

# **GERAÇÕES X E Y NO MERCADO DE TRABALHO: COMPORTAMENTOS, CONFLITOS E EXPECTATIVAS**

Autoria: Mônica De Jesus Vieira Góis<sup>1</sup>

## **RESUMO**

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa, descritiva, do tipo bibliográfica e de campo, que teve o objetivo de fazer uma abordagem sobre as gerações X e Y, analisando seus comportamentos, conflitos e expectativas para aproveitar o melhor das duas gerações no mercado de trabalho e poder retê-las nas atuais empresas. A pesquisa foi realizada através de questionário aplicado com 50 pessoas com faixa etária entre 16 e 56 anos, em três ambientes de trabalho distintos; clínica médica, instituição financeira e empresa de desenvolvimento e manutenção de hardware e software, localizados na cidade de Aracaju. Percebeu-se que na maioria das organizações existem poucos colaboradores das gerações baby boomers<sup>2</sup>, pessoas nascidas após a segunda guerra mundial, e Z, pessoas que nasceram a partir do ano 2000, estas não foram inseridas na amostra, em virtude de serem pouco expressivas.

Palavras - chave: GERAÇÃO. COMPORTAMENTO. EXPECTATIVA. CONFLITOS.

## **1. INTRODUÇÃO**

Há atualmente diversas gerações no mercado de trabalho. Desde geração Z, trabalhando sua grande parte como menor aprendiz, até baby boomers, alguns já aposentados por tempo de serviço que ainda permanecem trabalhando (CAPPI, 2014). A temática sobre as gerações tem-se intensificado nos últimos anos até porque atualmente as empresa têm em seu quadro de funcionários as gerações X, Y, Z e baby boomers (LANCASTER; STILLMAN, 2011), no entanto, existem poucos materiais que façam abordagem entre elas (CODEÇO, 2015).

De acordo com alguns estudiosos, a geração Y tem mudado a maneira de fazer negócios, reinventando este processo e transformando o mercado de trabalho com uma nova maneira de exercer a liderança (OLIVEIRA, 2010; LANCASTER; STILLMAN, 2011).

\*Graduada em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Sergipe, bancária, pós-graduanda *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, e-mail: [monica.gois@hotmail.com.br](mailto:monica.gois@hotmail.com.br)

<sup>1</sup> Explosão de bebês

Este estudo demonstra o comportamento organizacional das gerações X e Y, além dos conflitos e expectativas destas gerações, evidenciando inclusive, seus aspectos positivos e fazendo algumas sugestões de como reter estas duas gerações no mercado de trabalho, tão conflitante e concorrente, haja vista que uma das maiores preocupações das empresas, atualmente, é com seu patrimônio intangível, o capital intelectual de seus funcionários, estes quanto mais satisfeitos e comprometidos, mais produtivos serão (BRANCO, 2013; CODEÇO, 2015; LANCASTER; STILLMAN, 2011) .

Como objetivo geral, abordaram-se as temáticas sobre comportamentos, expectativas e conflitos existentes entre as diferentes gerações, no mercado de trabalho. De modo específico, estas temáticas foram analisadas nas gerações X e Y, tendo como finalidade fazer um levantamento dos principais problemas ou sugestões apontados pelos colaboradores ocorridos em seu ambiente de trabalho.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Gerações**

Vários estudiosos delimitam por idade as gerações existentes na atualidade (MATTA, 2013; BRANCO 2013; LANCASTER; STILLMAN, 2011; CODEÇO, 2015). Nesta pesquisa serão utilizadas as definições de Branco (2013), conforme abaixo caracterizadas.

#### **2.1.1 Geração veteranos**

Geração também chamada de BELLE ÉPOQUE<sup>2</sup> ou geração tradicional. São as pessoas que nasceram entre 1920 e 1940 que vivenciaram a primeira guerra mundial. Presenciaram o período da depressão econômica de 1929 e perderam muitos familiares durante a guerra. Estas pessoas tiveram que ser fortes para reconstruírem a sociedade e refazerem a estrutura social e econômica da época.

#### **2.1.2 Geração baby boomers**

Esta geração refere-se às pessoas nascidas entre 1940 e 1960, fase marcada pelo final da segunda guerra mundial. O termo Baby Boomers, explosão de crianças, foi utilizado porque após a guerra os soldados voltaram para suas casas e nessa época muitas crianças foram geradas, ocasionando explosão demográfica.

<sup>2</sup>Bela época

### 2.1.3 Geração X

É composta pelas pessoas nascidas entre 1960 e 1980. Essas pessoas viveram durante o período da ditadura militar no Brasil, com grande número de perseguição. Nesse período surgiram os movimentos estudantis e os hippies, em oposição à ditadura.

### 2.1.4 Geração Y

Fazem parte dessa geração as pessoas nascidas entre 1980 e 2000. Nessa época era forte a influência da antiga União Soviética. Nos países comunistas a União Soviética era responsável por determinar a primeira letra iniciada no nome das crianças nascidas naquele ano. Devido a isso, nos anos entre 1980 e 2000 a letra escolhida foi Y, ficou também marcada essa geração como a geração Y.

### 2.1.5 Geração Z

Nessa geração estão pessoas nascidas após o ano 2000 e ainda são poucos os estudos sobre essa geração.

## **2.2 Comportamento organizacional, comprometimento, conflitos e expectativas**

Segundo Chiavenato (2010), comportamento organizacional está ligado às ações individuais ou em equipes das pessoas nas organizações. Este comportamento organizacional pode ser trabalhado na percepção, no aprendizado, na motivação, na personalidade, na atitude, nas normas, na construção de equipes e em conflitos.

O comportamento organizacional para Chiavenato (2010) pode ser dividido em três níveis: variáveis independentes, variáveis dependentes e variáveis intermediárias. As variáveis independentes são compostas por variáveis no nível do sistema organizacional que se trata da organização como um todo. Para verificação desta variável deve ser observado o desenho organizacional, a cultura da empresa e os processos de trabalho. As variáveis dependentes podem ser avaliadas ou medidas, a saber: desempenho, engajamento, fidelidade, satisfação no trabalho e cidadania organizacional, “significa o grau em que uma pessoa dispõe de um conjunto de direitos civis e políticos em uma determinada comunidade política ou social” (CHIAVENATO, 2010, p. 13). As variáveis intermediárias mais importantes no

comportamento organizacional são: produtividade, flexibilidade, qualidade, inovação e satisfação no trabalho.

Segundo Robbins, Judce e Sobral (2010), as pessoas podem manifestar o comprometimento de maneiras diferentes, sendo elas: afetiva – onde as pessoas por terem apego, e se identificarem com a organização, permanecem nela; instrumental – neste, os colaboradores avaliam as perdas decorrentes com a saída da organização; e normativo – no qual as pessoas permanecem na organização por causa de um senso de obrigação moral.

