

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS - PGC**

**MARCELO CRISTIAN VIEIRA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E DIFERENÇA GERACIONAL: DESAFIOS E  
EXPECTATIVAS NAS ORGANIZAÇÕES**

**MARINGÁ**

**2014**

**MARCELO CRISTIAN VIEIRA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E DIFERENÇA GERACIONAL: DESAFIOS E  
EXPECTATIVAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Ciências Sociais, do Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora:  
Professora Dra. Wânia Rezende Silva

**MARINGÁ**

**2014**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**MARCELO CRISTIAN VIEIRA**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL E DIFERENÇA GERACIONAL: DESAFIOS E EXPECTATIVAS NAS ORGANIZAÇÕES.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Ciências Sociais, do Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais da Universidade Estadual de Maringá à Comissão Julgadora composta pelos membros:

Orientadora:  
Professora Dra. Wânia Rezende Silva

Aprovado em \_13\_ de \_Outubro\_ de 2014.

---

Prof. Dra. Wânia Rezende Silva (PGC-UEM) (presidente)

---

Prof. Dr. Geovanio Edervaldo Rossato (PGC-UEM) (membro)

---

Prof. Dra. Siderly do Carmo Dahle de Almeida Barbosa (PPGGCO-Unicesumar)  
(membro convidado)

## DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação a minha esposa Taessa, aos meus filhos Luan e Lívia, a minha família e a todos que, de alguma forma me apoiaram, contribuindo para a realização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer a minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Wânia Rezende Silva, pela oportunidade, confiança e principalmente pela paciência. Agradeço pela compreensão e a sensibilidade de entender os momentos em que passei.

A Instituição de Ensino estudada, que me permitiu realizar as pesquisas e trabalhos de campo e me forneceu todos os dados necessários.

Agradeço também a todos os funcionários da Instituição que se prontificaram e aceitaram participar da coleta de dados.

A Universidade Estadual de Maringá, que através do curso de Pós-Graduação em Ciências Sociais, possibilitou a realização desta pesquisa e dissertação.

A todos que conviveram comigo nessa caminhada, que me apoiaram nos momentos difíceis e tiveram paciência em me ouvir.

Por fim, agradeço a Deus pela força e por me guiar ao alcance dos objetivos.

**VIEIRA, Marcelo Cristian. CULTURA ORGANIZACIONAL E DIFERENÇA GERACIONAL: Desafios e expectativas nas organizações, 2014. 78 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Universidade Estadual de Maringá; Maringá, 2014.**

## **RESUMO**

Os estudos sobre gerações no Brasil se apresentam como tema emergente, e questões relacionadas à entrada de nova força ativa de trabalho, a maior permanência dos funcionários nas empresas após a aposentadoria e as relações sociais produzidas pelas gerações no âmbito organizacional, são pontos que sustentam a importância pelo assunto e geram interesse em compreendê-los. As organizações, corriqueiramente, estão tendo que aprender a lidar com quadros de funcionários cada vez mais diferentes, em que a visão de mundo e forma de lidar com as situações estão relacionadas com a geração (Baby Boomers, GenX e GenY) em que cada um faz parte. Assim, este trabalho buscou analisar e interpretar as relações sociais de trabalho entre diferentes gerações numa organização de ensino superior no noroeste do Paraná. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa de campo de cunho qualitativo, onde a abordagem metodológica foi o estudo de caso. Os dados primários foram coletados por meio das técnicas de entrevista com roteiro semiestruturado e de um grupo focal. Quanto aos dados secundários, eles foram coletados dos documentos cedidos pela instituição. Desta forma, buscou-se por meio da análise descritiva e interpretativa, entender e descrever as características de determinada população e fenômeno para, posteriormente, entender como se estabelecem as relações sociais de trabalho, entre as diferentes gerações, dentro da organização.

**Palavras-chave:** Gerações. Relações Sociais. Cultura Organizacional.

**VIEIRA, Marcelo Cristian. CULTURA ORGANIZACIONAL E DIFERENÇA GERACIONAL: Desafios e expectativas nas organizações, 2014. 79 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Universidade Estadual de Maringá; Maringá, 2014.**

### **ABSTRACT**

Studies on generations in Brazil, are presented as an emerging theme, and issues related to the entry of new active workforce, the greater permanence of employees in enterprises after retirement and social relations produced by generations in the organizational context, are points that support the importance of the issue and generate interest in understanding them. Organizations, routinely, are having to learn to deal with frameworks increasingly different employees, where the world view and way of dealing with the situations are related to the generation (Baby Boomers, GenX and GenY) in which each does party. This study sought to analyze and interpret social working relationships between different generations in an organization of higher education in northwest Paraná. Therefore, a field study of a qualitative nature, where the methodological approach was case study was developed. Primary data were collected through interview techniques with semi-structured and a focus group. Regarding the secondary data, they were collected from documents assigned by the institution. Thus, we sought through descriptive and interpretative analysis, understand and describe the characteristics of a given population phenomenon and to then understand how to establish social relationships work between different generations within the organization.

**Keywords:** Generations. Social Relations. Organizational Culture.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Tipos de pressupostos que influenciam a cultura organizacional.....	24
Figura 2 -	Níveis de Cultura.....	25
Quadro 1 -	Resumo das Características dos Entrevistados.....	54
Quadro 2 -	Características dos Integrantes do Grupo de Discussão.....	56
Quadro 3 -	Tempo de Trabalho nas Empresas.....	61

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: UM OLHAR SOBRE O CONTEXTO CULTURAL .</b>	<b>15</b>
<b>3. GERAÇÕES: CONCEPÇÃO, CATEGORIAS E PERSPECTIVAS NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>33</b>
<b>4. CARACTERÍSTICAS DA REGIÃO, ESPECIFICIDADES DA ORGANIZAÇÃO E AS PECULIARIDADES DOS SUJEITOS .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E DIFERENÇA GERACIONAL: RELAÇÕES SOCIAIS DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>57</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>74</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Ao olhar uma sociedade percebe-se formas de representações simbólicas que identificam e ilustram sua cultura. Os símbolos, compreendidos por gestos, objetos, rituais, placas, entre outros, influenciam e moldam as interações sociais. Compreendê-los, portanto, significa entender sua cultura, pois eles ou por meio deles, as normas, os valores são reforçados e fornecem meios em que se pode manifestar nossos significados. Clifford Geertz explica que o mundo simbólico é usado como um veículo para os nossos conceitos, eles representam a forma como se concebe o mundo, ou seja, a concepção do símbolo é o entendimento do seu significado.

Assim como acontece na sociedade, em uma organização os símbolos também são criados e as manifestações culturais nas organizações, identificadas como cultura organizacional, são vivenciadas. As experiências produzidas por meio das relações sociais, os sentimentos e os pensamentos, antes individuais, se tornam comuns e são compartilhados, permitindo o alcance de determinados objetivos, em que individualmente isso não seria possível. Porém, as relações sociais, constantes e inevitáveis, entre os membros da organização, nem sempre acontecem com pessoas que possuem afinidade ou que compartilham os mesmos conceitos. Isso é decorrente, em algumas organizações, da composição dos funcionários ser feita por pessoas de diferentes idades, culturas e sexo, com habilidades e conhecimentos distintos, escolhidas, ou não, para desempenharem vários tipos de tarefas.

A não afinidade, por parte de algumas pessoas que compõem uma organização, possui relação com a chegada de novas gerações, *Boomers*, GenX e GenY, que ao mesmo tempo em que acontecem alterações de idade dos indivíduos, a cada ano novos significados e expressões são criadas, surtindo mudanças de comportamentos e interpretações simbólicas diferentes.

Diante das distintas relações sociais envolvendo as diversas gerações no ambiente organizacional, esta dissertação tem como Problema de Pesquisa: Como se estabelecem as relações sociais de trabalho, entre as diferentes gerações, dentro da organização?

Para responder essa indagação buscou-se como Objetivo Geral analisar e interpretar as relações sociais de trabalho entre diferentes gerações numa organização de ensino superior no noroeste do Paraná. Para que se alcance tal objetivo, foram elaborados os seguintes Objetivos Específicos:

- Caracterizar a organização estudada;
- Estabelecer o perfil dos sujeitos;
- Compreender e definir cada geração (*Boomers*, GenX e GenY);
- Analisar e interpretar as relações sociais de trabalho entre seus membros no ambiente organizacional, de acordo com as distintas gerações.

Perante os objetivos mencionados, a Pesquisa Qualitativa foi escolhida pela possibilidade de compreensão dos motivos por parte dos sujeitos em relação às suas atuações no ambiente organizacional. Neves (1996) menciona que nas ciências sociais os pesquisadores ao empregarem métodos qualitativos estão mais preocupados em compreender o processo social e buscam visualizar o contexto e, se possível, ter uma integração empática com o processo, objeto de estudo, que implique melhor compreensão do fenômeno.

Para a compreensão do que ocorre na organização, foi realizada uma Pesquisa de Campo de cunho qualitativo. Neves (1996) explica que todo o estudo é realizado de maneira direta, junto às próprias fontes informativas, ou seja, a coleta de dados é feita diretamente no local em que acontecem os fenômenos, no seu contexto natural. Portanto, a escolha por este tipo de pesquisa se justifica porque além de se desenvolver principalmente nas Ciências Sociais, permite ao pesquisador o uso de diversos instrumentos de coletas de dados, investigando o pesquisado em seu próprio meio.

A abordagem metodológica foi o Estudo de Caso, pois facilitou o aprofundamento e a compreensão da realidade e propiciou o entendimento das experiências e perspectivas dos sujeitos. Para Rampazzo (2005), McKee (2006) e Goldenberg (1998), o Estudo de Caso, além de se enquadrar na abordagem qualitativa, consiste na observação de um contexto, indivíduo e/ou acontecimento específico, permitindo maior profundidade e compreensão sobre o fenômeno por meio de um maior e mais detalhado número de informações. Reis (2006) também

menciona que o pesquisador e o participante representante da situação-problema podem cooperar mutuamente com o estudo.

O estudo de caso desenvolveu-se em uma organização privada de ensino superior, tendo como recorte um de seus setores. A organização situa-se na cidade de Maringá, no noroeste do Paraná. A escolha pela organização como local de estudo justifica-se primeiramente pelos seus anos de existência, como se trata de uma instituição com mais de vinte e três anos de história, acredita-se que muitas informações poderão ser coletadas, principalmente como forma de compreender e interpretar os fenômenos.

Outros motivos pela opção foram devido a estrutura formalizada, o que permitirá escolher, fazer um recorte, de um determinado setor que melhor represente a instituição e o fato de ser uma organização privada, pois acredita-se que as regras são mais claras e mais cobradas nas ações dos funcionários, uma vez que as pessoas pertencentes a organização privada, aparentemente, precisam seguir e cumprir determinadas regras em seu dia a dia para permanecerem no emprego.

A quantidade de funcionários cadastrados, também serve de justificativa pela escolha, pois atualmente a instituição possui um quadro de funcionários com mais de 1.800 profissionais, sendo mil funcionários técnicos-administrativos e um corpo docente de 800 professores. Essa grande quantidade de profissionais que atuam na instituição possibilitará a visualização das relações sociais de trabalho e uma melhor escolha dos sujeitos para as pesquisas.

Com relação ao recorte feito para a pesquisa de campo, foi escolhido o setor do NEaD (Núcleo de Educação a Distância), que está localizado na Unidade Sede. Sua escolha se justifica por ser o maior setor da organização e por ter a maior concentração de funcionários. Nesse quadro será possível pesquisar pessoas de diferentes idades, sexos e gerações, com culturas, habilidades e conhecimentos diversos. Isso possibilitará observar de modo mais acurado as relações sociais de trabalho no ambiente organizacional.

Sobre a forma de como os dados foram coletados, a pesquisa se utilizou de duas técnicas. A primeira foi a entrevista semiestruturada, ou seja, realizada com o auxílio de um roteiro previamente criado. A entrevista semiestruturada segundo Gil (2006) apresenta pontos pré-definidos de acordo com os objetivos da pesquisa, que

guiarão o pesquisador. Desta forma, caso a entrevista extrapole em muito o foco da pesquisa o entrevistador de forma sutil poderá conduzir o entrevistado para a pauta. As entrevistas, por serem semiestruturadas, seguiram um roteiro pré-estabelecido subdividido em quatro partes, a saber: 1º Perfil dos Entrevistados, 2º Vida Pessoal, 3º Tecnologia e 4º Ambiente Profissional. Todas foram agendadas com antecedência e filmadas, sempre com o consentimento dos entrevistados.

Já a segunda técnica foi o Grupo Focal, a formação de grupo para coleta de dados teve por objetivo discutir detalhadamente, de forma conjunta, determinados assuntos para compreender o que as pessoas têm a dizer e por que (GIL, 2006). Essa discussão foi filmada, com o consentimento das pessoas, e conduzida por um mediador que coordenou todas as atividades do grupo.

A escolha dos sujeitos para as coletas de dados (entrevista e grupo focal) se deu por meio das categorias pré-estabelecidas, a saber: Setor, Idade, Sexo, Grau de Instrução e Função.

Juntamente com a coleta de dados apresentada, foi feito também um levantamento bibliográfico para a seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa (livros, regulamentos da organização, artigos científicos, dissertações, teses etc.). Tal levantamento buscará construir teoricamente as principais categorias/conceitos que se intercalarão e nortearão o estudo: Cultura, Organização e Geração.

A análise foi a descritiva e interpretativa, pois se pretendeu descrever as características de determinada população e fenômeno para, posteriormente, por meio das entrevistas, do grupo focal e do referencial teórico, interpretar esse mesmo fenômeno e também por estar em consonância com as técnicas de coletas de dados escolhidas (GIL, 2006).

A dissertação foi desenvolvida em quatro capítulos. O primeiro teve como título Organizações Sociais: Um Olhar para Contexto Cultural, abordou a temática cultura e suas diversidades do ponto de vista antropológico, também discutiu Organização por meio de suas características e estruturas, e por fim, a Cultura Organizacional, em que foi compreendida e apresentada por meio de seus níveis e elementos

Nesse capítulo, discutiu-se sobre o conceito de cultura, diversidade e diferenças culturais, em que o conceito de cultura estabelecido e utilizado neste trabalho foi o elaborado e descrito pelo antropólogo Clifford Geertz (1978). Após o entendimento sobre cultura, buscou-se o entendimento sobre organização e a construção da cultura na organização.

Seguindo a linha da cultura como sistema simbólico, a discussão feita sobre a cultura organizacional se baseou na interpretação de Schein (2004), que apresenta um esquema com os níveis da cultura dentro da organização. O autor descreve e classifica tais níveis conforme as manifestações, tangíveis ou intangíveis, que proporcionam à organização um conjunto de elementos culturais, possuidores de características modeladoras do comportamento do indivíduo.

No segundo capítulo, Gerações: Concepção, Categorias e Perspectivas nas Organizações, o objetivo foi compreender a concepção de gerações e suas categorias e discutir sobre as diferenças geracionais na sociedade e no ambiente de trabalho.

No capítulo abordou-se o conceito de geração por meio dos estudos do sociólogo alemão Karl Mannheim, mais precisamente em sua obra *Das Problem der Generationen* (O Problema das Gerações) publicado em 1927. Para o autor, o conceito de geração deve apresentar questões de simultaneidade e de não-simultaneidade do simultâneo ou seja, relação do surgimento ou não da sensação de pertencimento que uma geração tem devido às experiências vivenciadas em seu momento histórico-cultural.

Para explicar a sensação de pertencimento Mannheim divide o assunto em três pontos: Posição Geracional, Conexão Geracional e Unidade Geracional, que compreende as gerações a partir de suas relações com o meio social, o sexo, a faixa etária, entre outros, rompendo com a ideia de uma geração concreta e coesa.

Na sequência, foram apresentadas as unidades geracionais contemporâneas conhecidas como *Baby Boomers* (*Boomers*), Geração X (*GenX*) e Geração Milênio ou Geração Y (*GenY*), em que foram apresentadas, juntamente, com seu contexto histórico-cultural sobre a ótica de cunho nacional, norte-americano e mundial.

