

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CEMOS 2019

CONFLITO DE GERAÇÕES NA PROCURADORIA GERAL DO TRABALHO:

uma análise à luz do Manual de Liderança da Marinha.

Rio de Janeiro

2019

CEMOS 2019

CONFLITO DE GERAÇÕES NA PROCURADORIA GERAL DO TRABALHO:

uma análise à luz do Manual de Liderança da Marinha.

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CEMOS 2019

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2019

AGRADECIMENTOS

Ao meu filho Bernardo, aos meus queridos pais e às minhas irmãs pelo irrestrito apoio, motivação e paciência dispensados durante a realização deste trabalho.

Aos meus irmãos da Turma Almirante Soares Dutra, pelo convívio fraterno e pelas boas histórias que vivemos juntos ao longo de vinte e três anos de amizade.

Ao CEMOS 2019, meu orientador, pelas sugestões e intervenções sempre repletas de conhecimento e profissionalismo, que foram de grande relevância para a confecção deste trabalho.

Ao Capitão de Fragata Nagashima, pela metodologia e pela disponibilidade que trouxeram grande suporte ao desenvolvimento desta dissertação.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é analisar, à luz do Manual de Liderança da Marinha, o resultado da pesquisa que fora elaborada pela mestre em Administração Rayanne Fidélis de Sousa na Procuradoria Geral do Trabalho (PGT), acerca dos potenciais conflitos entre as gerações X e Y no ambiente de trabalho. A análise tem como propósito formular proposições visando à orientação dos gestores de pessoas para uma melhor condução das referidas gerações nas organizações. Cabe ressaltar que escolha da pesquisa realizada na PGT para o desenvolvimento do trabalho foi motivada por possuir aderência ao momento atual vivido pelo Brasil e pelas Forças Armadas, em que militares estão, cada vez mais, exercendo funções e cargos administrativos civis em órgãos públicos de relevância no âmbito do Governo Federal. Depreende-se do resultado da pesquisa que os aspectos que mais geram embate ético na PGT são os fatores pessoais e de comunicação. A partir dessa análise, então, torna-se possível perceber que é possível elaborar algumas sugestões de atitudes que contribuirão para os gestores de pessoas, com base na doutrina de liderança da Marinha do Brasil. Conclui-se, então, que o desenvolvimento da inteligência interpessoal, a promoção do espírito de equipe, a orientação do estilo de liderança no relacionamento, a utilização correta dos processos de influência, bem como a aplicação do estilo de liderança transformacional colaboram para que o Líder consiga conduzir de forma positiva esse tipo de conflito. Para alcançar o propósito, foi realizado um estudo de caso, com base na pesquisa efetuada na referida procuradoria, de acordo com as características próprias desse método.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho. Conflito de gerações. Estilos de liderança. Geração X. Geração Y. Gestor de pessoas. Manual de Liderança da Marinha.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AARP – American Association of Retired Persons

DA – Departamento de Administração

CIPD – Chartered Institute of Personal and Development

MPT – Ministério Público do Trabalho

NASCOM – Nacional Association for Software and Service Companies

PGT – Procuradoria Geral do Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1	UM CONFLITO DE GERAÇÕES ANALISADO POR SCHORSKE	10
2.2	UM TIPO DE CONFLITO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO ANALISADO POR GRUBB	11
2.3	CONFLITO DE GERAÇÕES ANALISADO COMO POSITIVO, SEGUNDO A “FORBS INSTITUTE” e a “CHARTERED INSTITUTE OF PERSONAL AND DEVELOPMENT”	12
2.4	CONCLUSÃO PARCIAL	13
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
3.1	DESENVOLVIMENTO PESSOAL DA ARTE DA LIDERANÇA	14
3.2	A PRÁTICA DA LIDERANÇA	15
3.2.1	O ser humano (Líder/Liderado)	15
3.2.2	A Equipe	16
3.3	ESTILOS DE LIDERANÇA	16
3.3.1	Estilos quanto ao tipo de incentivo	16
3.3.2	Estilos de Liderança quanto ao Foco do Líder	17
3.4	PROCESSOS DE INFLUENCIAÇÃO	18
3.5	CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO	19
3.6	FATORES QUE GERAM CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO	20
3.6.1	Fatores de comunicação	20
3.6.2	Fatores pessoais	21
3.7	DIFERENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO	21
3.7.1	A geração X	22
3.7.2	A geração Y	22
3.8	CONFLITO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO	23
4	METODOLOGIA	25
4.1	1ª FASE: SELEÇÃO DO CASO	26
4.2	2ª FASE: ELABORAÇÃO DAS PERGUNTAS A SEREM RESPONDIDAS	

	DURANTE O ESTUDO DE CASO	27
4.3	3ª FASE: O ESTUDO DO CASO	28
4.4	4ª FASE: CONCLUSÕES	29
5	ESTUDO DE CASO: A PESQUISA NA PGT	31
5.1	INTRODUÇÃO	31
5.2	CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA NA PGT	32
5.2.1	O objetivo da pesquisa	32
5.2.2	Os participantes da pesquisa	32
5.2.3	As perguntas realizadas	33
5.2.4	Primeiro resultado da pesquisa (como a Geração X e Y percebem a relação interpessoal entre elas) e suas respectivas suas análises	34
5.2.5	Segundo resultado (conflitos de gerações no ambiente de trabalho) e sua análise	36
5.2.6	Terceiro resultado (potenciais geradores de conflitos) e sua análise	38
5.2.7	Quarto resultado (consequências dos conflitos) e sua análise	40
5.2.8	Quinto resultado (efeito do conflito no desempenho do indivíduo no trabalho) e sua análise	42
5.2.9	As respostas da pergunta principal e das perguntas secundárias	43
6	CONCLUSÃO	45
	REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

Nos anos recentes, muito tem se falado sobre questões relacionadas às gerações no local de trabalho. Gerenciar pessoas é um empreendimento desafiador sob quaisquer circunstâncias e é ainda mais difícil em meio a um choque geracional. Nesse sentido, é fundamental que as organizações estejam atentas ao gerenciamento do ambiente interno, que conheçam a natureza do conflito e que compreendam os efeitos negativos e positivos. Existem várias maneiras de administrar conflitos e não há estilo certo ou errado. O maior desafio está na escolha da melhor estratégia para solução de determinados embates etários.

O objetivo do presente trabalho é analisar, à luz do Manual de Liderança da Marinha, o resultado da pesquisa realizada na Procuradoria Geral do Trabalho (PGT) a respeito de potenciais conflitos entre as gerações X e Y no ambiente de trabalho, quanto suas causas e consequências. Cabe ressaltar que a escolha da referida pesquisa para o desenvolvimento do trabalho foi motivada por possuir aderência ao momento atual vivido pelo Brasil e pelas Forças Armadas, em que há um perceptível aumento do número de militares que estão exercendo funções e cargos administrativos civis em importantes órgãos públicos no âmbito do Governo Federal.

A relevância deste trabalho evidencia-se diante da oportunidade de, sob orientação da referida publicação da Marinha do Brasil, sugerir posturas aos gestores de pessoas diante do conflito de gerações para que as organizações atinjam, eficazmente, seus propósitos.

Para ascender ao objetivo enunciado, o trabalho conterà seis seções de texto, incluindo a Introdução como a primeira. Na segunda seção será exposta uma Revisão Bibliográfica em que se relatarão algumas ocorrências retiradas de livros, de artigos e de pesquisas que mostrarão a existência do conflito de gerações na sociedade. Os três casos

relatados tentarão demonstrar que tais embates possuem características positivas, negativas e disruptivas. Na sequência, na Fundamentação Teórica, serão pautados alguns aspectos pertinentes do Manual de Liderança da Marinha, como o desenvolvimento pessoal da arte da liderança, a prática da liderança, dois estilos de liderança (quanto ao tipo de incentivo e quanto ao foco de Líder) e os processos de influência. Adicionalmente, serão apresentadas as visões conhecidas sobre os conflitos nas organizações (visão tradicional, visão humanas e visão interacionista), os fatores que colaboram para ocorrência dos conflitos entre as gerações X e Y (fatores de comunicação e fatores pessoais) e as características de cada uma delas.

Na quarta seção, de Metodologia, será oferecido uma orientação para o progresso da referida dissertação, em que serão retratadas as fases das reflexões realizadas com fundamento nos dados extraídos da pesquisa realizada naquela procuradoria, à luz da fundamentação teórica. A primeira fase explicará o critério para a escolha de um órgão federal, no caso a PGT, para embasar o referido estudo. Na segunda serão enumeradas, tanto a pergunta principal (os preceitos da Liderança Militar, constantes no Manual de liderança da Marinha, contribuem para mitigar os aspectos negativos oriundos do conflito entre as gerações X e Y na PGT?), quanto as secundárias (quais são os principais fatores que desencadeiam conflitos entre as gerações X e Y? e quais os preceitos da liderança militar, constantes no Manual de Liderança da Marinha, que se empregados, contribuem para mitigar os aspectos negativos oriundos do conflito entre as gerações X e Y na PGT?). As últimas fases procurarão encontrar aderência do referencial teórico com os resultados da pesquisa para apoiar as respectivas análises e conclusões parciais; vale ressaltar que essas fases foram desenvolvidas na última seção que será explanada no próximo parágrafo.