Para Robbins, Judce e Sobral (2010, p. 437), a definição de conflito “é um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante”. De acordo com a visão tradicionalista, o conflito é algo ruim e que evidencia problemas em um determinado grupo ou organização; já a visão interacionista, acredita que os conflitos são até necessários para que a organização esteja em constante processo de mudança e inovação, desde que seja em um nível baixo e controlado. Os conflitos funcionais devem ser construtivos de maneira que apoiem os objetivos do grupo e melhorem seu desempenho. Para isto, é preciso observar os tipos de conflitos; sendo eles: de tarefa – relacionados com o conteúdo e aos objetivos do trabalho; de relacionamento – ligado às relações interpessoais; e de processo – relacionado à maneira como o trabalho é realizado.

Em todos os casos, o ideal é que o nível de conflito seja baixo para que a empresa não tenha prejuízo em seu desempenho e na finalização de suas tarefas (ROBBINS; JUDCE; SOBRAL, 2010).

De acordo com Robbins, Judce e Sobral (2010, p. 217), a teoria da expectativa está baseada em três relações: esforço, desempenho e recompensa. Certo esforço levará a um dado desempenho; um grau de desempenho ocasionará uma recompensa; e uma recompensa satisfará as metas pessoais.

Para Xavier et al (2012) a geração Y é composta por pessoas que demonstram, em sua maioria, serem multifuncionais, otimistas, informais, individualistas, terem grandes habilidades com a tecnologia e são fieis aos seus ideais e não a empresa.

Conforme este autor, a geração X é composta em sua maioria por pessoas que tentam equilibrar a vida pessoal e a profissional; são empreendedores, independentes e gostam de trabalhar em equipe. Diante disto, fica evidenciado a

diversidade de comportamentos entre os indivíduos, independente de gênero, raça, ou etnia. Segundo Robbins, Judce e Sobral (2010), o desempenho do funcionário está diretamente relacionado com a satisfação no trabalho. Por isso, para aproveitar melhor estas adversidades, as organizações e seus administradores precisam ter habilidades para lidar com estes indivíduos, para que juntos possam atingir um objetivo comum.

Tendo em vista que as gerações X e Y pensam e agem de maneiras diferentes, é provável que os conflitos surjam. Diante desta problemática, os gestores e os próprios envolvidos precisam administrar esta situação da melhor forma possível. (DE ANDRADE et al, 2012)

Segundo Robbins, Judce e Sobral (2010) podem ser utilizadas algumas técnicas para estimular ou resolver conflitos, tais como: utilizar mensagens ameaçadoras; rodízio de grupos ou equipes de trabalho; resolver o conflito com um encontro entre as partes com um mediador para tentar resolver o conflito; designar metas onde as partes conflitantes trabalhem em equipe; utilizar métodos de modelagem comportamental para minimizar os conflitos; ou de forma autoritária informar as partes conflitantes como o problema será resolvido.

Os níveis de gravidade de um conflito são: conflito percebido ou latente, quando se percebe existir potencial para o conflito, mas não houve o confronto; conflito experienciado ou velado, quando existe o sentimento de medo, hostilidade raiva, mas não manifestado com clareza; e o conflito manifestado, quando é evidenciado. Faz-se necessário a prática de observar o nível de conflito existente nas empresas para que se evite evidenciar o conflito (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Branco (2013), a geração X prioriza a continuidade do aprendizado a fim de desenvolver novas competências e habilidades; gosta de trabalhar com autonomia, liberdade e flexibilidade; querem receber muitos desafios e oportunidades de trabalho; precisam de feedbacks e trabalham com motivação quando as atividades têm diretrizes, objetivos e foco bem definidos.

Ainda segundo o autor, a geração Y tem como expectativas: receber desafios importantes; ter liberdade e flexibilidade para desenvolver tarefas e projetos com parâmetros claros e precisos; precisam que aumentem a responsabilidade como recompensa pelo sucesso; construir uma boa relação com seu chefe e interagir com sua equipe; ter treinamento continuado e oportunidades de aprendizado; se relacionar com os mentores; criar ambiente agradável e criativo com

baixo índice de estresse; focar no trabalho sem perder o lado pessoal e o bom humor; ser respeitado e exigir respeito; ter feedbacks construtivos e consistentes e receber recompensa quando fizer um bom trabalho.

Como podem ser observadas, as expectativas das gerações X e Y tem algumas semelhanças, tal fato facilitam as empresas no momento de atrair e reter estas gerações.

### **2.3 Aspectos positivos: geração X E Y**

As gerações por vivenciarem momentos diferentes na história da sociedade, são em geral distintas, entretanto os membros de uma mesma geração tendem a ter comportamentos muito parecidos. Para Robbins, Judce e Sobral (2010), os indivíduos da geração X têm como pontos fortes a experiência, bom senso, menor probabilidade de sair do emprego, um forte sentimento de ética e o compromisso com a qualidade.

De acordo com Codeço (2015):

a geração Y é retratada como criativa, independente, multitalentosa, socialmente consciente, exigente, habituada a mudança, alegre, flexível, colaboradora e não menos importante, permanentemente “conectada” via tecnologias de informação e comunicação (TICs) (CODEÇO, 2015, p. 9).

Para Branco (2013), alguns dos atributos da geração Y são: autoconfiança; transparência em seus pensamentos; arriscam-se para alcançar o sucesso; desempenham bem o seu papel se as metas forem bem definidas; sabem trabalhar em equipe; importam-se com a imagem que será vista por seus superiores; lidam bem com a tecnologia; possuem habilidade para utilizar várias ferramentas de comunicação ao mesmo tempo; tem ampla rede de contatos sociais na internet; valoriza a integração entre a vida pessoal e profissional; exige condições de trabalho que beneficiem a todos; tem muita iniciativa; tem facilidade de pedir ajuda; não discrimina quem é diferente dele; gostam de desafios; tem consciência social; querem fazer diferença para empresa e para sociedade.

### **2.4 Como reter nas organizações as gerações X E Y**

As empresas precisam desenvolver artifícios para reter seus talentos. Para tanto é sugerido algumas atitudes organizacionais para cada geração de

<sup>2</sup>Bela época

empregados. Capelli (2003) sugere que para reter os funcionários da geração Y é necessário: conhecer a formação educacional e a experiência para colocá-lo no setor que se adapte melhor; incluir o desenvolvimento profissional em sua proposta de valor para este grupo; liderar por meio do aprendizado; oferecer treinamento e orientação regularmente; e procure opiniões independentes e constantes de todos os funcionários.

Para reter os funcionários da geração X (CAPELLI, 2003) sugere que: perguntem aos trabalhadores do que eles precisam atualmente; apoie a flexibilidade; estimule-os a mostrar seus talentos; reconheçam-no perante a equipe quando cumprir alguma meta; e flexibilize seu sistema de remuneração.

Estudos realizados nos Estados Unidos entre 1992 e 2000, demonstram que para reterem seu capital intelectual as empresas deveriam criar escritórios específicos responsáveis pela retenção de funcionários, criar programas de qualidade de vida, possibilitar o funcionário a vestir roupas informais, criar creches nos locais de trabalho, criar locais de desporto dentro da empresa e até permitir que os funcionários levassem cães para o local de trabalho (CAPPELLI, 2003).

Atualmente pode-se perceber essa estratégia para reter talentos na empresa Google (CASAQUI, 2010).

