

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

KAROLINE TESSARO

**CONVÍVIO ENTRE AS DIFERENTES GERAÇÕES:
ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MANUTENÇÃO**

PASSO FUNDO

2017

KAROLINE TESSARO

**CONVÍVIO ENTRE AS DIFERENTES GERAÇÕES:
ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MANUTENÇÃO**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte de requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dra. Anelise Rebelato Mozzato

PASSO FUNDO

2017

KAROLINE TESSARO

**CONVÍVIO ENTRE AS DIFERENTES GERAÇÕES:
ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MANUTENÇÃO**

Estágio Supervisionado aprovado em 06 de dezembro de 2017, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca examinadora formada pelos professores:

Dra. Anelise Rebelato Mozzato
UPF – Orientadora

Prof. Me. Olivo Tiago Giotto
UPF

Profa. Ep. Jenifer Palmeiras
UPF

PASSO FUNDO

2017

RESUMO

TESSARO, Karoline. **Convívio entre as diferentes gerações: estudo de caso no setor de manutenção**. Passo Fundo, 2017. 43 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar as relações entre as diferentes gerações numa empresa multinacional. Para tanto realizou-se um estudo de caso qualitativo, utilizando como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada com os funcionários do setor de manutenção, além do método de observação direta. Como método de análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Neste estudo foram identificadas todas as gerações trabalhando no setor de manutenção, bem como a existência de resistência entre as mesmas no ambiente de trabalho. Mesmo assim, fica evidenciada a aprendizagem e conhecimentos adquiridos e repassados entre as gerações .

Palavras-Chaves: Diversidade geracional. Gerações. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

TESSARO, Karoline. **Conviviality among different generations: a case study in the maintenance sector.** Passo Fundo, 2017. 43 f. Supervised Internship (Administration Course). UPF, 2017.

The present work has as general objective to analyze the relations between the different generations in a multinational company. For this, a qualitative case study was carried out, using as a data collection instrument the semi-structured interview with the employees of the maintenance sector, in addition to the direct observation method. As a method of data analysis, content analysis was used. In this study, all the generations working in the maintenance sector were identified, as well as the existence of resistance between them in the work environment. Even so, the learning and knowledge acquired and passed on between generations is evidenced.

Key words: Generational diversity. Generations. People management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Identificação e justificativa do problema	7
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Objetivo geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
2.1 Gerações	9
2.1.1 Geração <i>Baby Boomers</i>	11
2.1.2 Geração X	13
2.1.3 Geração Y	14
2.1.4 Geração Z	16
2.2 Similaridades e divergências nas relações interpessoais	16
2.3 Diversidade Geracional e sua contribuição para o ambiente de trabalho	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
3.1 Delineamento de pesquisa	22
3.2 População e amostra	23
3.3 Procedimento e técnica de coleta dos dados	23
3.4 Análise e interpretação dos dados	24
3.5 Variáveis do estudo	25
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	26
4.1 Caracterização da Empresa	26
4.2 Resultados	28
4.3 Sugestões	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A	42
APÊNDICE B	43

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento e os estudos sobre as diversidades de gerações no ambiente de trabalho tornam-se importantes devido a crescente mudança dos perfis dos profissionais no mercado de trabalho. Ao se analisar um setor de determinada empresa, verifica-se que neste mesmo ambiente, pessoas de diferentes gerações dividem a mesma tarefa, embora possuam diferentes características de personalidade, formação e até mesmo na maneira de abordar os assuntos relacionados com a organização.

De acordo com Colet, Mozzato e Bitencourt (2017), normalmente a utilização do termo geração em organizações é relacionado a um conceito de relação entre trabalhadores mais velhos e trabalhadores mais jovens. Mannheim (1993 *apud* COLET, 2016, p. 4), afirma que “uma geração pode ser compreendida como parte do processo histórico que indivíduos com idades próximas ou semelhantes compartilham”.

Assim como, Silva, Dutra e Veloso (2014), é possível afirmar que o ambiente organizacional é composto por trabalhadores de diferentes gerações que possuem perspectivas, sistemas de valores e visões de mundo, diferentes uns dos outros. Essa diversidade quando gerenciada de maneira adequada pode trazer contribuições para as organizações. Para Alves, Galeão e Silva (2004), pode-se entender por gestão da diversidade as medidas administrativas adotadas para garantir que as contribuições de um indivíduo ou de um grupo, sejam consideradas recursos para melhorar o desempenho de uma organização.

Andrade, Mendes e Correa (2012) salientam que existem muitos desafios a serem enfrentados pelos gestores de uma organização, sendo que um deles é conviver e trabalhar com a diversidade geracional em seu quadro de colaboradores. Alguns fatores, tais como econômicos, sociais e culturais, juntamente com a educação familiar, adaptam a identidade dos indivíduos na sociedade.

Colet, Mozzato e Bitencourt (2017) referem que por muitas vezes a literatura e as mídias sociais vem generalizado as pessoas de determinadas gerações, buscando destacar as diferenças entre as mesmas, sobretudo os possíveis conflitos no ambiente de trabalho. Entretanto, para que se possa tirar conclusões referente às gerações e suas perspectivas, bem como as relações entre as mesmas, faz-se necessário um estudo aprofundado referente à temática da diversidade de gerações, bem como a interação e convívio entre as mesmas no ambiente de trabalho. Dando sequencia neste estudo, apresenta-se a seguir a identificação e justificativa do problema.

1.1 Identificação e justificativa do problema

Antes de expor a identificação do problema e justificar o mesmo, é pertinente destacar o que Smola e Sutton (2002) salientam, que pessoas nascidas em um determinado período de tempo comum tendem a compartilhar experiências históricas e sociais, sendo que estas experiências levam a distinguir uma geração de outra. Desta forma, essas experiências tendem a influenciar seus sentimentos e valores com relação às organizações, bem como suas perspectivas no ambiente de trabalho, ou seja, o que eles esperam do trabalho e como irão agir para atingir as mesmas expectativas.

De acordo com Veloso (2012), os trabalhadores mais velhos sentem-se incomodados e ameaçados, de certa forma, pelos trabalhadores mais novos, que por sua vez, tem necessidade de mostrarem-se mais autênticos. Assim, nestas situações as divergências tornam-se mais evidentes devido à diversidade de opiniões, comportamentos, expectativa e perspectivas do trabalho e visões do mundo. Desta forma, devido a convivência entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho, os gestores vem manifestando preocupações referente ao assunto e como gerenciar as situações decorrentes da entrada de novas gerações nas organizações.

Conforme Colet (2016, p. 8), os resultados de pesquisas referentes a este assunto podem conferir um caráter inovador, e desta forma, contribuem para o avanço deste campo de conhecimento, uma vez que este tema é menos recorrente na literatura. Embora, o tema diversidade geracional venha se destacando nos estudos da área de gestão de pessoas e apresentando crescimento nas pesquisas nos últimos anos (SMOLA; SUTTON, 2002; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2010; VELOSO, 2012; SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; NASCIMENTO *et al.*, 2016), ainda mais estudos fazem-se necessários, afim de aprofundar a temática no ambiente das organizações, ou seja,

torna-se importante realizar mais estudos práticos dentro das empresas para entender a realidade da temática nas mesmas.

Diante do contexto exposto, o presente trabalho visa contribuir com os estudos sobre a temática e para a área de gestão de pessoas. Além do conteúdo já apresentado sobre a emergência da temática, vê-se a importância de estudar a temática na empresa Gama, devido à grande diversidade de gerações que compõem uma multinacional. Essa diversidade pode se tornar positiva ou negativa para a organização, dependendo das práticas de gestão de pessoas utilizadas para a empresa. Neste contexto, este trabalho visa fomentar as práticas de gestão da diversidade na empresa, bem como apresentar sugestões para esta.

Assim, o problema de pesquisa foi desenvolvido pela seguinte questão: Como se dão as relações entre as diferentes gerações no setor de manutenção em uma empresa multinacional?

1.2 Objetivos

A seguir serão apresentados os objetivos do presente trabalho, o geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as relações entre as diferentes gerações no setor de manutenção, em uma empresa multinacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e caracterizar as gerações existentes no ambiente de trabalho estudado;
- b) Verificar as possíveis divergências existentes entre colegas devido à diversidade geracional;
- c) Identificar as similaridades e facilidades nos relacionamentos entre os trabalhadores de diferentes gerações;
- d) Propor algumas sugestões que possam vir a melhorar as relações entre as diferentes gerações no setor de manutenção da empresa estudada.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo são apresentados os conceitos de diversidade geracional, bem como a sua contribuição para o ambiente de trabalho. Na sequência, para que se possa dar continuidade no processo de contextualização, apresentam-se definições e uma breve caracterização das gerações: Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z.

Visto que o trabalho tem como objetivo analisar as relações das diferentes gerações no ambiente organizacional devido à diversidade neste aspecto, percebe-se a importância de tratar sobre similaridades e possíveis divergências relacionados a este tema e o respectivo impacto na gestão de pessoas e na organização.

2.1 Gerações

Uma geração pode ser compreendida como parte do processo histórico que indivíduos com idades próximas ou semelhantes compartilham e a potencialidade de presenciar os mesmos acontecimentos, vivenciar experiências e processar esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante (MANNHEIM, 1993 *apud* COLET, 2016, p. 4).

