias de conflito, possibilitando que sejam tratadas levando a minimização do conflito ou até a sua solução. Dessa forma o ambiente de trabalho será mais agradável para todos os empregados.

5.3 TERCEIRA AÇÃO: IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE DIAGNÓSTICO DE CONFLITOS NAS UNIDADES

Implementação, de programa de diagnóstico de conflito nas áreas visando à saúde, o conforto, o bem estar, qualidade de vida no trabalho dos empregados e a minimização de conflitos de toda ordem, em especial os que estão relacionados às gerações no ambiente de trabalho. Para esse programa os fatores de riscos psicológicos compreendem toda condição, exigência inerente ou relacionada ao trabalho que produzam efeitos negativos ou agravos à saúde nas dimensões perceptiva, cognitiva, afetiva e comportamental. Compreendem toda condição, exigência inerente ou relacionada ao trabalho que possam interferir negativamente nas relações sócio-profissionais e produzir efeitos de mal-estar e sofrimento pessoal e coletivo. A proposta de ação desse programa tem como objetivo minimizar os efeitos dos conflitos de geração originados da convivência das múltiplas gerações no ambiente de trabalho. Os empregados que atuarão no programa de diagnóstico de conflito nas unidades serão da área de saúde ocupacional da empresa por meio de uma equipe multiprofissional composta por Psicólogo do Trabalho, Assistente Social, Médico do Trabalho.

As fases do Programa de diagnóstico de conflito nas unidades poderão ter as seguintes etapas:

- a) identificação dos fatores de risco;
- b) definição da metodologia e das técnicas de investigação;

c) planejamento e realização de trabalho de campo, análise e avaliação do posto de trabalho;

d) tratamento e análise de resultados;

e) elaboração de relatório técnico;

f) elaboração e seguimento de programa de intervenção; e

g) seguimento, controle e avaliação das medidas adotadas.

Após a implantação desse programa e avaliação das medidas adotadas deverá ocorrer um acompanhamento periódico, em datas a serem definidas para confirmação de solução do conflito identificado.

5.4 QUARTA AÇÃO: TREINAMENTO GERENCIAL COM FOCO EM GESTÃO DE CONFLITOS

Em decorrência do programa de diagnóstico de conflitos nas unidades, é necessária a preparação dos gerentes para lidar com todos os tipos de conflito que surgirem na unidade. Conforme já dito anteriormente, os gerentes gastam em torno de 20 por cento do seu tempo de trabalho lidando com conflitos, entre eles o intrapessoal, os interpessoais, entre os grupos e até entre as organizações. É consenso que essa vivência leva a um desgaste expressivo entre as partes e o gestor nem sempre tem as ferramentas e o conhecimento adequados para lidar com a situação.

Normalmente a estratégia de gestão de conflitos ocorre de forma intuitiva com a realização de métodos de tentativa e erro em que nem sempre o resultado é positivo. Em alguns momentos, por completo desconhecimento da forma adequada de atuação o gerente acaba por não gerir o conflito. Essa falta de ação alimenta o processo de desgaste entre as partes, tornando o conflito crescente e impactando diretamente no clima e no dia a dia do trabalho.

A proposta é que com o treinamento adequado os gestores possam identificar os pontos de divergência e realizarem uma atuação assertiva, de forma a reduzir o mal estar entre as pessoas e atenuar ou até mesmo solucionar o conflito. Com os conhecimentos adequados o gerente poderá identificá-los, medir sua amplitude e utilizar adequadamente as técnicas de mediação de conflitos. Tornando o ambiente de trabalho mais agradável e oferecendo qualidade de vida aos empregados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se identificar se há conflito de gerações presentes nas relações de trabalho no Serpro. Nesse contexto, optou-se por aplicar a pesquisa em uma única unidade organizacional, a área escolhida foi a Superintendência de Pessoas. Para tanto, foi utilizada a escala de Bastos e Silveira (2012). Foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar as diferenças entre gerações definidas na literatura;
- Identificar possíveis conflitos entre gerações e quais suas características no âmbito do Serpro;
- Sugerir mudanças na política de gestão do Serpro que possam minimizar estas situações de conflito.

Em relação ao primeiro objetivo específico foram caracterizadas as diferenças entre gerações definidas na literatura. As principais gerações identificadas foram: Geração dos Veteranos está na faixa entre 72 a 82 anos de idade, essa geração praticamente já não se encontra no mercado de trabalho (FILENGA E VIEIRA, 2010); Geração *Baby Boomers*, essa geração está na faixa entre 50 e 68 anos de idade. Importam-se com títulos, crescimento profissional e status, valorizam a carreira (ROBBINS, 2005); Geração X, essa geração está na faixa entre 37 e 49 anos de idade, tem postura cética em relação ao trabalho e defendem menor rigor na hierarquia (VELOSO, DUTRA E NAKATA, 2008); Geração Y, esta geração está na faixa a partir de 36 anos de idade, são impacientes, imediatistas estão conectados durante todo o tempo pois a tecnologia faz parte da sua vida (KUNTZ, 2009).