O terceiro capítulo, com o título Características da Região, Especificidades da Organização e as Peculiaridades dos Sujeitos, abordou primeiramente a história e

as particularidades da região onde a organização está situada. Em seguida foi feito a caracterização da organização, começando pelo histórico e depois passando pela descrição da estrutura e do setor escolhido para as coletas de dados. Por fim, discutiu-se a indagação feita no problema de pesquisa “Como se estabelecem as relações sociais de trabalho, entre as diferentes gerações, dentro da organização?”, foi descrito as características das relações sociais de trabalho entre seus membros no ambiente organizacional, considerando as diversas gerações (*Boomers*, GenX e GenY) e a cultura da organização.

No quarto e último capítulo, foram apresentadas as considerações finais. Nele abordou-se os pontos relevantes apresentados no decorrer do trabalho e também descreveram-se as percepções e compreensões do autor com relação ao tema proposto.

## 2. ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: UM OLHAR SOBRE O CONTEXTO CULTURAL

O conceito de cultura que eu defendo, [...] o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado (GEERTZ, 2008, p. 04).

A ideia de cultura trazida por Geertz (2008) pode ser percebida como algo público, externalizado, constituída e entendida por e através de significados. O autor descreve que a cultura consiste em estruturas de significado socialmente estabelecidas, nas quais as pessoas agem, se aliam, entendem algo como insulto ou respondem conforme os sinais.

Por entender que a cultura é um fenômeno psicológico, uma característica da mente, da personalidade, da estrutura cognitiva de alguém, Geertz (2008) busca compreender melhor o sujeito cultural e apresenta duas ideias para integrar este a uma análise mais exata do homem. A primeira ideia entende que a cultura é mais bem vista não como um complexo de padrões concretos de comportamento (costumes, usos, tradições, receitas, regras, instruções) como normalmente retratado, mas sim como um conjunto de mecanismos de controle (planos, receitas, regras, instruções...) para governar o comportamento, já a segunda ideia “é que o homem é precisamente o animal mais desesperadamente dependente de tais mecanismos de controle, extragenéticos, fora da pele, de tais programas culturais, para ordenar seu comportamento” (GEERTZ, 2008, p. 33).

Essas ideias dão margem e trazem a tona uma discussão relevante, entre a existência de um determinismo biológico e geográfico como fatores capazes de atribuir capacidades e características aos indivíduos. Buscar explicação para entender os indivíduos e as diferenças culturais entre povos por meio da geografia e biologia foi o que muitos estudiosos fizeram no final do século XIX e começo do século XX.

No que tange ao determinismo biológico, por exemplo, as questões genéticas são inatas, ou seja, todas as explicações sobre o comportamento de uma pessoa se resume a sua raça, ao seu grupo. Nesta visão, todas as pessoas pertencentes a

uma determinada raça ou grupo agiriam da mesma forma. Se por um acaso, ao se fazer a comparação entre as demais raças não se encontravam no mesmo patamar de desenvolvimento, era porque elas não possuíam as mesmas habilidades do modelo tomado, normalmente o europeu. Esta era a forma de como justificavam os “princípios de inferioridade e superioridade, atraso e progresso, subordinação e dominação” (SILVA, 2010, p. 94).

Porém, por mais que essa teoria esteja superada, este tipo de pensamento se perdura até os dias de hoje, conforme pode ser visto em Laraia (2009, p. 17)

Muita gente ainda acredita que os nórdicos são mais inteligentes do que os negros; que os alemães têm mais habilidade para a mecânica; que os judeus são avarentos e negociantes; que os norte-americanos são empreendedores e interesseiros; que os portugueses são muito trabalhadores e pouco inteligentes; que os japoneses são trabalhadores, traiçoeiros e cruéis; que os ciganos são nômades por instinto, e finalmente, que os brasileiros herdaram a preguiça dos negros, a imprevidência dos índios e a luxúria dos portugueses.

Desta forma, a ideia do determinismo biológico foi refutada, pois para muitos antropólogos não são as diferenças genéticas que determinam as diferenças, mas sim a criação. O autor cita o exemplo da criação, se pegarmos uma pequena criança xinguana e educarmos em uma família de classe alta de Ipanema, a mesma terá as mesmas possibilidades de desenvolvimento dos seus novos irmãos, ou seja, qualquer criança saudável que for inserida e educada em uma nova cultura aprenderá e se comportará como tal. Essa maneira de pensar vai ao encontro das palavras de Confúcio que dizia que a natureza dos homens é a mesma, são seus hábitos que os mantêm separados.

Além do determinismo biológico como forma de explicar e diferenciar as sociedades há também a visão do determinismo geográfico, em que a diversidade cultural está condicionada ao ambiente físico em que se encontram, ou seja, “buscou-se entender a diversidade dos povos pela sua localização em relação ao espaço geográfico e clima” (SILVA, 2010, p. 94).

Sobre essa teoria, Laraia (2009, p. 21) explica que foi desenvolvida pelos geógrafos no final do século XIX e início do XX, e comenta que “a partir de 1920,

antropólogos como Boas, Wissler, Kroeber entre outros, refutaram este tipo de determinismo” e demonstraram que existiam limitações.

Essas limitações podem ser comprovadas nos exemplos dados por Laraia (2009), onde o mesmo cita as diferenças de diversos povos que moram em regiões onde o clima e a temperatura são semelhantes, mas os comportamentos se tornaram bem diferentes. Nesses exemplos são citadas as diferenças entre Lapões e Esquimós (a forma como eles constroem suas casas), entre os índios do sudeste norte-americano Pueblo e Navajo (a forma como eles se alimentam) e entre os índios brasileiros que se encontram no Parque Nacional do Xingu, os Xingus e os Kayabis (os estilos de caça e as preferências pelos tipos de carnes).

Sendo assim, perceber-se que ambos os determinismos citados não são suficientes para explicar as diferenças entre os indivíduos e as sociedades, pois o homem é um ser complexo que supera as limitações imposta pelo meio ambiente e pela frágil forma biológica e se reportando a Silva (2010, p.94) “para os antropólogos, tanto o determinismo biológico quanto o geográfico poderia influenciar o comportamento humano, mas não poderiam ser tomados como condicionantes explicativos da diversidade”.

Corroborando com a ideia de que o homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Silva alerta que:

Cultura é um processo coletivo de aprendizagem que fornece orientações referenciais que permitem aos indivíduos dar sentido a suas ações e ao mundo que os cerca, pela decodificação de palavras, expressões, gestos, silêncios etc. Ela ordena, classifica e liga os indivíduos ao conjunto social, influenciando a maneira como cada indivíduo defende seus interesses, suas convicções e os objetivos coletivos. A espécie humana não sobrevive simplesmente, ela tem a capacidade de romper limitações, inovar, diversificar, enfim, criar cultura (SILVA, 2010, p. 95).

Com estes conceitos definidos, apresenta-se agora a tentativa de se obter uma precisão conceitual sobre o tema. O seguinte trabalho se pautará no o esquema elaborado pelo antropólogo Roger M. Keesing (1974) em seu artigo *Theories of Culture*.

Nesse texto o entendimento sobre o conceito da cultura se divide em duas partes: sistema adaptativo e teorias idealistas e cultura. A primeira parte foi

desenvolvida e difundida por neoevolucionistas, como White (1955) e reformulada por Sahlins (1979), Harris (1969) e outros.

Esses pesquisadores entendiam a cultura como um sistema adaptativo e concordavam em diversos pontos. Um deles era que por meio de sistemas de padrões de comportamento socialmente transmitidos, as comunidades humanas podiam se adaptar ao meio ambiente por meio da tecnologia e dos diversos modelos de organização (econômica, social, política, religioso), são nesses fatores que se constituem o domínio mais adaptativo da cultura (LARAIA, 2009).

Outro ponto, apresentado pelo autor, estava ligado a visão evolucionista de Darwin, em que toda mudança cultural fazia parte do processo de adaptação do homem, semelhante a seleção natural. Por fim, são as questões ideológicas, responsáveis pela adaptação, subsistência ou manutenção dos sistemas culturais.

Portanto, percebe-se o sistema adaptativo como sistemas de padrões de comportamentos transmitidos socialmente e servindo para adaptar (seleção natural) as comunidades humanas aos seus alicerces biológicos.

Na segunda parte Keesing (1974) se refere às teorias idealistas e cultura, que se subdividem em três abordagens. A primeira, desenvolvida pelos novos etnógrafos, é a cultura como sistema cognitivo (antropologia cognitiva), que consiste em tudo que uma pessoa precisa saber ou crer para atuar de forma admissível dentro de uma sociedade, em outras palavras, “é vista como o conjunto dos conhecimentos que são compartilhados entre os membros de um grupo ou sociedade” (FREITAS, 2008, p. 11).

Na antropologia Cognitiva a cultura é um sistema de conhecimento de cognições compartilhadas. A mente gera a cultura pelo significado de um número finito de regras. Portanto, nessa abordagem o estudo se volta à análise dos modelos construídos pelos indivíduos da sociedade, dentro do seu próprio universo. (FREITAS, 1991).

A segunda abordagem é a cultura como sistemas estruturais (antropologia estrutural), perspectiva essa desenvolvida por Claude Lèvi-Strauss (1976). Tal abordagem se privilegia segundo Freitas (2008, p. 12) “os estudos dos processos psicológicos inconscientes, ou seja, ele vê a cultura como uma projeção universal da mente”. Laraia (2009, p. 61) explana que no pensamento humano há regras

inconscientes, há um conjunto de princípios. Portanto o trabalho de Lèvi-Strauss busca “descobrir na estruturação dos domínios culturais – mito, arte, parentesco e linguagem – os princípios da mente que geram essas elaborações culturais”.

Por fim a terceira e última abordagem foi desenvolvida por Clifford Geertz (2008) e David Schineider (1968) nos EUA e se refere à cultura como sistema simbólico (antropologia simbólica).

A cultura não deve ser vista como padrões concretos de comportamentos, mas sim como um conjunto de mecanismo de controle par governar o comportamento humano.

A cultura é tratada de modo mais efetivo, prossegue o argumento, puramente como sistema simbólico (a expressão-chave é, "em seus próprios os termos"), pelo isolamento dos seus elementos, especificando as relações internas entre esses elementos e passando então a caracterizar todo o sistema de uma forma geral — de acordo com os símbolos básicos e em torno dos quais ela é organizada, as estruturas subordinadas das quais é uma expressão superficial, ou os princípios ideológicos nos quais ela se baseia. (GEERTZ, 2008, p.12).

O pensamento da cultura como mecanismo de controle parte do pressuposto de que o pensamento humano é tanto social como público. O ambiente natural está repleto de símbolos (palavras, gestos, sons, objetos) significantes, que impõem significados, e estes mesmos são dados ao indivíduo. De forma corrente, eles são utilizados, com ou sem facilidade, com o propósito de fazer uma construção de acontecimentos dos quais ele vive. Essa abordagem não incide sobre os conhecimentos adquiridos, mas sim sobre os significados compartilhados.

Desta forma a simbolização permite que o conhecimento seja condensado, as informações sejam processadas, a experiência acumulada seja transformada e compartilhada a todos os seres humanos.

Procurar o comum em locais onde existem formas não-usuais ressalta não, como se alega tantas vezes, a arbitrariedade do comportamento humano, [...] mas o grau no qual o seu significado varia de acordo com o padrão de vida através do qual ele é informado. Compreender a cultura de um povo expõe a sua normalidade sem reduzir sua particularidade (GEERTZ, 2008, p.10).

Assim sendo, na antropologia simbólica a cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida (FREITAS, 1991), pois no estudo da cultura, os significantes não são sintomas ou conjuntos de sintomas, mas atos simbólicos ou conjuntos de atos simbólicos e o objetivo não é a terapia, mas a análise do discurso social. (GEERTZ, 2008).

Entendida dessa forma, a cultura engloba todos os aspectos da vida social e é contínua, não parcial, pois se trata de uma construção histórica, ou seja, pode-se entender em uma produção coletiva da sociedade, da vida humana e por isso ela não é natural, não decorre das leis biológicas ou da física. Desta forma, pode-se dizer que a cultura é parte da biologia do homem que serve de mecanismo para adaptação, responsável pela sobrevivência, desenvolvimento e evolução, mas não é transmitida geneticamente, e sim hereditária e socialmente por meio da aprendizagem. Portanto, com base no que foi discutido, o seguinte estudo entenderá cultura conforme a perspectiva de mecanismo de controle descrito por Geertz (2008), que se inicia com a suposição de que o pensamento humano é essencialmente, tanto social como público, algo externalizado através de símbolos, ou como o autor menciona também por gestos, desenhos, sons musicais, artefatos ou objetos.

Verifica-se então, que quanto mais afastado esteja um sujeito de uma determinada realidade, menos significado os símbolos propiciam a ele, logo o controle exercido se torna menos intenso. O contrário também é verdadeiro; em uma organização, as pessoas pertencentes a ela enxergam, compreendem, percebem melhor a realidade local do que as pessoas recém-chegadas.

Ao longo da vida, em uma grande parte dela, as pessoas interagem com organizações. Dias (2007) comenta que desenvolvemos nossos conhecimentos e habilidades nos termos das organizações, pois pode-se trabalhar em uma organização industrial, estudar em uma organização educacional, ser atendido por uma organização hospitalar, pagar contas em uma organização financeira, fazer parte de uma organização militar, entre outros.

Normalmente nas grandes cidades é mais comum encontrar grandes organizações, como por exemplo, supermercados, grandes magazines, bancos, indústrias, universidades, e é importante ressaltar por mais semelhante que essas

organizações se pareçam, elas possuem diferenças entre si. Essas diferenças podem ser notadas se observadas suas estruturas organizacionais, os comportamentos, as atitudes, a forma como se comunicam, ou o modo de se vestirem. Apesar dos exemplos apresentados serem de organizações em grandes cidades, uma organização pode ser encontrada em qualquer cidade e ter diversos tamanhos, e em muitos casos as organizações podem possuir caráter provisório, ou seja, constituída por tempo determinado, normalmente em curto prazo, como no caso de campanhas eleitorais ou ajuda humanitária. Drucker (2006, p.198) define organização como sendo “composta de pessoas com diferentes habilidades e conhecimentos que desempenham diferentes tipos de tarefas”, e enxerga como uma ferramenta que quanto mais especializada, maior sua capacidade de desempenhar determinada tarefa.

Neste mesmo sentido Dias (2007) explica que a organização pode ser considerada um ente social que se constitui num sentido amplo para as pessoas, no qual se objetivam determinados resultados obtidos normalmente por meio do uso de trabalho humano e recursos materiais, uma vez que não poderiam ser alcançados somente com esforços individuais. Além da soma dos esforços na busca de alcançar seus resultados, as organizações possuem estruturas, ou melhor, são estruturadas conforme seus objetivos e estratégias. Oliveira (2009) explica que na estrutura da organização, também conhecida por Estrutura Organizacional, estão relacionados diversos aspectos, como de autoridade, capacidade de tomar decisões, divisão de trabalho, hierarquia e outros.

Além dos aspectos mencionados, a estrutura de uma organização pode ser percebida por meio de dois tipos principais, a estrutura rígida-hierárquica e a flexível. Dias (2007) comenta que o primeiro tipo faz referência ao estilo mecânico, e apresenta um cenário previsível e estável, desta forma há definição de tarefa, responsabilidades e comunicação verticalizada (de cima para baixo). Já o segundo se refere a um ambiente dinâmico, com instabilidade e imprevisibilidade, por isso há pouca ênfase na hierarquia e as responsabilidades são flexíveis, o que facilita sua redefinição. Portanto, verifica-se que as organizações são órgãos mutáveis, que estão em constantes mudanças e conforme se expandem, ficam mais complexas, sua estrutura altera-se (multidivisões), suas relações com os componentes se modificam e os produtos se diversificam. Desta forma, o autor além de ver as

organizações como rede de relacionamento entre pessoas que compõem um sistema social, argumenta que ao entendimento sobre organização pode ser acrescido o ponto de vista material, como instalações, máquinas, equipamento, insumos, ou qualquer outro material que necessite da presença humana para o seu funcionamento, como normas, regras, manuais, fluxograma, organograma e hierarquia, que formalizam as relações.