### **3 MATERIAIS E MÉTODOS**

Para obtenção das informações foram feitas pesquisas bibliográficas através de sites na internet, artigos, livros e pesquisa de campo efetuada através de questionário em três empresas com atividades econômicas diferentes; uma instituição financeira, uma clínica que tem atendimento médico e laboratorial, e uma empresa de desenvolvimento e manutenção de software e hardware (RODRIGUES et al, 2011).

O estudo de caso analisado neste artigo foi aplicado em empresa que iremos intitular como: Clínica Médica M; Instituição Financeira M; e Empresa de informática M, localizadas em Aracaju. O questionário foi aplicado com 50 pessoas destas três empresas com intuito de verificar aspectos relacionados à satisfação no trabalho, conflitos, ascensão profissional, expectativas, intenção de sair e comprometimento. Para participar da pesquisa os funcionários deveriam ter idade entre 16 e 56 anos, para fazerem parte da geração X e da Y.

Para análise do estudo de caso foi utilizado questionário contendo sete perguntas de marcar, sendo que na pergunta 1 e na pergunta 5 os funcionários deveriam responder por ordem de prioridade. Para este estudo só foram consideradas, nestas questões, as duas respostas escolhidas de maior importância e as duas de menor importância.

Nesta análise a abordagem será qualitativa, pois, a complexidade deste assunto não será exaurida com procedimentos estatísticos, por se tratar de comportamentos e atitudes (RODRIGUES et al, 2011).

Esta pesquisa foi realizada de forma descritiva, pois, foram registrados, analisados e interpretados alguns dados que foram levantados através de questionário aplicados em grupo selecionado entre 16 e 56 anos, que é o público composto pela geração X e Y (RODRIGUES et al, 2011).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

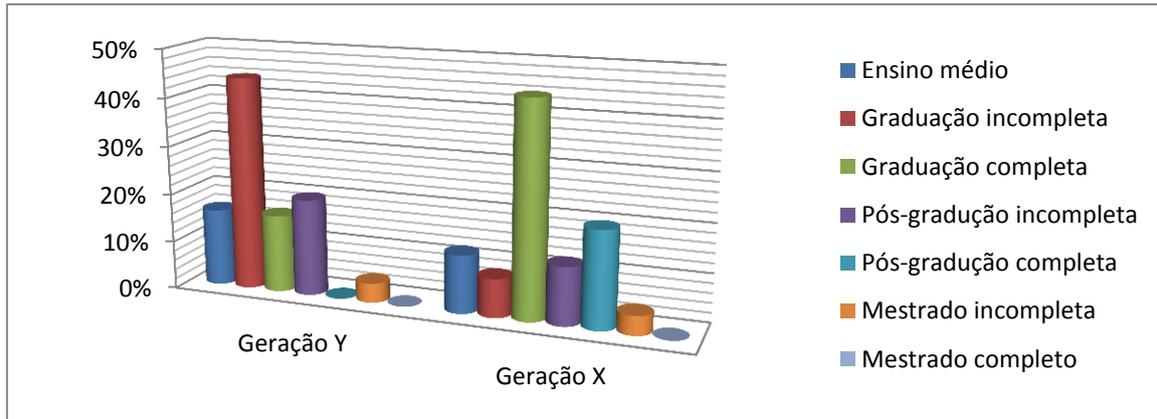
Foi observado que em duas das empresas havia concentração de faixa etária, na Instituição Financeira M 29% faziam parte da geração Y, funcionários entre 16 e 36 anos, e 71% fazia parte da geração X, funcionários entre 37 e 56 anos, e na Empresa de informática M, 86% faziam parte da geração Y e 14% fazia parte da geração X. Esta concentração pode ter influenciado no resultado desta análise.

Observou-se que no público abordado 50% fazia parte da geração Y, pessoas entre 16 e 36 anos e 50% fazia parte da geração X, pessoas entre 36 e 56 anos.

A escolaridade observada no levantamento dos dados evidenciou, conforme gráfico 1, que na geração Y: 16% concluíram o ensino médio, 44% estão com a graduação em andamento, 16% concluíram a graduação, 20% iniciaram a pós-graduação, nenhum concluiu a pós-graduação, nenhum estão com mestrado em andamento e 4% concluíram mestrado. Já na geração X: 12% concluíram o ensino médio, 8% iniciaram a graduação, 44% concluíram a graduação, 12% iniciaram a pós-graduação, 20% concluíram a pós-graduação, 4% estão com mestrado em andamento e nenhum concluiu o mestrado.

Foi observado que enquanto 60% dos bordados na geração Y não concluíram a graduação, apenas 20% da geração X não concluíram.

Gráfico 1 – Grau de instrução em relação a faixa etária abordada na pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados coletados (2016)

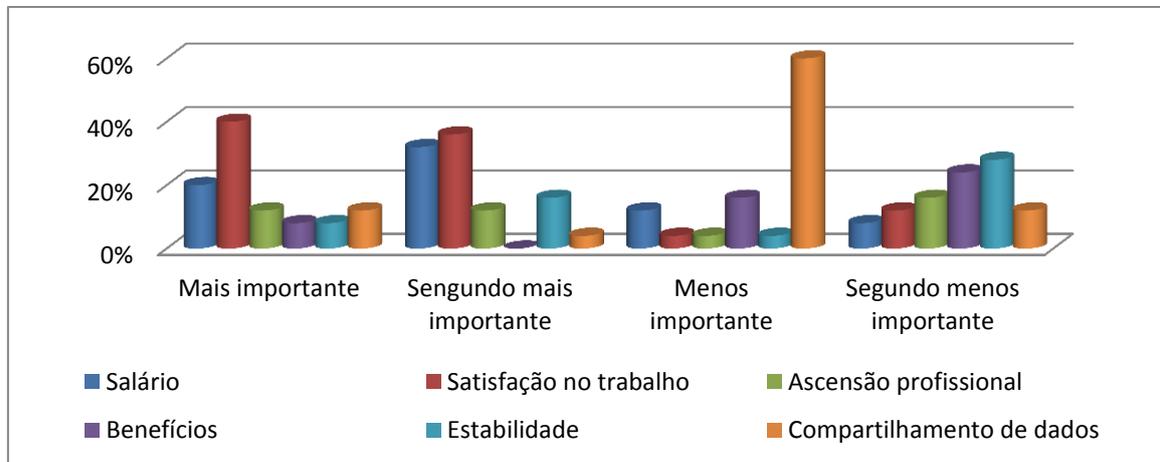
Na pergunta 1 quando foram abordados com expectativas no trabalho, tendo as alternativas: salário, satisfação no trabalho, ascensão profissional, benefícios, estabilidade e compartilhamento de dados, obteve-se como resposta, como demonstrado no gráfico 2, na geração Y que o mais importante no trabalho para 20% salário, 40% satisfação no trabalho, 12% ascensão profissional, 8% benefícios, 8% estabilidade e 12% compartilhamento de dados. Nessa mesma geração foi apontado que a segunda maior expectativa no trabalho para 32% salário, 36% é satisfação no trabalho, 12% ascensão profissional, 16% estabilidade, e 4% compartilhamento de dados. Já para essa geração o menos importante no trabalho foi para 12% salário, 4% satisfação no trabalho, 4% ascensão profissional, 16% benefícios, 4% estabilidade e 60% compartilhamento de dados; a segunda expectativa menos importante foi 8% salário, 12% satisfação no trabalho, 16% ascensão profissional, 24% benefícios e 28% estabilidade e 12% compartilhamento de dados.