De acordo com Bortolazzo (2012), o tempo médio estimado para calcular a formação de uma geração para outra era de 25 anos. Atualmente, o intervalo está mais curto e se pode falar em 10 anos como tempo médio para a formação de uma nova geração. Já para Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) e Mannheim (1993), o tempo cronológico é somente uma demarcação potencial, ou um ponto referencial, não há um padrão temporal para a formação de uma geração, sendo apenas um dos itens que deve ser considerado na delimitação de uma geração. Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) complementam que o processo histórico é o que aproxima os indivíduos de uma mesma geração, sendo importante ressaltar ideias de

classe, vivências comuns e de relações familiares intergeracionais. Nesse sentido as autoras referem:

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, suas experiências comuns e suas relações com outras gerações. (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012, p. 553).

Nessa mesma lógica, os autores referem que para pensar em geração é preciso pensar em coortes históricas e memórias coletivas. No conceito de coorte histórica, se estabelece que as pessoas que vivem um mesmo período histórico formam e assimilam valores semelhantes, ou seja, supõe-se que pessoas com idades similares tenham memórias semelhantes quanto aos eventos que marcaram esse período.

De acordo com as teorias sobre a temática gerações, pessoas que nascem num mesmo período compartilham experiências de vida sociais e históricas. Essas vivências comuns podem vir a afetar de maneira similar a forma com que os indivíduos respondem a situações, seus valores e crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, as motivações pelas quais trabalham, seus objetivos e pretensões na vida profissional bem como o seu comportamento no ambiente de trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002 *apud* CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2010).

Entretanto, Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) salientam que para o conceito de geração ser empregado nos estudos nacionais deve ser feita uma análise adequada dos aspectos históricos e sociais que marcam a sociedade brasileira, pois enquanto permanecerem generalizações referentes a uma parcela restrita da população, o pesquisador seguirá contribuindo com as desigualdades sociais características deste país. Os mesmos autores salientam que uma geração também representa uma situação de classe, pois indivíduos que vivenciam um campo determinado tendem a desenvolver uma forma específica de pensar e agir, bem como, interferir no processo histórico.

Para Robbins (2005), a compreensão de que os valores individuais variam de uma pessoa a outra, é uma valiosa ajuda para a explicação e a previsão de comportamentos. Por exemplo, um trabalhador na faixa dos 60 anos tende a aceitar melhor a autoridade se comparado com um colega dez ou quinze anos mais jovem. Já um trabalhador na faixa dos 30 anos tende, mais do que seus pais, a se rebelar contra horas extras e trabalhos nos finais de

semana e tem maior propensão a largar uma carreira para ingressar em uma atividade que possa lhe oferecer mais tempo de lazer.

De acordo com Esteves (2016), uma pesquisa intitulada “Carreira dos Sonhos”, realizada pelo Grupo DMRH em parceria com a empresa de pesquisa *NextView People*, constatou que as diferenças geracionais nas organizações estão cada vez mais sutis. A pesquisa buscou entender as aspirações profissionais dos jovens que atuam em média gestão e alta liderança, onde os mesmos foram questionados sobre as três coisas mais importantes em suas vidas, como resposta, todos os públicos citaram o sucesso profissional e a boa relação com a família. O que mudou foi a ordem em que estes fatores apareceram, de acordo com o momento vivido pelos entrevistados. A mesma autora cita que o sucesso profissional tem maior importância entre os jovens de média gestão, e vem em primeiro lugar, enquanto, a boa relação familiar é mais importante para a alta liderança. Desta forma, ao analisar as respostas da pesquisa, torna-se possível concluir que a proposta de valor oferecida pelas organizações não está alinhada com as aspirações dos profissionais, independente do momento que vivem.

No contexto em que tange a pesquisa acima, torna-se importante conhecer as características de cada geração, bem como suas tendências de reações a situações organizacionais cotidianas, e, sobretudo, entender os aspectos culturais dos ambientes em que cada indivíduo vive e mantém relacionamento.

Antes de analisar as características das gerações, é pertinente destacar as contribuições de Santos e Lisboa (2013), as quais salientam que não há consenso entre os autores sobre os anos de limitações de cada geração, desta forma, qualquer apontamento de períodos referente a uma geração, é sempre uma aproximação. Entretanto, essa indefinição traz como consequências o fato de que, apesar das características diferentes que permitem separar os grupos, parte do conteúdo referente à geração anterior, também contém dados que podem ser utilizados para caracterizar os indivíduos da geração atual. Na sequência, as diferentes gerações com suas respectivas denominações são melhor apresentadas. Contudo, segue-se a lógica apresentada por Colet (2016) e Colet, Mozzato e Bitencourt (2017) de que tais diferenciações não assumem primazia.

2.1.1 Geração *Baby Boomers*

De acordo com Veloso, Dutra e Nakata (2016), a geração *baby boomers* corresponde a indivíduos nascidos entre 1946 e 1964, e no Brasil, esta geração corresponde a 34% da população economicamente ativa, segundo dados disponíveis no IBGE. Bortolazzo (2012)

contextualiza que pessoas nascidas neste período estão, de certa forma, vinculadas ao alto índice de natalidade do período pós-guerra: os soldados voltavam para casa após o período conflitivo e isso fez com que houvesse um aumento das mulheres grávidas. Diante deste fato, teria surgido o termo *boom*, que em inglês significa crescimento rápido. Tulgan (2013; *apud* REIS *et al.*, 2013, p. 4) destaca que o termo em inglês “*Baby Boomer*” é traduzido em português como “explosão de bebês”.

De acordo com Robbins (2005), esta geração foi muito influenciada pelos movimentos de direitos civis, pelos Beatles, pela guerra do Vietnã, carregando uma boa parcela da ética *hippie* e da desconfiança na autoridade, mas que valorizam muito a realização pessoal e o sucesso material. O mesmo autor cita alguns valores trabalhistas dominantes desta geração: sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo e lealdade à carreira, entretanto, enfatiza que os mesmos veem as organizações que os empregam como meros veículos para suas carreiras pessoais.

Para Veloso, Dutra e Nakata (2016), essas pessoas são mais motivadas e possuem um senso de procura por oportunidades de inclusão econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social; valorizam o status e o crescimento profissional dentro das organizações, aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas no mercado de trabalho. Nesta linha de raciocínio, segundo o estudo realizado pelos mesmos autores, os resultados destacam que indivíduos pertencentes a esta geração gostam do trabalho que fazem hoje e que sua profissão proporciona segurança e tranquilidade para eles e suas famílias.

De acordo com Andrade, Mendes e Correa (2012), para os pertencentes a esta geração, a empresa vem em primeiro lugar e a realização pessoal está atrelada a empregos duradouros. São pessoas acostumadas a trabalhar em equipe, acreditam no poder e na hierarquia e seguem à risca as políticas corporativas. Quando ocupam cargos de liderança, são defensores de teorias participativas e motivacionais, e são preocupados com a manutenção de um bom ambiente de trabalho e de justiça; são pessoas que colocam o trabalho a frente de tudo, inclusive da família, e se definem pelos resultados que alcançam dentro das organizações. De acordo com os autores, essa geração é mais saudável e instruída que sua antecessora; seus membros vivem mais e com maior qualidade. Por isso, tendem a se aposentar mais tarde, por motivos variados que, por vezes, os levam a complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a vontade de continuar produzindo. Trata-se de uma geração que deseja continuar em atividade por muito tempo.

“Pessoas pertencentes à geração *baby boomers* já estão deixando de atuar nas organizações por possuírem idades avançadas, mas já contribuíram e deixaram um legado dependendo do cargo e da atuação na organização” (NASCIMENTO *et al.*, 2016, p. 25). Para Andrade, Mendes e Correa (2012), algumas pesquisas apontam que muitas pessoas, de ambos os sexos, pertencentes a essa geração, quando se aposentam geralmente passam a realizar trabalhos voluntários, bem como vem representando uma grande contribuição para as organizações sem fins lucrativos, devido à experiência e competência dos mesmos no ambiente empresarial.

2.1.2 Geração X

Para Veloso, Dutra e Nakata (2015, p. 88), indivíduos da geração X correspondem a nascidos entre 1965 e 1977. Esses tendem a adotar uma postura de ceticismo e defendem um ambiente de trabalho mais informal e uma hierarquia menos rigorosa. Os mesmos autores dizem que essa geração cresceu durante o *downsizing* corporativo, que afetou a segurança no emprego daquela época. De acordo com Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011) os autores afirmam que essa geração representa um corte de idade menor do que as demais gerações e, portanto, foi demograficamente menosprezada. Por este motivo sentia que iria receber muito menos bens materiais do que as gerações anteriores, alterando assim sua relação com o materialismo, aproximando-os mais das famílias e criando círculos fortes de amizade.

Andrade, Mendes e Correa (2012) contam que esses indivíduos apresentam características e estilos de vida revolucionários, e eram aqueles que se interessavam em assuntos políticos manifestando seus ideais em movimentos estudantis e buscavam direitos iguais, expressando seus valores e posições político-sociais através da música. Por sua vez, Robbins (2005) destaca que os indivíduos pertencentes a esta geração tiveram sua vida moldada pela globalização, pela carreira profissional do pai e da mãe, pelo surgimento da AIDS e dos computadores. O dinheiro tem sua importância e representa um indicador da qualidade de desempenho profissional, muito embora estejam preparados para trocar aumentos de salário e condições de status por uma vida com mais tempo para o lazer. Valorizam a flexibilidade, um estilo de vida equilibrado e a obtenção pela satisfação no trabalho. Dentre os valores trabalhistas dominantes citados pelo autor para esta geração, pode-se citar: trabalho em equipe, rejeição a normas e lealdade aos relacionamentos.