Em relação ao segundo objetivo, foram identificados os possíveis conflitos de gerações e quais as suas características no âmbito do Serpro, a partir dos resultados da pesquisa. Os conflitos evidenciados mostraram-se acima da média, tendo como referência as demais questões. As situações de destaque foram aquelas em que os índices das variáveis “Às vezes”, “Frequentemente” e “Sempre” possuíam o somatório maior que os índices das demais questões, situações 4, empregado da geração Y, embora dê opiniões importantes, apresenta pouca paciência para reuniões muito longas. Em uma delas o jovem empregado tira o celular do bolso e começa a mexer, para passar

o tempo. O pessoal mais velho acha falta de educação. Situação 7, empregado da geração Y, ignorando a hierarquia, trata de determinado assunto com o superior do seu chefe imediato, este pertencente a uma geração anterior, deixando-o incomodado, normalmente por ser mais apegado à hierarquia. E situação 8, a atuação multitarefa de um empregado da geração Y, ou seja, o fato dele falar ao telefone, ouvir música e/ou navegar na internet enquanto trabalha, dá a impressão em um colega da geração anterior de que ele esteja enrolando, causando desconforto ou uma sensação de injustiça.. Situação 4, os resultados sugerem que existem conflitos entre as gerações mais velhas e a geração Y, pois essa apresenta pouca paciência em reuniões muito longas, e eventualmente mexe no celular para passar o tempo, caracterizando falta de educação para o pessoal mais velho. Situação 7, os resultados sugerem que existem conflitos entre as gerações pois o empregado da geração Y, ignorando a hierarquia, trata de determinado assunto com o superior do seu chefe imediato, deixando-o incomodado, normalmente por ser mais apegado a hierarquia. Situação 8, os resultados sugerem que existe conflito entre gerações devido a atuação multitarefa dos empregados da geração Y, o fato dele falar ao telefone, ouvir música e/ou navegar na internet enquanto trabalha, dá a impressão em um colega da geração anterior de que ele esteja enrolando, causando desconforto ou uma sensação de injustiça.

Em relação ao terceiro e último objetivo, sugerir mudanças na política de gestão do Serpro que possam minimizar estas situações de conflito, foram registradas as seguintes sugestões de ações: 1) Treinamento gerencial com foco do líder como gestor das emoções das equipes; 2) Utilização de técnicas de pesquisa com grupos de discussão; 3) Implantação de programa de diagnóstico de conflitos nas unidades; 4) Treinamento gerencial com foco em gestão de conflitos.

Acredita-se que esse trabalho contribuiu para identificar a ocorrência de conflitos de gerações no Serpro, e as situações em que ocorrem esses conflitos. É necessário destacar que identificar as situações de conflito é de extrema relevância desde que ocorram ações para tratá-las, de forma que o ambiente de trabalho possa se tornar um local agradável, oferecendo qualidade de vida aos empregados e mantendo a produtividade da empresa.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Wagner Silva; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; ROCHA, Cinara Maria Carneiro. Estilos de Administração de Conflitos Intraorganizacionais: Uma Análise Comparativa entre Brasileiros e Norte-americanos. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENAMPA. Brasília, 2005, **Anais**. Brasília, 2005.

BASTOS, Tiago Viana; SILVEIRA, Wagner José Melo. **Proposta de implantação de programa de minimização dos conflitos de gerações no Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro, Regional Recife**. Recife – 2012.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

FILENGA, D. VIEIRA, A. M. **Faces e vicissitudes do trabalho: perspectivas históricas e contemporâneas**. (2010). Disponível em: <http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos10/195_SEGET%202010%201%20editado.pdf> Acesso em 20 out. 2014.

FILHO, Armando Terribili. **Geração Y, Geração X e Baby boomers: sinergia ou cisão em projetos?** (2010) Disponível em : < <http://www.artigonal.com/ger-de-projetos-artigos/geracao-y-geracao-x-e-baby-boomers-sinergia-ou-cisao-em-projetos-3924402.html>> Acesso em 18 de setembro de 2014.

IBGE. **Evolução de emprego com carteira de trabalho assinada**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Evolucao_emprego_carteira_trabalho_assinada.pdf> Acesso em 27 de agosto de 2014.

KUNTZ, A. P. **Entendendo as Gerações X e Y**. (2009) Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>> Acesso em 30 out. 2014.

LAB SSJ. **Geração Y: perspectivas sobre o ambiente multigeracional**. Pocket learning 4. (2010). Disponível em: <http://www.ssj.com.br/criacao/Pocket4_GeracaoYweb.pdf> Acesso em 11 abr. 2011.

LOMBARDÍA, Pilar Garcia; STEIN, Guido; PIN, José Ramón. Quem é a geração Y. **HSM Management 70 setembro-outubro**. Artigo. 2008.

MATTHEWMAN, Jim. **Os novos nômades globais**. Clio Editora, 2012.

MALAFAIA, Gabriela Silva. **Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais**. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Artigo. Rio de Janeiro: LATEC-UFF, 2011.

MANNHEIM, K. 1993. El problema de las generaciones. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)**, n. 62, pp. 145-168.

