

GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO DAS CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTOS DAS DIFERENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

KAMILA ZONTA¹
FLÁVIA CAMARGO BERNARDI²
UILIAM HAHN BIEGELMEYER³
DANIELLE NUNES POZZO⁴
MARINA BEZERRA DA SILVA⁵

RESUMO

Este estudo tem como objetivo retratar as características e comportamentos das diferentes gerações que são encontradas atualmente no mercado de trabalho. Para isso, realizou-se primeiramente uma pesquisa bibliográfica para conhecimento do que a teoria apontava em relação às gerações que compõem hoje o mercado de trabalho e posteriormente foi aplicado um questionário em uma organização para comparação com o praticado. Com a pesquisa aplicada, verificou-se a presença, nesta organização, das seguintes gerações: Geração X, Geração Y e Geração Z. Por fim, foram realizados os cruzamentos dos dados retirados da pesquisa. Assim, foi possível traçar o perfil dos respondentes e realizar uma comparação da literatura com os resultados obtidos. Buscou-se, com isso, entender mais sobre as diferentes gerações e assim poder auxiliar as empresas para que consigam fazer que as mesmas trabalhem juntas, em prol do alcance dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: *Baby Boomers*. Geração X. Geração Y. Geração Z. Mercado de Trabalho.

¹ Especialista em Gestão de Pessoas, Universidade de Caxias do Sul.

² Mestre em Administração, Universidade de Caxias do Sul.

³ Doutor em Administração, Universidade de Caxias do Sul.

⁴ Doutora em Administração, Universidad de La Costa, Colômbia.

⁵ Doutoranda em Propriedade Intelectual, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI.

GENERATIONS IN THE LABOR MARKET: A STUDY OF THE CHARACTERISTICS AND BEHAVIOR OF THE DIFFERENT GENERATIONS IN THE WORK ENVIRONMENT IN AN ORGANIZATION OF THE THIRD SECTOR

ABSTRACT

This study aims to portray the characteristics and behaviors of the different generations that are currently found in the job market. For this, a bibliographic research was first carried out to understand what the theory pointed out in relation to the generations that make up the labor market today and later a questionnaire was applied in an organization for comparison with the one practiced. With applied research, the presence of the following generations was verified in this organization: Generation X, Generation Y and Generation Z. Finally, the data collected from the research were crossed. Thus, it was possible to profile the respondents and compare the literature with the results obtained. With this, we sought to understand more about the different generations and thus be able to help companies so that they can make them work together, in order to achieve the organizational objectives.

Keywords: Baby Boomers. Generation X. Generation Y. Generation Z. Labor market.

1 INTRODUÇÃO

O mundo está sofrendo várias mudanças e muitas destas são advindas da globalização e das tecnologias, cada vez mais sofisticadas. Com isso, percebe-se mudanças nas formas de trabalho e em como as pessoas percebem as suas carreiras. Atualmente encontram-se no mercado de trabalho cerca de quatro gerações trabalhando juntas, e cada uma com suas particularidades e perspectivas.

Enquanto a geração *baby boomers* está saindo do mercado de trabalho, encaminhando-se para a aposentadoria, a geração Z está iniciando suas atividades nas organizações, em busca de um lugar a partir de suas próprias perspectivas de relacionamento e visão de sucesso. Além destas, ainda há mais duas gerações intermediárias, a saber, a Geração X e Geração Y, que também possuem suas características e formas como trabalham.

Observa-se que cada uma das gerações encontradas no mercado atribui diferentes significados ao trabalho, também possui perspectivas de carreira sob outro ponto de ótica, vê as organizações de diferentes formas e se comportam de maneiras distintas. Além da diferença etária entre as gerações, a facilidade com que as novas gerações lidam com a tecnologia são, por vezes, motivos de conflitos entre os mesmos.

Nesse sentido, este artigo traz à tona como estas diferentes gerações lidam com as mudanças vividas no ambiente de trabalho, a fim de entender a maneira como cada uma delas enfrenta as questões da vida profissional e podem colaborar para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para isso, na sequência, descreve-se sobre as gerações encontradas no mercado de trabalho, bem como cada uma delas veem seus ambientes de trabalho, em seguida apresenta-se uma pesquisa com os colaboradores de uma empresa do terceiro setor, com seu ramo de atuação em meio ambientalista, sendo que esta pesquisa já foi aplicada anteriormente com acadêmicos de uma instituição de ensino e agora reformulada para aplicação na organização. Por fim, apresenta-se a análise dos dados coletados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente, o mercado de trabalho mescla em sua força de trabalho as gerações definidas como *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z. Cada uma delas é norteadas por valores e personalidades distintas, afetando assim a maneira como se portam nas organizações e se influenciando mutuamente (SANTOS et al., 2011).

Para definição de geração, faz-se necessário muito além de datas de nascimentos dos indivíduos. É preciso levar-se em consideração a etnia, religião, as circunstâncias sociais e históricas as quais estão inseridos, seu estado civil, ciclo de vida, entre outros dados (GRUPP, 2018).