De acordo com Bertolazzo (2012), no Brasil, a geração X atuou no *impeachment* do presidente da época – Fernando Collor de Mello. Pagava as contas com Cruzeiro, Cruzado e

Cruzado Novo, e, devido às grandes e constantes mudanças na moeda, um fator associado a estes indivíduos é a crença de que era preciso trabalhar muito e economizar, pois uma crise econômica poderia surgir a qualquer momento.

2.1.3 Geração Y

De acordo com Veloso, Dutra e Nakata (2008, p. 88), pode-se dizer que os indivíduos pertencentes à geração Y nasceram a partir de 1978. Cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas, defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Os mesmos autores salientam que, quando as pessoas dessa geração começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia, no cenário mundial, a cultura da impermanência e a falta de garantias, com mercados voláteis.

Esse grupo mais jovem é equivalente a mais de 30% da população economicamente ativa, de acordo com o levantamento do IBGE (2010). Bortolazzo (2012) salienta que no Brasil, essa geração nasceu e cresceu em um país que emergia na democracia e estava prestes a abrir sua economia a mercados externos, e com o surgimento do Plano Real.

Robbins (2005), afirma que os membros desta geração tendem a ser mais otimistas com relação à economia, e acreditam mais neles mesmos e em suas capacidades de sucesso, isso se dá devido a terem crescido em tempos prósperos no que se diz respeito a este tema. A pró-atividade, a ambição, o otimismo e a valorização do trabalho em equipe são algumas das características desta geração, uma vez que está sempre ávida por desafios e consegue desenvolver multitarefas simultaneamente (KHOURY, 2009 *apud* NASCIMENTO *et al.*, 2016, p. 20).

De acordo com Gil (2016), esta geração traz para o local de trabalho ideias inovadoras, desejo de crescimento rápido, postura competitiva e senso de urgência. Para Engelmann (2007), os indivíduos pertencentes a esta geração não aceitam bem regras pré-estabelecidas e considera a troca constante de trabalho uma coisa natural. O mesmo autor também salienta que esta geração não costuma querer esperar e lidar com ambientes autoritários, desta forma não gosta de direcionamentos, porém, necessita do estímulo para que passe a reagir, ao invés de agir. Uma característica marcante e que também merece ser salientada é a abertura para diversidade, onde passam a aceitar muito bem diferentes raças, sexos, religiões, etc. Bortolazzo (2012) salienta que essa geração é voltada para si e são precipitados, imediatistas,

impacientes e, de certa forma, impulsivos. Por sua vez, Robbins (2005) enfatiza que estes indivíduos valorizam muito o dinheiro e querem tudo o que ele pode comprar.

Para Gil (2016) a geração Y é considerada um grande desafio para a área de gestão de pessoas. Devido à forma com que foram criados, com maior liberdade que gerações anteriores e estímulo a múltiplas atividades, pessoas nascidas neste período tendem a ingressar no mercado de trabalho com maior expectativa referente ao salário e pouco dispostos a aceitar tarefas subordinadas no início de suas carreiras. O mesmo autor salienta que esta geração tornou-se alvo para ofertas de novos serviços e da difusão de novas tecnologias.

Segundo Veloso (2012) é possível notar que esta geração agrupa pessoas que necessitam de identificação com o trabalho e de aprendizado constante. Embora mantenham-se conectados em redes sociais, os indivíduos pertencentes a esta geração preferem ser reconhecidos por suas competências do que ser favorecidos através de suas relações sociais. Sobretudo, essas pessoas esperam que as organizações correspondam às suas necessidades de atividades sociais, próprias da idade. O vínculo com a empresa é bastante ligado à aprovação dos valores organizacionais, que precisam provocar identificação direta com os valores pessoais.

Morais (2011) salienta que se tem como imagem destes jovens o fato de que não são capazes de fundarem raízes dentro de uma empresa. Observa-se hoje, um contraponto dentro das organizações, entre indivíduos orgulhosos por completarem mais de 10 anos de casa, em um paralelo onde carteiras de trabalho se preenchem com experiências que não alcançam períodos maiores do que dois anos.

Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2015) comentam que esses jovens, tem uma nova forma de ser e agir em sociedade, principalmente no que se refere a questões de trabalho. De acordo com Veloso (2012), pesquisas empreendidas em torno do assunto mostram que esta geração se sente otimista sobre as suas possibilidades de crescimento profissional nas organizações onde atuam somente quando acreditam que um ambiente organizacional cria significado pessoal e proporciona aprendizado, desenvolvimento e possibilidade de identificação com o trabalho. O mesmo autor salienta que a percepção dos indivíduos pertencentes a esta geração, se diferencia das demais pela maior força do impacto da possibilidade de obter balanceamento entre trabalho e vida pessoal.

2.1.4 Geração Z

De acordo com Nascimento *et al.* (2016) a geração Z (a letra que dá nome a esse grupo vem do termo “zapear”, que é o ato de trocar de canal de TV constantemente pelo controle remoto (DICIO, 2017) corresponde a indivíduos nascidos em meados dos anos 90. Colet, Beck e Oliveira (2015) salientam que este período foi marcado pela difusão das tecnologias da informação e da comunicação, e, conseqüentemente, um conjunto de comportamentos e habilidades relacionados a essas novas tecnologias. Bortolazzo (2012), afirma que o mundo desses indivíduos sempre foi habitado por internet, celular, e-mail, e são instigados por novidades a todo instante.

Neste mesmo contexto, Colet, Beck e Oliveira (2015) enfatizam que os integrantes da denominada geração Z já nasceram em contato direto com a internet, ou seja, nunca conheceram o mundo sem computador, *chats* e telefone celular. Santos e Lisboa (2013), evidenciam que devido às redes sociais, essa geração acaba por ser afetada por um intenso individualismo e limitam-se a relacionamentos no ambiente virtual. Quando chegam ao mercado de trabalho, esperam um mundo semelhante ao seu, conectado, aberto ao diálogo, veloz e global. Os mesmos autores, ao citarem Lauer (2011), salientam que esta geração não apresenta o foco como característica, podendo tornarem-se profissionais dispersos.

Outra característica relevante dessa geração é explicitada por Santos e Lisboa (2013), os quais dizem que além destes jovens escolherem e personalizarem as suas aquisições, desejam poder voltar atrás e mudar de opinião. Essa característica tem possível relação com o ambiente digital, onde erros podem ser corrigidos e decisões alteradas facilmente com um clique. Os mesmos autores concluem que, o grande aumento das empresas na internet juntamente com a popularização e uso das ferramentas tecnológicas, evidencia a importância de estudos aprofundados sobre as características desses jovens que fazem uso de tais canais para interagir com as organizações e seus conteúdos. Além disso, essa geração representa um elevado poder de compra e tem alto poder de influência sobre as pessoas de seu convívio, esses indivíduos são considerados fortes potenciais consumidores, levando muitas organizações a voltarem seus esforços de publicidade e *marketing* para esta fatia de mercado.

2.2 Similaridades e divergências nas relações interpessoais

Para iniciar este subcapítulo, torna-se pertinente considerar a contribuição de Limongi França (2005, p. 17), quando ela trata sobre semelhanças e diferenças entre os indivíduos:

As pessoas são, ao mesmo tempo, semelhantes e diferentes:

Semelhantes: porque é próprio da condição e da situação dos seres humanos, isto é, eles têm a capacidade de pensar e de expressar seu pensamento por meio de palavras, gestos e outras expressões; o que faz com que cada indivíduo represente a própria raça humana.

Diferentes: porque, apesar de possuírem uma constituição biológica e, muitas vezes, cultural comum, os seres humanos variam em estilo e amplitude ao expressar seus conhecimentos, sentimentos ou outras reações. Por exemplo, mesmo gêmeos univitelinos são diferentes, pois um deles pode ser mais tímido do que o outro. Ainda por serem diferentes entre si, as pessoas se comportam de modo diverso, até diante das mesmas situações.

De acordo com a autora, embora as pessoas possam ser semelhantes e muitas vezes possuam uma bagagem cultural comum, todos os indivíduos são diferentes e possuem características próprias. Por sua vez, Moscovici (2013) refere que desde sempre a convivência humana é difícil e desafiante. Os indivíduos convivem, trabalham e reagem às pessoas com as quais entram em contato, ou seja, comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se e afastam-se, competem, desenvolvem afeto, bem como entram em conflito.

A mesma autora salienta que as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos acabam por influenciar as interações e as próprias atividades. Profissionais competentes individualmente podem render muito abaixo de sua capacidade por influência do grupo e da situação de trabalho. Ou seja, as percepções de um indivíduo sobre o outro podem mudar de acordo com a interação e convivência, neste momento é que alguns conflitos podem surgir.

A diversidade geracional é evidentemente positiva e aponta muitas similaridades, conforme salienta-se acima, porém, pode-se evidenciar que as relações entre diferentes gerações podem gerar algum conflito. Para Barbieri (2016) tais conflitos tendem a existir quando indivíduos dentro de um grupo passam a perceber uns aos outros como empecilhos à satisfação de suas realizações, tendo potencial para provocar um sentimento de frustração, podendo levar o indivíduo a reagir à ameaça representada pela outra parte.

Para Moscovici (2013) o relacionamento interpessoal pode tornar-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia, ou então, pode tornar-se muito tenso, conflitivo, levando à desintegração de esforços, à divisão de energias e à crescente deterioração do empenho grupal para um estado de entropia do sistema e final dissolução do grupo.