Os dois tipos de estruturas (rígida e flexível) mencionadas, estão relacionadas diretamente com a forma de estrutura que uma organização possa ter. Segundo Johnson (1997) e Oliveira (2009), em qualquer organização há dois tipos de estrutura, a formal e a informal.

A estrutura formal da organização “[...] é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma” (OLIVEIRA, 2009, p. 65). Na mesma linha Johnson (1997, p. 163) define:

Uma organização formal é um sistema social estruturado em torno de metas específicas e que, em geral, consiste de vários grupos ou subsistemas inter-relacionados. É dirigida de acordo com normas estabelecidas de forma facilmente clara e rigidamente imposta. Empresas, a Igreja Católica, os sistemas judiciários, as reitorias de universidades e as forças militares exibem as propriedades das organizações formais.

A princípio, a estrutura formal de uma organização é facilmente percebida, porém nem tudo é explícito, em qualquer organização existem também as relações que não são visíveis na estrutura formal, são os chamados grupos informais, com relações informais. Tais relações estão presentes entre as pessoas e não correspondem às regras, normas, organogramas estabelecidos pela estrutura formal. Os grupos informais, por exemplo, são grupos criados por iniciativa de seus próprios integrantes, para defender seus interesses ou atender a necessidade de convivência social.

Sobre as relações informais nas organizações, Johnson (1997, p. 164) descreve que:

Nas organizações formais, indivíduos muitas vezes participam de redes de informações informais, nas que as expectativas são menos

rigidamente definidas e menos focalizadas em objetivos específicos. Amizades de escritório (e animosidades), por exemplo, com frequência desempenham uma parte importante no desempenho de papéis mais formais.

No mesmo sentido, em Oliveira (2009, p. 65) verifica-se:

Estrutura formal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve, espontaneamente, quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma.

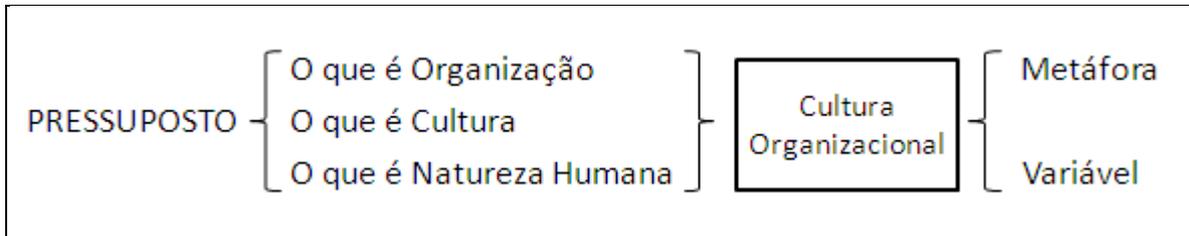
Desta forma, as diferentes estruturas existentes que uma organização possa ter e seus diversos elementos e interações humanas, produzem características singulares e que podem ser compreendidas como cultura da organização.

Sendo assim, pode-se concluir que nas organizações existem relações informais que não aparecem nas estruturas formais e que cada uma possui sua própria cultura. Tal conclusão pode ser confirmada por meio das palavras de Tavares (2002), que afirma, “qualquer organização ou grupo de pessoa interagido ordenadamente, na busca de um objetivo comum, tem cultura”.

Embora a noção de Cultura Organizacional seja popular, é extremamente complexa uma definição concisa. As discussões sobre o tema cresceram muito a partir das décadas de 1980, pois entender o que e significa a cultura no contexto organizacional, mais precisamente nas empresas, se tornou assunto obrigatório para empresários, consultores e intelectuais dedicados ao estudo da administração. Dias (2007) atribui o crescimento de interesse sobre o assunto devido a alguns fatores, como o surgimento de novas tecnologias de gestão, a crescente influência da Escola das Relações Humanas, o interesse em entender as características das organizações, o papel da cultura nos processos organizacionais e a necessidade em entender o homem e seu comportamento.

Segundo Freitas (2008) e Dias (2007) a compreensão sobre cultura organizacional teve como base os conceitos emprestados da sociologia e da antropologia cultural, e assim como acontece com o conceito de cultura, a definição de um conceito para o assunto teve várias correntes interpretativas.

Dentre as interpretações existentes, Freitas (1991) baseada nas bibliografias de Linda Smircich apresenta um esquema que demonstra os pressupostos que influenciam a cultura organizacional.



**Figura 1 – Tipos de pressupostos que influenciam a cultura organizacional**

Fonte: Adaptado de Freitas (1991)

A autora explica que com base nessa combinação os estudos sobre cultura organizacional tenderiam a enxergá-la de duas formas. A primeira como uma metáfora, ou seja, a cultura como algo que a organização é, e a segunda como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem.

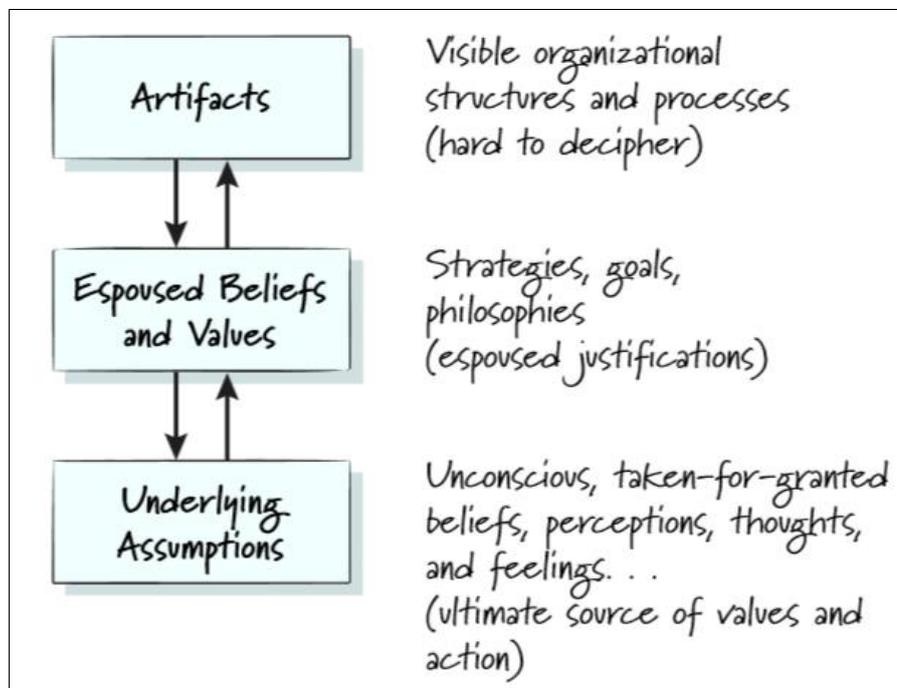
Desta maneira, essas duas formas, segundo Freitas (1991) permitiriam verificar a relação entre as correntes antropológicas sobre cultura e o conceito de cultura organizacional, ou seja, identificar qual o conceito de organização que teve como base as correntes de pensamento da antropologia cognitiva, simbólica e Estrutural. A autora descreve outras correntes, mas esse trabalho se atentará a essas três, uma vez que as mesmas já foram discutidas no tópico anterior com o propósito de conceituar a cultura.

Com base nessas relações, Schein (2004) explica que a cultura na organização pode ser percebida e compreendida por meio de níveis. Por nível compreende-se o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível pelo observador e negociado pelos membros da organização. Para o autor, a cultura se manifesta em diversas maneiras (níveis) na organização, como por exemplo, de forma mais tangível, sendo é possível ver e sentir. Por ser aberta e facilmente percebida por outras pessoas, a cultura nesse nível se torna discutível e negociável, ou seja, as pessoas podem concordar ou não sobre elas.

Outra forma de manifestação da cultura na organização acontece de maneira mais profunda, escondida e normalmente os membros não percebem ou não têm

consciência dos acontecimentos. Por se tratar de algo imperceptível, esses membros assumem tais fenômenos com verdade e os consideram como algo inegociável. Portanto, se um membro da organização não aceitar ou assumir como verdade, ele será visto de forma diferente pelo grupo e automaticamente rejeitado.

Como forma de facilitar a diferenciação e a análise dos níveis da cultura na organização, Schein (2004) esquematiza e classifica em três níveis principais, conforme pode ser percebido na figura a seguir, que abrangerá desde as manifestações tangíveis até as mais escondidas, inconscientes.



**Figura 2: Níveis de Cultura**

Fonte: Schein (2004)

O autor explica que na superfície se encontra o nível dos artefatos, que são os processos, estruturas visíveis da organização (tecnologia e produtos, linguagem, criação artística, rituais, vestimentas, mitos e histórias, etc...), esses fenômenos além de ser visíveis, também podem ser sentidos e ouvidos, conforme descrito por Schein (2004, p.25) “[...] artifacts, which includes all the phenomena that one sees, hears, and feels when one encounters a new group with an unfamiliar culture”.

No centro do esquema, entre as duas extremidades, encontram-se as crenças e valores assumidos (defendidos), que é a forma como o grupo se retrata para si e para os outros (estratégias, objetivos, filosofia). Nesse nível a facilidade de

percepção por outras pessoas não familiar ao grupo será menor do que no nível dos artefatos, o que torna mais difícil de entender. Nesse nível como nem tudo é percebido, a compreensão e aceitação do fenômeno acontecerão por intermédio da experiência social compartilhada pelo grupo, “[...] *the group learns that certain beliefs and values, as initially promulgated by prophets, founders, and leaders, “work” in the sense of reducing uncertainty in critical areas of the group’s functioning*”. (SCHEIN, 2004, p.29).

Para exemplificar como acontece experiência social compartilhada pelo grupo, verifica-se o exemplo a seguir:

*If the manager convinces the group to act on her belief, and if the solution works, and if the group has a shared perception of that success, then the perceived value that advertising is good gradually becomes transformed: first into a shared value or belief, and ultimately into a shared assumption (if actions based on it continue to be successful). If this transformation process occurs, group members will tend to forget that originally they were not sure and that the proposed course of action was at an earlier time just a proposal to be debated and confronted (SCHEIN, 2004, p.28).*

Na outra extremidade se encontram os pressupostos fundamentais, esses são inconscientes e inquestionáveis, dados como certos (crenças, sentimentos, percepções, pensamentos). Nesse nível os fenômenos tendem a não ser confrontados ou discutidos, desta forma são extremamente difíceis de mudar. Por isso, o autor fortalece uma comparação e o considera como o DNA do grupo. *“if new learning or growth is required, the genes have to be there to make such growth possible and the autoimmune system has to be neutralized to sustain new growth”* (SCHEIN, 2004, p.32). Portanto, se em uma reunião, o gerente apresentar uma solução para um problema e o subordinado sabendo que não irá funcionar, permanecer em silêncio, essa situação se justifica, pois o subordinado sabe que contestar seu superior na frente dos outros funcionários, ameaçará o status dele e colocará seu emprego em risco. É por isso que o autor descreve que os pressupostos fundamentais determinam como os membros do grupo percebem, sentem e pensam.

Essas manifestações tangíveis ou intangíveis mencionadas propiciam a organização um conjunto de elementos culturais, também compreendidos por elementos da cultura organizacional (Valores, Crenças, Ritos, Cerimônias, Tabus,

Normas, entre outros), que são determinados pelos pressupostos básicos compartilhados. Seu nível de conformidade – a forma como os elementos modelam o comportamento do indivíduo - é o que determina a força e o caráter dos elementos e processos culturais, ou seja, é por meio deles que o sistema se torna estabilizado e perpetuado.

Baseado nessas relações, Schein (2004, p. 36) define:

*Any group's culture can be studied at these three levels—the level of its artifacts, the level of its espoused beliefs and values, and the level of its basic underlying assumptions. If one does not decipher the pattern of basic assumptions that may be operating, one will not know how to interpret the artifacts correctly or how much credence to give to the articulated values. In other words, the essence of a culture lies in the pattern of basic underlying assumptions, and once one understands those, one can easily understand the other more surface levels and deal appropriately with them.*

Diante dos conceitos expostos, percebe-se a importância da Cultura Organizacional para o grupo e como os elementos podem exercer funções modeladoras no comportamento humano, tanto individual, quanto coletivo. Dias (2007) comenta que tais mudanças comportamentais podem ser identificadas como o estabelecimento de limites, definição de papéis, transmissão de senso de identidade, sentimento de pertencimento e fortalecimento do sistema, união da organização. Tais características favorecem o compartilhamento de informação, o que facilita a adaptação e conseqüentemente a sobrevivência.

Desta forma, é possível pensar e identificar a cultura organizacional por intermédio dos seus elementos, pois é por meio deles que são fornecidas as interpretações para seus membros e que os conduzirão nas ações cotidianas desenvolvidas. Para compreender melhor o funcionamento da cultura organizacional através de seus elementos e a maneira como eles modelam o comportamento dos indivíduos, se faz necessário entender quais são e como agem os elementos que a compõe.

De acordo com a literatura corrente, são diversos os elementos existentes, e é comum encontrar elementos com nomenclatura diferente, mas com significado semelhante. Desta forma, com base em diversos autores – Dias (2007); Freitas (1991 e 2008); Vecchio (2008); Johnson (1997); Tavares (2002) – esta dissertação

abordará os elementos mais citados na literatura contemporânea, por considerá-los mais importantes e por entender que por meio deles que a cultura simbólica pode ser percebida. Sendo assim, os elementos Valores; Crenças; Ritos, Rituais e Cerimônias; Estórias e Mitos; Símbolos e Símbolos Sociais; Normas e Costumes; Sagas e Heróis; Tabus serão definidos e detalhados.

Primeiramente verificam-se os Valores, eles estão no íntimo da cultura organizacional, são concepções compartilhadas do que é considerado correto, desejável, importante em uma determinada organização. Eles influenciam o comportamento das pessoas e serve como critério para avaliar as ações dos outros. Desta forma os valores definem o que é aceito ou não em um grupo (DIAS, 2007). Por ser muito importante, Freitas (2008) explica que as organizações bem sucedidas enxergam no compartilhamento dos valores uma fonte de força. Desta forma os valores compartilhados geram aos membros da organização (funcionário) diversos acontecimentos, dentre elas podem se destacar o sentimento de importância, pois enxergam o significado em suas atividades. Geram comportamentos éticos, uma vez que os valores modelam o comportamento aceito pela maioria e também os objetivos organizacionais, porque é através deles que se determinam os fundamentos para a tomada de decisão, ou seja, são referências que os membros terão em momentos de escolhas. Outro elemento citado são as Crenças, estas podem ser consideradas ou expressadas pela organização como aquilo que é verdade, ou seja, são conceitos naturalizados e aceitos pelos membros sem a necessidade de demonstração. Dias (2007) comenta que as crenças eliminam as dúvidas das pessoas e podem até despertar o fanatismo. São transmitidas através do tempo e se manifestam quando as pessoas compartilham pensamentos em comum, a consciência coletiva ou realidade coletiva. Portanto, as crenças são “[...] importantes porque é com elas que construímos o que julgamos ser a realidade da vida diária [...]” (JOHNSON, 1997, p.57).

Já os Ritos, Rituais e Cerimônias são atividades preparadas e planejadas que despontam o lado concreto da cultura organizacional, pode ser um evento especial em que os administradores demonstram modelos do que a organização aprecia. Freitas (2008) explica que essas atividades possuem várias funções, como o de comunicar a forma como os membros devem se portar, demonstrar a forma de como as atividades deve ser feitas, liberar as tensões e ansiedades, entre outros.

Dias (2007) descreve com mais detalhes e diferencia os três. Para este autor as cerimônias ocorrem em ocasiões especiais e servem para reforçar valores específicos criando a oportunidade dos membros em compartilhar informações importantes ou para exaltar pessoas que simbolizam importantes crenças para organização. Sobre os rituais, Dias (2007) descreve que são atividades sequenciais que se repetem e servem para reforçar valores, metas e pessoas importantes. Os ritos são considerados atividades padronizadas e repetitivas que acontecem em épocas especiais para influenciar o comportamento e o entendimento das pessoas. Como exemplo, o autor cita a prática dos funcionários em fazer exercício matinal e escutar o hino nacional. O hino e os exercícios são ritos, mas que somados se tornam um ritual. Dentre os diversos ritos descritos na literatura, podemos citar o rito de passagem (utilizado como forma de integração), o rito de degradação (utilizado para minar identidades ou retirar poder), rito de esforço (oposto ao rito de degradação, utilizado para fortalecer a identidade ou para elevar *status*). Em geral, essas atividades acontecem em forma de entrega de premiações, almoços ou jantares especiais, *happy hour*, reuniões, etc.