Por serem membros da mesma geração, acreditava-se que estas pessoas teriam hábitos e comportamentos semelhantes independente da origem socioeconômica de cada um. Mas devido ao avanço tecnológico da comunicação, da informação e do transporte, as novas gerações se formam em intervalos de tempo menores, criando assim uma diversidade maior se considerarmos algumas décadas passadas (SANTOS et al. 2014)

Por isso, conseguir que todas as gerações, que possuem questões divergentes, com ideias radicalmente diferentes sobre ética no trabalho, equilíbrio de vida e objetivos de carreira em longo prazo, trabalhem juntas em busca de um objetivo comum, torna-se cada vez mais complexo (GRUBB, 2018).

Cada geração possui necessidades únicas que são determinadas pelos objetivos pessoais e circunstâncias de vida, para que as organizações consigam engajar esses colaboradores, faz-se necessário valorizar os trabalhadores de todas as idades, fazer com que eles se sintam conectados e sejam valorizados e possuam um ambiente flexível, onde possam equilibrar vida pessoal e trabalho (GRUPP, 2018).

2.1 BABY BOOMERS

Nascidos nos anos de 1945 a 1960, os *Baby Boomers* são pessoas extremamente dedicadas ao trabalho. Por isso, acabam sendo competitivos e voltados

para o alcance dos objetivos organizacionais. Na etapa da carreira que a maioria das pessoas desta geração se encontra, eles já possuem dificuldades em lidar com perdas de poder ou concorrência, por exemplo (SANTOS et al., 2014).

Oliveira (2016) cita alguns contextos memoráveis que ocorreram quando a geração *Baby Boomers* ainda era jovem, impactando diretamente na estrutura familiar e no comportamento destas pessoas, como, a alteração do papel da mulher, fazendo com que a mesma pudesse estar mais presente na sociedade e no mercado de trabalho, a pílula anticoncepcional, que veio associada a regulamentação do divórcio, outro marco para essa geração, pois fez com que houvesse uma grande alteração na estrutura familiar pertinente à época.

Além disso, guerras, incertezas de futuro e economia oscilante também impactaram essa geração e a forçou a mudar. Eles amadureceram em uma grande instabilidade social e econômica. Vale acrescentar que a denominação desta geração ocorreu através do cenário positivo do pós-guerra, em que após tanta dor e sofrimento, um grande número de soldados que lutou na Segunda Guerra mundial pôde voltar para suas casas (GRUBB, 2018).

Os *Boomers*, hoje, correspondem à geração que compõe as pessoas mais velhas nas organizações. Possuem um perfil mais conservador e por isso são mais resistentes em relação às mudanças (SANTOS et al., 2017). Por aprenderem, após adultos, a conviver com tecnologias digitais, não possuem muita afinidade com as mesmas. Outra característica percebida nesta geração, nas organizações, é a dificuldade em se comunicar e de receber *feedbacks* (SANTOS et al., 2014).

Grubb (2018, p. 64 e 127) postula que as pessoas pertencentes a essa geração possuem uma vasta experiência estratégica e tática. Para eles, o papel dos gestores é dar ordens e garantir que as mesmas sejam executadas da forma mais adequada. Além disso, para eles é muito importante que sejam respeitados pela vasta experiência que possuem e gostam muito de poder transmitir o conhecimento. Outra característica visualizada em muitas *bommers* é o fato de gostarem de executar suas atividades individualmente.

2.2 GERAÇÃO X

A Geração X é composta por pessoas nascidas nos anos de 1960 a 1970 (OLIVEIRA, 2016). Também são conhecidos como *Baby Busters*, por terem nascido na época de depressão, ao contrário de seus pais, os *Baby Boomers*, conhecidos por esse nome por causa da expressão explosão de bebês. Foram as primeiras pessoas a crescerem com dupla renda familiar e, ao ingressarem no mercado de trabalho, no período do *downsizing*, passaram por uma reconstrução no mundo corporativo, onde diversas pessoas perderam seus cargos (GRUBB, 2018).

No ambiente de trabalho, as pessoas pertencentes a essa geração tendem a ser mais individualistas, por acreditarem que seus esforços só serão reconhecidos individualmente e não em equipe. Além disso possuem facilidade de manuseio e aceitação às novas tecnologias para se manterem no mercado de trabalho. Os “X” procuram equilibrar vida profissional e pessoal. Além disso, possuem uma visão empreendedora e tendem a ter seu foco nos objetivos empresariais (SANTOS et al., 2014).

Por estarem preocupados com o equilíbrio entre o ambiente de trabalho e vida pessoal, procuram por empresas menos rigorosas para prestarem seus serviços e, em sua maioria, buscam desenvolver as habilidades que lhes auxiliam a permanecer no mercado de trabalho (SANTOS et al., 2017). Além disso, na visão de Grubb (2018, p. 12), “eles prosperam ao deparar com vários desafios, ao serem incumbidos de novas atribuições e ao receberem *imputs* criativos. Caso não tenham essas oportunidades, logo partem para outra”.

Assim como seus antecessores, a Geração X valoriza a independência e autonomia, buscam conhecer e construir expectativas de resultados, bem como ter claros os objetivos que devem e podem alcançar (SANTOS, et al., 2017). Além disso, são muito competitivos, apreciam reconhecimentos e elogios de seus gestores e, por terem vivido o *downsizing*, acabam descrentes, possuindo desconfianças em relação aos seus gestores e à gestão (GRUBB, 2018).