Moscovici (2013) também enfatiza que as diferenças individuais são inevitáveis e precisam ser enfrentadas. Dentro deste tema, pode-se relacionar as considerações de Bitencourt (2004, p. 494), a qual afirma que o conflito é estabelecido por diferenças e pode ser entendido como um estado de oposição de elementos e enfrentamento de posições dos indivíduos relacionados, portanto, pode-se afirmar que trata-se de um confronto estabelecido pelos indivíduos. Siqueira (2013) salienta que conflitos longos e mal geridos, passam a envolver cada vez mais tensão, podendo alterar a saúde dos colaboradores das organizações e vir a dificultar algumas decisões cruciais para as mesmas.

De acordo com Veloso (2012) os mais velhos sentem-se incomodados e de certa forma, ameaçados pelos funcionários mais novos que, diante da situação, necessitam mostrarem-se mais autênticos para negar os valores das antigas gerações. Nessas situações que as divergências tornam-se explícitas e são provocadas pela diversidade causada pela variação das opiniões, comportamentos, maneiras de enxergar e executar o trabalho das diferentes gerações. “Nesse sentido, a permanência das diferentes gerações nas organizações também diz respeito à gestão dos possíveis conflitos, de modo a tornar o ambiente organizacional um bom lugar para desenvolver as atividades laborais e ter um convívio profícuo entre os trabalhadores (COLET, 2016, p. 25).

Vecchio (2014) afirma que conflito é o processo resultante do momento em que uma pessoa (ou um grupo de pessoas) passam a perceber que uma outra está impedindo, ou se encontra em vias de impedir, uma ação importante, envolvendo incompatibilidade entre as partes, que culminam em interferência ou oposição. Para o autor, é importante distinguir conflito de competição, pois o conflito tem como alvo uma outra parte, por outro lado a competição tem por finalidade cumprir uma meta desejada, sem interferência de ninguém.

Entretanto, o conflito tem muitas funções positivas. Ele previne a estagnação oriunda do equilíbrio constante da concordância, estimula o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, descobre os problemas e demanda sua posição. Funciona como a raiz de mudanças pessoais, grupais e sociais, afirma Moscovici (2013). Vecchio (2014) salienta que o conflito pode ser um produto inevitável da vida organizacional, e embora a maioria das pessoas considere uma experiência negativa a ser evitado, ele pode gerar resultados organizacionais positivos, caso gerenciado apropriadamente.

De acordo com Vecchio (2014), o conflito pode surgir de diversas fontes, dentre elas pode-se citar: fatores de comunicação, fatores estruturais e fatores do comportamento pessoal. Relacionando o tema conflito com o presente trabalho, pode-se classificar o mesmo como “conflito de relacionamento”. Segundo Bitencourt (2004) esse tipo de conflito emerge a partir

da manifestação de comportamentos diferenciados, pois entende-se que a forma com que as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho nem sempre é harmoniosa.

2.3 Diversidade Geracional e sua contribuição para o ambiente de trabalho

Conceituando amplamente o termo diversidade destaca-se que o mesmo se refere à todas as diferenças individuais entre as pessoas, ou seja, um misto de indivíduos com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social (NKOMO; COX JR., 1999). Dentro do mesmo contexto, Smola e Sutton (2002) contribuem que um grupo geracional é composto por pessoas que compartilham experiências de vida, históricas e sociais semelhantes, e essas experiências tendem a definir suas escolhas, visões e perspectivas dentro de um ambiente de trabalho.

De acordo com Silva, Dutra e Veloso (2014) os ambientes organizacionais são compostos por indivíduos de diferentes grupos de faixas de idade, que possuem distintas perspectivas, sistemas de valores e visões de mundo. Diante do exposto, Barreto *et al.* (2011) afirmam que a gestão da diversidade vem recebendo cada vez mais atenção, especialmente devido ao crescimento de fenômenos como a globalização e a internacionalização.

Para Colet e Mozzato (2017) a diversidade humana no ambiente de trabalho tem propensão a contribuir com a aprendizagem organizacional, devido à troca de experiências e perspectivas em diferentes aspectos. Para Silva, Dutra e Veloso (2014), a convivência entre trabalhadores de gerações diferentes pode intensificar a criatividade e produtividade no ambiente de trabalho.

Na mesma linha de raciocínio, para Culpin, Millar e Peters (2015 *apud* COLET; MOZZATO, 2017) cada geração traz para as organizações uma bagagem diferente de expectativas, necessidades, valores e habilidades, apresentando, também, visões e atitudes diferentes com relação ao compromisso, à flexibilidade, à aprendizagem, ao empreendedorismo e ao trabalhar em geral. Desta forma, as mesmas exigem a exploração de uma visão mais generalizada dos fatores multigeracionais que compõem a força de trabalho nas organizações.

“Um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.2). Ou seja, a diversidade cultural e geracional no ambiente de trabalho, vem a contribuir com o

crescimento da organização devido à bagagem de vivências que cada indivíduo pode trazer para a mesma.

De acordo com Vecchio (2014), alguns gerentes veem a preocupação com a diversidade como reflexo de uma evolução no tema de oportunidades iguais, já outros, veem como uma oportunidade de maior produtividade e competitividade. Desta forma, pode-se concluir que cada empresa dará a devida importância para o tema de acordo com o ponto de vista e de suas perspectivas.

Para Nkomo e Cox Jr (1999), a existência de diversidade nas organizações impacta diretamente nas medidas de eficácia da empresa, tanto para os indivíduos colaboradores da mesma, quanto para a organização em si. Também destacam que as relações organizacionais são o eixo que determinam se as diferenças de identidade grupal trazem um impacto positivo ou negativo sobre a esta eficácia.

Por meio das políticas e práticas de gestão de pessoas torna-se necessário atentar-se para as gerações, tanto na captação como na retenção de talentos de diferentes gerações, dada a importância das pessoas para a organização e conseqüente necessidade de manutenção das mesmas repensada (COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015, p.7). Para as organizações reterem os talentos das diferentes gerações, Steves (2010 *apud* COLET, 2016), alerta sobre a necessidade de desenvolver estratégias que conduzam a uma força de trabalho multigeracional dinâmica, considerando a diversidade existente entre as gerações no ambiente de trabalho.

Robbins (2005) enfatiza que anteriormente adotava-se o pressuposto de que as pessoas que eram diferentes desejariam automaticamente ser assimiladas com rapidez, entretanto, atualmente reconhece-se que os trabalhadores não deixam de lado seus valores culturais e suas preferências de estilo de vida quando chegam num emprego. Desta forma, o desafio para as organizações se dá em conseguir acomodar os diferentes grupos geracionais fim de atender suas necessidades. Na mesma linha de análise, Colet, Beck e Oliveira (2015) salientam que cabe aos gestores procurarem identificar as características de cada trabalhador, de cada geração, para assim valorizar os potenciais individuais em função do bem-estar individual, coletivo e organizacional. Nascimento *et al.* (2016), informam que as organizações precisam se adaptar as diferenças desses indivíduos, pois cada geração possui especificidades relevantes para constituir ambientes organizacionais ricos em conhecimento, assim, aproveitando as especificidades no que tange a criatividade, empreendedorismo, rapidez, etc. de cada geração, os gestores podem obter resultados qualitativos para as organizações.

“A tendência da diversidade não administrada para levar ao conflito intergrupar exaltado entre membros de grupos majoritários e minoritários reduzirá, potencialmente, os

resultados afetivos do trabalho para os membros de ambos os grupos” (NKOMO; COX Jr., 1999). Colet, Mozzato e Bitencourt (2017) contribuem salientando que ao unir-se as gerações e estimulando a complementaridade, aproveitando a criatividade e comportamentos específicos de cada geração, além do empreendedorismo e a agilidade, resultará em um melhor convívio e em um ambiente rico em conhecimentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente capítulo são apresentados os recursos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos deste trabalho. Desta forma, são trabalhados os seguintes tópicos: delineamento de pesquisa, população e amostra, procedimento e técnica de coleta de dados, variáveis do estudo e, por fim, análise e interpretação dos dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Este trabalho se caracteriza por ser uma pesquisa qualitativa. De acordo com o quadro comparativo de Fernandes e Gomes (2003), a pesquisa qualitativa requer envolvimento do pesquisador com as pessoas, eventos e ambientes como parte integrante do processo, procura fornecer descrição completa do fenômeno em toda a sua complexidade e tenta descobrir e mostrar suposições que estão por trás das ações ou eventos. Por sua vez, para Silveira e Córdova (2009), a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, organização, etc., ou seja, buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não se quantifica em valores e não se submete à prova de fatos, pois os dados analisados são não métricos e se valem de diferentes abordagens.

Quanto ao objetivo, é uma pesquisa exploratória, pois, de acordo com Gil (1991), esta modalidade de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torna-lo explícito ou construir hipóteses, e, aprimorar ideias e descobrir intuições. Também se caracteriza como descritiva, pois serão relacionadas variáveis da pesquisa qualitativa, bem como exibirá características dos indivíduos e da organização.

Ainda, quanto aos procedimentos técnicos, este trabalho classifica-se como um estudo de caso. Fernandes e Gomes (2003) comentam que este método é amplamente utilizado para a

execução de uma pesquisa exploratória, tratando-se de um estudo em profundidade de uma unidade de interesse, que pode ser único, múltiplo e a unidade de análise pode ser uma ou mais pessoas, empresas, dentre outros. Dentro do mesmo contexto, Fonseca (2002) contribui que esta modalidade visa conhecer o como e o porquê de determinada situação ou problema, procurando, assim, descobrir o que há de mais essencial e mais característico. O mesmo autor salienta que o pesquisador não deve ter pretensão de intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelar o mesmo como tal, e como o pesquisador percebe o mesmo.