As Estórias e Mitos são baseados em eventos organizacionais, que fazem referências quanto ao comportamento das pessoas. A diferença é que a estória se baseia em narrativas reais e o mito em narrativas onde não há como ser confirmada ou não há apoio em fatos reais. É comum no mito a estória ganhar resquícios de ficção, criando situações esplendorosas. Dias (2007, p. 96) define mito como “um relato em parte fictício que se expressa em termos simbólicos”. Para melhor compreensão, Vecchio (2008, p. 341) cita alguns exemplos, positivos e negativos, de como uma estória/mito pode influenciar numa organização.

O primeiro exemplo é sobre a aceitação de todos os funcionários em reduzir o salário em períodos de crise econômica, para evitar futuras demissões. Essa história demonstra para os funcionários a união e sacrifício individual pelo bem da organização e manutenção de todos. Já o segundo exemplo, o autor cita da demissão de forma implacável de um funcionário que foi desleal com a diretoria. Nesse caso a história tem a intensão de inibir e moldar comportamentos dos funcionários por meio do medo. Bem, o fato é que as estórias, sendo reais ou não, tem a função de divulgar os valores e os exemplos que devem ser seguidos ou não em uma organização, conforme pode-se observar na citação de Freitas (2008, p. 25).

As estórias explicitam valores e formas de agir, indicam caminhos e estão presentes em todos os escritos biográficos dos grandes líderes organizacionais, bem como nos livros dedicados às empresas. Elas dão um colorido especial, um tom confidencial, aos momentos especiais e críticos da vida organizacional. Uma boa coleção de boas estórias é parte importante da cultura de um grupo ou de uma organização, que tende a ser reproduzida naturalmente e memorizada com facilidade.

Os Símbolos frequentemente estão presentes nas histórias organizacionais e são carregados de significados. Eles podem ser materiais como um objeto<sup>1</sup>, um desenho, uma cor, como também em forma de eventos, atos ou verbais. Tavares (2002) comenta que nas organizações empresariais os símbolos podem ser o crachá, a vaga no estacionamento, o uniforme, as definições espaciais, entre outros. Neste mesmo sentido, Dias (2007) cita como exemplo o primeiro objeto produzido por uma empresa e guardado ao longo do tempo como forma de associação aos fundadores. Além dos exemplos de símbolos já citados, o autor explica que existem os Símbolos Sociais, ou seja, membros da organização que se tornam exemplos de comportamentos que devem ser seguidos pelos demais integrantes, pois personificam seus valores mais fortes. O autor relata que os membros que alcançam maior símbolo social ou o mais forte símbolo social, são considerados Heróis. Desta forma os diretores não conseguem, ou melhor, não têm tempo para fazer grandes feitos como afirma Freitas (2008). Mas ainda assim existem os Heróis momentâneos, aqueles que conseguem superar as dificuldades e obstáculos cotidianos. É comum ver empresas celebrando os heróis do mês, quer dizer, os funcionários do mês. Sim, são aqueles que superaram suas metas, atingiram os objetivos ou demonstraram grande comprometimento com a organização. Por muito tempo, comenta Dias (2007), as empresas tinham como Símbolo Social o operário-padrão, herói que serviu de modelo para os operários da década de 1940. Mas com as mudanças dos tempos, as empresas buscam homenagear o melhor funcionário com a intenção de que os outros sigam o seu comportamento.

Outros elementos citados são as normas e os costumes. Não existe organização sem regras, elas podem ser explícitas (Normas), codificadas em forma de lei, regulamento, sinais, decretos, ou implícitas (Costumes), ritualizadas por

---

<sup>1</sup> Tavares (2002) cita como exemplo de objeto simbólico a cruz para os cristãos, os objetos usados pelos orixás no Candomblé e as vestimentas dos cavalos de santo nos ritos afro-brasileiro.

intermédio de costumes como não sentar na cadeira do chefe, não mascar chiclete na reunião, a forma de cumprimentar, entre outros. O fato é que tanto as Normas (explícita) quanto os Costumes (implícito), dizem respeito aos procedimentos ou comportamento considerados o padrão, a regra para a maior parte das situações e eventos organizacionais (DIAS, 2007; FREITAS, 2008).

“Toda cultura tem maneiras de fazer as coisas, que influenciam os membros dessa coletividade; as normas são comportamentos esperados, aceitos ou apoiados pelo grupo, estejam eles explícitos formalmente ou não” (FREITAS, 2008, p. 29) Portanto, conhecer as normas e costumes da organização é saber sobre o seu funcionamento e o nível de detalhes da dinâmica organizacional que foram considerados previsíveis, bem como as respostas adequadas que devem ser dadas.

Assim como os valores dizem respeito às formas de pensar e agir que são aceitos pelo grupo, e em todos os grupos existem nas regras graus de importância de como as coisas devem ser feitas. Enquanto os valores expressam o que é aceito, os Tabus têm o sentido inverso, eles orientam o comportamento demarcando áreas de proibições, ou seja, enfatizam os aspectos que não são permitidos (FREITAS, 1991).

Os Tabus, normalmente, são temas delicados para a organização, como comenta Dias (2007), entre os Tabus organizacionais encontram-se lugares que não podem ser frequentados, nomes que não podem ser pronunciados ou assuntos que não devem ser comentados. Por isso as empresas não costumam abordar esse assunto e geralmente negam a sua existência. Freitas (2008) afirma que em toda convivência humana surgem zonas proibidas, temas que envergonham ou constrangem, segredos e comportamentos que não devem ser revelados. De qualquer forma, “os tabus cumprem a função de demarcar limites culturais, apontando determinadas ações ou temas não utilizados como argumentos ou modelos para resolução de problemas” (DIAS, 2007, p. 103).

Diante da compreensão sobre os elementos, verifica-se que os mesmos fornecem interpretação para os membros da organização e a aceitação por meio do simbolismo de certa forma é certa, pois conforme Freitas (1991, p. 12) explica “[...] isso sugere de forma hipnótica, onde as mensagens e comportamentos convenientes são aplaudidos e aderidos, levando à naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo para os demais membros”. Portanto, para a autora, tanto a

adesão como a reprodução demonstram não a liberdade dos indivíduos em aceitarem ou não determinado conteúdo, mas a eficiência do controle.

### 3. GERAÇÕES: CONCEPÇÃO, CATEGORIAS E PERSPECTIVAS NAS ORGANIZAÇÕES

Esse capítulo tem como objetivo compreender a concepção de gerações e suas categorias, bem como discutir sobre as diferenças geracionais na sociedade e no ambiente de trabalho.

A preocupação com o entendimento sobre gerações sempre esteve nos estudos da sociologia e aos poucos vem sendo retomada nas análises sociológicas que apontam não somente para as diferenças de classe, mas também para as desigualdades de gênero, étnico-raciais, culturais e geracionais (WELLER, 2007).

Motta (2010, p.226) explica que o sentido instável e plural do conceito de geração se faz devido a “posição e atuação dos indivíduos em seu grupo de idade e/ou de socialização no tempo”. Entende-se que ao mesmo tempo em que acontecem alterações de idade dos indivíduos a cada ano e o surgimento de novas gerações, novos significados, expressões e mudanças de comportamentos surgem nas relações entre gêneros e classes sociais. Para a autora são essas mudanças, das idades e nas gerações, em suas posições e também conflitos no tempo, que perturbam os estudiosos que se deparam com o assunto.

É que historicamente a sociedade, a par de ter-se desenvolvido tendo a idade – e o sexo/gênero – como critérios fundamentais de organização e integração social, principalmente de participação na divisão do trabalho, foi construindo, ao mesmo tempo, formas organizativas outras que redundaram em discriminação, marginalização ou exclusão igualmente baseadas na idade – assim como em critérios relativos ao gênero. E de tal forma que, na modernidade, a vida social apresenta-se impregnada de eterismo (*ageism*). Tanto quanto de sexíssimo. (MOTTA, 2010, p. 226 e 227)

Percebe-se que ao se falar em gerações diversas são as definições encontradas, Forquin (2003, p. 2), por exemplo, apresenta três diferentes compreensões sobre o tema. Primeiro a geração pode ser entendida no sentido da genealogia, “sendo que o termo de «geração» toma então o sentido de filiação, ou mais exatamente de grau de filiação (primeira, segunda, terceira geração...) a partir de um indivíduo tomado como origem”.

Em segundo verifica-se o termo geração no sentido de categoria de idade características, ou seja, voltado à idade de vida. “[...] fala-se de maneira corriqueira na «jovem geração», nas «gerações adultas», na «velha» ou na «antiga geração», etc, independentemente das posições respectivas que uns e outros possam ter em termos de filiação ou de linhagem” (FORQUIN 2003, p. 3).

Diferentemente das duas compreensões mencionadas (geração/filiação e geração/período da vida), a terceira refere-se ao seu sentido sócio-histórico, designa um conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos na mesma época e que têm em comum uma experiência histórica idêntica e/ou uma proximidade cultural (FORQUIN 2003, p. 3).

Com efeito, uma geração não é formada apenas por pessoas de mesma idade ou nascidas numa mesma época, e sim também por pessoas que foram modeladas numa época dada, por um mesmo tipo de influência educativa, política ou cultural, ou que vivenciaram e foram impressionadas pelos mesmos eventos, desenvolvem sobre a base de uma experiência comum ou semelhante, os elementos de uma consciência de se ter vínculos em comum, o que pode ser chamado de «sentimento de geração» ou ainda de «consciência de geração».

Pode-se perceber que o conceito de geração vem ganhando atenção nos últimos tempos, principalmente a partir do envelhecimento populacional e das mudanças demográficas nas sociedades (DOLL, 2012), porém por mais alto grau de estruturação teórica, como por exemplo, a desenvolvida por Karl Mannheim no começo do século XX, o conceito ainda é relativamente pouco estudado no Brasil e por muitas vezes esquecido.

Tal situação não é característica somente brasileira, na França, por exemplo, depois de anos de restrições e críticas aos conceitos criados por a Mannheim, o seu livro *Das Problem der Generationen* (O Problema das Gerações) publicado em 1927, teve a tradução de sua Introdução e Posfácio somente em 1990, para a partir de então, ter seus estudos amplamente estudado no país (MOTTA, 2010).

Atualmente pode-se contar na língua portuguesa com duas versões do ensaio, a primeira foi publicada no Brasil em 1982, em uma coleção intitulada de *Grandes Cientistas Sociais* da editora Ática e a segunda foi publicada em Portugal pela RES editora no segundo volume da coletânea de textos de Karl Mannheim intitulada *Sociologia do Conhecimento*. As duas traduções foram feitas a partir da

versão inglesa publicada em 1952 numa coletânea com textos de Karl Mannheim – *Essays on the sociology of knowledge*, o que acarretou em alguns problemas de tradução (WELLER, 2010).

O texto de Karl Mannheim, mesmo sendo considerado um texto clássico sobre gerações, aborda “questão da geração de forma profunda e abrangente, fornecendo, desta maneira, elementos que até hoje contribuem para uma compreensão diferenciada dos desafios das relações intergeracionais” (DOLL, 2010. P. 44).

Em seu estudo Mannheim analisa dois enfoques teóricos sobre a compreensão e definição de geração. A primeira é a vertente positivista predominante no pensamento liberal francês com base na coleta de dados quantitativos e a segunda é o pensamento histórico-romântico alemão com abordagem qualitativa.

Na vertente positivista, encontram-se Hume, Comte, Cournot, Dromel e Mentré, mas é a visão de Comte que Mannheim mais critica. No entendimento de Comte a geração respeitava o fator cronológico, em média cada geração duraria em torno de 30 anos. Para os positivistas essa demora na sucessão das gerações representava atraso no progresso humano, ou seja, uma geração com mais idade retardaria o progresso devido ao grande número de pessoas com comportamento conservador, já uma geração com pouca idade teria mais jovens e isso aceleraria o progresso (DOLL, 2012; WELLER, 2010). “Os positivistas estavam tentando esboçar uma lei geral para o ritmo da história a partir do determinante biológico da duração limitada da vida de um indivíduo, do fator idade e de suas etapas” (WELLER, 2010, p. 207). Diante dessa tentativa, Comte conclui que “o ritmo moderado seja o mais adequado, pois uma retardação em demasia freando o progresso seria negativo, assim como uma forte aceleração não seria positivo, pois levaria a uma banalização dos conteúdos da vida (DOLL, 2012, p. 45).

Verifica-se que por mais que Mannheim critique a sucessão de geração condicionada ao elemento biológico, o autor entende que ela oferece condições para mudanças e alterações, porém o seu alerta se dá quanto ao fator biológico, por somente ele ser o responsável pela tal transformação.

Com esse pensamento, Mannheim volta o olhar para a abordagem qualitativa da histórica-romântica alemã, principalmente para os estudos de Dilthey e Pinder. Para os autores o conceito de geração não está condicionado a meros registros quantitativos cronológicos (dias, mês e anos) de forma mecanicista e linear, mas sim em uma visão mais qualitativa, de dentro das gerações, em que as experiências dos indivíduos ganham importância. Nessa abordagem Mannheim usa como referência os estudos de Dilthey sobre os fenômenos da simultaneidade (*Gleichzeitigkeit*), que ganha profundidade com os estudos de Pinder sobre a não-simultaneidade do simultâneo (*Ungleichzeitigkeit des Gleichzeitigen*) no contexto geracional (DOLL, 2012; WELLER, 2010).

Sobre a simultaneidade (*Gleichzeitigkeit*), Mannheim (1928, p.9) cita que:

*[...] Dilthey ferner am Generationsphänomen feststellt, ist, daß nicht nur die Abfolge, sondern auch das Phänomen der Gleichzeitigkeit hier einen tieferen als den bloß chronologischen Sinn erhält. Sie bilden eine Generation, eine Gleichzeitigkeit, weil diese Wirkungen einheitlich sind. Gerade durch diese Wendung, daß Gleichzeitigkeit im Geistesgeschichtlichen nicht ein chronologisches Datum, sondern Gleichartigkeit der vorhandenen Einwirkungen bedeutet, gleitet die Fragestellung von einer Ebene, die in eine mystische Zahlenarithmetik umzuschlagen neigte, in das Gebiet der bloß durch das Verstehen erfaßbaren Innerzeitlichkeit<sup>2</sup>.*

Verifica-se, portanto que o conceito está relacionado ao surgimento da sensação de pertencimento que uma geração jovem tem devido às experiências vivenciadas em seu momento histórico-cultural.

Por outro lado o conceito de a não-simultaneidade do simultâneo (*Ungleichzeitigkeit des Gleichzeitigen*) alerta sobre o fato de que nem todos os jovens que compartilham de momentos histórico-culturais teriam as mesmas concepções, ou seja, cada jovem reagiria de forma diferente, o que não acarretaria na sensação de pertencimento.

*In derselben chronologischen Zeit leben verschiedene Generationen. Da aber wirkliche Zeit nur die erlebte Zeit ist, leben sie alle eigentlich in einer qualitativ völlig verschiedenen inneren Zeit. Jeder lebt mit*

<sup>2</sup> Dilthey também observou o fenômeno das Gerações, é não só a sequência, mas também o fenômeno da simultaneidade, aqui mais profundo do que o mero sentido cronológico. Eles constituem uma geração, uma contemporaneidade, porque essas influências são homogêneas. Justamente por essa mudança – de que a contemporaneidade não significa uma data cronológica no histórico da humanidade, mas uma similaridade de influências existentes –, a questão colocada escapa de um plano que tendia a converter-se em uma aritmética mística, ao domínio da simples compreensão da temporalidade interior que pode ser percebida.