Para mesma pergunta 1, foram coletados dados da geração X que responderam, conforme ilustrado no gráfico 3, para o item o que é mais importante no mercado de trabalho 36% salário, 24% satisfação no trabalho, 4% ascensão profissional, 8% benefícios, 24% estabilidade e 4% compartilhamento de dados. Para a segunda expectativa mais importante responderam 40% salário, 20% satisfação no trabalho, 8% ascensão profissional, 24% benefícios, 4% estabilidade e 4% compartilhamento de dados. Essa mesma geração respondeu para o item menos importante no trabalho 8% satisfação no trabalho, 8% ascensão profissional, 16% benefícios, 16% estabilidade e 52% compartilhamento de dados; no segundo

item menos importante responderam 8% salário, 48% ascensão profissional, 4% benefícios, 16% estabilidade e 24% compartilhamento de dados.

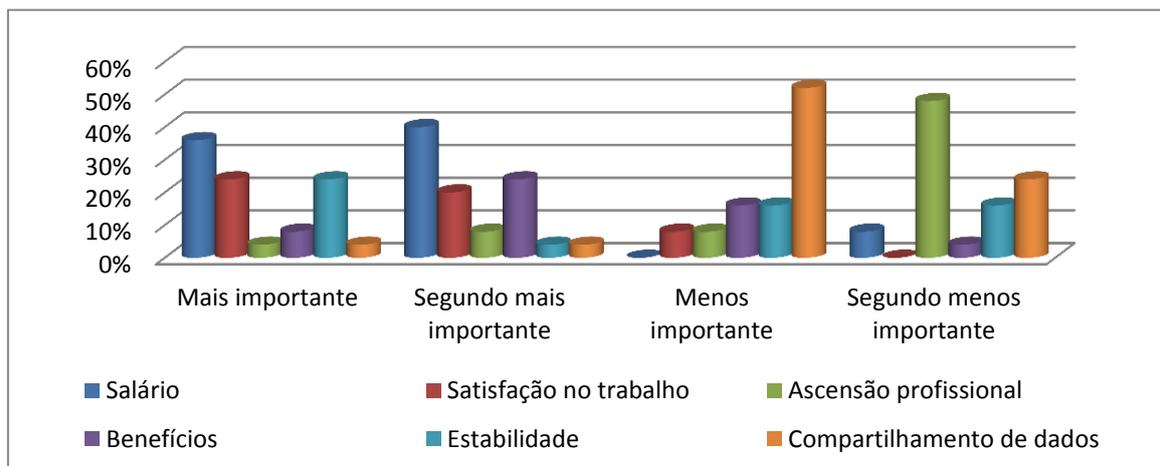
De acordo com a respostas dadas na pergunta 1, as duas gerações estão mais preocupadas com salário e satisfação no trabalho, dentre as alternativas apresentadas; sendo que a geração Y está mais preocupada com a satisfação no trabalho e a geração X com o salário. Já as menores preocupações eram para geração Y foram compartilhamento de dados e estabilidade, nesta ordem; e para geração X compartilhamento de dados e ascensão profissional, nesta ordem.

Gráfico 2 – Geração Y e o que é mais e menos importante no trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados coletados (2016)

Gráfico 3 – Geração X e o que é mais e menos importante no trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados coletados (2016)

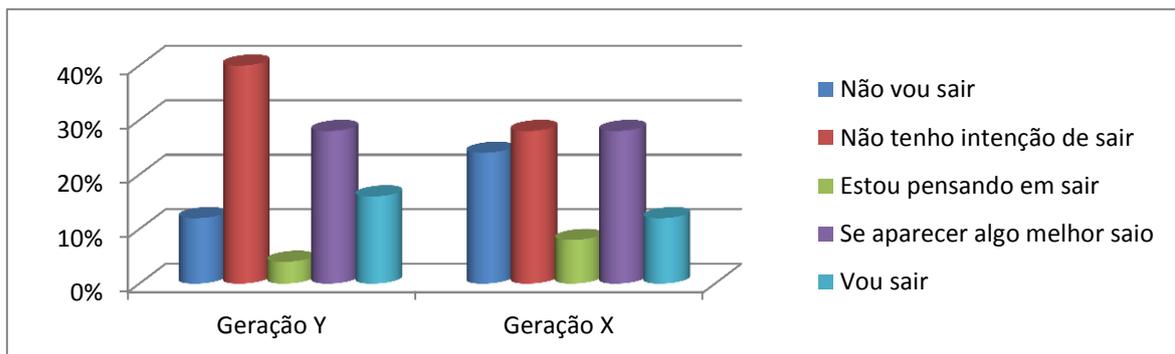
Na pergunta 2, como demonstrado no gráfico 4, quando foram questionados em relação à intenção de sair do emprego a geração Y responderam

<sup>2</sup>Bela época

12% não vão sair, 40% que não tinha intenção de sair, 4% estão pensando em sair, 28% se aparecer algo melhor saem e 16% vão sair. Para esta mesma pergunta na geração X responderam: 24% não vão sair, 28% não tem a intenção de sair, 8% estão pensando em sair, 28% informaram que se aparecer algo melhor saem e 12% vão sair.

Conforme análise, se for levado em consideração os itens em conjunto: não vou sair e não tenho a intenção de sair, as duas gerações estão com 52% cada de probabilidade nestes itens; e analisando em conjunto os itens: estou pensando em sair, se aparecer algo melhor saio e vou sair, as suas gerações estão com 48% cada de probabilidade nestes itens. O que houve resposta homogênea para este assunto. Os que citaram o desejo de sair na geração X sairão para focar em concurso público e na geração Y é porque já estão aposentados e, ou querem descansar ou fazer algo que lhe dê maior satisfação.

Gráfico 4 – Gerações X e Y: Intenção de sair do trabalho.



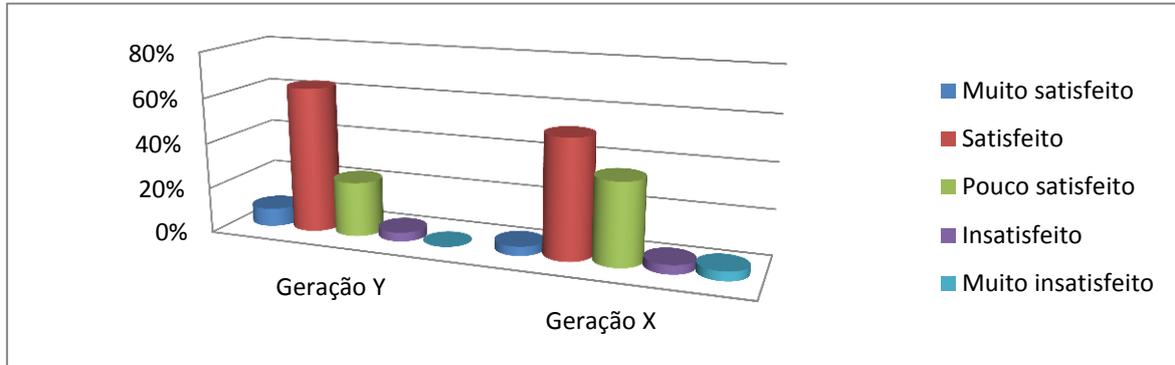
Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados coletados (2016)

Na pergunta 3, quando foram questionados em relação à satisfação no trabalho, como ilustrado no gráfico 5, na geração Y responderam que 8% estão muito satisfeitos, 64% estão satisfeitos, 24% estão pouco satisfeitos e 4% estão insatisfeitos. Para esta mesma pergunta na geração X, 4% informaram que estão muito satisfeitos, 52% estão satisfeitos, 36% pouco satisfeitos, 4% insatisfeitos e 4% muito insatisfeitos.