2.3 GERAÇÃO Y OU MILLENNIALS

Também conhecida como *Millennials*, a Geração Y nasceu em um momento de grande transformação na comunicação, em que as pessoas começaram a se conectar através da internet. O acesso à informação se tornou muito mais rápido e preciso. Os pertencentes a essa geração são os nascidos entre 1980 a 1999 (OLIVEIRA, 2011).

O poder da Geração Y é a informação e o seu diferencial são as infinitas redes de relacionamentos criadas por meio da internet, telefonia e *networking*, no decorrer de suas experiências vividas. Os jovens são considerados ambiciosos, confiantes e acreditam que podem mudar o mundo (PERRET; COSTA, 2018, p. 07).

Por terem nascido com o crescimento da tecnologia, os pertencentes à Geração Y possuem mais destreza que as gerações anteriores em lidar com elas. Além disso, eles possuem muita facilidade em conseguir informação. Outras características também podem ser vistas nestas pessoas. De acordo com Santos et al. (2017), “[...] são impacientes, distraídas e insubordinadas, normalmente só fazem o que gostam e quando percebem que há algum sentido ou alguma recompensa”.

Filhos da Geração X, os Y cresceram cercados por seus pais, parentes próximos e até *coaches* e mentores. Por isso, ao chegarem à vida adulta, esperam receber muito mais reconhecimento do que as gerações que os antecedem. Para eles, seus objetivos profissionais precisam auxiliar no alcance do que esperam para as suas vidas pessoais (GRUBB, 2018).

Acrescenta-se também que essa geração possui dificuldade em respeitar a hierarquia, vivem conectados em redes e odeiam comando e controle (BOOG, 2013). Além disso, é percebido que essa geração troca de organizações com facilidade, pois estão sempre em busca por empregos que lhes ofertem desafios e crescimento profissional rápido. Perrat e Costa (2018) ainda afirmam que, “quanto à aprendizagem, tendem a valorizar a prática para aprender, preferem aprender em *networks* e em grupos, de forma colaborativa; gostam de utilizar tecnologia para aprender e questionam com frequência”.

2.4 GERAÇÃO Z

A última geração a entrar no mercado de trabalho são os pertencentes à Geração Z, nascidos nos anos de 2000 a 2010. São os que apresentam a maior diversidade, ultrapassando até a Geração Y, quanto à estrutura das famílias encontradas, as diferentes etnias e religiões (GRUBB, 2018, p. 39).

Eles cresceram com os *smatphones*, *tablets* e *vídeo games*, por isso, entre as principais características visualizadas, estão a impaciência e a capacidade de realizar mais de uma atividade ao mesmo tempo. Destaca-se ainda que, por estarem acostumados à comunicação virtual, tendem a se manter isolados, o que poderá causar dificuldades no trabalho em equipe. Apesar disso, por serem muito novos no ambiente de trabalho, serão necessários mais alguns anos para verificar a presença de algumas características nestas pessoas dentro das organizações (SANTOS et al., 2014, p. 35).

Grubb (2018, p. 40) destaca que, apesar de terem nascido em meio à tecnologia e estarem crescendo com as inovações tecnológicas, a geração Z também presencia a incerteza econômica e a queda acentuada de carreiras bem definidas e confiáveis e, por isso, em comparação aos seus antecessores, o que se pode verificar é uma maior ansiedade e cautela.

Em entrevista concedida a Bispo (2018, s/p), Eliane Kullock, que há vários anos pesquisa a tendência do comportamento dos jovens no campo profissional, ao falar da Geração Z, afirma que será um enorme desafio para empresas e escolas lidarem com essa geração,

[...] especialmente em um momento de Brasil de pleno emprego, onde existe a necessidade de se formar novos profissionais, em profissões novas, até então desconhecidas para nós, com um modelo de ensino muito diferente daquele de antigamente, porque somos todos donos do saber com as possibilidades que a internet nos oferece.

Face ao exposto, verifica-se a importância de as organizações e instituições de ensino estarem se reformulando e buscando diferentes formas de aprendizagem, para auxiliar na inclusão da Geração Z às gerações anteriores e fazer com que todos trabalhem juntos para a conquista dos objetivos organizacionais.

2.5 MUDANÇAS NO MERCADO DE TRABALHO

Silva e Cunha (2002, p.77) postulam que a globalização e o conhecimento advindo com ela trouxeram grandes mudanças para o ambiente de trabalho. Salientam que o conceito de emprego já foi alterado para trabalho e ainda que:

a atividade produtiva passa a depender de conhecimentos e o trabalhador deverá ser um sujeito criativo, crítico e pensante, preparado para agir e se adaptar rapidamente às mudanças dessa nova sociedade. O diploma passa a não significar necessariamente uma garantia de emprego. A empregabilidade está relacionada à qualificação pessoal; as competências técnicas deverão estar associadas à capacidade de decisão, de adaptação a novas situações, de comunicação oral e escrita, de trabalho em equipe. O profissional será valorizado na medida da sua habilidade para estabelecer relações e assumir liderança.