Na última e derradeira seção será especificada a pesquisa efetuada na PGT, listando o objetivo da pesquisa, seus respectivos participantes, as perguntas realizadas e,

precipuamente, as conclusões da pesquisa, em que a essência foi compreender a relação interpessoal entre os funcionários das gerações X e Y na PGT, captar o que motiva a ocorrência dos conflitos entre os colaboradores dos mencionados intervalos etático na referida organização e suas respectivas repercussões. Auxiliariamente, serão desenvolvidas as análises para cada tópico do resultado da pesquisa que servirão de base para responder, de forma clara, os questionamentos primário e secundários relacionados na quarta seção.

Do exposto, será desenvolvida, então, a segunda seção que relatará algumas ocorrências retiradas algumas publicações que demonstrarão a existência do conflito de gerações na sociedade.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No presente capítulo será apresentada uma breve revisão bibliográfica relatando algumas situações apresentadas por meio de livros, de artigos ou de pesquisas que deixam bem claro a existência do conflito de gerações na nossa sociedade. Essas referências mostram, de diversas maneiras, a existência de diferentes visões, tanto positivas como negativas, do conflito de gerações.

2.1 UM CONFLITO DE GERAÇÕES ANALISADO POR SCHORSKE¹

Um dos conflitos de gerações, analisado por Schorske, elucida um arranjo social responsável pelo surgimento de dois renomados intelectuais, uma geração que foi de Klimt² a Freud³.

A sociedade em tela era ainda fechada para novas ideias e com um lento processo de abertura, em que as possibilidades de entrada nas posições já ocupadas, tanto sociais, como profissionais eram muito dificultadas pela ação dos seus antigos e presentes ocupantes. A situação descrita obriga essa nova geração a criar novas configurações. Tal conjuntura favorece o surgimento de novidades e facilitam sua difusão, já que os novos criadores são os porta-vozes de toda uma geração insatisfeita. Consequentemente, os antigos padrões de excelência são rigorosamente combatidos e o modo de reprodução fica instável. Nesses momentos, abre-se uma janela para sua objeção e a antiga definição dos papéis sociais perde muito sua força e é nessa hora que o aparecimento de novas posturas torna-se possível.

¹ Historiador Carl E. Schorske estudou a cidade de Viena ao final do século XIX, destaca-se as inúmeras fontes utilizadas pelo autor: literatura, fotografias, pensamento social, música, psicanálise, pinturas. Com tais elementos ele tece uma rede que captou com maestria a realidade da cidade e do período aludido.

² Gustav Klimt é um famoso pintor vienense que possui um estilo peculiar. É considerado o maior artista simbolista e o precursor do "Art Nouveau".

³ Sigmund Freud, nascido Sigmund Schlomo Freud, a 06 de maio de 1856, em Freiberg, na Moravia, tornou-se o fundador da Psicanálise.

Nesse tipo de conflito de gerações elucidado por Schorske, é um claro exemplo da falta de preparo das gerações mais antigas em não aceitarem o novo oriundo das gerações mais novas. Cabe ressaltar que, no período descrito pelo autor, surgiram intelectuais que influenciaram o pensamento contemporâneo de forma direta com seus trabalhos artísticos e científicos.

2.2 UM TIPO DE CONFLITO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO ANALISADO POR GRUBB⁴

Segundo Grubb (2017), há líderes de empresa que tentam abraçar a diversidade, mas com foco nas diferenças étnicas e de gêneros, se esquecem das assimetrias oriundas da idade. A discriminação por idade, sobretudo para os mais velhos é um problema a ser considerado.

A autora cita que, em pesquisa da Associação Americana de Pessoas Aposentadas (*“American Association of Retired Persons - AARP”*, 2013), envolvendo pessoas com idades entre 45 e 74 anos, 64% dos participantes disseram que já sofreram ou viram discriminação por idade em local de trabalho. A maioria dos pesquisados afirma que o preconceito se inicia quando a pessoa chega aos 50 anos.

Grubb conclui que o contexto apresentado por essa pesquisa resulta, em parte, do fato de os líderes influentes perpetuarem o estereótipo de que ser mais jovem é melhor. Como prova disso, a autora alega que na Enclave Product, de 2011, da *“National Association for Software and Service Companies”* (*“NASCOM”*), um investidor de capital de risco, em uma de suas palestras, disse aos participantes que as pessoas de menos de 35 anos não são aquelas

⁴ Mestre em Negócios pela Universidade de Indiana e é fundadora da empresa consultoria Val Grubb&Associates LTDA. Autora do livro "Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho."

que fazem a mudança acontecer e que as pessoas com mais de 45 anos, basicamente, já morreram em termos de novos de novas ideias, em parte porque se acomodaram com maus hábitos. Ela acredita que a referida percepção não é absolutamente exata e comprova com alguns dados oriundos da pesquisa realizada por Benjamin Jones⁵, realizada em 2010: “as experiências da vida conferem as pessoas acima dos 50 anos muito mais potencial de inovação do que alguém com 25 anos. Com efeito, a multidão com mais de 50 anos compõe um dos grupos de empreendedores em mais rápido crescimento nos Estados Unidos.”

2.3 CONFLITO DE GERAÇÕES ANALISADO COMO POSITIVO, SEGUNDO A “FORBS INSTITUTE” e a “CHARTERED INSTITUTE OF PERSONAL AND DEVELOPMENT”

Nem sempre as consequências são negativas quando há conflito de gerações no ambiente de trabalho. Tal fato é estampado no estudo conduzido pela “*Forbs Institute*” e na enquete, de 2014, realizada pelo “*Chartered Institute of Personal and Development*” (CIPD) sobre o referido assunto.

Conforme a “*Forbs Institute*”, em pesquisa que envolveu 321 executivos de empresas globais com receita anual superior a US\$ 500 milhões, a maioria absoluta dos entrevistados salientou a correlação positiva entre as diferenças etárias, chegando-se a conclusão que não há como alcançar o sucesso no cenário global sem diversidade, dentre elas, a de gerações.

Na enquete realizada pela CIPD, tantos os empregados quanto os empregadores destacaram os numerosos aspectos positivos de trabalhar em equipes com diversidade etária. Os empregadores apontam que o compartilhamento do conhecimento (55% dos

⁵ Pesquisador da Kellogg School of Management, da Northwestern University

respondentes), a melhoria dos serviços aos clientes (14%), e mais inovação (7%) como as principais vantagens das equipes com diversidade etária. Os empregados, por sua vez, salientaram outros benefícios, inclusive considerar diferentes perspectivas (72%), compartilhamento de ideias (66%), novas ideias (41%) e aumento da capacidade de solução de problemas (32%).

Para complementar a ideia do parágrafo anterior, Grubb (2017) afirma que em um estudo de 2013 abrangendo 24 empresas com forte reputação em dotar diversidade como prioridade, constatou que a construção de equipes altamente diversificada em termos de faixa de idade, capacitava a organização a propor uma variedade de soluções para problemas de negócio, porque os membros da equipe desafiavam uns aos outros. Antes da diversificação, observou-se que os quadros de pessoal não diversificados isolavam-se demais e perdem o contato com a base de cliente mais diversificada.

2.4 CONCLUSÃO PARCIAL

Os estudos apresentados demonstram a existência de conflito de gerações na sociedade e no mercado de trabalho. Tais embates possuem aspectos negativos, como descrito por Grubb e embasada pela pesquisa da Associação Americana de Pessoas Aposentadas, em que os mais velhos alegam que são discriminados pelos mais jovens no ambiente corporativo, e aspectos positivos, evidenciados pela pesquisa pela *"Forbs Institute"* e pela enquete realizada pelo CIPD, onde os números comprovam que há sinergia benéfica entre as gerações.

O caso analisado por Schorske comprova que a falta de uma boa interação entre os grupos etários podem gerar frutos disruptivos para a sociedade, como exemplo, ele cita o aparecimento de Kraus e Freud durante um conflito de gerações, pessoas que contribuíram para mudança da sociedade contemporânea.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo serão apresentadas algumas orientações constantes no Manual de Liderança da Marinha, será conceituado o termo conflito em relações interpessoais e, em seguida, serão apresentados os fatores que colaboram para a ocorrência de empates. Por fim, serão descritas as gerações X e Y, apresentando suas principais características.

3.1 DESENVOLVIMENTO PESSOAL DA ARTE DA LIDERANÇA

Extraído do Manual de Liderança da Marinha, este subitem exibe os cinco degraus indispensáveis para a prosperidade da liderança nos indivíduos, apresentada por meio de cumprimento de etapas básicas.