*Gleichaltrigen und Verschiedenaltrigen in einer Fülle gleichzeitiger Möglichkeiten. Für jeden ist die gleiche Zeit eine andere Zeit, nämlich ein anderes Zeitalter seiner selbst, das er nur mit Gleichaltrigen teilt.*<sup>3</sup>  
(MANNHEIM, 1928, p.9 e 10)

De acordo com os estudos feitos por Mannheim sobre o conceito de geração, Doll (2012, p. 46) explica que:

Apesar da importância das duas concepções de “geração” apresentadas, da visão positivista focalizando a sequência biológica das gerações e da perspectiva qualitativa da vivência no contexto da geração da abordagem histórico-romântica alemã, nenhuma das duas consegue dar conta da abrangência do conceito “geração”, segundo Karl Mannheim. Pois as duas desconsideram que entre o biológico e o intelectual encontra-se o campo das forças sociais da sociedade. De fato, somente a perspectiva sociológica, analisando este campo, consegue explicar como o específico de cada geração se constitui.

Em busca de um melhor entendimento, Mannheim (1928) procura compreender o significado da sensação de pertencimento, a interligação dos indivíduos em uma geração. Para tanto, o autor divide e explica o conceito através de três definições: Posição Geracional (*Generationslagerung*), Conexão Geracional (*Generationszu-sammenhang*) e Unidade Geracional (*Generationseinheit*).

A Posição Geracional (*Generationslagerung*) se refere à possibilidade ou a potencialidade de um grupo de pessoas em adquirir ou vivenciar experiências em comum, e não apenas ao acúmulo das experiências. *“Die Generationslagerung als Potentialität ist stets vorhanden, sie versucht sich stets zu verwirklichen, aber nicht im Elemente des Zeitgeistes überhaupt, sondern stets in jenen konkreten Strömungen, die jeweils vorhanden sind”* (MANNHEIM, 1928, p.39)

Com relação à Conexão Geracional (*Generationszusammenhang*), Mannheim (1928, p. 14) “[...] *an sich läßt sich nicht charakterisieren als eine konkrete Gruppe im Sinne der Gemeinschaft, wo das voneinander in concreto Wissen Voraussetzung ist und deren geistig-seelische Auflösung erfolgt, wenn die äußere Nähe gesprengt ist*”. O autor pressupõe um vínculo concreto, não bastando somente ter a possibilidade

---

<sup>3</sup> As diferentes gerações vivem cronologicamente ao mesmo tempo. No entanto, o tempo real é só o tempo de experiência, na verdade, vivemos em uma época qualitativamente completamente diferente. Todo mundo vive com seus pares e podem ter uma infinidade de possibilidades simultâneas. Mas há quem não compartilha desse tempo, período, ou seja, nem todos compartilham com seus pares.

ou a potencialidade de uma comunidade constituída em torno de experiências comuns, é preciso estabelecer um vínculo de participação em uma prática coletiva, seja ela concreta ou virtual.

Por fim, a Unidade Geracional (*Generationseinheit*), pode-se entender por grupos de pessoas que se comportam de forma similar e pertencem a mesma Conexão Geracional. Conforme visto em Mannheim (1928, p. 27):

*Das Erste, was auffällt, wenn man eine bestimmte Generationseinheit ins Auge faßt, ist die weitgehende Verwandtschaft der Gehalte, die das Bewußtsein der einzelnen erfüllen. Gehalte haben – soziologisch gesehen – Bedeutsamkeit, nicht nur durch die in ihnen enthaltenen und erfaßten Inhalte, sondern durch das Faktum, daß sie die Einzelnen zur Gruppe verbinden, "sozialisierend" zu wirken<sup>4</sup>.*

Contudo, percebe-se também a existência de outros grupos dentro da mesma Conexão Geracional, que se comportam de forma diferente dos demais. Esse fenômeno Mannheim (1928) chama de polaridade no âmbito das unidades geracionais, que para ele é responsável pela mudança ou substituição dos dominantes entre um período e outro. Desta forma, entende-se que os acontecimentos histórico-sociais coletivos dentro de uma mesma geração, podem gerar unidades geracionais diferentes. Weller (2010, p. 11), por exemplo, comenta que para Mannheim “[...] a juventude romântico-conservadora, como a juventude liberal-racionalista, pertencem à mesma conexão geracional, mas estão vinculadas a ela por unidades geracionais [...]”.

No Brasil pode-se citar como exemplo, os jovens da década de 1960 que lutaram contra a ditadura. Enquanto uns apoiavam o movimento tropicalista, outros preferiam as canções da jovem guarda. Portanto, as unidades geracionais desenvolvem aspectos, atitudes e posições políticas diferentes em relação a um mesmo problema.

Conforme discutido, Mannheim busca por intermédio de seus estudos apresentar uma proposta intermediária que supere a oposição existente entre o objetivismo dos positivistas franceses e o subjetivismo do romantismo alemão,

---

<sup>4</sup> A primeira coisa que você percebe quando lida com uma unidade geracional específica, é verificar o grau de semelhança dos conteúdos que satisfaçam a consciência do indivíduo de maneira social – agir de forma isolada não tem importância, mas verifica-se o fato de que eles conectam o indivíduo ao grupo, "socializar"

embora não esconda sua preferência por essa última corrente. Sendo assim, o conceito de gerações elaborado por Mannheim (posição, conexão e unidade geracional) compreende as gerações a partir de suas relações com o meio social, os sexos, a faixa etária, entre outros, rompendo com a ideia de uma geração concreta e coesa (WELLER, 2010).

No mundo atual, devido aos avanços tecnológicos, científicos, dentre outros, as características sociais e demográficas se comparadas àquelas vivenciadas por Karl Mannheim no período de escrita de seu texto *Das Problem der Generationen*, estão bem diferentes. Com o avanço da medicina proporcionando aumento da expectativa de vida da população, provavelmente se pode identificar muito mais gerações convivendo juntas do que antigamente, porém mesmo com todas essas diferenças e mudanças na sociedade, o conceito sobre geração elaborado por Mannheim continua contemporâneo, permitindo utilizá-lo em uma perspectiva sociológica também para o debate das relações intergeracionais atuais (DOLL, 2012).

Desta forma, esta dissertação se pautará nas definições feitas por Mannheim - Posição Geracional (*Generationslagerung*), Conexão Geracional (*Generationszusammenhang*) e Unidade Geracional (*Generationseinheit*) – para definir e categorizar as gerações estudadas.

Conforme visto, uma geração pode ser identificada ou definida através de um grupo que compartilham algo em comum, como por exemplo, ano ou local de nascimento, ou eventos marcantes e significativos em suas vidas. Neste sentido, Twenge *et al* (2010) explicam que existem determinadas forças que podem influenciar uma geração. Tais forças podem ser identificadas como, os pais, a mídia, a cultura popular, os eventos sociais e econômicos, entre outros. Segundo os autores, essas forças criam nas pessoas, principalmente na infância e adolescência, um sistema de valor comum, uma visão de mundo, distinguindo-as de outras nascidas ou não em períodos diferentes.

Desta forma, identificar a Unidade Geracional em que o indivíduo se identifica ou faz parte, permite compreendê-lo melhor e verificar a sua Conexão Geracional. Portanto, uma das formas de identificação da Unidade Geracional, é através de um Coorte ou como é constantemente referido na língua inglesa *Cohorts or Generation Cohorts*. Motta (2010, p.228) explica que “Coorte é referência estatística ou

demográfica e basicamente designa um conjunto de indivíduos nascidos em um mesmo intervalo de tempo, expostos a determinados eventos de caráter demográfico”.

No mesmo sentido, porém ampliando o conceito, Smolla e Sutton (2002) e Twenge *et al* (2010) explicam que devem ser incluídos no Coorte os sujeitos que compartilham experiências de vida histórica ou social, cujos efeitos são relativamente estáveis ao longo de suas vidas, pois para eles, são essas experiências de vida que tendem a unir ou distinguir uma geração de outra.

*Our society has labeled each generation differently to separate the cohorts from each other, although most research suggests that cohort effects are linear rather than categorical, with steady change over time rather than sudden shifts at birth year cutoffs (TWENGE et al. 2010, P. 1120)*

Assim sendo, *“the ideal design for a study of generational differences is a sequential cohort design, which begins data collection at a young age and follows several generations longitudinally as they move through their working lives (SCHAIE, 1965 apud TWENGE et al, 2010).*

O termo *Cohort*, segundo Kick (2005, p.70) vem da Roma antiga, “onde as legiões de soldados eram segmentadas em divisões numerosas de homens que treinavam, comiam, viviam, dormiam, lutavam e faziam, enfim, muitas outras coisas juntas”. Essa convivência fazia com que os soldados, além de fortalecerem suas habilidades e criassem uma união, também fazia com que seus comportamentos, pensamentos e modos de agir ficassem semelhantes. Desta forma, a geração pode ser identificada como um *cohort* de pessoas onde todos nasceram entre um certo período igual de tempo e compartilharam momentos históricos, *sigle phase of life* (KICK, 2005).

Conforme será visto no decorrer deste trabalho, esses Coortes Geracionais, que na contemporaneidade estão sendo cada vez mais estudados, principalmente no contexto norte-americano, podem ser entendido como “um coletivo de indivíduos que vivem em determinada época ou tempo social, têm aproximadamente a mesma idade e compartilham alguma forma de experiência ou vivência, ou têm a potencialidade para tal”. Sendo assim, de acordo com esse entendimento elaborado por Motta (2010, p. 5) com base nos conceitos Mannheimiano, nos permite

interpretá-los e estudá-los conforme a ótica do significado da sensação de pertencimento dos indivíduos em uma geração (Posição Geracional, Conexão Geracional e Unidade Geracional).

Quando o enfoque é com relação ao ambiente de trabalho, a sensação de pertencimento e a vivência entre as pessoas pode afetar de forma similar seu padrão de resposta em determinada instituição ou em certa situação. O padrão de resposta relaciona-se com seus valores e crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, as razões pelas quais trabalham seus objetivos e aspirações na vida profissional e seu comportamento no ambiente profissional (SMOLA; SUTTON, 2002).

Há atualmente na literatura, principalmente, vista na norte-americana e que está cada vez mais presente nas pesquisas brasileiras, uma discussão sobre os Gerações em que foram feitos Coortes Geracionais conhecidos por *Baby Boomers* (*Boomers*), Geração X (GenX) e Geração Milênio ou Geração Y (GenY) (SMOLA; SUTTON, 2002); (TWENGE *et al*, 2010); (TWENGE, 2006); (LANCASTER; STILLMAN, 2011); (ANGELINE, 2011); (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2011); (SANTOS *et al*, 2011). É válido comentar que existem outras nomenclaturas referentes a essas categorias geracionais, como por exemplo, geração *gamers* - retratando a competitividade da geração X e por serem jogadores de vídeo games, ou geração i, relacionado aos GenY com a tecnologia, i-Phone, i-Ped ou geração do milênio, relacionando-os com os anos 2000. Embora existam outras formas de se referir as essas gerações, a seguinte dissertação adotará as nomenclaturas anteriormente citadas, primeiro como forma de manter um padrão e segundo por tais referências não ter estudos mais aprofundados.

Para Veloso, Silva e Dutra (2011) a delimitação temporal e a descrição de cada grupo geracional foi originalmente cunhada levando em conta a realidade norte-americana a partir do fim da Segunda Guerra Mundial. Entretanto a literatura não é muito sistemática quanto às definições das datas de nascimento que delimitariam estas gerações (SMOLA; SUTTON, 2002).

Portanto, a seguir serão apresentadas as categorias geracionais contemporâneas e suas definições, com relação a realidade e contexto que possivelmente proporcionaram diversas unidades geracionais, desta forma esta dissertação apresentará eventos de cunho nacional, norte-americano e mundial.

*Baby Boomers (Boomers)*, os nascidos entre a década de 1940 e o início da década de 1960 receberam essa nomenclatura devido a explosão populacional, aumento importante da natalidade nos Estados Unidos, após a Segunda Guerra Mundial - *Baby Boom (Explosão de Bebês)*, pois muitos soldados retornaram para suas casas.

Os indivíduos dessa geração são vistos como seguidores de valores tradicionais relacionados ao cumprimento de suas obrigações em relação à carreira, lealdade à organização, educação e criação dos filhos, casamento, entre outros (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2011). Aprenderam a respeitar os mais velhos, chamá-los de senhores e senhoras e pedir a benção aos avós, tem os mais velhos como uma figura de autoridade. Preocupado com o dever, com a segurança, permaneceram muito tempo em uma empresa, buscaram construir carreira sólida e fidelização ao trabalho.

Casaram cedo, antes dos 21, não respondiam os pais e nem aos professores, pois pensavam que os mesmos sabiam tudo, com o ensino médio completo atingiam a classe média, hoje para ter o mesmo padrão deve ter duas faculdades (TWENGE, 2006). Por outro lado buscaram o autopreenchimento, meditaram, protestaram (feminismo), descobriram a liberdade sexual (*free love*) e quase todos fumavam e bebiam. “*This cohort witnessed the foibles of political, religious, and business leaders, that resulted in a lack of respect for and loyalty to authority and social institutions*” (SMOLA; SUTTON, 2002, p. 364).

Percebe-se que dentro da mesma Posição Geracional pode-se encontrar Unidades Geracionais diferentes, que provavelmente foram afetados por diversos eventos criando ou não conexões.

No contexto norte-americano, essa geração foi profundamente afetada por diversos eventos como a Guerra do Vietnã, protestos pelos direitos civis, os assassinatos de John Fitzgerald Kennedy e Martin Luther King Jr, a revolução sexual, o festival de Woodstock, o Watergate (escândalo político), os movimentos Feministas, a Guerra fria, entre outros. (SMOLA; SUTTON, 2002); (TWENGE *et al*, 2010).

No contexto brasileiro os jovens dessa geração viu a capital se transferir para Brasília, enfrentaram a Ditadura, lutaram contra os militares e acompanharam a

repercussão causada pelo suicídio do presidente do Brasil Getúlio Vargas. Eles também ouviram Jovem Guarda, Bossa Nova, Tropicalismo, *Rock in Roll...* Comemoraram nas ruas os títulos de campeão das copas de 1958 e 1962 e viram sua autoestima aumentar com essas conquistas (MORAES, 2005).

Os anos que compreendem essa geração foram marcados por diversos avanços no campo tecnológico e científico e por grandes mudanças políticas e sociais

Já a Geração X (GenX), aqueles nascidos a partir da metade da década de 1960 e até final da década de 1970, são pessoas que de certa forma ficaram descrentes com as organizações, cresceram em um cenário de instabilidade, com rápidas mudanças, tanto no campo financeiro quanto no social e familiar. As famílias já não eram tão numerosas quanto as anteriores e os números de divórcios só aumentavam. Percebe-se as mudanças de valores com relação a geração anterior, a busca pela auto realização profissional fizeram com que muitos abrissem seus próprios negócios e já não mais compartilhavam o mesmo compromisso que a geração anterior tinha em relação a empresa em que trabalhavam (SMOLA; SUTTON, 2002).

Devido as instabilidades, são preocupados com crise e aprenderam a trabalhar mais para ter mais reserva. Essa geração se demonstra mais independente e individualista do que a anterior, Twenge (2006) explica que os GenX nasceram no período do *self-focus*, ou seja, quando criança pais e professores ensinavam a se sentir bem consigo mesmo.

Essa geração, tanto a brasileira quanto a norte-americana conheceu a AIDS (HIV) e se assustou com ela. Viu a tecnologia entrar definitivamente em casa por meio dos videogames, computadores e eletrodomésticos<sup>5</sup> Acompanharam o surgimento da MTV e viram o fim da guerra fria e em 1985 se preocuparam com a divulgação do buraco na camada de ozônio.

*[...] GenX, experienced the AIDS epidemic, economic uncertainty, and the fall of the Soviet Union. They had a substantially higher probability of witnessing their parents' divorce or job loss due to downsizing than had any prior generation. As a result of these experiences, members of this cohort are purported to be independent*

---

<sup>5</sup> 1972 é lançado o Odyssey 100, primeiro videogame do mundo; 1980 publicado o padrão da ethernet (tecnologia para redes locais); 1983 a empresa Apple lança o computador Macintosh.