Assim, como a globalização mudou o ambiente de trabalho e a forma de trabalhar das pessoas, verifica-se que as organizações também sofreram mudanças com o passar dos anos, conforme Chiavenatto (2014, p. 39). Três diferentes etapas podem ser descritas no decorrer do século XX: a primeira é a industrialização clássica, seguida da neoclássica e, por fim, a era da informação. Cada uma traz mudanças que afetaram as organizações como um todo e as formas como as pessoas são vistas dentro delas, conforme observado no Quadro 01.

Quadro 01: As três etapas das organizações no decorrer do século XX

Eras (Período)	Industrialização clássica (1900 – 1950)	Industrialização neoclássica (1950 – 1990)	Informação (Após 1990)
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produto ou serviço ou unidade de negócio	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor a tradição e experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valor à renovação e à revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e a criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.

Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fonte de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e nos controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
	Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de Recursos Humanos

Fonte: Chiavenato (2014, p. 38).

Conforme exposto anteriormente, as pessoas possuem comportamentos distintos, traçados pela época, costumes e crenças em que cresceram. Além disso, as organizações também sofreram mudanças significativas com o passar dos anos e algumas pessoas que hoje estão presentes nas organizações passaram por todas essas “eras”, enquanto outras acabam de chegar, integrando as equipes na era da informação.

Um grande desafio para as organizações é que elas precisam que todas as gerações trabalhem juntas para o alcance dos objetivos empresariais. As novas gerações possuem mais facilidade com a tecnologia, mas, em contrapartida, verifica-se uma alta probabilidade de trocarem de empresa. As gerações mais velhas, por sua vez, acabam sendo vistas como pessoas acomodadas com medo do novo pelas mais novas, porém essas reconhecem a importância do conhecimento e da experiência que eles trazem para que todos possam crescer (PARRET; COSTA, 2018).

Com o aumento na expectativa de vida, as pessoas tendem também a permanecer por mais tempo nas organizações nas quais prestam seus serviços para conseguir manter seu padrão de vida. Com isso, as pessoas acabam competindo entre si por um espaço cada vez mais restrito, advindo do crescimento populacional e dos processos cada vez mais automatizados (OLIVEIRA, 2011, p. 25 – 26). Quatro gerações já são vistas trabalhando juntas, com distinções entre si, conforme o Quadro 02.

Quadro 02: Gerações no mercado de trabalho

	Baby Boomers	Geração X	Geração Y / Millennials	Geração Z
Períodos	1945– 1960	1960 – 1980	1980 -1999	2000 – 2010
Características	Estruturados e construtores	Cética e Tolerantes	Desestruturados e contestadores	Conectados e relacionais
Ética profissional	Focados	Equilibrados	Decididos	Cautela
Tecnologia e comunicação	Acesso a computadores e internet quando adultos	Acesso a computadores e internet quando jovens adultos	Nativos digitais, cresceram com a internet e computadores	Nascidos no mundo da internet, cresceram com dispositivos móveis
Carreira	Vertical e estável, busca por sucesso material.	Busca por estabilidade e crescimento e maior preocupação pelas necessidades pessoais e qualidade de vida.	Valorização de objetivos pessoais e familiares; remuneração; flexibilidade.	Trabalho vitalício

Fonte: Adaptado pelos autores de Oliveira (2010, p. 41- 52, 2016, p. 30) e Grupp (2018, p. 42 - 43).

Desse modo, as organizações precisam encontrar estratégias na tentativa de integrar as gerações e um harmonioso ambiente de trabalho, pois o dia-a-dia mostra a dificuldade em gerenciar essas diferentes gerações, visto que cada uma delas possui experiências distintas (BISPO, 2013). Para isso, faz-se necessário que os gestores conheçam um pouco mais sobre cada uma destas gerações, a fim de extrair o que elas possuem de melhor e trabalhar as suas fragilidades, em prol do alcance dos objetivos organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste artigo, foi feita uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo, além de um estudo exploratório, em que foi utilizado um questionário baseado em conceitos de autores referenciados neste trabalho, objetivando entender se o que está descrito na teoria é o que está sendo vivenciado na prática. Esse questionário já foi utilizado anteriormente numa pesquisa com acadêmicos de uma instituição de ensino (ZONTA, 2014) e foi reestruturado no atual trabalho para aplicação em uma organização.

A organização em que o questionário foi aplicado é uma empresa que pertence ao terceiro setor e possui suas atividades voltadas ao meio ambiente. A mesma se

encontra sediada na cidade de Bento Gonçalves onde, além dos setores administrativo e comercial, encontra-se também sua unidade de engenharia, de educação e a equipe de organização da feira que ocorre a cada dois anos na mesma cidade, também voltada ao meio ambiente. Essa empresa possui 27 anos de fundação. Além disso, possui um laboratório de Análises Ambientais. Hoje conta com um quadro funcional em sua sede e laboratório com 44 colaboradores, sendo que 97% destes participaram do presente estudo.