Para a construção deste trabalho será utilizada uma característica que o Líder deve desenvolver para exercer a arte da liderança que é oriunda do capítulo 3, do Manual de Liderança da Marinha. O primeiro passo dos cinco foi aproveitado o conceito de inteligência interpessoal que são as interações saudáveis com os liderados, mantendo elevado o moral, valorizando-os profissionalmente, criando condições favoráveis para a resolução de conflitos e a manifestação (identificação) e o desenvolvimento do talento latente em cada membro da equipe, como o surgimento de novos Líderes com a delegação de desafios, e um ambiente favorável a uma comunicação eficaz (saber e querer ouvir).

3.2 A PRÁTICA DA LIDERANÇA

Segundo o Manual de Liderança da Marinha, o Líder tende a ser eficaz quando alterna flexivelmente entre os estilos de Liderança na medida do necessário. Contudo, poucos Líderes têm todos os estilos em seu repertório pessoal, o que revela a importância do autoconhecimento, para identificar os estilos que melhor precisa desenvolver, do

conhecimento dos seus liderados, na medida em que o Líder poderá montar uma equipe com membros que empreguem estilos que ele tem dificuldade de dominar e da análise crítica da situação e da cultura organizacional para escolha do estilo adequado.

Assim, em consonância com o referido manual, a aplicação da liderança é a combinação equilibrada e indissociável de quatro fatores fundamentais, quais sejam, o ser humano, em que são levadas em consideração as características do Líder e de cada liderado, a equipe, a situação e a cultura organizacional. Para a elaboração desta dissertação foram levados em consideração os fatores ser humano e equipe que serão expostos a seguir.

3.2.1 O ser humano

A referida publicação da Marinha admite que o autoconhecimento e o conhecimento individual do liderado são fatores essenciais para o exercício da liderança. O Líder deve conhecer as algumas características e limitações próprias e de cada liderado. Dentre alguns atributos dos liderados e dele próprio, pode-se listar o desenvolvimento profissional⁶, o desenvolvimento emocional⁷, da idade, do sexo, da personalidade, do temperamento e do caráter.

3.2.2 A Equipe

Em conformidade com o manual, equipe é um grupo de indivíduos que possuem capacidades que se completam, ou seja, realizar juntos as tarefas e funções, operando juntas em harmonia, com interdependência e com sinergia. Além disso, é constituída por indivíduos comprometidos, tanto em qualidade no relacionamento, como nos resultados, interagindo para alcançar objetivos comuns.

⁶ é o conjunto integrado de conhecimento técnico, experiência e habilidade

⁷ significa a disposição para executar uma determinada tarefa

A descrita publicação, estabelece que, para fomentar o espírito de equipe, o Líder deve, entre outras ações, compartilhar a missão e objetivos das equipes, promover uma comunicação eficaz, promover o aprendizado permanente (autocrítica) e criar ambiente em que as pessoas estejam dispostas a receber conselhos ou crítica construtivas e admitir erros.

3.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo o Manual de Liderança da Marinha, estilos de Liderança que é a forma com que cada profissional lidera seu grupo. Ressalta-se que há sete estilos, divididos em três eixos, quanto ao grau de centralização do poder, quanto ao tipo de incentivo e quanto ao foco. Para o desenvolvimento do referido trabalho serão abordados os dois últimos.

Cabe ressaltar que não existe um melhor estilo de liderança. Os Líderes eficazes utilizam estilos diferentes, em distintos cenários. Tudo irá depender da personalidade do Líder, do desenvolvimento do Liderado (profissional e emocional), das características da equipe, conforme disposto no referido manual.

3.3.1 Estilos quanto ao tipo de incentivo

A publicação de liderança voltada para os militares da Marinha do Brasil explana que os estilos de liderança podem ser classificados em liderança transacional⁸ ou liderança transformacional, de acordo com o tipo de incentivo utilizado pelo Líder para inspirar seus liderados. Para o desenvolvimento do trabalho, será abordada principalmente a liderança transformacional

⁸ De acordo com Manual de Liderança da Marinha, a liderança transacional é aquela que os Líderes buscam às principais carências dos funcionários em uma relação de troca de natureza econômica ou psicológica, tais como promoções, salários, elogios e liberdade de horários. Os valores estão voltados para as mudanças de para conseguir os resultados organizacionais desejados. É fundamentada em comportamento do indivíduo, sem necessariamente, envolver uma mudança de consciência do indivíduo. Entretanto, sua eficácia é temporária e, dessa forma, pode ser utilizada pontualmente em algumas situações. Concretiza-se por um modo diferente de agir.

A liderança transformacional busca para o crescimento e o desenvolvimento dos indivíduos e para transformações no seu nível de consciência levando-as a pensar por si mesmas, a trabalhar de forma independente, a dedicar-se a uma causa, um produto, uma ideia e a buscarem padrões de desempenho que vão além do seu próprio cargo e um propósito coletivo mais elevado. Envolve estimulação intelectual, autorrealização, mudanças de crenças e valores, a dicotomia trabalho/prazer desaparece e pode aumentar o potencial motivacional. Auxilia a preparar os liderados para situações de pressão, crise, mudança e ausência dos líderes.

3.3.2 Estilos de Liderança quanto ao Foco do Líder

Conforme a doutrina de liderança naval, o líder deve se preocupar com duas vertentes do desenvolvimento do trabalho da equipe que lidera. A primeira é o resultado das tarefas a serem executadas e a outra é o relacionamento interpessoal dos integrantes de sua equipe, de modo a manter um ambiente de trabalho saudável.

Na liderança orientada para tarefa, o Líder focaliza o desempenho das tarefas e a realização dos objetivos, transmitindo orientações específicas, definindo maneiras de realizar o trabalho, o que espera de cada um e quais são os padrões organizacionais.

Em contrapartida, na liderança orientada para o relacionamento, o foco do Líder é a manutenção e fortalecimento das relações pessoais e do próprio grupo. Demonstra sensibilidade às necessidades pessoais dos liderados, concentra-se nas relações interpessoais, no clima e no moral do grupo. Esse estilo de liderança, que está significativamente associado a medidas de satisfação dos liderados em relação ao trabalho e ao chefe, pode ser útil em situações de tensão, frustração, insatisfação e desmotivação do grupo.

3.4 PROCESSOS DE INFLUENCIAÇÃO

O Líder deve ter em mente que as atitudes podem ser modificadas ou aperfeiçoadas pela educação e pela doutrinação, mediante a formação de novos hábitos do pensamento e de ação, que a ela se incorporam. No Manual de Liderança da Marinha, para o convencimento dos liderados, o Líder poderá aplicar os diversos processos de influência, de acordo com as circunstâncias. Para a construção da pesquisa serão abordados a incentivação e o exemplo.

A incentivação visa atender aos fatores extrínsecos (periféricos) do indivíduo, com o objetivo de manter o grau de insatisfação dos liderados no nível mais baixo possível, pode conseguir, temporariamente, uma mudança de comportamento. Nos casos em que atende aos fatores intrínsecos, poderá despertar o potencial motivacional do liderado, gerando uma mudança de Atitude. Cabe ressaltar que, para o líder escolher o tipo adequado de incentivo, é fundamental desenvolver a sua capacidade de percepção das necessidades dos subordinados. O exemplo é o apelo à imitação, ou seja, para caracterizar este processo, não deve haver ausência entre a mensagem do “influenciador” e a sua prática.

3.5 OS TIPOS E AS VISÕES DOS CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Nas relações interpessoais, conflitos são as divergências de interesses entre partes, desde que sejam perceptíveis por um dos envolvidos, de acordo com Robbins (2005), sendo inevitável nas corporações. Não se pode dizer se é algo desejável ou indesejável, pois se bem administrados, podem render frutos positivos, porém se for tratado de forma errada ou simplesmente ignorado, surgirão negativos, segundo com Vecchio (2008).

Em consonância com Robbins (2005), existem três visões conhecidas sobre o

conflito no ambiente de trabalho. A visão tradicional que considerava o conflito como algo negativo, que comprometeria o desempenho dos funcionários e da própria organização. A visão de relações humanas, na qual o embate é tido como natural e não pode ser evitado, além disso, não é absolutamente desfavorável. Já a visão interacionista, novo ângulo visto pela gestão contemporânea de pessoas, alega que a presença de embates pode trazer bons resultados.

Os conflitos, conforme Hitt, Miller e Colella (2007), são classificados como funcionais quando trazem bons resultados para a organização e indivíduos ou disfuncionais quando afetam e interferem de forma negativa no desempenho do grupo, gerando desinteresse, desperdício de tempo, atrito entre funcionários e dificultando o alcance de bons resultados.

3.6 FATORES GERADORES DE CONFLITOS NO AMBIENTE CORPORATIVO

Hitt, Miller e Colella (2007) afirmam que há cinco aspectos geradores confrontos nas organizações: estruturais, comunicação, características individuais, histórico e fatores cognitivos. No entanto, Robbins (2005) desdobra tais fatores em três domínios: comunicação, estruturais e variáveis pessoais.