*and less committed to their employing organization [...] (TWENGE et al, 2010, p. 120).*

Especificamente no Brasil, as pessoas da Geração X se orgulharam com a conquista da Copa do Mundo de 70 no México e viu seu futebol ser consagrado. Assistiram o movimento das Diretas Já e viram ser promulgada a Constituição Brasileira. Passaram por diversas mudanças de moedas (cruzeiro, cruzado, cruzado novo) e pintaram a cara pedindo o *impeachment* do presidente Collor e se espantaram em 1984 ao saber do nascimento do primeiro bebê de proveta no Brasil.

Acostumados a receber *feedbacks* de seus videogames e computadores pessoais, essa geração foi para o mercado de trabalho trazendo uma abordagem prática para as resoluções de problemas. Mais acostumados com a diversidade e com as mudanças, também são altamente competitivos e apegados a títulos, a cargos, deixando claro a sua posição na organização, pois é mérito pelo esforço que teve (SMOLA; SUTTON, 2002).

A Geração Y (GenY), Geração Milênio ou Generation Me (GenMe), refere-se aqueles nascidos a partir de 1980 até final da década de 1990. Se a Geração X, antecessora a essa, apresentava características divergentes da Geração *Baby Boomer*, mas ainda permanecia com alguns valores em comuns, os GenY se distinguiram totalmente.

Nascidos após o *self-focus*, são relutantes a obedecer hierarquia e ordens (*Just be yourself*), rejeitam as tradicionais intervenções educativas em favor da interatividade e modelagem de formas de aprendizado que atendam suas necessidades, não querem se casar com vinte e poucos anos e nem ter filhos. São mimados (*coddled*) e pode ser que tenha *piercing* na boca, ou tatuagem para se expressar (Twenge, 2006). Desta forma, são profissionais voltados para si próprios, para o prazer, não querem um chefe que só diga o que fazer, querem participar, querem evolução imediata, impaciente, buscam promoções constantes.

Devido ao contato logo cedo com as tecnologias, lidam habilmente com as novas tecnologias, são os consultores tecnológicos da casa. “É uma geração que traz consigo o domínio dos principais avanços tecnológicos e os meios de comunicação mais sofisticados, como o Orkut, Twiter, Facebook, MSN e outras redes sociais” (SANTOS et al, 2011, p. 13). Demonstam atitudes de inquietação,

contestação e às vezes de insubordinação, estão habituados a compartilhar informações e a estarem em contato com as pessoas no ambiente virtual, dentro e fora das organizações (SMOLA; SUTTON, 2002); (VELOSO, SILVA E DUTRA, 2011

*Members of this generation have been “wired” since they were very young; growing up with the Internet has made them accustomed to getting access to information quickly. Similar to GenX, GenMe (referred to as Generation Y in the Society of Human Research Management survey) was described as “tech savvy,” “like informality,” “learn quickly,” and “embrace diversity.” It is interesting that “need supervision” was also attributed to GenMe (Society of Human Research Management, 2004) apud (TWENGE et al, 2010, p.1121).*

No contexto norte-americano, em 1995 a Microsoft lança o sistema operacional Windows 95 e alguns anos antes, em 1991, os GenY viram suas forças armadas invadirem o Iraque. Começavam as operações militares da Guerra do Golfo em território iraquiano. Também presenciaram a queda da URSS (União das Repúblicas Socialistas Soviéticas) e o surgimento e a circulação do euro, em 11 países da União Europeia, em 1999.

No Brasil, para essa geração o país já era uma democracia com a economia aberta. O plano real se consolidara e a internet chegara abrindo as portas para o mundo. Viram as gerações mais velhas irem as ruas e o Congresso Nacional aprovar o *impeachment* do presidente Fernando Collor. Acompanharam os primeiros eventos mundiais em prol da natureza, da sustentabilidade, como a ECO 92 no Rio de Janeiro. No esporte sorriram com a conquista do tetra campeonato Mundiais no EUA e assistiram o país parar e chorar devido a morte do piloto da formula 1 Ayrton Senna, durante uma prova em Imola, na Itália.

Santos *et al* (2011) explica que a GenY mostra-se adaptado as tecnologias e a valorização do espaço virtual, uma vez que cresceu com elas a seu favor, mas é uma geração impaciente e necessita de instruções precisas para realizar suas tarefas. Quanto ao mercado de trabalho, busca-se atuar de maneira ecologicamente correta, esperam encontrar um mundo parecido com o seu, conectado, aberto ao diálogo, veloz e global.

Desta forma, o maior desafio das organizações para essa geração é encarar a mudança e atualizar os negócios, favorecendo a criação de novas formas de liderança, estímulo e motivação, criando propostas atrativas e de valorização de profissionais, no intuito de reter os talentos. (SANTOS *et al*, 2011, p. 13).

Sendo assim, percebe-se que as mudanças de valores, comportamentos e as expectativas trazidas por essa geração vêm proporcionando às organizações grandes desafios, fazendo com que busquem novas alternativas e mudem a forma de trabalhar.

Conforme descrições e características das categorias citadas foi possível perceber o quanto cada geração é diferente uma das outras e que são vários os rótulos que cada uma carrega consigo. Jean Twenge em seu estudo intitulado “*Generation Me*<sup>6</sup>: *Why today’s Young Americans are more confident, assertive, entitled - and more miserable - than ever*”, traz informações sobre as gerações e descrição, principalmente, do comportamento dos jovens. Para a autora os *Boomers* dominaram nossa cultura até os últimos tempos, mas esse reinado está acabando, hoje o posto vem sendo tomado pelos jovens, principalmente pela GenMe<sup>7</sup>, pois são eles os consumidores atuais.

Como citado anteriormente tanto a Geração X quanto a Y, segundo Twenge (2006), cresceram, passaram ou foram afetados pelo movimento (período) chamado de *self-focus*. Nesse período, houve uma grande mudança na maneira como as crianças foram educadas. A autora explica que a principal mudança foi com relação a percepção ou a importância que as crianças deveriam ter ou dar com relação as outras pessoas. A ideia era a formação de cidadãos focados em si próprios e não mais, ou nem tanto, no que os outros pensariam ou diriam. “*As long as I believe in myself, I really do not care what others think*<sup>8</sup>” (TWENGE, 2006, P. 20).

Essa nova forma de educação, formação com foco em si próprio, é incentivado desde criança (infância até o colégio) nas escolas pelos professores ou em casa pelos pais. Esse foco é retratado na TV, no rádio, nas músicas, nos filmes, onde demonstram a toda hora como o GenMe é importante (TWENGE, 2006). O foco a si mesmo fez com que o comportamento mudasse radicalmente. Hoje, por exemplo, os pais não se preocupam com a sexualidade do filho no ensino médio, mas sim no fundamental.

---

<sup>6</sup> Nomenclatura utilizada para caracterizar uma geração que pensa em si própria.

<sup>7</sup> Abreviação para indicar a geração nascida no período do Generation Me.

<sup>8</sup> Enquanto eu acreditar em mim, eu realmente não me importo com o que os outros pensam.

Hoje agimos conforme nossas necessidades e desejos, buscamos nossos sonhos e perseguimos nossa felicidade acima de tudo. Segundo a autora, a qualidade mais importante para as crianças é poderem pensar por si mesmas. Isso é uma tendência social e pode ser vistas conforme as afirmações: – o que fazer para ser feliz, sem se preocupar com que os outros pensam. Esse processo de mudança pode ser melhor entendido através das palavras de Twenge (2006), que explica por meio de exemplos as diferenças de comportamento entre os jovens com os mais velhos, o que ela considera o atual e o antigo. A falta de aprovação dos outros e o declínio das regras sociais (*You don't their approval: The decline of social rules*) são algumas das mudanças que se pode notar na atual sociedade. Essas mudanças acontecidas devidas ao *self-focus* (termo utilizado pela autora para evidenciar o olhar do jovem para si mesmo) são relatadas pela autora em diversas áreas da sociedade, como por exemplo, as vestimentas. Antigamente havia um padrão nas roupas, homens sempre de gravatas e mulheres não saíam se suas cintas apertadas e luvas brancas. Hoje as roupas têm sido uma forma de auto-expressão, de escolha individual, de conforto. Mas isso ainda perdura no ambiente formal de trabalho, apesar de estar mudando.

Essa mudança pode ser percebida atualmente nas organizações brasileiras onde o traje formal é vestimenta obrigatória. É comum ver os funcionários dessas empresas usando trajes menos formais, principalmente na sexta-feira. Tal situação é um retrato de tendência geracional, as pessoas ainda querem um bom visual, mas estão cada vez mais informais e aceitas pela sociedade. “*you don't dress formally for yourself or for your comfort, if you really wanted to do things “your way” and just for yourself, you'd wear jeans to work. And of course, many of us already do*”<sup>9</sup> (TWENGE, 2006, p. 18).

Outra mudança pode ser percebida no casamento, antigamente era estranho uma pessoa não se casar antes dos 25 anos, ou com outra pessoa diferente da sua religião ou raça, e hoje há um grande debate sobre o casamento do mesmo sexo, algo impensável antigamente. Ao casar tinha que ter filho, a sociedade cobrava, o casal não tinha escolha. O sexo e a raça de uma pessoa ditavam seu destino e

---

<sup>9</sup> Você não se veste formalmente para si ou para o seu conforto, se você realmente queria fazer as coisas “à sua maneira”, e apenas para si mesmo, você iria usar jeans para trabalhar. E, claro, muitos de nós já fazem

comportamento. Já atualmente as pessoas buscam seu próprio caminho “*There is no single right way to live*” (TWENGE, 2006, P. 19).

A dança é outro fator trazido pela autora para exemplificar tais mudanças. As danças estão cada vez mais individualizadas, 90% das músicas são para dançar sozinho e do seu jeito, sem a necessidade de regras. O termo utilizado por ela é o *Dance Party Revolution (Against Conformity)*. Neste sentido, hoje temos o estilo Harlem Shake<sup>10</sup>, ou seja, música na qual cada um dança de um jeito e no seu ritmo.

Twenge (2006) argumenta que em 1970, no início do período do *self-focus*, os livros de autoajuda e terapia encorajavam as pessoas a desprezar as regras sociais, diziam para deixar de lado o que as outras pessoas achavam. Em 1924 ao perguntar para os pais sobre os traços que queriam em seus filhos, eles nomeavam: estrita obediência, lealdade à igreja e boas maneiras. Já a mesma pergunta feita aos pais em 1988, apresentou a independência e a tolerância como traços. *Do Your Own Thing* é o *ethos* central da modernidade aparente. A autora ao questionar alunos em sala sobre a mesma pergunta feita aos pais, o resultado foi, independência e mente aberta como principais, o GenMe tem esses valores desde o nascimento “*when I grow up I’m to be happy and do what I like to do*”. (TWENGE, 2006, P. 24).

Uma situação emblemática e divulgada mundialmente foi o caso de Kelvin Federline, que largou sua namorada grávida do segundo filho para noivar com Britney Spears. Escolheu a Britney porque amava e não iria ficar com a namorada só porque tinham filhos juntos. Esses são os reflexos de uma juventude que foi criada a pensar por si mesma e a não ligar para o que os outros pensam.

*Who Cares What You Think*, esse é um ponto em que Twenge (2006) aborda e se questiona sobre qual o rumo da atual sociedade. O fato de não se importar com o que os outros pensam, está trazendo consequências. As pessoas estão menos polidas, tornando uma sociedade de insensíveis e egocêntricas, as crianças estão sendo encorajadas pela cultura pop a serem desrespeitosas e autodestrutivas.

Para ela a etiqueta serve para respeitar o conforto do outro, mas isso não está sendo levado em conta. As crianças, por exemplo, têm dificuldade em não

---

<sup>10</sup> Harlem Shake é um meme da internet. Uma batida eletrônica, pessoas fantasiadas ou mascaradas, danças curiosas que tomam conta de toda a tela. A brincadeira surgiu após um vídeo de 5 amigos dançando em um quarto ao som da música Harlem Shake do produtor musical americano Baauer. Saiba mais em: <http://noticias.r7.com/videos/harlem-shake-batida-eletronica-comecou-na-internet-e-virou-febre-do-mundo-todo/idmedia/512abea46b71821eb4aa568a.html>

mentir e a falar formalmente quando necessário. Falar com pessoa mais velha ou autoridade é a mesma coisa que falar com colegas. Sobre esse tema Twenge (2006) traz um caso de um fundador da empresa que visitou uma de suas lojas e perguntou a um jovem empregado como ele estava se sentindo. Ele respondeu: - um pouco de ressaca, mas tudo bem. Além desse caso outros fatos são citados como a falta de educação e de bom senso: Carros barulhentos ou com som alto, pessoas falando alto no hotel, independente do horário.

A autora explica que como as pessoas estão menos propensas a seguir regras, isso reflete na escola e conseqüentemente nos negócios e traz dados para confirmar. Em 2002 74% dos estudantes tapearam o sistema. Em 1992 64% e em 1969 34%. Nesses casos a tecnologia está facilitando a tapeação, passam as respostas pelo celular etc... Mas isso não é característica só dos jovens, os adultos também admitem a tapeação escolar e até aos furtos em lojas. Sobre esse comportamento, Twenge (2006) relembra dos escândalos como o da WorldCom<sup>11</sup> e o da Eron<sup>12</sup>, demonstrando que as pessoas têm uma tendência a quebrar as regras e não falar a verdade para conseguir dinheiro.

Contemporaneamente nas escolas, os alunos discutem e questionam a correção do professor, a nova ordem é ao professor se igualar ao aluno em sala de aula, o discurso passou a ser: eu tenho conhecimento e você também, meu trabalho é facilitar o processo. Nas empresas a informalidade também é percebida, o chefe deixou de ser chamado de Senhor antes do nome, isso é muito formal. Portanto essa democracia na educação e no trabalho tem fortalecido a informalidade na vestimenta e nos nomes e hoje o GenMe aprende em cooperação, colaborativo e se tiver dúvida ele pergunta primeiro ao outro e depois ao professor (TWENGE, 2006).

---

<sup>11</sup> A WorldCom, presente em 65 países, admitiu ter inflado em cerca de US\$ 4 bilhões seus lucros entre janeiro de 2001 e março de 2002. Saiba mais em: <http://revistaepoca.globo.com/Epoca/0,6993,EPT344659-1663-1,00.html>

<sup>12</sup> A Enron, gigante americana do setor de energia, pediu concordata em dezembro de 2001, após ter sido alvo de uma série denúncias de fraudes contábeis e fiscais. Saiba mais em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u416.shtml>

#### **4. CARACTERÍSTICAS DA REGIÃO, ESPECIFICIDADES DA ORGANIZAÇÃO E AS PECULIARIDADES DOS SUJEITOS**

Este capítulo abordará a história e as características da região onde a organização está situada. Será apresentada a caracterização da organização e a descrição do setor em que ocorreram as coletas de dados, juntamente com a descrição das peculiaridades dos sujeitos selecionados em tais coletas. Neste capítulo também se discutirá a indagação feita no problema de pesquisa “Como se estabelecem as relações sociais de trabalho, entre as diferentes gerações, dentro da organização?”, serão descritos as características das relações sociais de trabalho entre seus membros no ambiente organizacional, considerando as diversas gerações (*Boomers*, GenX e GenY) e a cultura da organização.

O estudo de caso foi realizado em uma organização privada de ensino superior, situada na cidade de Maringá, no noroeste do Paraná. Ocupando atualmente o posto de terceiro maior município do Estado do Paraná, Maringá surgiu em 10 de maio de 1947, como Distrito de Mandaguari. Em 1951 foi elevada a Município, com os distritos de Iguatemi, Floriano e Ivatuba. Em 1954 foi instalada a Comarca de Maringá. Hoje é a sede de uma grande região que abrange cem municípios (MARINGÁ.COM, 2013).

Fundada pela Companhia Melhoramentos Norte do Paraná, foi construída de forma planejada obedecendo a um plano urbanístico previamente estabelecido. Sua arquitetura nasceu da prancheta do urbanista Jorge Macedo Vieira e do espírito empreendedor de seus primeiros moradores. O pioneirismo do maringaense pode ser percebido em suas praças, ruas e avenidas, que foram demarcadas considerando, as características topográficas, revelando preocupação lúcida no que se refere à proteção de áreas verdes e vegetação nativa.