Como relatado anteriormente, o instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário extraído de Zonta (2014), com 18 (dezoito) questões de múltipla escolha, em que os colaboradores teriam cinco níveis de respostas (se concordavam ou não) e com as afirmações. Estas foram divididas em cinco dimensões: carreira e escolhas profissionais, tecnologia e mudanças, relacionamento e hierarquia, reconhecimento e desempenho. Adicionalmente, foram incluídas cinco questões para caracterização da amostra no que se refere ao perfil profissional e à percepção da interação no ambiente de trabalho.

O questionário foi aplicado no dia 06 de maio de 2019, em horário de expediente, na sede da empresa, onde se expôs aos colaboradores o objetivo do estudo e a importância de responderem à ferramenta. Os instrumentos não foram identificados e as condições de participação foram esclarecidas aos colaboradores, que expressaram aceite verbal e posterior validação do aceite a partir da entrega dos instrumentos preenchidos. Em seguida, os questionários foram enumerados aleatoriamente para realização da tabulação dos dados coletados.

A tabulação foi desenvolvida em uma planilha no Excel, em que todos os dados coletados foram inseridos, já com o número do questionário. Para finalizar, foram realizados os cruzamentos entre as questões, para a análise e descrição dos dados coletados e resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a tabulação dos dados do questionário, pôde-se verificar a predominância dos colaboradores com faixa etária entre 20 e 39 anos, que somaram 78,3% dos

respondentes, seguidos dos de faixa etária entre 40 e 59 anos, um total de 17,4% dos respondentes, e, por fim, até 19 anos, representando 4,3% dos respondentes. Por isso, verifica-se que hoje essa organização possui três gerações que trabalham juntas: a Geração X, a Geração Y e a Geração Z. Não se identificou nenhum colaborador pertencente à geração *Baby Boomers*.

Verificou-se também que dos respondentes pertencentes à Geração Z todos residem com os pais e da geração Y, 27% também ainda moram com seus pais. Essa característica é citada por Oliveira (2016, p. 84), que afirma que cada vez mais as pessoas estão demorando para sair de suas casas e uma das explicações para isso seria a manutenção do padrão de vida ao qual estão acostumados.

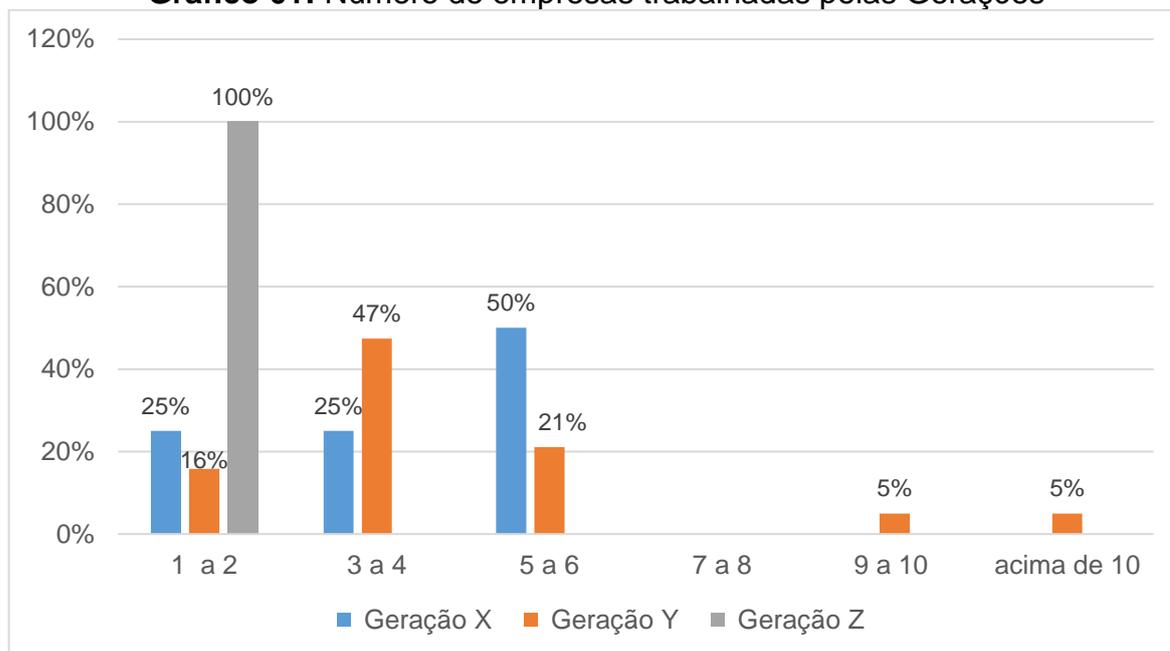
Outra característica citada por Calliari e Motta (2012, p. 40), evidenciada na pesquisa com os colaboradores, é a diminuição na quantidade de pessoas da família. Quando questionados em relação ao número de irmãos que cada uma das gerações apresenta, ao realizar uma média das pesquisas, observou-se três irmãos por pessoa dos pertencentes a Geração X. Enquanto isso, as Gerações Y e Z apresentam a média de um irmão por pessoa.