Diante dos percentuais apresentados em relação à satisfação no trabalho, apesar de estarem satisfeitos ou muito satisfeitos, 72% na geração e 58% na geração X existem os 28% da geração Y e 42% da geração Y que estão precisando de uma atenção especial da empresa para melhorar a satisfação no trabalho, já que

funcionários satisfeitos são funcionários mais comprometidos com a estratégia, missão, visão e valores das empresas (ROBBINS; JUDCE; SOBRAL, 2010).

Gráfico 5 – Gerações X e Y: Satisfação no trabalho.

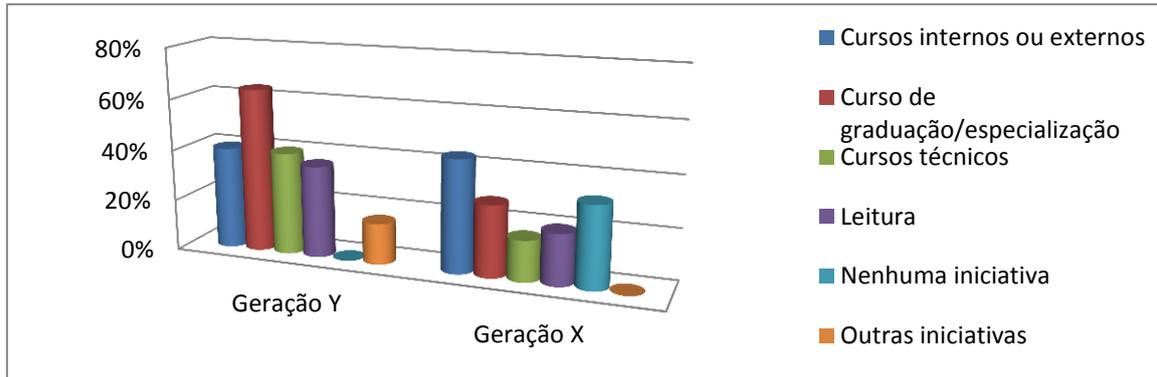


Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados coletados (2016)

Na pergunta 4 foi analisado quais são as iniciativas realizadas pelos colaboradores para ascensão profissional, tendo como resposta na geração Y 40% cursos internos ou externos promovidos pela empresa, 68% estão fazendo curso de graduação ou pós-graduação, 40% estão fazendo cursos técnicos, 36% estão lendo livros, periódicos ou anais, todos estão tendo alguma atitude para ascensão e 4% deram outras respostas como alternativa, neste caso corresponde a apenas uma pessoa que respondeu projetos inovadores. Para a geração X as respostas foram: 44% cursos internos ou externos promovidos pela empresa, 28% estão fazendo curso de graduação ou pós-graduação, 16% estão fazendo cursos técnicos, 20% estão lendo livros, periódicos ou anais, 32% não estão tendo iniciativa para ascensão profissional.

O levantamento realizado demonstrou que 100% da geração Y está focada na ascensão profissional e realizando alguma iniciativa para tal. Na geração X, nem todos estão preocupados com isto, 32% do público abordado não está realizando nenhuma iniciativa.

Gráfico 6: Gerações X e Y: Ascensão profissional.



Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados coletados (2016)

Para pergunta 5, quando questionados quanto a maior facilidade vivenciada pelos jovens da geração Y foram: 8% acompanhar a tecnologia, 4% interpretar instruções normativas, 0% comunicação, 24% ser líder, 16% ser subordinado, 0% relação interpessoal, 24% cumprimento de metas, 8% motivação e 16% criatividade. Nessa mesma geração foi apontado que a segunda maior facilidade para 4% acompanhar a tecnologia, 24% interpretar instruções normativas, 16% comunicação, 8% ser líder, 20% ser subordinado, 8% relação interpessoal, 4% cumprimento de metas, 12% motivação e 4% criatividade. Para essa geração a maior dificuldade no trabalho foi para 24% acompanhar a tecnologia, 4% interpretar 20% instruções normativas, 0% comunicação, 8% ser líder, ser subordinado, 12% relação interpessoal, 8% cumprimento de metas, 8% motivação e 16% criatividade. A segunda maior dificuldade para 12% acompanhar a tecnologia, 24% interpretar instruções normativas, 12% comunicação, 12% ser líder, 4% ser subordinado, 12% relação interpessoal, 8% cumprimento de metas, 8% motivação e 8% criatividade, conforme gráfico 7.

Já a geração X, para esta pergunta responderam: 8% acompanhar a tecnologia, 16% interpretar instruções normativas, 8% comunicação, 12% ser líder, 28% ser subordinado, 0% relação interpessoal, 16% cumprimento de metas, 0% motivação e 12% criatividade. Nessa mesma geração foi apontado que a segunda maior facilidade para 16% acompanhar a tecnologia, 8% interpretar instruções normativas, 0% comunicação, 20 ser líder, 16% ser subordinado, 8% relação interpessoal, 16% cumprimento de metas, 12% motivação e 4% criatividade. Para essa geração a maior dificuldade no trabalho foi para 20% acompanhar a tecnologia, 4% interpretar 16% instruções normativas, 16% comunicação, 0% ser líder, ser

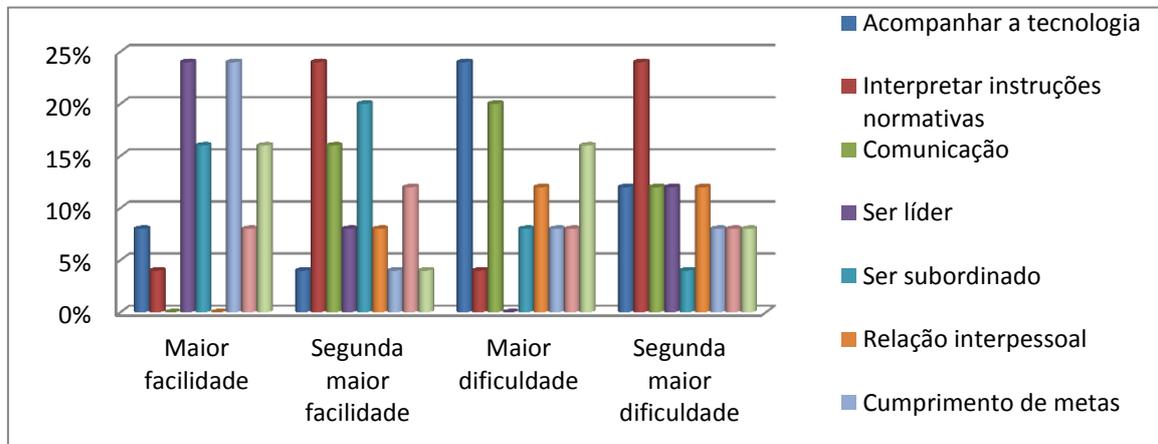
subordinado, 24% relação interpessoal, 4% cumprimento de metas, 4% motivação e 12% criatividade. A segunda maior dificuldade para 12% acompanhar a tecnologia, 16% interpretar instruções normativas, 16% comunicação, 8% ser líder, 0% ser subordinado, 24% relação interpessoal, 8% cumprimento de metas, 8% motivação e 8% criatividade, conforme gráfico 8.