3.2 População e amostra

A pesquisa foi realizada no setor de manutenção de uma multinacional instalada no Rio Grande do Sul. Tal empresa será denominada como Gama com o objetivo de manter sigilo quanto a sua identificação. O objetivo de escolher esta organização foi de que empresas de grande porte possuem grande diversidade de gerações atuando em um mesmo ambiente, estando assim, mais suscetível a similaridades e divergências devido a esta variável.

A população escolhida para análise é composta por 207 funcionários, é predominantemente masculina, com faixa etária entre 17 e 60 anos de idade.

3.3 Procedimento e técnica de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada com perguntas focadas ao indivíduo e ao ambiente em que este está inserido, utilizando meio de gravação para registro integral, possibilitando posterior transcrição. Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada para aplicação junto aos líderes e funcionários (Apêndice A). Desta forma, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 2 líderes e 6 funcionários, todos do setor de manutenção e pertencentes a gerações diferentes. O número de entrevistados foi definido em razão da saturação, ou seja, como pontua Yin (2016), quando os conteúdos das respostas começam a se repetir. Neste estudo, os trabalhadores entrevistados serão identificados pelas letras do alfabeto com o intuito de manter o sigilo e a identidade.

Para Barbosa (2008), a entrevista é um método flexível de obtenção das informações qualitativas para um trabalho, além de ser um método que requer um bom planejamento prévio e habilidade do entrevistador para seguir um roteiro elaborado anteriormente, que possibilite alterações e variações de acordo com o andamento da entrevista. O autor também salienta que o desenvolvimento das questões para o momento da entrevista deve considerar

alguns aspectos, tais como: adaptar a linguagem ao nível do entrevistado; evitar questões longas; manter um referencial básico e objetivo para a entrevista; sugerir todas as respostas possíveis para uma pergunta, ou então, não sugerir nenhuma, para que a resposta não seja direcionada.

Também, foi utilizado o método de observação (Apêndice B), não participante, nos setores da empresa onde os entrevistados atuam. Barbosa (2008) também contextualiza este método, e diz que o mesmo baseia-se na atuação de observadores treinados para obter determinados tipos de informações. Além disso, este método de coleta de dados depende mais da habilidade dos pesquisadores em captar as informações necessárias através dos cinco sentidos, julgar as mesmas sem interferências e registrar as informações com fidelidade.

Visto que foram utilizados dois instrumentos de coletas de dados, isso possibilitou a triangulação dos dados, conferindo maior qualidade e confiabilidade às análises. A triangulação foi realizada seguindo os preceitos de Yin (2016).

3.4 Análise e interpretação dos dados

Para a análise dos dados qualitativos foi utilizado o método da análise de conteúdo (Bardin, 2009). Segundo Mozzato e Grzybovski (2011), esse método vem conquistando cada vez mais legitimidade nas pesquisas qualitativas no campo da administração e tem evoluído em virtude da sua preocupação com o rigor científico. Assim, consistindo-se numa técnica refinada de análise de dados qualitativos, que apesar de exigir dedicação, paciência e tempo do pesquisador, vale-se da intuição, da imaginação e da criatividade, principalmente na definição das categorias de análise.

De acordo com Bardin (2009, p. 31), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análises das comunicações”. A autora salienta que a intenção desta técnica é a dedução de conhecimentos relativos às condições de produção ou de recepção, dedução esta que recorre a indicadores, quantitativos ou não.

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo é composta por algumas fases: a primeira fase analisada pelo autor é a pré-exploração de material, onde se pode entrar em contato com os documentos que devem ser analisados, conhecendo os contextos e deixa-se fluir impressões. Na sequência é feita uma seleção das unidades de análise, onde utiliza-se de sentenças ou frases para serem utilizados na análise. A terceira e última etapa constitui-se de um processo de categorização onde se caracteriza as categorias como grandes enunciados que abarcam um número variável de temas, segundo seu grau de intimidade ou proximidade, e

que possam através de sua análise, exprimirem significados e elaborações importantes que atendam aos objetivos de estudo e criem novos conhecimentos, proporcionando uma visão diferenciada sobre os temas propostos.

3.5 Variáveis do estudo

Tem-se como principal variável desse estudo a diversidade geracional. Nkomo e Cox Jr. (1999) conceituam o termo diversidade como todas as diferenças individuais entre as pessoas, ou seja, um misto de indivíduos com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social. Neste caso, a diversidade geracional vem sendo tratada por Silva, Dutra e Veloso (2014, p. 255) por um ambiente composto de indivíduos de diferentes grupos de faixas de idade, que possuem distintas perspectivas, valores e visões do mundo.

O termo diversidade de forma operacional foi analisado considerando as características dos respondentes da pesquisa, bem como a percepção dos respondentes quanto ao relacionamento pessoal e profissional entre as diferentes gerações no ambiente laboral.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo é dividido em caracterização da empresa onde são expostas as principais práticas de gestão de pessoas da organização estudada, em seguida apresenta-se os resultados da entrevista aplicada no presente estudo e, por fim, sugestões que possam ser aplicadas na empresa.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa estudada, denominada empresa Gama, constitui-se numa indústria de alimentos multinacional, fundada no Brasil no ano de 1934. No país, a estrutura da empresa dispõe de um centro de inovação, mais de 30 unidades produtivas, centros de distribuição e conta com mais de 88 mil trabalhadores diretos, além dos funcionários terceiros contratados. A empresa também possui filiais em outros continentes como Ásia, Europa e África.

Conceição e Almeida Junior (s.d.) comentam que as indústrias de alimentos estimulam inovações em toda a cadeia do agronegócio, afetando a agricultura, o setor de embalagens, a distribuição atacadista e varejista. Essa inovação tecnológica vem a intensificar a vantagem competitiva dessas empresas.

A unidade do referido estudo está localizada no estado do Rio Grande do Sul. Sua principal atividade é o abate de aves e também conta com uma estrutura para o processamento de matérias-primas para a produção de produtos industrializados, como por exemplo, salsicha, mortadela e linguiça calabresa. Suas vendas são direcionadas para mercado interno e também para mercado externo.

Na mesma cidade, possui uma unidade de produtos industrializados de origem suína, como salame, por exemplo. Além disso, dispõe de uma fábrica de rações que produz para fins de utilização na integração de aves e suínos da empresa e um incubatório. É importante

salientar que a companhia é certificada e qualificada pelos ISOs 1001, 14000 e OHSAS 18000.

Dentre as principais práticas de gestão de pessoas pode-se relacionar as práticas de seleção de pessoas para trabalhar na companhia. Baseiam-se em selecionar currículos cadastrados no site da empresa e entregues na área de Atração e Seleção de pessoas, após, os concorrentes selecionados são contatados e passam por uma entrevista individual, juntamente com o gestor direto da área. Em seguida, é selecionado o candidato em que o perfil seja adequado para a área e o mesmo passa por um processo de integração, primeiramente em conjunto, com outros novos funcionários, onde são apresentadas as regras da empresa e os benefícios do funcionário.

A capacitação é realizada junto ao setor de atuação do funcionário. Geralmente, um colega que realiza a mesma atividade do novo funcionário ensina-o a realiza-la. Sendo acompanhado durante o tempo em que estiver aprendendo, e quando for julgado capacitado, começa a realizar as atividades sozinho. O acompanhamento pós-contratação é realizado nos primeiros 90 dias, de experiência do funcionário, com periodicidade de 30 dias. A mesma é feita com o funcionário, junto ao seu gestor imediato.

A remuneração é efetivada de acordo com a área do funcionário de maneira tradicional, sendo que são pagas insalubridade e periculosidade de acordo com a função. No que se refere a benefícios, a empresa trabalha com os exigidos por lei, e de alguns benefícios espontâneos: cesta básica ou vale alimentação, transporte, restaurante, uniformes, seguro de vida, plano de saúde, plano odontológico, previdência privada, cooperativa de crédito, associação ao sindicato, ambulatório e academia.

A referida empresa trabalha com política de cargos e salários para promoção de funcionários efetivos e contratação de novos funcionários. Os objetivos e metas são conhecidos pelos funcionários, e a empresa incentiva a integração da equipe de trabalho e o esforço investido na realização das atividades é reconhecido. Além disso, há oportunidade de crescimento profissional dentro da organização, que realiza recrutamento interno para novas oportunidades.

No que tange a avaliação de desempenho, a empresa trabalha informalmente, apenas com a troca de *feedbacks* entre os componentes da equipe uma vez ao ano. Tais *feedbacks* são trocados sem registros detalhados, e sim, apenas com assinatura de participação.

Em se tratando da qualidade de vida no trabalho, a organização estudada exercita as algumas ações, tais como: local de trabalho limpo e com condições de temperatura e ventilação adequadas. No que se refere à saúde e segurança do trabalho pode-se observar que

os funcionários recebem EPIs (Equipamentos de Proteção Individual), há instrução e conscientização prévia da necessidade de utilização dos equipamentos de proteção e a empresa fiscaliza e exige o uso dos mesmos. Máquinas e equipamentos tem proteção adequada para evitar acidentes. Além do uso dos EPIs, os funcionários estão capacitados para usarem os extintores e há regularidade na manutenção dos mesmos.

Os exames admissionais e demissionais são realizados. Em caso de acidente de trabalho, são realizadas investigações e são tomadas medidas preventivas para que este não volte a acontecer. Os acidentes são registrados e é efetuado o cálculo dos custos dos mesmos. A empresa possui colaboradores capacitados para prestar os primeiros atendimentos.

Existe um Mapa de Risco na empresa e os documentos relacionados à segurança do trabalho estão devidamente identificados e arquivados. A organização possui placas de sinalização de segurança adequadas e também avisos de não fume em locais com inflamáveis.