Hoje Maringá é polo de uma região que abrange mais de cem municípios e se transformou num grande centro de convergência econômica. As diversas etnias formam um meio cultural múltiplo, incluindo descendentes de alemães, italianos, japoneses, árabes, portugueses, espanhóis e de outras nacionalidades.

Por fim, com um setor educacional acima do padrão nacional, do ensino fundamental à educação superior (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DE MARINGÁ,

2013), Maringá desempenha o papel de polarizador de centro dinâmico de uma extensa região em desenvolvimento, constituindo-se no principal núcleo populacional da Microrregião 9 - Associação dos Municípios do Setentrião Paranaense - AMUSEP, a qual incorpora 30 unidades municipais que ocupam uma área de 6.997km<sup>2</sup>, com o PIB de R\$ 13 bilhões (IBGE 2010) e com uma população de aproximadamente 748.649 habitantes (IBGE 2012), com 533.934 eleitores (TRE 2012). É nesta região que se encontra a organização escolhida para a realização da pesquisa de campo.

A organização escolhida é uma instituição de ensino com grande importância para a região, com mais de vinte e três anos de história e que nos últimos sete anos vem conquistando o cenário nacional por meio da educação a distância. Atualmente disponibiliza uma infraestrutura para atender a comunidade acadêmica e a comunidade de modo geral, assentada em noventa mil m<sup>2</sup> de área construída, distribuída em quatorze blocos.

Atualmente há nos registros da organização mais de cinquenta mil alunos matriculados, tanto na modalidade presencial quanto a distância. Possui cinquenta e oito polos em doze estados brasileiros e conta com um corpo de professores e funcionários técnicos-administrativos de mil e oitocentas pessoas. Além dos cursos superiores nas duas modalidades, a organização oferece cursos de Pós-graduação lato sensu nas diferentes áreas do conhecimento e três Programas de Pós-graduação stricto sensu (Mestrado). Como complemento aos projetos desenvolvidos, mantém convênio com várias instituições de ensino, pesquisa e extensão no país e no exterior, com o objetivo de favorecer o intercâmbio entre professores e alunos, desenvolvendo atividades culturais, científicas e tecnológicas.

A trajetória da organização se inicia no ano de 1986, mas a atuação na educação superior teve início somente no ano de 1990 com a implantação do Curso de Administração e em seguida com o Curso superior de Tecnologia em Processamento de Dados, sendo reconhecidos em 1993. Neste ano a Instituição também investiu no financiamento da educação, implantando, o Programa de Crédito Educativo Interno, sendo que atualmente, possui cerca de quinhentos e quarenta contratos ativos.

A consolidação do processo administrativo da Instituição ocorreu no ano de 1995, com investimentos em informatização visando à garantia da qualidade do

gerenciamento das atividades acadêmicas e administrativas. Nesse período foi desenvolvido o Sistema de Administração Escolar – SAE.

Os anos seguintes foram marcados pela ampliação gradativa do patrimônio físico da Instituição. A aquisição de 1,5 alqueires de terra no ano de 1997 e mais dois alqueires, no ano de 1998, ampliou a área total do campus para 5,5 alqueires (134,2 mil m<sup>2</sup>).

A estrutura organizacional da Instituição mantida foi reformulada e implantada no ano de 1997, quando foram criados a Diretoria Administrativa e a Diretoria de Ensino e seus diversos órgãos de execução do processo administrativo/pedagógico. No ano de 1998 diversas faculdades foram credenciadas, formando o processo de transformação das faculdades existentes em Faculdades Integradas de Maringá, assim como o seu Regimento Unificado.

As atividades de extensão e prestação de serviços se consolidaram e tomaram impulso com a criação do Núcleo de Prática Jurídica, que além de atender a obrigatoriedade curricular do curso de Direito, presta atendimento à população carente que necessita de assistência Jurídica. Também foram implantadas as semanas acadêmicas dos cursos de graduação, organizadas pelos respectivos alunos e órgãos colegiados.

O ano de 1999 marcou pela implantação de novos cursos na graduação e na pós-graduação, especialização e mestrado. Também foi marcado pela valorização da Iniciação Científica com a realização do 1º Congresso de Produção Científica e em janeiro de 2002 recebeu parecer favorável do Ministério da Educação para transformação das Faculdades Integradas em Centro Universitário.

Nos quatro anos subsequentes a Instituição alcançou a ampliação de suas instalações físicas, principalmente àquelas destinadas a laboratórios, biblioteca, espaços acadêmicos diversos, instalações administrativas, de esporte e lazer e, ainda, para atividades docentes e discentes. A instituição mantém um espaço para as atividades de ensino, pesquisa e extensão e disponibiliza uma área de 15.939m<sup>2</sup> para a convivência de alunos, professores e técnicos administrativos. Possui ainda a Rádio e a Televisão, que abriga três projetos de extensão, os quais envolvem professores, alunos e técnicos administrativos, além de serviços de atendimento à comunidade acadêmica, tais como: Agências bancárias, uma farmácia escola e

drogaria, seis postos de reprografia (terceirizados), uma livraria e papelaria e terminais de consultas on-line.

Além da estrutura descrita, a instituição conta com o NEaD (Núcleo de Educação a Distância), responsável pelos cursos na modalidade a distância. Hoje esse setor ocupa um local na Unidade Sede e nesta área estão distribuídos espaços destinados à Pró-Reitoria de Educação a Distância, as Diretorias de Desenvolvimento de Negócios e Expansão, Operacional e de Ensino, bem como as coordenadorias de Graduação, Administrativa e Serviços Compartilhados, Tecnológica, Comercial, de Polos e de Cursos. Conta ainda com os espaços destinados para a Produção de Materiais, Secretaria Acadêmica, Sala de Tutoria, sala de Professores Formadores e Estúdios de TV, além do Polo de Apoio Presencial.

Para a compreensão e identificação das características dos sujeitos, foram aplicadas duas formas de coletas de dados, a primeira foi a entrevista e a segunda foi o Grupo Focal (grupo de discussão). A escolha dos sujeitos para participarem dessas duas formas de coletas teve como critério as categorias estabelecidas (Setor, Idade, Sexo, Grau de Instrução e Função).

Já a escolha do local foi em salas de aula existentes no departamento, e por se tratar de uma ferramenta de coleta que propicia muitas informações e que facilmente pode se perder o foco, todo o processo foi gravado e conduzido por um mediador, que por sua vez se pautava em um roteiro previamente elaborado. O roteiro era composto por duas etapas, na primeira os convidados respondiam individualmente um questionário com questões relacionadas ao seu perfil. Na segunda etapa houve um debate em grupo, sendo lançados temas referentes a carreira, ambiente de trabalho, cultura da empresa, relacionamento com colegas, uso de tecnologias, entre outros.

As entrevistas ocorreram entre os meses de junho à setembro de 2013 e foram selecionados doze funcionários pertencentes ao Núcleo de Educação a Distância, sendo sete mulheres e cinco homens, com idades diferenciadas, onde o mais novo apresentava vinte anos e o mais velho sessenta e quatro. Com relação ao tempo de serviço na organização, o mais novo possuía pouco mais de oito meses e o mais velho em torno de oito anos. De acordo com o Coorte da Unidade Geracional Contemporânea, foram entrevistados quatro funcionários da GenY, quatro

funcionários da GenX e quatro funcionários da Geração *Baby Boomers*, ou seja, quatro funcionários de cada geração.

Sobre o grau de instrução dos funcionários, além de níveis diferentes (quatro graduados; sete pós-graduados Lato Sensu; dois pós-graduados Stricto Sensu), verificou-se também uma variedade nas áreas do conhecimento, tais como Administração, Marketing, Pedagogia, Gestão de Recursos Humanos, Letras, Comércio Exterior, Economia, Gestão Imobiliária e Processamento de Dados.

Os departamentos de onde os funcionários foram escolhidos faziam parte das duas coordenações existentes, Graduação e Pós-graduação. Devido a coordenação de Graduação ser maior do que a Pós-graduação, seus funcionários foram separados por cursos, desta forma os cursos pertencentes aos entrevistados foram: Pedagogia, Administração, Gestão Pública, Recursos Humanos, Agronegócio, Letras e Gestão Imobiliária. Já as funções exercidas pelos mesmos, foram identificadas como Tutor Online, Mediador e Coordenador de Curso. Tais informações apresentadas sobre as características dos entrevistados podem ser visualizada melhor no quadro 1.

Entrevistado	Geração	Sexo	Idade	Grau de Instrução	Função	Tempo de Serviço
E1 – BB	BB	M	50	Pós-Stricto Sensu	Coordenador	3 anos
E2 – BB	BB	F	50	Pós-Lato Sensu	Mediador	8 anos
E3 – BB	BB	M	50	Pós-Lato Sensu	Mediador	4 anos
E4 – BB	BB	M	64	Pós-Lato Sensu	Mediador	6 anos
E1 – GenX	X	F	34	Pós-Lato Sensu	Mediador	7 anos
E2 – GenX	X	F	37	Pós-Lato Sensu	Mediador	2,6 anos
E3 – GenX	X	F	36	Pós-Lato Sensu	Mediador	2,6 anos
E4 – GenX	X	F	35	Pós-Lato Sensu	Mediador	6 anos
E1 – GenY	Y	F	22	Graduação	Tutor	1,6 anos
E2 – GenY	Y	F	25	Graduação	Tutor	1 ano
E3 – GenY	Y	M	20	Graduação	Tutor	8 meses
E4 – GenY	Y	M	22	Graduação	Tutor	11 meses

**Quadro 1: Resumo das Características dos Entrevistados**

Fonte: Elaborado pelo Autor (2013)

De acordo com as informações apresentadas, todas coletadas no ano de 2013 e na própria instituição, alguns no próprio setor onde trabalha o funcionário ouvido e outros em setores diferentes. As entrevistas foram agendadas com antecedência e filmadas, sempre com o consentimento dos entrevistados. Por ser semiestruturada, seguiu-se um roteiro pré-estabelecido subdividido em quatro partes, a saber: 1º Perfil dos Entrevistados, 2º Vida Pessoal, 3º Tecnologia e 4º Ambiente Profissional.

A 1ª parte teve como objetivo conhecer e criar o perfil dos sujeitos, o que facilitou na análise e compreensão das respostas dadas na entrevista. A 2ª parte objetivou a busca de informações das relações dos sujeitos fora de seu ambiente de trabalho, ou seja, em seu convívio familiar, com os colegas e parentes. Tais informações propiciou o entendimento sobre suas percepções com relação a organização.

Na 3ª parte verificou-se a familiaridade do sujeito com a tecnologia, buscou-se entender se a tecnologia faz parte da vida do mesmo, tanto em suas atividades profissionais quanto no seu dia a dia, e como ela interfere no seu comportamento com as demais pessoas. Por fim, a 4ª parte abordou o tema sobre o comportamento do sujeito dentro da organização. Nessa etapa o objetivo foi de entender o comportamento e as relações dos sujeitos com seus colegas de trabalho e de verificar suas percepções quanto à cultura da organização.

Conforme mencionado, a segunda ferramenta utilizada para coletar os dados foi o Grupo Focal. Para compor o grupo foram selecionados nove funcionários do Núcleo de Educação a Distância. As escolhas foram feitas com base nas categorias pré-estabelecidas pela pesquisa e levou em consideração o fato do funcionário não ter participado da fase de entrevistas, ou seja, o funcionário para ser escolhido deveria estar de acordo com as categorias e não ter participado da entrevista.

As características dos selecionados podem ser visualizadas no quadro 2, a seguir.

Integrante	Geração	Sexo	Idade	Grau de Instrução	Função	Tempo de Serviço
GD1 - BB	BB	F	50	Pós-Lato Sensu	Mediador	11 anos
GD2 - BB	BB	F	51	Pós-Stricto Sensu	Professor	20 anos
GD3 - BB	BB	M	50	Pós-Stricto Sensu	Professor	3,6 anos
GD1 - GenX	X	F	35	Pós-Stricto Sensu	Mediador	2,6 anos
GD2 - GenX	X	F	32	Pós-Lato Sensu	Mediador	1 ano
GD3 - GenX	X	F	33	Pós-Lato Sensu	Mediador	6 anos
GD1 - GenY	Y	F	28	Pós-Lato Sensu	Mediador	4,6 anos
GD2 - GenY	Y	M	23	Graduação	Tutor	8 meses
GD3 - GenY	Y	M	24	Pós-Lato Sensu	Tutor	3 anos

**Quadro 2: Características dos Integrantes do Grupo de Discussão.**

Fonte: Elaborado pelo Autor (2013)

Dos nove funcionários participantes do grupo, seis eram mulheres e três eram homens com idade entre vinte e três a cinquenta e um anos. Com relação a Unidade Geracional Contemporânea, foram selecionados três de cada geração, sendo três da geração *Baby Boomers*, três da GenX e três da GenY. O motivo por ter escolhido a quantidade igual de cada geração partiu da ideia de se ter um grupo mais heterogêneo, com visões e opiniões diferentes. O grau de instrução se apresentou em um nível alto, em que apenas um era graduado e os demais possuíam pós-graduação Lato Sensu ou Stricto Sensu. A função predominante foi a de mediação, porém haviam dois professores e dois tutores.

Quanto ao tempo de serviço, a diferença foi significativa, pois o mais novo estava na organização há aproximadamente a oito meses, já o funcionário com mais tempo estava a mais de vinte anos na organização. Estas diferenças geraram grandes debates e proporcionaram importantes informações, que serão apresentadas no próximo capítulo.

#### 4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E DIFERENÇA GERACIONAL: RELAÇÕES SOCIAIS DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

De posse de um volume considerável de dados obtidos com os instrumentos de coletas, o desafio maior foi organizá-los e transformá-los em informações. No decorrer do trabalho, a cada entrevista realizada, a cada pesquisa feita, aos poucos, foi possível verificar como aconteciam as relações sociais de trabalho estabelecidas na organização pesquisada, sempre levando em consideração a cultura da empresa e também as diferenças no comportamento das pessoas conforme sua geração.

Relações sociais de trabalho segundo Ferreira (2003) envolvem elementos interacionais que expressam as relações socioprofissionais de trabalho. Para o autor são integrantes dessa dimensão as interações hierárquicas, as interações coletivas entre os membros da equipe de trabalho e outros membros e as interações externas com usuários, consumidores, fornecedores. Conforme o conceito descrito, o seguinte trabalho se limitou a compreender as interações internas na organização, ou seja, as interações entre membros da equipe de trabalho e as relações hierárquicas.

A concepção dos funcionários pesquisados sobre a hierarquia em uma organização foi bem semelhante. Indiferente da sua formação e geração, todos entendem a hierarquia como algo necessário para manter a empresa organizada ou organizá-la melhor.

“Hierarquia é clara... por ser uma empresa grande a hierarquia deve existir para ter organização. Saber quem é o responsável é enriquecedor para o departamento, é fundamental” (E1 – GenX, 2013).

“Aqui a hierarquia é clara e válida. Como está crescendo muito é necessária para manter a organização” (GD1 – GenY, 2013).

“Sim, concordo com a hierarquia. Acho que temos que obedecer para manter a organização, senão vira bagunça, né?” (E1 – GenY, 2013).

Segundo Morgan (2007, p.28), hierarquia é "a autoridade do superior sobre o subordinado caminha do topo para a base da organização; essa cadeia que é resultante do princípio de comando e deve ser usada como canal de comunicação e de tomada de decisão". Os pesquisados entendem a importância de se ter comando

e uma estrutura formal, pois a hierarquia é a base da organização formal. Porém o fato de terem concepções semelhantes sobre a existência da hierarquia na organização, não significa que o comportamento perante aos superiores sejam semelhantes, ou seja, os mais jovens se comportam ou pensam diferente dos mais velhos quanto a relação chefe – subordinado.

Tal diferença nessas relações foi descrita por Lancaster e Stillman (2011), que explicam que na escola e em casa os jovens da GenY foram acostumados a argumentar e questionar, e no trabalho não é diferente, querem ter voz. A hierarquia baseada em dar ordens está por fora, essa nova geração quer conversas francas e negociações, onde que as duas partes cedam. Desta forma buscam novas formas de liderança e de tomada de decisão baseadas na colaboração.