As maiores facilidades apresentadas foram: na geração Y, ser líder, cumprimento de metas e interpretar instruções normativas; na geração X, ser subordinado e ser líder.

As maiores dificuldades apresentadas foram: na geração Y, acompanhar a tecnologia e interpretar instruções normativas e na geração X, relação interpessoal e comunicação.

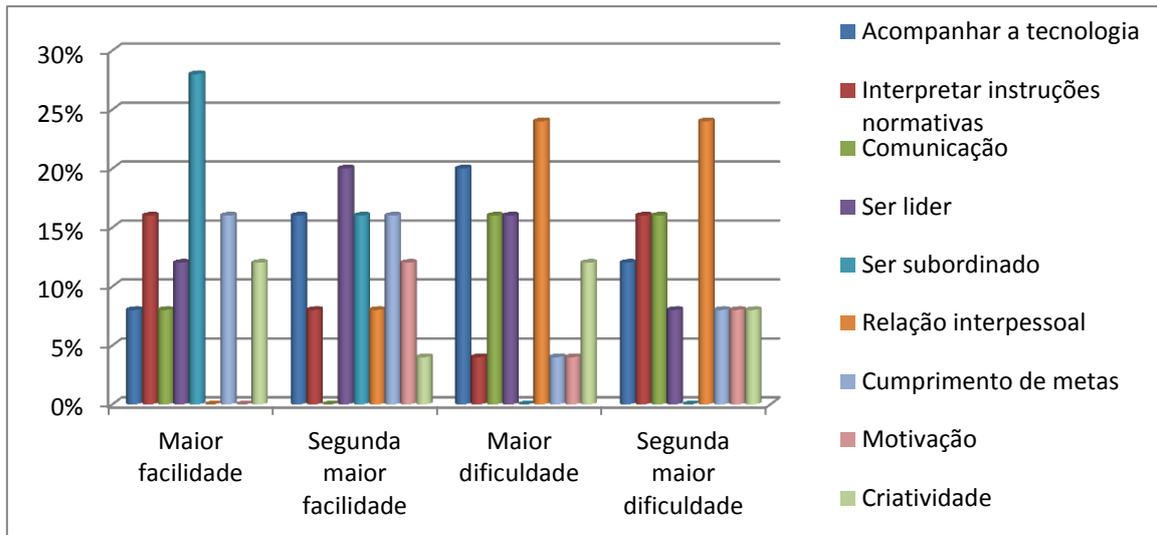
Os dados apresentados se mostraram contraditórios em estudo feito por Lancaster e Stillman (2011, p. 188) em relação à geração Y e a tecnologia, “Eles estão reestruturando sua vida e contatos ao redor dela, assim as tecnologias estão se tornando ferramentas para a realização de complexas interações sociais”.

Gráfico 7: Geração Y: Facilidades e dificuldades



Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados coletados (2016)

Gráfico 8: Geração X: Facilidades e dificuldades.



Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados coletados (2016)

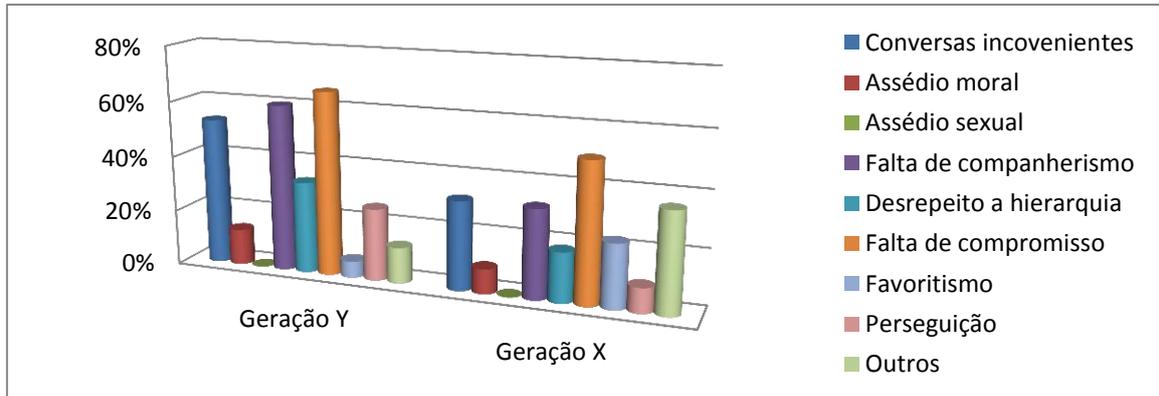
Para pergunta 6, sobre conflito nas organizações, funcionários da geração Y 40% responderam não haver conflito em seu local de trabalho, 60% responderam que existem conflitos. Na geração X, 12% informaram não ter conflitos e 88% informaram que existem conflitos em seu local de trabalho.

Ainda na pergunta 6, como as gerações manifestaram ter conflitos, então foram questionados qual a faixa etária das pessoas que normalmente promovem os conflitos. Na geração Y, informaram ser 46% na faixa entre 16 e 36 anos e 54% na faixa entre 37 e 56 anos e na geração X, 23% informaram ser entre 16 e 36 anos e 77% informaram ser entre 37 e 56 anos. Foram também citados os motivos dos conflitos, sendo: geração Y 53% conversas inconvenientes, 13% assédio moral, nenhum assédio sexual, 60% falta de companheirismo, 33% desrespeito a hierarquia, 66% falta de compromisso, 6% favoritismo, 26% perseguição e 13% citaram outros motivos que foram discordância com relação ao trabalho e estresse. Para geração X são 32% conversas inconvenientes, 9% assédio moral, nenhum assédio sexual, 32% falta de companheirismo, 18% desrespeito a hierarquia, 50% falta de compromisso, 23% favoritismo, 9% perseguição e 36% outros motivos citados que foram estresse, falta de bom senso, individualismo e excesso de serviço, conforme gráfico 9.

De acordo com os funcionários abordados na amostra, existem conflitos nas empresas onde eles trabalham. Os maiores motivos citados foram conversas inconvenientes, falta de companheirismo, falta de compromisso e estresse, este

apesar de não está na relação de motivos foi citado por quem escolheu outros motivos. Para resolver estes conflitos podem ser utilizadas as técnicas utilizadas por Robbins, Judce e Sobral (2010).

Gráfico 9: Gerações X e Y: Conflitos.