Quanto à sustentabilidade socioambiental, a empresa realiza diversas práticas de responsabilidade social, dentre elas: programa de voluntariado, doações e auxílios à comunidade, palestras em escolas e creches e programas de visitação de familiares de funcionários. Também é importante salientar as práticas de responsabilidade ambiental, onde a empresa é certificada pela ISO 14001. Possui estações de tratamento de água e efluentes, e os resíduos orgânicos são destinados à compostagem, onde voltam para o estado normal na natureza em forma de adubo orgânico. O lixo séptico é destinado a uma empresa que realiza autoclavagem, e após esse processo, o mesmo é destinado a um aterro sanitário. Outras ações de reciclagem são realizadas, tais como: logística reversa de caixas plásticas, destinação correta de bombonas, envio de materiais reaproveitados para empresa de comércio de sucatas, dentre outras.

Após serem expostas as principais práticas de gestão de pessoas da empresa Gama, a seguir são apresentados os resultados da pesquisa de campo, referente a diversidade geracional.

4.2 Resultados

Os resultados são apresentados em dois blocos: o bloco A, que se refere à caracterização do gestor ou funcionário; e o bloco B, com perguntas relacionadas à diversidade geracional no ambiente de trabalho, e suas opiniões e experiências com relação ao tema. Num primeiro momento, caracteriza-se os participantes da pesquisa empírica, como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Dados demográficos dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Escolaridade	Anos de empresa	Função
A	Masculino	25	Cursando Graduação	7,5	Operador de máquinas
B	Masculino	43	Graduação	20	Técnico em manutenção Elétrica
C	Feminino	32	Pós Graduação nível Mestrado	9	Supervisor Utilidades
D	Masculino	44	Pós Graduação	18	Supervisor PCM
E	Masculino	36	Graduação	14	Engenheiro Mecânico
F	Masculino	20	Cursando Graduação	0,9	Estagiário
G	Masculino	23	Graduação	2	Mecânico I
H	Masculino	56	Ensino Fundamental	32	Mecânico III

Fonte: dados coletados em outubro de 2017

Devido ao maior número de funcionários do setor de manutenção serem do sexo masculino, no referido estudo a proporção de entrevistados do sexo masculino também foi muito maior do que do sexo feminino. Na equipe de manutenção, apenas duas pessoas do sexo feminino fazem parte do quadro, isso se dá devido à área de atuação, onde os trabalhos são basicamente focados em manutenção mecânica e elétrica, e a área torna-se mais atrativa para pessoas do sexo masculino.

Outro aspecto que se pode observar é a diversidade de gerações que compõem os respondentes das questões, procurou-se abranger todas as gerações que estão presentes no setor. Também, o tempo de empresa foi variado, desde um funcionário com 9 meses de empresa, até um funcionário com 32 anos de empresa, o que pode trazer variedade de opiniões sobre o tema.

Ao analisar a tabela dos entrevistados, é importante salientar que a maioria das pessoas procurou ou procura se especializar na área de atuação, cursando graduação ou até mesmo pós-graduação. Isso pode ser relacionado à inovação que permeia esta área, onde máquinas e equipamentos vem sendo modificados e aprimorados a todo instante para melhorar a produtividade e eficiência das fábricas.

Após essa análise dos dados da Tabela 1, passa-se a analisar os dados coletados com as entrevistas e observação, relacionados à diversidade geracional. Para tanto, inicia-se as interpretações e análises quanto aos relacionamentos entre as diferentes gerações.

Quando os funcionários são questionados sobre como as diferentes gerações relacionam-se no ambiente de trabalho, a maioria dos respondentes fez uma menção positiva, dizendo que o relacionamento entre os colegas é bom. Esta constatação também foi feita através da observação nos setores, onde os funcionários convivem de maneira harmoniosa e amigável. Quando da necessidade de ajuda demonstram-se prestativos, independente da geração ou gênero. Este aspecto pode ser relacionado ao que Moscovici (2013) traz na teoria, o qual afirma que o relacionamento entre as pessoas pode se tornar harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo em equipe. Também, pode-se citar as contribuições de Colet, Mozzato e Bitencourt (2017) que salientam que a unindo as diferentes gerações e estimulando a complementaridade, aproveitando a criatividade e comportamentos específicos de cada geração, além do empreendedorismo e a agilidade, resultará em um melhor convívio e em um ambiente rico em conhecimentos.

Também se deve considerar o fato de que a maioria dos respondentes fez alguma menção referente ao início das atividades da empresa, ou seja, quando um novo funcionário passa a fazer parte do quadro, a exemplo do entrevistado C: “No início os mais jovens precisam percorrer um longo caminho pra conseguir conquistar o respeito e a confiança das gerações mais velhas, mas depois de passado essa etapa de adaptação e de convívio das duas gerações acredito que seja tranquilo”. Este aspecto presente na fala pode ser relacionado à Veloso (2012), o qual salienta que os mais velhos se sentem incomodados e ameaçados pelos funcionários mais novos que, diante da situação, necessitam mostrarem-se mais autênticos para negar os valores das antigas gerações.

Na sequência, os entrevistados foram questionados se há uma grande diversidade de gerações no local de trabalho, nesta questão a resposta foi positiva por todos os respondentes. Alguns até salientam que existe muita diversidade. O entrevistado D traz essa diversidade em sua fala: “[...] sim a gente acaba tendo pessoas de 44 anos que sou eu né, com pessoas de 18, 16 anos, na verdade, que são os menores aprendizes”. Pelo método de observação isso também foi comprovado. Há pessoas de todas as gerações trabalhando no mesmo ambiente, e percebe-se a riqueza de conhecimento que essa diversidade traz para a organização. Diante deste cenário, pode-se citar os estudos de Silva, Dutra e Veloso (2014), os quais afirmam que os ambientes organizacionais são compostos por indivíduos de diferentes grupos de faixas de idade, que possuem diferentes perspectivas, sistemas de valores e visões de mundo. Também

relaciona-se ao que Barreto *et al.* (2011) dizem, onde a gestão da diversidade vem ganhando cada vez mais atenção, especialmente em função do crescimento de fenômenos como a globalização e a internacionalização.

A próxima questão refere-se a como se dá a interação e comunicação entre as diferentes gerações, sendo que cinco dos oito entrevistados dizem que esse relacionamento é bom, sendo exemplificado pela fala do entrevistado E: “Eu acho que flui a interação e eu nunca tive dificuldade. Sempre foi espontâneo assim [...] pra mim foi sempre legal”. Este aspecto pode ser relacionado com Moscovici (2013), referente às relações interpessoais que se desenvolvem em decorrência do processo de interação. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos acabam por influenciar as interações e as próprias atividades.

Os outros três respondentes trazem algumas resistências diante deste aspecto. É importante trazer a fala do entrevistado B, que é comprobatória nesse sentido: “[...] tem as restrições e as resistências das pessoas de mais tempo, eu já to aqui, já to há um bom tempo aqui e também chegou um cara ontem, não vou repassar tudo pra ele”. Isso vai de encontro com o que Veloso (2012) traz na teoria, que os mais velhos se sentem incomodados e ameaçados pelos funcionários mais novos que, diante da situação, necessitam mostrarem-se mais autênticos para negar os valores das antigas gerações.

Quando os funcionários foram questionados quanto a existência de resistência entre as gerações, as respostas em sua maioria foram positivas. Afirmam que há resistência entre as pessoas mais velhas, principalmente quando um novo funcionário passa a fazer parte do setor. Esta afirmação pode ser relacionada com a fala do entrevistado E:

Tem, tem, eu percebia mais na época que eu trabalhei na sala de máquinas né, como as pessoas às vezes te olhavam por tu ser mais novo, que tu fosse vir pra tirar o trabalho deles, foi assim a primeira impressão que eu tive [...] acho que era assim em função da escolaridade né, eu tinha um nível de escolaridade maior que os outros, as pessoas por serem mais velhas e terem menos estudo eles acabavam achando que a gente ia tomar o lugar delas ou coisa assim.

O resultado da entrevista foi comprovado através da observação nos ambientes, e tal constatação pode ser observada também quando um funcionário mais velho se reporta a um gestor mais jovem, geralmente ocorre resistência e uma certa “teimosia” por parte do funcionário, que não admite uma opinião diferente da sua. Tal resultado, mais uma vez vai ao encontro com o que Veloso (2012) refere, que os mais velhos tendem a se sentir ameaçados

com as gerações mais novas. Também pode-se relacionar ao que Colet (2016) afirma em seus estudos, onde a permanência das diferentes gerações nas organizações também relaciona-se à gestão dos possíveis conflitos, de modo a tornar o ambiente organizacional um bom lugar para desenvolver as atividades laborais e ter um convívio saudável entre os trabalhadores.

Em se tratando de trocas de conhecimento e aprendizagem, todos os entrevistados responderam que essa troca ocorre. Neste aspecto pode-se relacionar a fala do entrevistado A: “Isso é o que mais tem, os mais velhos procuram ensinar os mais novos, independente se vai ficar no lugar um dia ou não, é bem tranquilo”. Durante a técnica de observação, pode-se notar que os ambientes são ricos em aprendizagem. Geralmente, os mais jovens contribuem com seus conhecimentos em tecnologia e inovação, e, em contrapartida, os mais velhos contribuem com seus conhecimentos técnicos, demonstrando a importância da diversidade geracional no ambiente de trabalho. Assim, pode-se relacionar com as contribuições de Colet e Mozzato (2017), as quais dizem que a diversidade geracional dentro das organizações, tem propensão a contribuir com a aprendizagem organizacional, devido à troca de experiências e perspectivas em diferentes aspectos. Também, pode-se relacionar com Silva, Dutra e Veloso (2014), os quais afirmam que a convivência entre trabalhadores de gerações diferentes tende a intensificar a criatividade e produtividade nos locais de trabalho.