Para o prosseguimento deste trabalho serão considerados os fatores de comunicação e os fatores pessoais, que serão exibidos a seguir.

3.6.1 Fatores de comunicação

Segundo Torquato (1986), considera-se a comunicação organizacional como partilha de conhecimentos, objetivando direcionar as atividades e a conduta dos colaboradores, pode-se dizer que é encarregada pelo aperfeiçoamento dos métodos

institucionais. Cabe ressaltar que, pela sua complexidade, pode ser vista como uma grande adversidade encarada pelas organizações.

Tal fator pode ser prejudicado por interferências, ou seja, barreiras, que podem ocorrer tanto na transmissão ou no recebimento das informações. Hitt, Miller e Colella (2007) identificam os referidos obstáculos em barreiras organizacionais⁹ e em barreiras individuais¹⁰.

3.6.2 Fatores pessoais

Para Newstrom (2008), as desigualdades entre as pessoas criam, no ambiente organizacional, situação propícia para que os funcionários adotem posturas distintas diante das ocorrências vivenciadas. Como consequência, verifica-se que chance de ocorrência de discussões nas organizações decorrem, majoritariamente, pela diferença de valores éticos, tipos de personalidades, religiões, estruturas familiares, níveis culturais, objetivos, expectativas e percepções entre os colaboradores que labutam em local comum.

3.7 AS GERAÇÕES X E Y NAS ORGANIZAÇÕES

Em conformidade com Smola e Sutton (2002), indivíduos nascidos num mesmo período compartilham experiências de vida históricas e sociais, essas vivências comuns poderiam afetar de forma similar seu padrão de resposta a situações e instituições, como seus valores, crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, razões pelas quais trabalham, seus objetivos, e aspirações na vida profissional e seu comportamento no trabalho.

Cabe ressaltar não existe concordância entre os pesquisadores no que tange aos

⁹ sobrecarga da informação, ruídos, pressões de prazos, colapsos na rede, distorção da informação e barreiras interculturais.

¹⁰ percepções divergentes, diferenças semânticas, diferenças de status, questões relacionadas ao interesse próprio, espaço social e falta de capacidade de ouvir.

períodos que compreendem cada geração¹¹. Afim de dar prosseguimento ao trabalho, com base em Smola e Sutton (2002), serão considerados os seguintes períodos: geração X, os indivíduos nascidos entre 1965 e 1979 e geração Y, pessoas nascidas entre 1980 e 2000, as quais serão descritas a seguir.

3.7.1 A geração X

O grupo de pessoas nascidas entre 1965 e 1979 é chamado de Geração X, segundo Smola e Sutton (2002), ingressaram no mercado de trabalho entre os anos de 1985 a 2000.

Os citados autores afirmam que, no que diz respeito ao estilo profissional, a Geração X valoriza o trabalho, mas, principal, a estabilidade financeira. Essa valorização os incentiva a serem dedicados, empreendedores e comprometidos com os valores e missão das organizações. A necessidade de ter uma vida profissional sólida e segura faz com que esses profissionais tenham medo de fracassar, além do receio de perderem seus empregos ou espaço para a Geração Y. Afirmam também que os membros da geração X aprenderam a lidar com as tecnologias já em sua fase adulta, havendo certa dificuldade de adaptação.

3.7.2 A geração Y

A parcela da população nascida entre os anos de 1980 e 2000 é conhecida como Geração Y. De acordo com Oliveira (2011), essa geração, hoje, é muito comentada no ambiente organizacional, uma vez que estão ingressando e revolucionando o mercado de trabalho com as suas características marcantes. Ingressaram no mercado de trabalho a partir de 2000.

¹¹ Segundo Tobize (2008), em termos amplos, as gerações podem ser definidas como "grupos identificáveis que têm em comum anos de nascimento, idade, localização, e eventos significativos ao longo da vida, em estágios críticos do desenvolvimento."

Oliveira (2011) defende que um aspecto relevante dessa geração é a facilidade no acesso a novas informações, proporcionada por uma herança construída pela geração X: as tecnologias. Isso ocorre porque esta última foi estimulada a desenvolver novas ferramentas que facilitassem suas rotinas, como celulares, pagers e máquinas copiadoras e, por consequência, deixaram um legado para a geração que estava por vir, seus filhos da geração Y. Segundo Diniz (2012), esses jovens são descritos como competitivos, criativos, curiosos, confiantes, autocentrados, tecnológicos, hiperativos, geralmente pouco preconceituosos e, quase sempre, ambiciosos.

Oliveira (2010) afirma que os indivíduos da geração Y podem ser caracterizados como flexíveis, individualistas, imediatistas, impulsivos, competitivos, forte autoestima, inovadores, independentes e apresentam grande facilidade em lidar com as tecnologias.

3.8 CONFLITO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Nos dias atuais, é habitual que as gerações X e Y labutem no mesmo local nas diversas organizações, formando assim um universo com funcionários cujos propósitos, conceitos, propostas, convicções e particularidades são muito diferentes. Tais desigualdades ampliam a chance de discordância entre as pessoas nas organizações .

Atualmente, conforme menciona Oliveira (2013), o embate entre os mais velhos (mais experientes) e os mais novos (querem inovar) nunca foi tão intenso, mas faz-se mister ressaltar que sempre aconteceu. Para complementar a ideia, segundo Oliveira (2012) e Prates (2010), pode-se enfatizar que a maior parte dos conflitos ocorre entre membros da geração X e Y.

Um dos motivos que colaboram para os conflitos entre os trabalhadores de diferentes idades em uma empresa é a tecnologia. Nesse enquadramento, os jovens da

Geração Y já nasceram imersos em um ambiente tomado por notícias instantâneas, redes sociais e aparelhos eletrônicos. Já os membros da geração X, que começaram a utilizar esse tipo de tecnologia na fase adulta, ou seja, mais tarde, ainda não se adaptaram a essas novidades e acabam aceitando-as com uma certa resistência.

De acordo com Costa et al (2014), a resistência às novas tecnologias, por parte de certos indivíduos, pode ser explicada pelo fato de não confiarem, e não perceberem a eficiência que ela proporciona ao andamento dos processos organizacionais, preferindo assim, ferramentas obsoletas e sistemas antigos, no qual já estão familiarizados e sabem lidar melhor.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo serão descritas as etapas das análises realizadas com base nos resultados da pesquisa na Procuradoria Geral do Trabalho que levantou as causas e as consequências dos conflitos entre as gerações X e Y no ambiente de trabalho, além de apoiar as futuras conclusões. As referidas reflexões visam servir de apoio aos gestores pessoal orientação em caso de embate entre as referidas gerações à luz do Manual de Liderança da Marinha. Para isso será desenvolvido um estudo de caso, baseado em uma pesquisa, de acordo com as características próprias desse método.

Segundo Yin (1989), apud Corrêa (2011), a aplicação em Ciências Sociais do método de estudo de casos tem como objetivo apurar as singularidades da vida social, concebida como “um conjunto de interações, padrões de comportamento comuns ou estruturas análogas”. Em conformidade com o referido autor, o método pode admitir elementos qualitativos, quantitativos ou ambos, contidos em documentos. Nas ocasiões em que se tenta atingir uma familiarização, é recomendado comparar com algum fenômeno do qual se intenciona obter conhecimentos suplementares.

Outra visão, exposta por Simon (1969), apud Corrêa (2011), refere-se ao uso do método de estudos de casos para alcançar um exame específico de um determinado assunto, com um nível de descrição apropriado. Neste trabalho, o objetivo é analisar, à luz do Manual de Liderança da Marinha, o resultado da pesquisa realizada na Procuradoria Geral do Trabalho a respeito de potenciais conflitos de gerações no ambiente de trabalho, quanto às suas causas e consequências.

Assim, escolheu-se o método de estudo de caso para a busca de informações pertinentes, embasado no emprego da referida publicação para auxiliar os gestores de pessoal das diversas organizações em casos de embates etários semelhantes ao resultado apresentado

na pesquisa realizada naquela procuradoria.

Com intuito de colaborar para obtenção do referido objetivo, o trabalho está organizado em quatro fases distintas. Na primeira fase serão apresentados quais os critérios adotados para a seleção do caso a ser estudado. Na segunda fase, conforme recomendado na metodologia de estudos de casos, serão formuladas as perguntas (principal e secundária) correlacionadas com o objetivo da dissertação.

Na terceira fase, embasado pela fundamentação teórica, propõe-se analisar o caso escolhido, responder às perguntas formuladas. Por último, à luz das conclusões parciais derivadas das etapas anteriores, será realizada a busca para formular percepções, à luz do Manual de Liderança da Marinha, para nortear os gestores de pessoas, visando à prevenção ou à mitigação de casos análogos constantes no resultado da pesquisa utilizada como estudo de caso. Cabe ressaltar que as descrições das referidas fases serão realizadas nas seções seguintes.