4.1 GERAÇÕES E MERCADO DE TRABALHO

Quando questionados sobre o número de empresas em que trabalharam ao longo de sua vida, 25% dos respondentes da Geração X informaram de 1 a 2 empresas, 25%, de 3 a 4 empresas e 50%, de 5 a 6 empresas. Quanto aos respondentes de Geração Y, 16% trabalharam em 1 ou 2 empresas, 47% em 3 ou 4 empresas, 21% em 5 ou 6, 10% acima de 9 empresas. Quanto à geração Z, 100% informou ter trabalhado em apenas 1 ou 2 empresas. Tais informações estão representadas no Gráfico 01.

Verifica-se que, para o grupo analisado, a maior rotatividade ocorreu nas Gerações X e Y, pois a maior parte dos respondentes destas gerações passou por, no mínimo, 04 empresas ao longo de suas vidas.

Gráfico 01: Número de empresas trabalhadas pelas Gerações

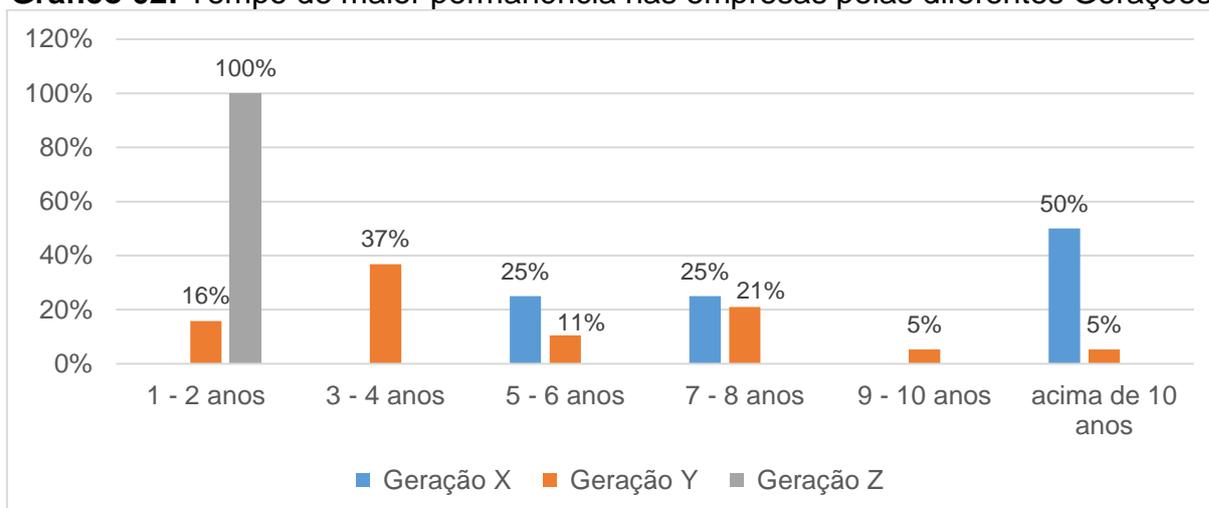


Fonte: autores (2020).

Estes números estão relacionados também à rotatividade pela insatisfação no ambiente de trabalho. Quando questionados sobre a troca de organização, mediante insatisfação no trabalho, 75% da Geração X, 69% da Geração Y e 100% da geração Z concordam que procurariam uma nova oportunidade no mercado de trabalho mediante um ambiente que gere a insatisfação do sujeito.

Em contrapartida, quando se observa o Gráfico 02, verifica-se que dentre os respondentes da Geração X, 25% passa de 5 a 6 anos nas empresas em que trabalham, 25% de 7 a 8 anos, 50% acima de 10 anos. Quanto às pessoas da Geração Y, 16% passam de 1 a 2 anos, 37% de 3 a 4 anos, 11% de 5 a 6 anos e 10% mais que 9 anos. Quanto à Geração Z, 100% passa de 1 a 2 anos na empresa.

Gráfico 02: Tempo de maior permanência nas empresas pelas diferentes Gerações



Fonte: autores (2020).

Quando questionados em relação às escolhas profissionais e à carreira, pode-se verificar que, em relação à construção da carreira em uma mesma organização, 75% da Geração X vê como algo positivo, enquanto apenas 34% da Y e 40% da Z acham positivo.

Mediante outra pergunta, verificou-se a unanimidade de todas as gerações em afirmar que planejavam sua carreira levando em consideração família e lazer. Porém, em relação aos objetivos pessoais, apenas a geração X não abriria mão deles. 23% dos Y e 25% da geração Z afirmam pensar em seu crescimento.

Em relação à remuneração, todas as gerações entendem que só serão motivadas em sua carreira se o salário também for.

Muito se tem discutido sobre a tecnologia e sobre as mudanças advindas com ela. Quando questionados em relação às mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho, devido à tecnologia, 96% dos respondentes veem isso como uma forma de melhorar o trabalho, assim como também percebem a tecnologia como essencial para o desempenho das atividades diárias. Porém, quando questionados se possuem facilidade no manuseio dos recursos tecnológicos, apenas 38% dos pertencentes à Geração X concordaram, enquanto que 100% das pessoas das Gerações Y e Z consideraram ter facilidade.

O relacionamento entre as gerações é de extrema importância para um trabalho coeso e em sintonia. Quando questionados sobre a aceitação de erros cometidos

pelos colegas, 87% dos respondentes informaram que aceitam essas situações, não se observando diferenças de respostas entre as gerações.