Os entrevistados também foram questionados se percebem alguma situação na qual o conflito é gerado devido à divergência entre as diferentes gerações, sendo que as respostas variaram de acordo com os respondentes, mas a maioria respondeu que não percebe situações conflituosas referentes a este aspecto. A respeito, pode-se citar a fala do respondente A: “Eu nunca percebi. Antigamente tinha, o pessoal dizia: sempre fiz desse jeito e não vai ser agora que vou mudar, sempre deu certo. Mas agora, todo mundo tem a ideia aberta, todo mundo aceita a opinião de cada um.” Assim, pode-se relacionar a teoria de Vecchio (2014) que salienta que o conflito pode ser um produto inevitável da vida organizacional, e embora a maioria das pessoas considere uma experiência negativa a ser evitado, ele pode gerar resultados organizacionais positivos, caso gerenciado apropriadamente. Neste caso, fica evidente que o conflito foi gerenciado neste ambiente, que um dia foi conflituoso e resistente, e hoje as pessoas conseguem trabalhar em harmonia para o melhor desenvolvimento da equipe.

Quando questionados sobre o posicionamento e cultura da empresa, com relação à temática das gerações, e se há algum tipo de preconceito no momento de contratar ou de promover, a grande maioria comenta que não há preconceito e que a empresa é bem aberta à diversidade geracional. Esse aspecto pode ser relacionado com as contribuições de Colet, Beck e Oliveira (2015) que salientam que por meio das políticas e práticas de gestão de

peessoas, torna-se necessário atentar-se para as gerações, tanto na captação como na retenção de talentos de diferentes gerações, dada a importância das pessoas para a organização e consequente necessidade de manutenção das mesmas repensada.

Entretanto três respondentes salientam que há preconceito em uma das duas etapas, conforme falas dos entrevistados C e E, respectivamente:

Olha no momento de promover, da minha parte eu acredito que tem... no momento de contratar até que não, mas tem que ter sempre bom senso, no nosso ramo, né principalmente, tem que ter a experiência que vai ter na geração mais velha e tem que ter a teoria também, que geralmente tu vai ter na geração mais nova, mas os dois vão ter que andar juntos.

Eu acho que assim, que tem, na hora de contratar tem, eu, no meu caso, sou Engenheiro mecânico na empresa por que eu fiz uma carreira dentro da empresa, eu não fui contratado como engenheiro, eu tenho 36 anos, já não sou tão novo, dificilmente eles vão contratar um engenheiro de 36, 37, 40 anos de idade, é o que eu vejo assim e o que eu tenho de experiência, sempre, as pessoas que foram contratadas, que é o exemplo dos meus colegas são pessoas bem mais jovens, e talvez sejam as pessoas que venham oferecer o trabalho, que vem fazer estagio e acabam se adaptando e ficando mas eu desse período assim, nunca vi a empresa contratar uma pessoa mais velha pra um cargo assim.

Pode-se enfatizar o que Colet, Beck e Oliveira (2015) trazem, onde cabe aos gestores procurarem identificar as características de cada trabalhador, de cada geração, para assim valorizar os potenciais individuais em função do bem-estar individual, coletivo e organizacional.

Na mesma linha de raciocínio, os entrevistados foram questionados se percebem se há dificuldade para gerenciar a diversidade geracional, sendo que a maioria responde que não existe a dificuldade. Ao utilizar o método de observação, foi constatado que no geral, os gestores conseguem trabalhar normalmente com a diversidade de gerações em seus ambientes de trabalho. O que ocorre é a resistência dos mais velhos com os gestores mais novos, assim como já citado acima. Tais resultados vão ao encontro do que Alves, Galeão e Silva (2004) dizem, que um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduzir à criação de vantagem competitiva e elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades. Desta forma, observa-se que a tendência é que essa diversidade, por ser bem gerenciada, deve trazer uma vantagem competitiva para a empresa, e em tese, estaria elevando o desempenho da mesma perante ao cenário competitivo.

Como fechamento das entrevistas, os funcionários foram questionados sobre o seu posicionamento quanto à diversidade de gerações, momento em que todos disseram que a diversidade é benéfica para a organização e para os funcionários em si. Nesta linha, pode ser citada a fala do entrevistado G:

Eu acho que é mais benéfico, do que traz prejuízo, e acho importante também esse tipo de conflito, por que às vezes a tua visão só, mesmo que tu acha que esteja certa, se alguém não teimar contigo e te mostrar realmente a realidade, tu acha que ta sempre certo, né, então se não tiver alguém de certa forma te puxando a orelha e te dizendo não, não é por ai, e tu sim, e ele não, e tu, e até um desistir, eu acho importante, eu acho legal e fundamental também pra aprendizado, tanto de nós, novas gerações que estamos entrando, quanto das pessoas que tem mais idade e não sabem tudo.

Pode-se relacionar a fala acima com o que estuda Moscovici (2013), quanto ao fato de que o conflito tem muitas funções positivas. O conflito pode prevenir a estagnação oriunda do equilíbrio constante da concordância, estimula o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, descobre os problemas e demanda sua posição; funciona como a raiz de mudanças pessoais, grupais e sociais.

Por fim, os funcionários foram convidados a contar uma história em que aprenderam algo ou tiveram um conflito com alguém de outras gerações. Para exemplificar são explicitados dois casos. A fala do entrevistado B refere-se a uma situação específica de aprendizagem:

O que eu vejo de bastante que acontece é por exemplo, eu já tenho 20 anos de empresa, já tenho 25 anos de formado em escola técnica, nesses 25 anos as escolas modernizaram muito, mudaram muito, e eu ficar aqui dentro dessa empresa, eu pouco agreguei o conhecimento indo buscar fora da empresa, então essas pessoas novas que vem agora, eles tem as novidades: óh, isso não se faz mais assim, se faz diferente, a cor do fundo não é mais branca, agora o padrão é cinza [...] então tem acontecido bastante isso ai, e tu tem que ser flexível de aceitar e escutar eles, por que se não você pode ficar desatualizado, se você ah eu aprendi há 25 anos atrás eu vou viver o resto da minha vida com essa minha cultura [...] eu to errado então aconteceu bastante casos de pessoas novas, de estagiários vindo das escolas trazendo esses conhecimentos, e são bem aceitos, tem bastante casos de estagiários recém formados que trazem esses novos conhecimentos, novas metas, novas teorias da escola pra dentro da empresa, e nós sim temos que nos moldar com essas novas teorias.

Entretanto, podem-se citar a experiência do funcionário H referente a conflito, o qual refere: “Aconteceu uma vez, discuti com um funcionário bem mais jovem do que eu, por termos opinião diferente com relação a melhorar o funcionamento de um equipamento”.

Nesta parte da entrevista, é importante salientar que sete dos oito entrevistados lembraram de alguma situação em que envolve aprendizagem, dois dos oito entrevistados contaram duas histórias, uma que envolve aprendizagem e outra que envolve conflito e apenas o entrevistado H traz apenas uma situação conflitiva. Diante dos dados pode-se concluir que há mais aprendizagem do que conflito entre as diferentes gerações, logo, as respostas vem de encontro com o que Culpin, Millar e Peters (2015) salientam, que cada geração traz para as organizações uma bagagem diferente de valores e habilidades, apresentando, também, visões e atitudes diferentes com relação ao compromisso, à flexibilidade, à aprendizagem, ao empreendedorismo e ao trabalhar em geral.

4.3 Sugestões

Diante da análise dos dados apresentada acima, são apresentadas em seguida as sugestões para que a empresa possa gerenciar de melhor forma a diversidade geracional e que a mesma possa trazer resultado positivo para a organização:

- a. Trabalhar na atração e seleção de mulheres interessadas nas áreas de atuação da equipe de manutenção, com o intuito de mesclar os gêneros que atuam na equipe, trazendo uma visão e culturas diferentes para a empresa, contribuindo com a aprendizagem entre as gerações;
- b. Trabalhar na atração e seleção de pessoas com mais de 40 anos, também trazendo uma visão e culturas diferentes para a empresa, contribuindo com a aprendizagem entre as gerações;
- c. Promover eventos de socialização com equipes dos diversos setores, inclusive com o intuito de promover maior interação entre pessoas de diferentes gerações, gêneros e outras diversidades;
- d. Promover eventos onde os funcionários mais velhos possam trazer seus conhecimentos técnicos e, os funcionários mais jovens possam apresentar seus conhecimentos em inovação e tecnologia;
- e. Promover com a equipe de gestão de pessoas cursos comportamentais para funcionários mais velhos, para que possam aceitar os funcionários mais jovens, com menos resistência, demonstrando a importância do seu trabalho e conhecimento técnico;

- f. A empresa precisa trabalhar com gestão de carreira, oferecendo oportunidades de crescimento a todos, independente da geração;
- g. Quando estabelecida uma situação conflitiva dentro de uma equipe, a mesma deve ser resolvida assim que percebida. Desta forma, pode-se gerar aprendizagem através do conflito, e, além disso, ser feita uma reflexão entre os funcionários sobre as contribuições positivas do mesmo. Para tanto, as lideranças precisam estar preparadas. Tal preparo pode ser desenvolvido por meio da capacitação comportamental.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho buscou-se analisar as relações entre as diferentes gerações numa empresa multinacional. Para tanto, optou-se por aplicar o estudo empírico em uma empresa multinacional, no setor de manutenção, atendendo aos objetivos propostos.