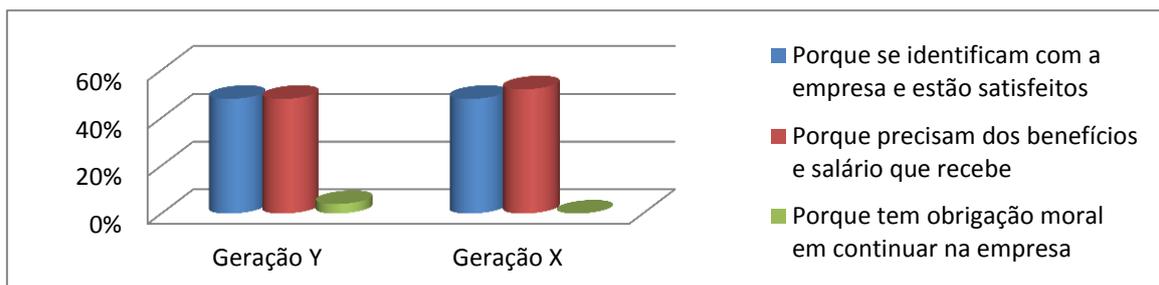


Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados coletados (2016)

Na pergunta 7, referente à comprometimento, os funcionários da geração Y responderam, conforme gráfico 10, 48% que se identificam com a empresa e estão satisfeitos, 48% que precisam dos benefícios e do salário que recebem e 4% que tem obrigação moral em continuar na empresa e na geração X 48% que se identificam com a empresa e estão satisfeitos e 52% que precisam dos benefícios e do salário que recebem.

De acordo com todos os dados coletados nesta pesquisa pode-se observar que são muito próximos os percentuais escolhidos das duas gerações que escolheram as respostas porque estão satisfeitos ou porque precisa dos benefícios e do salário. Demonstrando que a maioria dos funcionários que manifestam seu comprometimento de forma afetiva ou instrumental (ROBBINS; JUDCE; SOBRAL, 2010).

Gráfico 10: Gerações X e Y: Motivos para permanecer no trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados coletados (2016)

## 5 CONCLUSÃO

O estudo atendeu a expectativa de abordar os temas de comportamento, conflitos e expectativas das gerações Y e X. Alguns itens entraram em contradição com o material citado por alguns autores. Na amostra feita duas empresas tinham concentração de geração, o que pode ter interferido no resultado apresentado. Como conflito, de acordo com Lancaster e Stillman (2011), em pesquisa nacional feita por eles, quando abordaram as gerações tradicionalistas (veteranos), baby boomers, e X perguntaram qual a geração que mais gerava conflito, apontaram a geração Y, neste estudo foi apontada a geração X. Também na questão que abordava as facilidades das gerações, a tecnologia na foi a mais escolhida pela geração Y.

No levantamento feito através do questionário pôde-se observar a necessidade de as empresas se preocuparem mais com seus funcionários, administrando todos os aspectos citados acima, porque se seu capital humano está: insatisfeito, estressado, em conflito, sem perspectiva de ascensão profissional, sem comprometimento, sem espírito de equipe, sem iniciativa para aprimoramento profissional, sem intenção de permanecer no trabalho, então, existe uma grande perspectiva de não atingimento das estratégias, metas, visão, missão e valor montados pela empresa. Além da possibilidade de perderem seu capital intelectual.

As empresas precisam entender que tendo funcionários satisfeitos consequentemente terão funcionários fiéis, ligados a empresa por questões morais, felizes, comprometidos e cumpridores de metas.

## **GENERATIONS X AND Y THE LABOUR MARKET: BEHAVIOUR, CONFLICTS AND EXPECTATIONS**

### **ABSTRACT**

This article presents the results of a qualitative research, that was used two types: bibliographical and field ones, which aimed to make an approach to generations X and Y, analyzing their behavior, conflicts and expectations to enjoy the best of two generations in the labor market and be able to retain them in today's companies. The survey was conducted by questionnaire to 50 people aged between 16 and 56 years old, in three different working environments; medical clinic, financial institution and development company and maintenance of hardware and software, located in the city of Aracaju. It is noticed that in most organizations there are few employees generations baby boomers, people were born after World War II, and Z, people were born from 2000, they were not inserted in the sample, because they are of little significance .

Key - words: GENERATIONS. GENERATION. BEHAVIOR. EXPECTANCY.

## REFERÊNCIAS

- BRANCO, Viviane Formosinho Castello. **A gestão da geração Y nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.
- CAPELLI, Peter. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- CASAQUI, Vander; RIEGEL, Viviane. Google e o consumo simbólico do trabalho criativo. **Comunicação Mídia e Consumo**, v. 6, n. 17, p. 161-180, 2010. Disponível em: < <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/viewArticle/292>>. Acesso em: 25 jul. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CODEÇO, Paulo Vitor. **Gerações X e Y e seus perfis motivacionais**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2015.
- DE ANDRADE, Sanete Irani et al. Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública, 2012. Disponível em: <<http://m.aedb.br/seget/artigos12/10416476.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2015.
- LANCASTER, Lynne C.; STILLMAN, David. **O Y da questão: Como a geração Y está transformando o mercado de trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MATTA, Villela Da. Como gerenciar conflitos de gerações: Geração X, Y e baby. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/infografico-conflitos-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em: 25 jul. 2015.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDCE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- RODRIGUES, Auro de Jesus et al. **Metodologia Científica**. 4 ed., rev., ampl.-Aracaju: Unit, 2011.
- XAVIER, Adne da Cruz et al. Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. *XXXVI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro/RJ–22 a, v. 26. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=848&cod\\_evento\\_edicao=63&cod\\_edicao\\_trabalho=15129](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=848&cod_evento_edicao=63&cod_edicao_trabalho=15129)>. Acesso em: 25 jul. 2015.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário aplicado aos colaboradores

Prezado(a)s colaborador(a),

Este questionário faz parte de um trabalho do curso de Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional da Fanese. Neste questionário tem perguntas com o intuito de recolher informações junto à funcionários de diversas empresas em vários ramos sobre a satisfação no trabalho, ascensão profissional, comportamento, conflitos, expectativas e comprometimento. As respostas são muito importantes para a realização deste trabalho e, por isto, serão asseguradas a confidencialidade das respostas. Portanto, as perguntas que se seguem devem ser respondidas com lendo as instruções a seguir.