Outra questão levantada foi o individualismo observado nas novas gerações. Enquanto os pertencentes à Geração X optam por trabalhar em grupo, se tiverem escolha, 23% dos Y e 33% dos Z preferem trabalhar sozinhos.

A hierarquia, para a Geração X, é vista como algo que deve ser questionado (75% dos respondentes desta geração afirmaram isso). Esse índice caiu para as novas gerações: apenas 35% dos respondentes da Geração Y concordaram com a afirmativa. Quanto aos que estão iniciando suas atividades, a Geração Z, afirmam que, em geral, não questionam.

O reconhecimento é visto como elemento motivador para todas as gerações. Além disso, todos consideram de extrema valia que sejam observados os resultados individuais de cada colaborador. Quando questionados sobre a forma como preferem receber esse reconhecimento, os respondentes de todas as gerações preferem que isso seja feito de forma financeira.

Questionou-se também sobre o desempenho das atividades laborais. 91% dos respondentes consideram não ter problema no desempenho de mais de uma atividade ao mesmo tempo, sendo a Geração X a que mais possui dificuldade (25% dos respondentes). Em seguida, os Y, sendo que 5% dizem ter problemas, e, posteriormente, os Z, que afirmam não possuir dificuldade alguma na execução das mesmas.

Além disso, quando questionados em relação às cobranças e críticas no ambiente de trabalho, não se evidenciaram respostas divergentes entre os entrevistados. Todos afirmam aceitar, tendo em vista uma forma de melhorar sua *performance*. Esse quadro também se repete no caso dos feedbacks, pois todos consideram importante receber esses retornos, visando mensurar e melhorar seu desempenho na organização.

Por fim, questionou-se se existe alguma dificuldade em trabalhar com pessoas mais novas e/ou mais velhas. 98% dos respondentes afirmaram não ter dificuldades. Entre os respondentes que afirmaram ter dificuldades, a justificativa foi que pessoas mais novas são menos comprometidas no ambiente de trabalho. Conforme postula

Perret e Costa (2018, p.10), isso pode estar atrelado à facilidade de troca de empresas pelas gerações mais novas.

Para um confronto entre os dados coletados e a teoria pesquisada, foi elaborado o Quadro 03, em que são descritos os assuntos abordados em cada uma das questões da pesquisa. Na segunda coluna, estão as questões que abordam o tema. Por fim, são descritos os resultados da pesquisa e os autores que discorrem sobre a questão.

Quadro 03: Resultados da pesquisa ligados a teoria

Assuntos	Questões	Resultados
Carreira e escolhas profissionais	8, 9, 16, 17, 18	“[...] os Y desenvolveram um grau elevado de iniciativa e capacidade de escolha, quando querem algo, tem menos medo de correr riscos que seus antecessores” (CALLIARI E MOTTA, 2012, p.15). “[...] Os <i>Millennials</i> também esperam que seus objetivos de trabalho os ajudem a alcançar seus objetivos pessoais, e veem entrelaçadas essas duas ordens de objetivos” (GRUBB, 2018, p. 37).
Tecnologia e mudanças	1, 3, 4	“Com a internet e os computadores pessoais assumindo a frente do palco durante a infância dessa geração, os <i>Millennials</i> cresceram com a tecnologia, o que lhes rendeu o apelido de safos digitais” (GRUBB, 2018, p. 39). “A geração Z é como <i>Millennials</i> esterotipados [...]. No momento em que nasceram, já tinham nome de domínio e perfil no <i>Facebook</i> , e <i>feed</i> no <i>Twitter</i> . As mídias sociais são uma segunda natureza para eles [...]. A tecnologia é uma extensão de sua autoexpressão (MILLENIALS, 2015).
Relacionament o e hierarquia	5, 6, 15	“[...] a Geração X tem forte senso de ceticismo em relação a políticos e líderes empresariais” (GRUBB, 2018, p. 37). “A individualidade é um dos comportamentos mais claros da Geração Y [...]. A decisão de focar cada vez mais em realizações profissionais, sob o pretexto de proporcionar condições melhores das vividas na própria infância, levou os pais desta Geração a optar por uma quantidade pequena de filhos e a buscar constantemente condições financeiras mais favoráveis” (OLIVEIRA, 2016, p. 108).

<p>Reconhecimento</p>	<p>10, 11, 12</p>	<p>"[...] Geração X desabrocham ao receberem manifestações de reconhecimento [...] Acostumados a receber certificados de participação e <i>feedback</i> constante, os <i>Millennials</i> esperam reconhecimentos (nem que seja um simples 'bom trabalho')" (GRUBB, 2018, p. 64). "Se pudéssemos resumir todas as expectativas dos jovens em uma palavra, ela seria reconhecimento". (OLIVEIRA, 2016, p. 106). "Os jovens de hoje são muito mais individualistas e, como sabem que apresentam resultados diferentes entre si, fazem questão de ser avaliados de forma diferenciada. (OLIVEIRA, 2016, p. 151).</p>
<p>Desempenho</p>	<p>2, 7, 13, 14</p>	<p>"[...] capacidade dos Y fazerem tudo ao mesmo tempo [...] Recursos tecnológicos são de grande viabilidade dessa capacidade de realizar múltiplas tarefas ao mesmo tempo" (CALLIARI E MOTTA, 2012, p.10).</p>

Fonte: autores (2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como propósito aprofundar a discussão a respeito da dinâmica de interação entre profissionais de diferentes gerações nas organizações atuais, a partir da análise de uma instituição do terceiro setor. Conforme enfatizado ao longo do artigo, comportamentos não são afetados apenas pelo período de nascimento, num recorte literal das gerações, mas também pelo contexto histórico em que viveram e pelos valores que vivenciaram e desenvolveram ao longo de suas vidas.