Com relação ao primeiro objetivo específico, foram identificadas todas as gerações trabalhando no setor de manutenção. Desde menores aprendizes pertencentes à geração Z, que, para Colet, Beck e Oliveira (2015), enfatizam que os integrantes da denominada geração Z já nasceram em contato direto com a internet, ou seja, nunca conheceram o mundo sem computador, *chats* e telefone celular, até a geração *Baby Boomers*, que, para Veloso, Dutra e Nakata (2016), corresponde a indivíduos nascidos entre 1946 e 1964.

Em se tratando do segundo objetivo específico, pode-se observar que os entrevistados responderam, em sua maioria, que há certa resistência entre as gerações, principalmente quando se trata de uma situação onde um novo funcionário passa a fazer parte da equipe. Nesse sentido, Veloso (2012) diz que os mais velhos tendem a se sentir ameaçados com as gerações mais novas.

Ao identificar as similaridades e facilidades nos relacionamentos entre os trabalhadores de diferentes gerações, é pertinente salientar a aprendizagem e conhecimentos adquiridos e repassados entre as gerações, que pode ser comprovado diante das respostas dos entrevistados, as quais foram positivas em sua totalidade. Este aspecto pode ser relacionado ao que Colet e Mozzato (2017) dizem, que a diversidade geracional dentro das organizações, tem propensão a contribuir com a aprendizagem organizacional, devido à troca de experiências e perspectivas em diferentes aspectos. Também, é importante citar que a interação e comunicação entre as gerações foram consideradas de maneira positiva, onde os funcionários confirmam que o relacionamento é bom. Neste contexto, Moscovici traz suas contribuições referente às relações interpessoais, onde as mesmas desenvolvem em

decorrência do processo de interação. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos acabam por influenciar as interações e as próprias atividades.

As sugestões que compõem o último objetivo específico do trabalho podem ser conferidas no capítulo anterior, sendo que a implantação das mesmas pode melhorar as relações entre os funcionários pertencentes à diferentes gerações. Assim, tanto as pessoas como a empresa detêm ganhos com a diversidade geracional. Por fim, acredita-se que este trabalho veio a contribuir com os estudos sobre a temática e para a área de gestão de pessoas, especialmente para o setor da empresa Gama devido à grande diversidade de gerações que compõem a mesma. Também, veio a fomentar as práticas de gestão da diversidade na empresa apresentando sugestões para a mesma.

É importante que se ratifique que a diversidade geracional tem possibilidade de tornar-se positiva ou negativa para a organização, isso vai depender das práticas de gestão de pessoas utilizadas para a empresa. Entretanto, também é importante estar atento diante do estabelecimento de uma situação conflitiva dentro de uma equipe, a mesma deve ser resolvida assim que percebida, para que então, possa-se gerar aprendizagem através do conflito, e, além disso, ser feita uma reflexão entre os funcionários sobre as contribuições positivas do mesmo.

Diante de tais resultados, entende-se que este trabalho, além de atender aos objetivos acadêmicos, pode trazer uma visão diferente para a organização e os funcionários sobre a temática da diversidade geracional. Além disso, cabe reconhecer a importância de se trabalhar e aceitar as diferenças geracionais existentes, não só no ambiente de trabalho, bem como a diversidade como um todo.

Por fim, torna-se importante salientar a importância do mesmo na contribuição do conhecimento da acadêmica do curso de administração e sobre como se pode relacionar a teoria com a prática de trabalho no dia a dia das organizações. Também, trouxe satisfação em poder concluir este trabalho na área de gestão de pessoas, visando a importância da mesma para o mundo organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- ANDRADE, S. I. de; MENDES, P.; CORREA, D. A. **Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, IX, 2012.
- BARBIERI, U.F. **Gestão de Pessoas nas organizações: Conceitos básicos e Aplicações**. Atlas. 2016.
- BARBOSA, E. F. Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais. In: **Ser Professor Universitário**, 2008. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf> Acesso em: 28 out 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARRETO, L. M. T. S. *et al.* **Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica**. Revista de Administração, Santa Maria, v. 4, n. 1, p. 215-232, mai./ago. 2011.
- BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BORTOLAZZO, S. F. **Nascidos na era digital: outros sujeitos, outra geração**. In: ENDIPE, XVI, 2012, Campinas.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Cadernos EBAPE.BR, v. 10, n. 1, artigo 9, p. 162-180, 2012.
- CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; FUSARI, G. L. **Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson**. In: Temas em psicologia, v. 19, n. 2, p. 579-590, 2011.
- COLET, D. S. **Contribuições da Diversidade geracional para a aprendizagem organizacional**. 2016. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Administração) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2016.
- COLET, D. S.; BECK, N.; OLIVEIRA, D. G. **“Filhos da internet”**: Desafios comportamentais da geração Z. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 5, 2015, Salvador. Anais... Salvador: Anpad, 2015.
- COLET, D.; MOZZATO, A. **Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional, sob a perspectiva sociológica**. In: SEMEAD, XX, 2017, USP, São Paulo, 2017.

COLET, D.; MOZZATO, A.; BITENCOURT, C. **Gerações: Afinal, é a nossa idade que nos define?**. In: SEMEAD, XX, 2017, USP, São Paulo, 2017.

CONCEIÇÃO, J. R.; ALMEIDA JR, M. F. de. **Indústria de alimentos no Brasil e Inovação Tecnológica**. Disponível em: < <http://ageconsearch.umn.edu/record/148611/files/927.pdf>>. Acesso em: 09 out 2017.

DICIO. Dicionário online de português. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/zapear/>>. Acesso em: 27 set 2017.

ENGELMANN, D. C. **O futuro da gestão de pessoas: como lidaremos com a geração Y?** 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>>. Acesso em: 12 nov 2017.

ESTEVES, S. **O futuro das relações de trabalho**. GVExecutivo, v. 15, n. 2, 2016.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. **Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação**. Porto Alegre, v. 3, n. 4, 2003.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANÇA, A. L. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos**, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

IBGE. **Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade**. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice/>>. Acesso em: 27 set 2017.

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

MORAIS, L. G. A. **GERAÇÃO Y: Conflito de gestão diante de um cenário em construção**. 2011. 9 f. Monografia (Especialização) - Curso de MBA em Gestão Empresarial, Faculdades Opet, Curitiba, 2011.

MOSCOVICI, F. **Treinamento em grupo**. 22 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 731-747, 2011.

NASCIMENTO, N. M. *et al.* O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. especial, p. 16-28, 2016.

NKOMO, S. M; COX JR., T. **Diversidade e identidade nas organizações.** In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. p. 334-360.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração y no Brasil? **Organizações e Sociedade**, v.19, n. 62, p. 551-558, 2012.

REIS, P. N. C. *et al.* **O alcance da harmonia entre as gerações Baby Boomers, X e Y na busca de competitividade empresarial no século XXI.** Gestão de Tecnologia para a competitividade, 2013.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, W. P.; LISBOA, W. T. **Tendências Psicossociais e de Consumo da Geração Z e as Influências dos “nativos digitais” na Comunicação Organizacional.** In: Congresso Internacional de Consumo e Comunicação, São Paulo, 2013.

SILVA, R. C.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. O conhecimento e a experiência em sobreposição à idade: a Gestão das gerações de uma organização industrial. **Revista Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, n. 15, p. 254-277, 2014.

SILVEIRA, D. S.; CÓRDOVA, F. P. **Pesquisa científica**, In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. S. Métodos de Pesquisa. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1ª ed. 2009. p. 31.

SIQUEIRA, M. M. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão.** ArtMed. 2013.

SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. Generational Differences: revisiting generational work values for the new millenium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, p. 363-382, 2002.

VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional.** Tradução da 6ª edição norte americana. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

VELOSO, E. F. R. É possível negar a existência da geração Y no Brasil? **Organização & Sociedade**, v.19, n. 62, p. 745-747, jul./set. 2012.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Trad. Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A - Entrevista

BLOCO A – Caracterização do gestor/funcionário

1. Tempo de empresa:
2. Gênero:
 Feminino Masculino
3. Idade:
4. Escolaridade:
 Ensino Fundamental Ensino Médio Graduação Pós-Graduação
5. Função:

BLOCO B – Diversidade geracional

6. Como as diferentes gerações se relacionam no ambiente de trabalho?
7. Há uma grande diversidade de gerações no local de trabalho?
8. Como se dá a interação e comunicação entre as diferentes gerações?
9. Percebe que há resistência entre as gerações?
10. Ocorre a troca de conhecimentos entre as diferentes gerações?
11. Durante as práticas de trabalho, ocorre aprendizagem entre as diferentes gerações?
12. Você percebe alguma situação na qual o conflito é gerado devido a divergência entre as diferentes gerações?
13. Qual o posicionamento (cultura) da empresa em relação a diferentes gerações no ambiente de trabalho? (há "preconceito" quanto à idade na hora da contratação, no momento das promoções).
14. Percebe dificuldade para gerenciar a diversidade geracional?
15. Qual seu posicionamento sobre a diversidade geracional?
16. Conte-me uma história em que você aprendeu algo com um colega de outra geração ou que houve conflito devido a diferença de idade.

APÊNDICE B – Observação

Ítems observados nos setores:

1. Relacionamento entre colegas de diferentes gerações;
2. Interação e comunicação entre colegas de diferentes gerações;
3. Aprendizagem no dia a dia;
4. Conflitos entre as gerações;
5. Gestores trabalhando com a gestão da diversidade;