NEWSTROM, John W.; SANTOS, Ivan Pedro Ferreira; AQUINO, Carlos Tasso Eira de. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo, SP : McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Ed. Integrare, 2010.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmíria Carolina; BITENCOURT Betina Magalhães. **Juventudes, Gerações e trabalho: (re)situando a discussão sobre a Geração Y no Brasil**. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Artigo. João Pessoa, 2011.

PESCOSOLIDO, A. **Emergent Leaders as Managers of Group Emotion**. In The Leadership Quarterly. EUA, 2002.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **Baby Bombers: Uma Geração, Muitas Necessidades**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/baby-boomers-uma-geracao-muitas-necessidades/9254/> Acesso em 07 de setembro de 2014.

RAHIM, M. A. **Empirical studies on managing conflict**. Bowling Green: International Journal of Conflict Management, v.11, n.1, p.5-9, 2000.

_____. **Managing conflict in organizations**. 3.ed. Westport: Quorum Books, 2001.

RAHIM, M. A.; GARRET, J. E.; BUNTZMAN, G. F. Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v.11, n.5/6, p. 423-435, may, 1992.

RAHIM, M. A.; et al. A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: a Study in Seven Countries. **International Journal of Organizational Analysis**, Bowling Green, 2002, v.10, Iss.4; p.302-327.

Raosoft® - **Calculadora: tamanho da amostra**. Disponível em: <<http://www.raosoft.com/samplesize.html?nosurvey>>. Acesso em: 22 de agosto de 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional, Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHERMERHORN, JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS. A Empresa. Disponível no endereço eletrônico <<https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/a-empresa-1>>. Acesso em 24 de março de 2014.

TOMIZAKI, Kimi. **Transmitir e herdar**: estudos dos fenômenos educativos em uma perspectiva intergeracional. Educação & Sociedade (Impresso), v. 31, p. 327-346, 2010.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. **Percepção sobre carreiras inteligentes**: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. Rio de Janeiro: XXXII Encontro da Anpad, 2008.

**ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE OS CONFLITOS DE GERAÇÕES
NA SUPERINTENDÊNCIA DE PESSOAS NO SERPRO.**

Perfil Demográfico
1. Gênero
2. Idade
3. Escolaridade
4. Cargo
5. Tempo de trabalho na empresa
6. Ocupa função gerencial
7. Lotação
Situações de Conflitos
<p>Para responder, leia as narrativas descritas nos textos a seguir e escolha, na escala apresentada (Nunca, Raramente, Às vezes, Frequentemente, Sempre) a frequência que melhor representa sua vivência ou conhecimento de que determinada situação ocorre ou tenha ocorrido no contexto do seu local de trabalho.</p>
<p>1. Empregado com pouco tempo na empresa, da geração Y, se acha merecedor de assumir um cargo gerencial e não é aceito para a função, em tomada de decisão de um superior, de geração anterior, devido à sua pouca experiência profissional na empresa e fora dela.</p>
<p>2. Um empregado, da geração Y, comete alguns erros no trabalho que estava realizando e quando seu chefe, da geração anterior, vai lhe dar um feedback e novas orientações, ele demonstra total aversão à situação e tenta colocar a culpa em outras pessoas ou na suposta falta de condições de trabalho.</p>
<p>3. Um empregado, da geração X, comete alguns erros no trabalho que estava realizando e quando seu chefe, da geração Y, vai lhe dar um feedback e novas orientações, ele demonstra total aversão à situação e tenta colocar a culpa em outras pessoas ou na suposta falta de condições de trabalho.</p>
<p>4. Empregado da geração Y, embora dê opiniões importantes, apresenta pouca paciência para reuniões muito longas. Em uma delas o jovem empregado tira o celular do bolso e começa a mexer, para passar o tempo. O pessoal mais velho acha falta de educação.</p>

5. Empregado da geração Y percebe que o colega da geração Baby Boomers sonega informação sobre determinado assunto por insegurança e fica incomodado com tal atitude.

6. Empregado da geração Y ironiza o fato de um colega veterano não saber usar bem as novas tecnologias e este fica aborrecido com comentário feito pelo colega mais novo.

7. Empregado da geração Y, ignorando a hierarquia, trata de determinado assunto com o superior do seu chefe imediato, este pertencente a uma geração anterior, deixando-o incomodado, normalmente por ser mais apegado à hierarquia.

8. A atuação multitarefa de um empregado da geração Y, ou seja, o fato dele falar ao telefone, ouvir música e/ou navegar na internet enquanto trabalha, dá a impressão em um colega da geração anterior de que ele esteja enrolando, causando desconforto ou uma sensação de injustiça.

9. Empregado da geração Baby Boomers ou X, demonstra insegurança ao ter dificuldade em aceitar novas ideias de um colega da geração Y, por achar que os novos conhecimentos podem ser uma ameaça ao poder que detém com toda sua experiência profissional na empresa.

10. Chefe, da geração X, prefere tomar decisões unilaterais e agir de forma isolada. Os empregados de outras gerações, por sua vez, sentem-se tolhidos visto que valorizam mais o espírito de equipe, cooperação e comprometimento bem como equipes abertas e honestas, que colaborem juntas.