4.1 1ª FASE: SELEÇÃO DO CASO

O critério adotado para escolha do caso a ser estudado foi a busca da aderência com o momento atual vivido pelo Brasil e pelas Forças Armadas, em que militares estão, cada vez mais, exercendo funções e cargos administrativos em órgãos públicos de relevância no âmbito do Governo Federal. Para isso será desenvolvido um trabalho com base na pesquisa exploratória¹² e básica¹³ elaborada pela mestre em administração Rayanne Fidélis de Sousa, em 2016, na Procuradoria Geral do Trabalho, de acordo com as características próprias desse método. Por conseguinte, o seu detalhamento será realizado no próximo capítulo.

¹² A pesquisa exploratória acontece, principalmente quando o assunto selecionado é pouco explorado dificultando a formulação de hipóteses previstas (GIL, 2008).

¹³ A pesquisa é básica quando “objetiva gerar novos conhecimentos para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista” (PRADANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

A seleção foi provocada, também, pelo alinhamento da pesquisa aos conhecimentos contidos na Fundamentação Teórica, em consonância com Corrêa (2011), quando disserta a respeito da metodologia de estudo de casos. A análise da pesquisa na referida organização capta os conceitos teóricos afetos aos caminhos para gerir, de forma adequada, as gerações X e Y, à luz do Manual de Liderança da Marinha, servindo de referencial para o desenvolvimento deste trabalho. Destaca-se que, para complementar a pesquisa, foram utilizadas fontes secundárias como livros, dissertações e sítios da Internet.

4.2 2ª FASE: ELABORAÇÃO DAS PERGUNTAS A SEREM RESPONDIDAS DURANTE O ESTUDO DE CASO

Segundo Gouveia (2005) os estudos de casos permitem, por meio da aplicação dos princípios teóricos associados ao tema, a sua análise adequada, a identificação de suas consequências e também dos impactos em determinado contexto (no caso desta dissertação, no ambiente de trabalho). Yin (1989), apud Corrêa (2011), assevera que o estudo de caso é adequado para a pesquisa voltada em assuntos afetos às ciências sociais, mormente se as perguntas são do tipo “como” ou “por que” e a moldura temporal do fenômeno é contemporânea, como na pesquisa realizada para identificar a percepção dos funcionários do Departamento de Administração (DA) da Procuradoria Geral do Trabalho a respeito de conflitos de gerações no ambiente de trabalho. Além disso, conforme nos alerta o autor, não há controle algum do pesquisador sobre o fenômeno estudado, o que ocorreria se nos debruássemos sobre um experimento em laboratório, por exemplo¹⁴.

Assim sendo, um caso a ser estudado é composto inicialmente por uma descrição

¹⁴ Yin (1989) conceitua o método de estudo de caso como “uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo no seu contexto real; onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes; e no qual múltiplas fontes de evidências são utilizadas”.

que reflita uma situação com um nível de detalhe apropriado ao tema que se deseja avaliar. Adicionalmente, devem ser também formuladas questões que auxiliem a análise e a compreensão do caso do estudo. Destarte, a seguinte pergunta será considerada como a principal durante o estudo do caso:

“Os preceitos da Liderança Militar, constantes no Manual de liderança da Marinha, contribuem para mitigar os aspectos negativos oriundos do conflito entre as gerações X e Y na PGT?”

Para respondê-la, adequadamente, deverão ser buscadas respostas às seguintes perguntas consideradas secundárias, de acordo com a análise das já mencionadas variáveis:

“Quais são os principais fatores que desencadeiam conflitos entre as gerações X e Y?”

“Quais preceitos da liderança militar, constantes no Manual de Liderança da Marinha, que se empregados, contribuem para mitigar os aspectos negativos oriundos do conflito entre as gerações X e Y na PGT?”

4.3 3ª FASE: O ESTUDO DO CASO

Segundo Gouveia (2005), o enfoque proposto no estudo de um caso consiste na descrição seguida da análise do evento concentrando-se o na detecção e análise de seus fatos mais importantes. Após isso, deve-se usar essa informação para determinar os obstáculos e oportunidades que afetem a organização. É necessário que se identifiquem linhas de ação alternativas de forma a melhor lidar e resolver os problemas encontrados. A análise do caso não deve, portanto, se restringir à descrição do mesmo. Devem ser identificados seus aspectos chaves, problemas, chegar-se a conclusões parciais, saber sintetizá-las adequadamente e, finalmente, propor as linhas de ação alternativas.

Conforme assevera Eisenhardt (1989), apud Corrêa (2012), a descrição do caso pode ser efetuada em um capítulo distinto de sua análise ou no mesmo. Caso se opte por essa última forma, deve-se ter o cuidado em confeccionar pequenos resumos ou conclusões parciais, que evidenciem os pontos críticos. Assim sendo, será possível obter-se contrastes e similaridades entre o caso e aqueles que porventura tenham sido tomados por base na discussão. Neste trabalho a descrição do caso será executada no mesmo capítulo da análise e serão, sempre que possível, registradas as conclusões parciais.

Segundo Yin (1989), apud Corrêa (2012), a fase de análise é complexa quando se emprega qualquer método, inclusive o de estudo de casos e, por conseguinte, central. Neste trabalho, pretende-se encontrar alguns padrões entre o resultado da pesquisa na PGT e a Fundamentação Teórica, por advir da literatura afeta ao assunto, para a referida comparação.

4.4 4ª FASE: CONCLUSÕES

Na última fase, à luz das análises e conclusões parciais derivadas das etapas citadas, tentar-se-á formular proposições visando à orientação dos gestores de pessoas no que tange à condução das gerações X e Y no ambiente de trabalho. É importante ressaltar que as proposições possuirão o objetivo de formular percepções para tais gestores, à luz do Manual de Liderança da Marinha, visando à mitigação aspectos negativos que possuem semelhanças aos constantes no resultado da pesquisa utilizada como estudo de caso.

5 ESTUDO DE CASO: A PESQUISA NA PGT

Neste capítulo serão abordados os aspectos pertinentes para a condução deste trabalho, a fim de responder a pergunta principal como as questões secundárias. Para tal, a seção será dividida em uma breve introdução, em que será caracterizada a Procuradoria Geral do Trabalho (PGT), organização a qual foi realizada a pesquisa. Posteriormente, serão explanadas as informações pertinentes à pesquisa. Cabe ressaltar que a referida exploração conduzida pela mestre em administração Rayanne Fidelis de Sousa foi realizada de forma mais ampla, porém serão aproveitadas apenas as informações pertinentes à este trabalho. Por fim, serão apresentados os resultados que serão analisados à luz do referencial teórico.

5.1 INTRODUÇÃO

O trabalho, que será utilizada como o estudo de caso para o desenvolvimento desta dissertação, é uma pesquisa realizada na Procuradoria Geral do Trabalho. É um órgão com sede em Brasília e pertencente ao Ministério Público do Trabalho (MPT). A PGT é legalmente considerada uma autarquia. De acordo com a Portaria no 499, de 12 de dezembro de 2008, Art.104, compete ao DA:

“gerir, planejar, coordenar, orientar, supervisionar e controlar as atividades administrativas no âmbito da Procuradoria Geral do Trabalho e apoiar as atividades administrativas nacionais de sua competência, no âmbito do Ministério Público do Trabalho”.

Sendo assim, o DA é um órgão setorial de manutenção básica do sistema, gerência, execução e controle de diversas atividades, como por exemplo, execução orçamentária e financeira, administração de material e patrimônio, aquisição de bens e serviços, licitações e contratos administrativos, conservação e limpeza, serviço de copa, projetos e fiscalização de reformas e obras no âmbito do MPT, entre outros.

5.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA NA PGT

5.2.1 O objetivo da pesquisa

A pesquisa realizada na PGT tem como objetivo principal identificar a percepção de servidores e terceirizados que compõem o Departamento de Administração (DA) da PGT a respeito de potenciais conflitos que ocorrem entre as diferentes gerações (“*Baby Boomer*”, X e Y) no ambiente de trabalho, quanto às suas causas e consequências.

Por não fazer parte das análises que serão abordadas no presente trabalho, não serão desenvolvidos aspectos sobre a geração do “*Baby Boomers*”, que segundo Robbins (2011), é a geração composta por aqueles que nasceram entre 1946 e 1964 e que ingressaram na força de trabalho das organizações de 1965 a 1985. Portanto, “*Baby Boomers*”, para este autor, é uma definição para o conjunto de crianças nascidas durante uma explosão populacional, ou seja, após a Segunda Guerra Mundial.