Com a aplicação da pesquisa, identificou-se na organização estudada três diferentes gerações de colaboradores: a Geração X, a Geração Y e a Geração Z, com predominância da geração Y. Também foi identificada uma alteração no panorama das famílias, que é a diminuição no número de irmãos. Quanto a isso, a literatura indica algumas consequências, tais como o desenvolvimento do individualismo.

A intenção deste estudo foi contribuir com pesquisas como a de Zonta (2014), a fim de proporcionar resultados que incrementem os achados acerca da interação de gerações no mercado de trabalho atual. Contudo, pondera-se que este estudo, de caráter descritivo, concentrou-se em apenas uma instituição de referência e, desta forma, ainda que os resultados possuam em si valor acadêmico, não podem ser considerados representativos da população ou mesmo que seu poder de explicação

possa ser extrapolado para recortes maiores sem a aplicação de estudos complementares que confirmem ou refutem suas descobertas.

Desta forma, sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação para outras instituições do terceiro setor da mesma região e/ou em outras localidades, a fim de identificar possíveis vieses da coleta de dados. Além disso, são recomendados estudos qualitativos que possam aprofundar os achados desta pesquisa, uma vez que os apontamentos descritivos podem esconder informações valiosas não somente à academia, mas para a gestão de equipes multigeracionais.

REFERÊNCIAS

BISPO, Patrícia. **Toda geração tem seu espaço e valor**. 2013. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/8455/toda-geracao-tem-seu-espaco-e-valor.html>>. Acesso em: 26 mar. 2019.

BOOG, G. O choque das gerações *baby boomers*, x e y: como sair desta? **Sistema Boog de consultoria**. 2013. Disponível em: <<http://www.boog.com.br/artigos/o-choque-das-geracoes-baby-boomers-x-e-y-como-sair-desta/>>. Acesso em: 26 mar. 2019.

CALLIARI, Marcos; MOTTA, Alfredo. **Código Y: definindo a geração que está mudando o país**. São Paulo: Évora, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** /. Barueri: Manole, 2014.

GRUBB, ValerieM. **Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. São Paulo: Autentica Business, 2018.

MILLENNIALS que tomaram esteroides, assim é a Geração Z: sua marca está pronta para ela? 2015. Disponível em: <<http://www.knowledgeatwharton.com.br/article/millenials-que-tomaram-esteroides-assim-e-a-geracao-z-sua-marca-esta-pronta-para-ela/>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

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

_____. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? faça por merecer**. 3. ed. São Paulo: Integrare, 2011.

_____. **Gerações: encontros, desencontros e novas perspectivas**. São Paulo: Integrare Editora, 2016.

PERRET, Querulin Malena; COSTA, Gisele Maria Tonin da. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: a importância de uma gestão eficaz. **Revista de Educação do Ideau**, Alto Uruguai, v. 13, n. 27, p.1-15, jan. 2018. Semestral.

SANTOS, Cristiane Ferreira dos; ARIENTE, Marina; DINIZ Marcos Vinicius Cardoso; DOVIGO, Aline Aparecida. O processo evolutivo entre as gerações x, y e baby boomers. In: **SEMEAD Seminários de Administração, XIV, 2011**, São Paulo.

SANTOS, Isabel Cristina; CIPULLA, Jonathan Dias; CESTARO, Henrique Júlio; AUGUSTO, Rafael Beghini de Barros. **Percepções sobre Conflitos entre Gerações no Ambiente de Trabalho: Uma breve análise sobre os baby boomers e gerações subsequentes.** Revista Científica Hermes, v. 11, p. 26-46, Jun./Dez., 2014.

SANTOS, Iane Marília Aquino; MARROCOS, Raquel Braga de Carvalho; OLIVEIRA, Erika Maria Jamir de. Características e Conflitos entre as Gerações no Ambiente de Trabalho: Um Estudo Exploratório. **Revista Opara – Ciências Contemporâneas Aplicadas**, Petrolina, v. 7, n. 1, p.10-25, 2017.

SILVA, Edna Lúcia da; CUNHA, Miriam Vieira da. **A formação profissional no século XXI: desafios e dilemas.** *Ci. Inf.*, 2002, vol.31, n.3, pp.77-82. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652002000300008&script=sci_arttext&tlng=in. Acesso em: 21 abr. 2019.

ZONTA, Kamila. **Gerações no Mercado de Trabalho e Gestão de Carreiras: Um Estudo com Acadêmicos do Curso de Administração da Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves.** 2014. 86 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Com Ênfase em Gestão de Pessoas, Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves, Bento Gonçalves, 2014.