#### I PARTE: DADOS PESSOAIS

1. Faixa etária:
  - a.  16 à 36 anos    b.  37 à 56 anos
  
2. Escolaridade:
  - a.  Segundo grau
  - b.  Graduação incompleta
  - c.  Graduação completa
  - d.  Pós-graduação incompleta
  - e.  Pós-graduação completa
  - f.  Mestrado incompleto
  - g.  Mestrado completo

#### II PARTE: SATISFAÇÃO NO TRABALHO, ASCENSÃO PROFISSIONAL, COMPORTAMENTO, CONFLITOS E EXPECTATIVAS NA EMPRESA EM QUE VOCÊ TRABALHA

1. Marque de 1 a 6 em ordem de prioridade, cada número só pode ser escolhido uma vez, do mais importante com 1 ao menos importante com 6.(Serão consideradas os itens marcados com 1, 2, 5, 6)
  - a. Salário ( )
  - b. Satisfação no trabalho ( )
  - c. Ascensão Profissional ( )
  - d. Benefícios ( )
  - e. Estabilidade ( )
  - f. Compartilhamento de ideias ( )



5. Marque de 1 a 9, em ordem de prioridade, **cada número só pode ser escolhido uma vez**, onde 1 o que você tem maior facilidade e com 9 o que você tem maior dificuldade?(Serão consideradas os itens marcados com 1, 2, 8, 9)

- a. ( ) Acompanhar a tecnologia
- b. ( ) Interpretar instruções normativas
- c. ( ) Comunicação
- d. ( ) Ser líder
- e. ( ) Ser subordinado
- f. ( ) Relação interpessoal
- g. ( ) Cumprimento de metas
- h. ( ) Motivação
- i. ( ) Criatividade

6. Existem conflitos em seu trabalho?

- ( ) Não                      ( ) Sim

Se a resposta for sim:

6.1. Qual a faixa etária destas pessoas que promovem os conflitos?

- a. ( ) 16 à 36 anos    b. ( ) 37 à 56 anos    c. ( ) Acima de 57 anos

6.2. Quais os motivos dos conflitos?(Pode ser mais de uma resposta)

- a. ( ) Conversas inconvenientes(fofoca)
- b. ( ) Assédio moral
- c. ( ) Assédio sexual
- d. ( ) Falta de companheirismo
- e. ( ) Desrespeito a hierarquia
- f. ( ) Falta de compromisso
- g. ( ) Favoritismo
- h. ( ) Perseguição
- i. ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

7. Por que você continua trabalhando na empresa atual?

- a. ( ) Porque se identifica com a empresa e está satisfeito com os benefícios que ela oferece.
- b. ( ) Porque precisa dos benefícios e salário que recebe.
- c. ( ) Porque tem obrigação moral em continuar na empresa.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Muito obrigada pela sua colaboração

## APÊNDICE B – Resultado das questões aplicadas aos colaboradores

COLABORADORES/ QUESTÕES	FAIXA ETÁRIA	GRAU DE INSTRUÇÃO	QUESTÃO 1	QUESTÃO 2	QUESTÃO 3	QUESTÃO 4	QUESTÃO 5	QUESTÃO 6	QUESTÃO 6.1	QUESTÃO 6.2	QUESTÃO 7
C1	a	b	a, b, f, c	2	2	b	g, a, f, h	N			b
C2	a	g	f, b, e, d	5	2	f	e, g, i, h	S	b	a, d, e, f	c
C3	b	c	b, a, e, f	4	3	e	e, g, i, h	S	b	i	a
C4	a	c	a, b, f, c	4	2	d	a, b, h, c	N			b
C5	b	e	e, d, f, c	1	2	a, b	g, e, h, i	S	b	b, d, f	a
C6	b	c	b, a, e, f	1	3	a	d, e, g, i	S	b	i	b
C7	a	d	b, a, e, d	2	2	a, b, d	g, b, c, f	S	b	a, d, e, f, h	a
C8	b	d	a, d, c, f	2	2	b	i, a, f, h	S	a	d, f	a
C9	a	b	f, e, a, b	4	3	a, b, c, d	h, d, f, c	S	a	h	b
C10	a	a	a, b, f, d	4	2	a, d	d, e, a, b	N			b
C11	b	d	b, a, d, e	5	2	e	e, d, a, b	S	a	f	a
C12	b	c	b, a, d, f	2	2	a, c, d	i, h, d, g	S	b	a, e, i	a
C13	a	a	a, b, f, e	2	2	c	i, h, a, b	S	b	a, d	b
C14	a	c	b, a, f, d	4	2	c	i, e, c, a	N			b
C15	b	a	a, d, f, c	4	3	e	e, d, a, c	N			b
C16	a	a	a, b, f, e	1	2	c	h, c, e, d	N			a
C17	b	c	e, d, f, c	4	3	b	b, d, c, f	S	a	g	b
C18	b	c	b, a, f, c	5	2	e	g, e, f, c	S	b	a, e, f	a
C19	a	b	d, a, f, e	2	2	b	a, f, e, b	S	b	e	a
C20	b	b	a, b, f, c	3	3	d	b, a, i, f	S	b	b, i	b
C21	a	d	e, b, f, c	2	4	a, b	i, h, b, d	S	b	d, f, g	b
C22	b	c	a, d, e, c	3	2	c	b, e, a, d	S	b	a, d, f, g	b
C23	b	e	a, f, b, e	1	2	a, b, d	e, i, d, a	S	b	i	a
C24	a	d	b, e, f, d	4	2	a, b, d	g, b, a, i	S	b	i	b
C25	a	b	b, a, d, c	3	3	f	g, i, f, b	S	b	b, e, f, h	b
C26	b	b	d, a, f, c	1	2	a	g, f, i, a	S	b	i	b
C27	b	d	d, a, f, e	2	5	a, b	i, h, c, b	S	b	a, e, f	b
C28	b	c	a, b, f, c	4	2	e	c, d, a, f	S	b	b, d, e, f, h	b
C29	b	e	a, c, d, f	2	2	a	a, b, f, g	S	b	i	a
C30	b	e	f, b, d, a	4	4	a	e, a, f, d	S	b	d, f	a

C31	b	c	e, a, f, c	1	2	e	d, g, c, f	S	b	i	b
C32	b	c	e, b, c, f	1	3	e	g, d, b, a	S	b	i	b
C33	a	b	d, c, f, d	5	2	b, d	d, e, a, c	S	b	d, f	b
C34	b	f	b, c, d, a	2	3	a, b, d	e, g, d, c	S	b	f, g	a
C35	b	e	e, b, f, c	5	2	d	d, g, c, f	N			b
C36	b	c	e, a, f, c	4	3	b, c	c, h, f, b	S	b	a, d, f, h	b
C37	a	c	b, a, f, e	5	3	c, d, f	b, h, i, f	S	a	a, d, f	b
C38	b	c	c, a, f, d	4	2	a, c	b, a, d, f	S	a	a, f, g	a
C39	a	d	d, f, b, a	4	3	b	g, b, c, e	S	a	a, d, e, f	b
C40	a	b	b, a, c, f	2	2	b, c	d, b, c, a	S	a	d, f	a
C41	b	a	a, e, b, c	2	1	a	e, f, a, b	N			a
C42	a	b	f, b, d, a	2	1	a, b, c	e, d, i, g	N			a
C43	a	a	c, e, a, b	2	3	b	i, e, c, f	S	a	a, b, f, h	a
C44	a	c	c, e, a, b	1	2	b	g, e, a, i	S	a	a, d	a
C45	a	d	c, b, f, e	2	3	a, d, f	d, c, i, g	N			a
C46	a	b	b, a, d, f	1	1	a, b, c, d	e, f, a, d	N			a
C47	a	b	b, c, d, f	4	2	a, b, c	e, b, h, a	N			a
C48	a	b	b, c, f, e	5	2	a, b, c	d, c, g, b	N			b
C49	a	b	b, a, f, d	2	2	b	d, c, g, b	S	a	a, f	a
C50	b	a	a, d, f, e	2	3	e	a, b, f, c	S	a	a, g	b