5.2.2 Os participantes da pesquisa

Na pesquisa foram entrevistadas trinta pessoas, sendo dez funcionários da geração “*Baby Boomers*”, que não será abordada neste trabalho, dez pessoas da geração X e dez pessoas da geração Y. Seus respectivos perfis foram explanados amplamente pela pesquisadora, porém, para o referido trabalho, serão tratados as respectivas características, de acordo com o quadro a seguir:

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Sexo		
Masculino	18	60%
Feminino	12	40%
Nível de Escolaridade		
Ensino Fundamental	2	7%
Ensino Médio	5	17%
Ensino Superior Incompleto	3	10%
Ensino Superior Completo	12	40%
Pós-Graduação	8	27%
Tempo de PGT		
Até 10 anos (inclusive)	17	57%
Entre 11 e 20 anos	4	13%
Entre 21 e 30 anos	4	13%
Entre 31 e 40 anos	5	17%

Fonte: Rayanne Fidelis de Sousa (2016)

5.2.3 Primeiro resultado da pesquisa (como os indivíduos das Gerações X e Y percebem a relação interpessoal entre eles) e suas respectivas suas análises

a) Como a Geração X percebe a relação interpessoal com a geração Y?

Segundo Rayanne, os entrevistados alegaram que há relação interpessoal boa e normal. Salientaram que a referida geração possui a destreza de trabalhar com as tecnologias. Os indivíduos da geração Y, por possuir tal habilidade, apoiam os funcionários da geração X que não sabem usar as facilidades provenientes das tecnologias naturalmente, ou seja,

percebe-se uma permuta de conhecimentos entre as referidas gerações.

A mestre em administração apontou que outras características que ficaram estampadas em seu estudo. Como exemplo, foi exposto que a geração Y são multitarefas, inovadores, impacientes com os mais velhos nos momentos em que os membros da geração X não os acompanham, devido à geração Y ter mais facilidade no processamento das informações. Cabe ressaltar, que a tecnologia é vista como prejudicial a essa juventude, pelo fato de afetar a dedicação e a maturidade deles no ambiente de trabalho.

b) Como a geração Y percebe a relação interpessoal com a geração X?

Segundo a pesquisadora, todos os dez entrevistados responderam ter uma relação positiva e saudável com geração Y.

A mestre em administração realça que pode-se observar ao longo da entrevista, alguns atributos relacionados pela geração Y no tocante à geração X: conhecimento insuficiente e pequena aceitação à tecnologia, grande vivência e, conseqüentemente, amadurecimento e a dificuldade do processamento das informações, principalmente relacionado à tecnologia. Outro fator abordado foi a dificuldade que possuem em aceitar a implantação de novas ferramentas no serviço público, visto que há um modelo utilizado há décadas que preferem continuar utilizando.

c) Análise do primeiro resultado

Percebe-se que tanto no item ALFA, como no item BRAVO existem aspectos positivos e negativos presentes no resultado aferido na pesquisa da interação entre as duas gerações na PGT. A perspectiva favorável está em consonância com subitem 2.3, que mostra a sinergia entre as gerações X e Y. Já a visão desfavorável tem aderência com o subitem 2.2, no qual não há a aceitação mútua entre as gerações no ambiente organizacional.

As características das referidas faixas etárias foram descritas nos subitens 3.7.1 e

3.7.2. Tais atributos listados têm aderência com o resultado da pesquisa realizada naquela procuradoria. Dentre as peculiaridades dos componentes da geração X, pode-se observar que aprenderam a lidar com as tecnologias já em fase adulta, havendo dificuldade para adaptação, de acordo com Smola e Sutton (2002). Ao passo que os funcionários da geração Y, segundo Oliveira (2011), possuem facilidade no acesso à novas informações e inovadores. Além disso, são, de acordo com Diniz (2012), descritos como competitivos, criativos, tecnológicos e geralmente preconceituosos.

Conforme mencionado no subitem 3.1, retirado do referido manual de liderança, o gestor de pessoas deverá desenvolver, tanto em si próprio, quanto em seus subordinados a inteligência interpessoal. A referida capacidade poderá gerar interações saudáveis entre os liderados, valorizando-os profissionalmente, criando condições favoráveis para a resolução de conflitos e o desenvolvimento do talento latente em cada membro da equipe e um ambiente favorável a uma comunicação eficaz.

Adicionalmente, de acordo com o subitem 3.2.1, quando o gestor de pessoas encontra-se aplicando a liderança deve levar em consideração as características de cada liderado. O Líder deve conhecer as algumas características e limitações e de cada liderado. Dentre alguns atributos dos funcionários, pode-se listar o desenvolvimento profissional, experiência e habilidade, a idade, personalidade e temperamento.

O desenvolvimento da inteligência interpessoal na PGT poderá potencializar aspectos positivos, como a troca de conhecimentos entre essas duas gerações e os e mitigar os negativos, como os problemas advindos do nível de conhecimento tecnológico desbalanceado entre as diferentes faixas de idade. Já o conhecimento individual do ser humano, em termos de experiência, habilidade e conhecimento profissional, habilita o gestor de pessoas dar a tarefa certa para o funcionário da geração que melhor desempenhar um determinado tipo de

trabalho.

5.2.4 Segundo resultado (conflitos de gerações no ambiente de trabalho) e sua análise

a) Nessa segunda parte, a pesquisadora buscou identificar se os entrevistados já vivenciaram conflitos de gerações na PGT. Rayanne depreendeu que 60% dos entrevistados já experienciaram desavenças etárias na referida organização.

A mestre em administração identificou embates entre as gerações X e Y na procuradoria causados pela razão dos novatos chegarem muito empolgados no serviço público, e desejarem inovar ou modificar alguns procedimentos institucionais, ao passo que os veteranos apresentam significativa oposição à implantação de transformações.

b) Análise do segundo resultado

No resultado da pesquisa onde o objetivo era verificar o motivo dos conflitos de gerações no ambiente de trabalho, verifica-se que os membros da geração Y chegam entusiasmados ao serviço público e tentam, na visão da geração X, melhorar os processos na organização, porém os funcionários com mais idade são resistentes às tais "melhorias".

Observa-se que o conflito de gerações analisado por Schorcke (subitem 2.1) tem perceptível aderência no resultado neste ponto da pesquisa, pois o autor afirma que não há um preparo das gerações mais antigas em não aceitarem o novo oriundo das gerações mais modernas. Cabe ressaltar que o novo poderá ser disruptivo e alterar para melhor a condução de um processo naquela procuradoria.

Salienta-se que o resultado da pesquisa tem conexão com as características listadas das gerações X e Y (subitens 3.7.1 e 3.7.2) pois os funcionários de menos idade, segundo Oliveira (2010), são inovadores, ao passo que os funcionários com faixa etária mais elevada possuem receio de perderem seus empregos ou espaços para a geração Y, segundo

Smola e Sutton (2002), que pode ser o motivo para não acatarem tais inovações oriundas dos novatos.

Diante do exposto, nota-se, novamente, a importância do desenvolvimento da inteligência interpessoal (item 3.1), tanto no gestor quanto nos subordinados, que poderá gerar o desenvolvimento do talento latente em cada membro da equipe, sendo capaz que, mesmo os membros de idade mais avançada, desenvolvam a capacidade de interagir com os novos processos institucionais implementado pelos mais jovens.

Em consonância com a publicação de liderança, além do desenvolvimento da inteligência interpessoal no ambiente de trabalho, conforme mencionado no item 2.2, a aplicação da liderança é a combinação equilibrada e indissociável de quatro fatores fundamentais, entre eles, pode-se afirmar que o conceito de equipe tem importância relevante para mitigar esse tipo de conflito na PGT. De acordo com o subitem 3.2.2, deve-se formar uma equipe com habilidades complementares (unir talentos), com tarefas, funções e papéis definidos, atuando juntas em harmonia, interdependência e sinergia, comprometidas, interagindo para atingir metas e objetivos comuns. O modo de fortalecer esse espírito é, além de outras ações listadas, promover o aprendizado permanente, criar ambiente em que as pessoas estejam dispostas a receber conselhos ou crítica construtivas e admitir erros. Ou seja, independente do método que cada geração executa suas tarefas, o gestor de pessoas deverá desenvolver o espírito de equipe nos seus subordinados a fim de conduzi-los para a mesma direção, aproveitando todas as habilidades disponíveis no grupo.

5.2.5 Terceiro resultado (potenciais geradores de conflitos) e sua análise

a) Nessa etapa, Rayanne buscou identificar fatores desencadeadores desse tipo de conflito nas organizações, segundo a percepção dos funcionários entrevistados.

Para os 40% dos funcionários que afirmaram que não haviam passado por embate geracional no ambiente organizacional, foi questionado pela pesquisadora: "quando acontecem conflitos de gerações no ambiente de trabalho, o que pode ocasioná-los?".

A mestre em Administração depreendeu que os aspectos que mais apareceram nas respostas foram relacionados aos fatores pessoais de comunicação. Ela cita a existência de casos de divergências de pontos de vista, bem como de pensamentos desiguais.

Seguindo a entrevista, para os 60% que responderam sim, Rayanne questionou qual foi o fator que ocasionou o conflito. Muitas respostas foram associadas às brincadeiras inapropriadas, ao modo diferente de realizar e de ver o trabalho, à forma de lidar com os bens públicos, a divergências de opiniões, às diferenças de ideias, à visões diferentes e a dificuldade de comunicação. Percebe-se que novamente os fatores pessoais e de comunicação aparecem com destaque na referida enquete.

BRAVO) Análise do terceiro resultado

Percebe-se que, entre os possíveis geradores de conflitos naquela procuradoria, destacam-se os fatores pessoais e os de comunicação. Os fatores pessoais como geradores de conflitos, segundo Newstrom (2008), disposto no subitem 3.6.2, são oriundos das diferenças individuais e fazem com que as pessoas reajam de maneiras diversas diante das situações vivenciadas no ambiente de trabalho. O autor conclui que a probabilidade de ocorrência de embates e desentendimentos nas organizações decorrem da referida diferença.

O fator comunicação (subitem 3.6.1), segundo Torquato (1986), é responsável pela otimização dos vários processos organizacionais, além disso é um fator complexo e pode ser considerada um dos grandes desafios enfrentados por parte organizações. A dificuldade de comunicação expressada pelo resultado da pesquisa tem aderência com a afirmação de Hitt, Miller e Colella (2007), em que as barreiras individuais, fruto, entre outros motivos, das

percepções diferentes dos indivíduos de diferentes gerações pode ser um gerador da referida problemática.

Ao buscar no Manual de Liderança da Marinha um caminho para mitigar esses possíveis geradores de conflitos, foi mencionado no subitem 3.3.2 que o gestor de pessoas pode orientar o seu estilo de liderança para o relacionamento, no qual seu foco é a manutenção e fortalecimento das relações pessoais e do próprio grupo, concentrando nas relações interpessoais, no clima e no moral do grupo na organização. Tal orientação do estilo de liderança poderá gerar no ambiente de trabalho mais saudável, amenizando as consequências oriundas da dificuldade das relações interpessoais (fatores pessoais) e da dificuldade de comunicação (fator de comunicação).

5.2.6 Quarto resultado (consequências dos conflitos) e sua análise

a) Durante a entrevista, quando perguntados sobre o comportamento após um debate geracional, a pesquisadora evidenciou nas narrações que os funcionários se sentiam inferiores, injustiçados, desmotivados, receosos, chateados, desgastados emocionalmente e estressados. Porém, de modo macro, foi percebido pela administradora que os colaboradores possuem a compreensão que os conflitos são vistos como algo natural do ambiente de trabalho.

Rayanne depreendeu que, em relação às consequências dos conflitos, há dois momentos. No primeiro instante tem efeitos negativos. Em um segundo, na maioria dos casos, é buscado o entendimento, voltando à normalidade das relações interpessoais. Ela ressaltou que no ambiente de trabalho, um funcionário necessita do outro para o bom andamento das tarefas e processos, tal fato torna imperativo a manutenção de uma boa relação na organização.

b) Análise do quarto resultado

Os embates podem ser, de acordo com Hitt, Miller e Collela (2007), funcional e disfuncional, de acordo com seus resultados, como citado no subitem 3.5. Nota-se que na pesquisa, a maioria dos participantes respondeu que quando ocorre os desentendimentos, primeiramente, as pessoas se sentem magoadas, chateadas, ou seja, geram alguns efeitos disfuncionais, porém depois de pouco tempo a relação volta ao normal, tornando-se funcional.

Ressalta-se que Robbins (2005) (subitem 3.5) afirma que existem três visões conhecidas sobre o conflito nas organizações, a visão tradicional, a visão de relações humanas e a visão intreracionista. Sendo a primeira, uma perspectiva negativa e as duas últimas têm pontos de vista positivos. Cabe ao gestor de pessoas fomentar a melhor visão desses embates no ambiente de trabalho, já que, conforme o referido autor, o conflito é inevitável nas diversas organizações.

Para fomentar a essa boa percepção do conflito de gerações e não reforçar a visão disfuncional do referido embate o gestor de pessoas terá que utilizar processos de influência, onde o mesmo deve ter em mente que as atitudes podem ser modificadas ou aperfeiçoadas pela educação e pela doutrinação, mediante a formação de novos hábitos do pensamento e de ação, que a ela se incorporam. É desejável que esses novos hábitos sejam saudáveis, tanto para organização, como para os trabalhadores. Para o convencimento dos funcionários, o gestor poderá aplicar os processos de influência listados no subitem 3.4, entre eles, destacam-se a incentivação e o exemplo.

Os dois processos dependem muito do líder em questão, onde o mesmo deverá moldar o seu comportamento para que os liderados o perceba e, conseqüentemente, adquiram o comportamento requerido que, no caso, é o reforço de comportamentos saudáveis, ou seja reforçar as visões de relações humanas e intreracionista, além de promover extinção de atitudes negativas (visão tradicional) oriundas de um conflito de gerações.

5.2.7 Quinto resultado (efeito do conflito no desempenho do indivíduo no trabalho) e sua análise

a) A última pergunta que foi realizada por Rayanne tinha como objetivo identificar, dentre os funcionários que já se viram envolvidos em uma situação de embate geracional, se tais conflitos influenciam no desempenho destes indivíduos.

Pela análise realizada pela mestre em administração, 52,94% afirmou que o referido embate não trouxe impacto no que diz respeito à performance. Os entrevistados alegaram que, depois da desavença, os envolvidos tratavam de resolver rapidamente o infortúnio com objetivo de manter um ambiente saudável no trabalho. Faz-se mister mencionar que os entrevistados relataram os embates geracionais nas organizações contribuem no desenvolvimento profissional do funcionário e os incentivam nas instituições.

Porém, afirma a administradora que 47,06% responderam afeta o desempenho do envolvido. A pesquisadora depreendeu das resposta que os indivíduos se sentem inferiores, desmotivadas e perda do entusiasmo.

b) Análise do quinto resultado

Percebe-se a existência do resultado funcional na PGT, onde os conflitos trazem bons resultados para a organização ou indivíduos, em consonância com o subitem 3.5, evidenciado nos relatos dos funcionários, onde os mesmos alegam que o embte no ambiente de trabalho contribuem no desenvolvimento profissional do funcionário e os incentivam nas instituições.

Apesar dos efeitos negativos dos conflito de gerações no desempenho do indivíduo no trabalho atingem a menor parcela dos indivíduos entrevistados na referida autarquia, identifica-se que é necessário minimizar tais efeitos desfavoráveis de forma perene.

Para atingir esse objetivo, segundo a doutrina de liderança da Marinha, o gestor de pessoas pode desenvolver sua liderança com base no estilo de liderança transformacional que busca, entre outras coisas, aumentar o potencial motivacional, e, principalmente, auxiliar e de preparar os liderados para situações de crise, ou seja, já que o conflito é inevitável no ambiente organizacional, segundo Robbins (2005), os funcionários devem estar preparados para enfrentar os efeitos negativos, tirarem proveito do aprendizado e cumprirem suas tarefas.

5.2.8 As respostas da pergunta principal e das perguntas secundárias

No que tange a primeira pergunta secundária que indaga quais são os principais fatores que desencadeiam conflitos entre as gerações X e Y, constata-se, então, que são oriundos dos fatores pessoais, ou seja, das diferenças individuais e fazem com que as pessoas reajam de maneiras diversas diante das situações vivenciadas no ambiente de trabalho. Advém, também do fator comunicação que, segundo Torquato (1986), é um fator complexo e pode ser considerado um dos grandes desafios enfrentados por parte organizações. A dificuldade de comunicação expressada pelo resultado da pesquisa tem aderência com a afirmação de Hitt, Miller e Colella (2007), onde as barreiras individuais é fruto, entre outros motivos, das percepções diferentes dos indivíduos de diferentes gerações, podendo ser um gerador da referida problemática na PGT.

Outro questionamento secundário foi quais seriam preceitos da liderança militar, constantes no Manual de Liderança da Marinha, que se empregados, contribuem para mitigar os aspectos negativos oriundos do conflito entre as gerações X e Y na PGT. Depreende-se, portanto, que o desenvolvimento da inteligência interpessoal nos gestores de pessoas e nos funcionários, o conhecimento do ser humano (capacidade, habilidade e idade), o desenvolvimento do espírito de equipe na organização, a adoção do estilo de liderança voltada

para o relacionamento e a utilização dos processos de influência (incentivação e exemplo) por parte dos Líderes são os preceitos da Liderança militar, constantes no Manual de Liderança da Marinha, que contribuem para atenuar os pontos desfavoráveis advindos do embate etário na referida organização.

Nesse sentido, torna-se possível responder a pergunta principal do trabalho que questionava se os preceitos da Liderança Militar, constantes no Manual de liderança da Marinha, contribuem para mitigar os aspectos negativos oriundos do conflito entre as gerações X e Y na PGT. Diante do exposto ao longo do trabalho, conclui-se que a promoção das atitudes descritas no parágrafo anterior, somada à alternância flexível entre estilos de liderança na medida do necessário durante a prática da liderança, tornando o Líder mais eficaz (de acordo com item 3.2), depreende-se que as orientações contidas na referida publicação da Marinha do Brasil contribuem para atenuar os resultados desfavoráveis advindos do conflito geracional na organização em questão.

A doutrina de liderança da Marinha do Brasil contribuiu para responder a pergunta principal e um dos questionamentos secundários. Insta mencionar que o Manual de Liderança da Marinha não proporciona todas as informações necessárias para a condução eficiente do conflito entre gerações X e Y no ambiente organizacional, que no caso é a PGT. É fundamental consultar outros trabalhos a fim de sanar eventuais falhas presentes no referido estudo. No entanto, cabe ressaltar que a referida publicação é um elemento inicial valioso no controle do conflito geracional.

6 CONCLUSÃO

Percebe-se que, no aludido trabalho, buscou-se a identificação dos pontos de aderência do resultado da pesquisa realizada na Procuradoria Geral da República ao arcabouço teórico disponível sobre o conflito entre as gerações, apresentado por diversos autores através de livros, sítios da internet e pesquisas, dispostos ao longo do trabalho. Cabe ressaltar que o objetivo principal da referida coleta de dados na PGT foi identificar a percepção de servidores e terceirizados que compõem o Departamento de Administração da PGT a respeito de potenciais conflitos que ocorrem entre as diferentes gerações.

Tal esforço tornou possível sugerir algumas atitudes aos gestores de pessoas, empregando como base a análise de informações resultantes da referida pesquisa, a fim de evidenciar a aderência das instruções contidas no Manual de Liderança da Marinha que poderiam ser-lhes úteis para mitigar fatores negativos oriundos do conflito entre as gerações X e Y.

Diante da relevância de listar as questões as quais levam as gerações X e Y ao conflito, suas respectivas características e as orientações contidas no Manual de Liderança da Marinha, com o propósito de incrementar a capacitação necessária para elaborar, eficazmente, as sugestões de atitudes que contribuirão para os gestores de pessoas mitigarem os resultados negativos do embate entre funcionários de diferentes faixas etárias no ambiente de trabalho, foi necessário desenvolver este trabalho em seis seções.

Após uma introdução, na segunda seção, foi apresentada uma Revisão Bibliográfica que relatou algumas situações retiradas de livros, de artigos e de pesquisas que mostram a existência do conflito de gerações na sociedade. Os três casos relatados demonstram que tais embates possuem características positivas, negativas e disruptivas. O caso apresentado por Grubb, embasado pela Associação Americana de Pessoas Aposentadas,

relata, de forma sucinta, a discriminação que os mais velhos sofrem pelos mais jovens nas diversas organizações. Em contrapartida, em uma pesquisa realizada pela "Forbes Institute", há uma comprovação que o fruto do referido confronto etário possui uma sinergia positiva. O caso analisado por Schorske expõe que o conflito entre as gerações pode trazer frutos disruptivos para a sociedade, visto que, fruto desse embate, surgiram pessoas que contribuíram para mudança da sociedade contemporânea.

Na sequência, na Fundamentação Teórica, foram listados alguns aspectos relevantes do Manual de Liderança da Marinha, como o desenvolvimento pessoal da arte da liderança, a prática da liderança, dois estilos de liderança (quanto ao tipo de incentivo e quanto ao foco de Líder) e os processos de influência. Ademais, foram apresentadas as visões conhecidas sobre os conflitos nas organizações (visão tradicional, visão humana e visão interacionista), os fatores os quais colaboram para ocorrência dos conflitos entre as gerações X e Y (fatores de comunicação e fatores pessoais) e as características de cada uma delas.

Na seção de Metodologia, foi oferecido um direcionamento a fim de desenvolver a referida dissertação, em que foram descritas as fases das análises realizadas com base nos dados extraídos da pesquisa realizada naquela procuradoria, à luz da fundamentação teórica. A primeira fase explicou o critério para a escolha de um órgão federal, no caso a PGT, para embasar o referido estudo. Na segunda, foram listadas, tanto a pergunta principal (os preceitos da Liderança Militar, constantes no Manual de liderança da Marinha, contribuem para mitigar os aspectos negativos oriundos do conflito entre as gerações X e Y na PGT?), quanto as secundárias (Quais são os principais fatores que desencadeiam conflitos entre as gerações X e Y? e Quais preceitos da liderança militar, constantes no Manual de Liderança da Marinha, que se empregados, contribuem para mitigar os aspectos negativos oriundos do conflito entre as gerações X e Y na PGT?). As últimas fases procuraram encontrar aderência no referencial

teórico com os resultados da pesquisa para alicerçar as análises e as conclusões parciais, vale ressaltar que essas fases foram desenvolvidas na última seção que será publicada no próximo parágrafo.

Na última e derradeira seção, foi caracterizada a pesquisa realizada na PGT, listando o objetivo da pesquisa, seus respectivos participantes, as perguntas realizadas e, principalmente, os resultados da pesquisa, onde o foco foi entender como vigora a relação interpessoal entre os funcionários das gerações X e Y na PGT, perceber como desencadeiam os conflitos entre as referidas faixas etárias na mencionada organização e seus respectivos efeitos. Complementarmente, foram desenvolvidas as análises para cada tópico do resultado da pesquisa que serviram como base para responder, de forma clara e concisa, os questionamentos primário e secundários relacionados na quarta seção.

Ao buscar a resposta para o primeiro questionamento secundário, depreendeu-se que os principais aspectos que desencadeiam conflitos entre as gerações X e Y são os fatores pessoais e os de comunicação. A próxima pergunta secundária foi respondida em decorrência das análises realizadas na quinta seção. Verifica-se que o desenvolvimento da inteligência interpessoal nos gestores de pessoas e nos funcionários, o conhecimento do ser humano (capacidade, habilidade e idade), o desenvolvimento do espírito de equipe na organização, a adoção do estilo de liderança voltada para o relacionamento, a utilização dos processos de influência (incentivação e exemplo), além da alternância flexível entre estilos de liderança na medida do necessário durante a prática da liderança por parte dos Líderes são os preceitos da Liderança militar, constantes no Manual de Liderança da Marinha, os quais contribuem para atenuar os pontos desfavoráveis advindos do embate etário na referida organização.

Nesse sentido, torna-se possível responder a pergunta principal do referido trabalho. Conclui-se que as orientações contidas na referida publicação da Marinha do Brasil

contribuem para mitigar os aspectos negativos oriundos do conflito entre as gerações X e Y na PGT, decorrentes dos problemas resultantes dos fatores pessoais e de comunicação captados ao longo dos resultados da pesquisa, sendo possível contribuir para que as organizações atinjam, eficazmente, seus propósitos.

Cabe ressaltar que o Manual de Liderança da Marinha não fornece todas as orientações para conduzir, da melhor forma, os conflitos de gerações no ambiente de trabalho, especificamente na PGT, sendo necessária a consulta à outros trabalhos para extinguir eventuais lacunas existentes no referido estudo. Porém, a referida publicação, representa um componente inicial de validade na gerência do embate em questão.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Comando da Marinha. **Manual de Liderança da Marinha - 1ª Rev** (2018). Disponível em < <https://www.marinha.mil.br>. Acesso em 11 de junho de 2019.
- COSTA, L. F. L. G. et al. Conflitos Organizacionais entre gerações: Um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN. *HOLOS*, v. 4, p. 361-374, 2014.
- CORRÊA, Cláudio R. **“Cenários Prospectivos e Aprendizado Organizacional em Planejamento Estratégico: Estudos de Casos de Grandes Organizações Brasileiras”**. 2011. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- DINIZ, D. Não é bem assim. *Revista Você RH*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 9, p. 46-48, dez. 2011/ fev. 2012.
- ECO, Umberto, **“Como se Faz uma Tese”**. São Paulo, Editora Perspectiva, 2010.
- GOUVEIA, Luis Borges. **“Como Analisar um Caso de Estudo”**. 2005. Disponível em< [http:// www.homepage.ufp.pt](http://www.homepage.ufp.pt)>. Acesso em 22 de maio de 2016.
- GRUBB, Valerie M. **“Conflito de Gerações: desafios e estratégia para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho”**. 1ª edição. São Paulo, Editora Autêntica Business, 2016.
- HITT; MILLER; COLELLA. **Administração Estratégica**. Tradução da 7ª edição norte americana. 2ª ed. Cengage Learning. 2007. Cap. 9, p. 187-266.
- NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**; Tradução de Ivan Pedro Ferreira Santos. São Paulo: McGraw- Hill, 2008.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 4. ed. São Paulo: Integrare, 2010.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. 3. ed. São Paulo: Integrare, 2011.
- OLIVEIRA, S. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integrare, 2012.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional**. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1986.
- VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. Tradução de Roberto Galman. 6ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SANTOS, I. C. DOS et al. **Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os Baby bommers e gerações subsequentes.** Revista Científica Hermes, n. 11, p. 26-46, 2014.

SCHORSKE, C. **Conflit de générations et changement culturel.** Réflexions sur le cas de Vienne. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, nos 26-27, 1979, pp.109-116.

SMOLA, K.; SUTTON, C. **Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium,** Journal of Organizational Behaviour, n. 23, 2002. p. 363-386.