Esse comportamento ou forma de pensar, apareceu nas falas dos funcionários do GenY, para eles não há nenhum problema em ter que conversar com o superior do seu chefe imediato sem o conhecimento do mesmo, ou em questionar o chefe na presença de todos em algo que não concorde.

“Então... Se eu sei que o meu chefe não é o responsável por uma decisão... Não vejo problemas em falar com o superior dele. É uma questão de agilidade e não de desrespeito” (GD3 – GenY, 2013).

“Não é só porque ele tem um cargo superior ao meu que eu tenho que ficar quieto... Temos que pensar se isso será bom para todos” (E4 – GenY, 2013).

Essa questão quando levantada para a GenX e principalmente para BB, por terem cargos de liderança, percebe-se que conversar com o superior do seu chefe é um ato de ousadia ou até de insubordinação. Lancaster e Stillman (2011) descrevem que a geração Baby Boomer segue valores mais tradicionais, relacionados tanto ao cumprimento de suas obrigações em relação à carreira quanto a lealdade perante a organização, educação e criação dos filhos, casamento, entre outros, e GenX por ser sua sucessora na linha geracional, ainda carrega alguns desses resquícios.

Quando se volta o olhar para a estrutura da organização, enxerga-se uma estrutura formal baseada a hierarquia familiar, apesar do grande tamanho que ela se encontra, ainda há muitos vestígios de uma empresa com características familiar. Na organização, a cultura pela valorização do funcionário quanto a sua hierarquia é

visível, conforme o nível em que o funcionário se encontra no organograma empresarial, os tratamentos e benefícios se diferenciam. Sala individual, ramal próprio, estacionamento exclusivo e gratificações diferenciadas são alguns exemplos que acontecem na organização. Para Schen (2004) o nível dessa cultura se assemelharia ao que ele chama de Artefatos, pois são estruturas ou processos organizacionais que podem ser facilmente vistos, sentidos ou percebidos por pessoas que não são familiares a cultura, mas que podem ter dificuldades em decifrá-las.

O uso das vestimentas pelos funcionários é um fenômeno muito interessante que foi observado durante as pesquisas e que pode exemplificar como incide essa cultura na organização. Ao contatar os funcionários selecionados para as coletas de dados, percebeu-se que, de acordo com a função exercida pelos mesmos a sua vestimenta se diferenciava, e o mais interessante, que só foi descoberta posteriormente, a vestimenta trazia todo um significado.

As funções selecionadas dos funcionários foram: Tutor Online, Professor Mediador e Coordenador de Curso. O tutor online é o profissional que auxilia o professor mediador, que por sua vez auxilia o coordenador de curso. Visualizando uma hierarquia, o tutor<sup>13</sup> é subordinado do mediador<sup>14</sup> que é subordinado do coordenador<sup>15</sup>. Enfim, verificou-se nas aplicações das coletas que os tutores usavam uniforme (porém nem todos), os mediadores usavam trajes informais (calça jeans, camiseta ou camisa), já os coordenadores sempre de ternos com gravatas. Ao averiguar sobre essa diferença, descobriu-se que não havia nenhuma regra formal quanto a escolha das vestimentas, só no caso dos tutores, que eram obrigados a usar o uniforme.

Ao questionar alguns tutores sobre o porquê de alguns usarem o uniforme e outros não, já que era uma norma da organização, chegou-se a seguinte explicação: o uso do uniforme, principalmente para os mais velhos de casa, é visto como um demérito, algo não agradável, pois quem usa uniforme na organização são os funcionários do administrativo e de outros departamentos (zeladoria, limpeza, segurança...). Como na hierarquia os tutores almejam o cargo de mediador, o uso do uniforme os diferencia muito. Ao entrar no departamento observa-se vários

---

<sup>13</sup> Forma abreviada (informal) de como se é referida a função de Tutor Online

<sup>14</sup> Forma abreviada (informal) de como se é referida a função de Professor Mediador

<sup>15</sup> Forma abreviada (informal) de como se é referida a função de Coordenador de Curso

funcionários sentados em suas mesas com seu computador um ao lado do outro, aquele que está de uniforme é facilmente identificado como tutor, ou seja, não mediador. Agora pode se questionar, mas porque os mais velhos têm mais resistência quanto ao uso do uniforme? É porque a função de tutoria quando foi criada não visava o uso de uniforme, algo que foi normatizado somente após um período. Ou seja, aquele tutor online que não precisava fazer uso do uniforme e agora é cobrado por tal, passou a se assemelhar mais com os outros funcionários do que com o professor mediador, que é considerado um Professor.

Algo semelhante acontece na relação entre professor mediador e coordenador de curso, quanto ao uso dos trajes formais e informais. Se um mediador vier trabalhar de trajes sociais, logo ele atrairá olhares dos demais funcionários do departamento e provavelmente ouvirá comentários do tipo: 'Nossa, virou coordenador!!!'..... ou 'Tá se achando o coordenador!!!'

É importante ressaltar que quando um mediador da Geração BB utiliza-se de tal vestimenta os comentários não acontecem, ao contrário de quando é um mediador da GenX ou, especialmente, da GenY.

A busca por novidades ou atividades desafiantes é outra característica dos jovens da GenY, a falta de desafios ou de atividades pouco instigantes são fatores decisivos na permanência deles na organização, Twenge (2006) descreve que os jovens estão desfrutando de uma liberdade sem precedente em busca do que faz feliz. Para essa geração as atividades exercidas na organização devem ser prazerosas e de retorno em curtíssimo prazo. Ao contrário das gerações mais velhas, eles não querem esperar anos por uma promoção ou executar atividades sem muito propósito por muito tempo. É por isso que não hesitam em procurar os superiores para uma conversa direta, em buscar transferências entre os departamentos em busca de algo novo e promoções, ou em continuar a olhar o mercado, mesmo estando empregados, em busca de novas vagas e oportunidades. Sobre esse comportamento Veloso (2011, p.7) comenta que:

[...] a geração Y demonstra atitudes de inquietação, contestação e, às vezes, de insubordinação sobre diversos aspectos do cotidiano das organizações atuais. [...] Indivíduos da geração Y estão habituados a compartilhar informações e a estarem em contato com as pessoas no ambiente virtual, dentro e fora das organizações.

Essa ânsia por novidades ou a falta de paciência para com o crescimento profissional e com a construção de uma carreira, faz com que muitos desses jovens da GenY troquem de emprego com muito mais frequência do que as outras gerações. Esse fato pode ser percebido considerando a média de tempo dos entrevistados de cada geração em permanecer em seus empregos. Verificou-se que a geração BB permanece em média oito anos em seus empregos, já na GenX o número cai para quatro anos e quatro meses e a GenY apresenta a média de oito meses.

Entrevistado	Quantidade Empregos	Tempo em cada emprego					Tempo médio nas empresas
		1º	2º	3º	4º	5º	
E1 – GenX	2	7 anos	7 anos	-	-	-	7 anos
E2 – GenX	3	6 anos	4 anos	2,6 anos	-	-	4,2 anos
E1 – GenY	3	2 anos	1 anos	1,5 anos	-	-	1,5 anos
E2 – GenY	3	7 meses	4,3 anos	1 anos	-	-	4,1 anos
E3 – GenY	5	6 meses	8 meses	5 meses	7 meses	11 meses	7 meses
E1 – BB	4	4 anos	18 anos	8 anos	3 anos	-	8,2 anos
E3 – GenX	2	17 anos	2,6 anos	-	-	-	9,8
E2 – BB	2	10 anos	8 anos	-	-	-	9 anos
E3 – BB	4	4 anos	3 anos	8 anos	5 anos	-	5 anos
E4 – GenY	2	4 anos	11 meses	-	-	-	2,6 anos
E4 – BB	3	8 anos	16 anos	6 anos	-	-	10 anos
E4 – GenX	1	7 anos	-	-	-	-	7 anos
GD1 - BB	3	9 anos	8 anos	11 anos	-	-	9,4 anos
GD2 - BB	2	4 anos	20 anos	-	-	-	12 anos
GD3 - BB	4	12 anos	9 anos	8 anos	3,6 anos	-	8,2 anos
GD1 - GenX	3	7 anos	8 anos	6 anos	-	-	7 anos
GD2 - GenX	3	6 anos	5 anos	1 ano	-	-	4 anos
GD3 - GenX	3	4 anos	5 anos	6 anos	-	-	5 anos
GD1 - GenY	4	1 ano	3 anos	1 ano	4,6 anos	-	2,4 anos
GD2 - GenY	2	11 meses	8 meses	-	-	-	10 meses
GD3 - GenY	3	1 anos	1 ano	3 anos	-	-	1,7 anos

**Quadro 3: Tempo de Trabalho nas Empresas**

Fonte: Elaborado pelo Autor (2013)

Além da quantidade de empregos que cada geração teve ao longo de sua carreira (conforme quadro 3), é válido ressaltar o tempo médio em que cada uma permaneceu em seu primeiro emprego. Fazendo a média dos entrevistados, verifica-se que a Geração BB permanece 7,3 anos, a GenX 7,7 anos e a GenY apenas 1,4 anos. Esses números confirmam as afirmações feitas por Lancaster e Stillman (2011). Em suas pesquisas, os autores dizem que a Geração Y possui uma visão diferenciada do trabalho em relação às gerações anteriores. O desemprego ou ficar desempregado, algo tão temido para as outras gerações, não os amedronta.

O funcionário entrevistado E3 – GenY (2013), por exemplo, possui 20 anos e já estava em seu quinto emprego, sendo que ele estava há nove meses na organização e fora transferido do setor de Call Center para o de Tutoria Online, conforme própria solicitação. Outro exemplo é o da funcionária E2 – GenY (2013), ela tem 25 anos, em seu tempo de graduação fez 4 estágios em 3 anos. Para ela foi comum romper o contrato e trocar um estágio pelo outro, sempre buscou o que melhor pagava ou o que achava que era melhor, que mais agradava. Atualmente ela está em seu segundo emprego registrado, sendo que o anterior ficou 7 meses e nesse atual ela está há 1 ano e também foi transferida de departamento em busca de algo que considere melhor. No momento da entrevista a funcionária alegou não estar muito contente com a atual função e que desejava sair da organização. Foi oferecida à ela uma nova oportunidade em outro departamento, mas ela não queria mais trocar de departamento, como feito anteriormente, ela queria trabalhar em outro local.

Se os jovens da GenY não costumam permanecer por muito tempo na mesma organização, as outras gerações (GenX e BB) quando jovens pensavam diferentes. GD1 – GenX (2013), uma das entrevistadas está com trinta e cinco anos e trabalha desde seus quatorze anos. Antes de entrar na organização ela teve apenas três empregos, sendo que o primeiro ela ficou dos quatorze até seus vinte e um anos, o segundo dos vinte e um aos vinte e nove anos e o terceiro dos vinte e nove aos trinta e cinco anos. Atualmente ela está há dois anos e seis meses na organização, período esse trabalhado concomitantemente com o emprego anterior.

Último exemplo como forma de demonstrar o quão é diferente a forma de pensar entre estas gerações é o caso do E4 – BB (2013), atualmente com sessenta

e quatro anos, o funcionário está na organização há mais de seis anos. Antes de ingressar na organização, o mesmo teve somente outros dois empregos, sendo que o último ficou por mais de dezoito anos, até sua aposentadoria. Acostumado a trabalhar desde jovem, o E4 – BB buscou novos caminhos após a saída do último emprego, hoje além do emprego atual ele também atua como corretor de imóveis.

O comportamento dos jovens em cada geração e sua forma de pensar tem muito haver com a cultura, com situação econômica ou comportamento social que o país se encontra ou se encontrava na época. Twenge (2006) explica que querendo ou não é a cultura da época de quando o jovem nasceu que irá moldá-lo (cultura pop, eventos do mundo, tendências sociais, realidades economias, normas de comportamento), desta forma é a sociedade que molda o ser humano quando jovem e isso ele levará para o resto da vida.

“Quando eu era jovem, meus pais me diziam para eu conseguir seguir a carreira em uma instituição pública ou seguir a carreira no exército, isso era mais garantido... Dava mais estabilidade” (E1 – BB, 2013).

“Desde pequeno meus pais falam para eu seguir e estudar o que gosto... Tem muita gente que trabalha só pelo dinheiro. Depois fica amargurado e estressado, né?” (GD2 – GenY, 2013).

Sobre o tempo de permanência, a organização tem a cultura de manter o funcionário por muitos anos. No quadro do NEAD (departamento em que a pesquisa foi desenvolvida) existe uma porcentagem bem significativa de funcionários com mais de cinco anos, lembrando que a EaD existe pouco mais de sete anos. A grande maioria dos funcionários que entraram nos dois primeiros anos faz parte até hoje do departamento. A rotatividade dos funcionários é baixa, poucos foram os funcionários desligados pela organização, a maioria daqueles que saíram foi por solicitação própria, em busca de novas oportunidades ou por convites de outras organizações. A organização também tem a cultura de encaminhar os funcionários, que não estão contentes ou que manifestaram a vontade de sair, a passar por uma entrevista com a psicóloga no departamento de Recursos Humanos. Eles recebem aconselhamento profissional e muitos acabam sendo transferidos de departamento, permanecendo na organização. Essa transferência o próprio RH se encarrega de providenciar, eles

enviam solicitações aos gestores dos departamentos em que o funcionário poderia se transferir, caso haja vaga e o gestor concorde, a transferência é concretizada.

Há também outro tipo de transferência, a por oportunidade de crescimento, essa está se tornando algo comum na organização, principalmente pelas solicitações dos funcionários da geração mais novas, a GenY. Devido a modalidade de educação a distância na organização estar em pleno desenvolvimento e expansão, muitos funcionários, de diversos departamentos, estão solicitando as suas transferências para trabalharem nos departamentos que atuam com essa modalidade. Essa nova cultura que está surgindo na organização está modificando ou mexendo com a forma de como os gestores de departamentos pensam ou devem pensar. Muitos gestores não gostam que os funcionários de seu departamento se transfiram, pois além de deixar de contar com um funcionário experiente ele terá que contratar um novo para o cargo.

Essa mudança na forma de pensar partiu do alto grau da hierarquia, da reitoria. Em seus discursos, tanto o reitor quanto o pró-reitor, deixam claro que não é para barrar as transferências, é para deixar que os funcionários aproveitem as oportunidades surgidas devido ao crescimento. GD3 – GenY (2013) comentou que no último discurso do pró-reitor, o mesmo mencionou que é craque em perder secretárias para outros departamentos, todo ano ele tem que contratar uma nova. Para ele, isso é algo comum e os gestores devem se preparar para essa situação, devem preparar substitutos.

Os jovens da Geração Y são mais dependentes e sofrem mais influências dos pais do que os jovens das gerações anteriores. Essa maior dependência e influência dos pais na carreira profissional dos filhos da GenY foi algo apontado na pesquisa e que vai ao encontro do que as teorias que discutem gerações abordam sobre o tema. Lancaster e Stillman (2011, p.32) comentam que os pais estão mais participantes da carreira e nas escolhas dos filhos:

Trabalhe com um colega da Geração Y e, mais cedo ou mais tarde, trabalhará com os pais dele também. Hoje, os pais estão mais envolvidos na vida adulta dos filhos e o cordão umbilical que os liga está se esticando até o escritório. Talvez você se veja às volta com um telefonema de um pai querendo saber porque seu filho não foi promovido, quem sabe leve uma dura da mãe de um funcionário em uma almoço da empresa.

Essa influência na carreira está diretamente relacionada com o grau de escolaridade dos pais e a profissão exercida por eles. A probabilidade de um jovem da GenY ter pais com nível superior de ensino é muito maior do que os das gerações anteriores. Isso faz com que esses jovens consultem mais seus pais antes de tomarem suas decisões. Os pais de hoje, com o perfil mencionado acima, ajudam os filhos a projetar a carreira e a exercer certas atividades profissionais. Lancaster e Stillman (2011) trazem exemplos de filhos que levaram relatórios da empresa para casa e pediram ajuda para seus pais, ou caso em que a filha passando por certas dificuldades liga para a mãe pedindo ajuda em como resolver a tal situação.

Exemplos semelhantes a esses foram relatados pelos entrevistados da GenY:

[...] um dia a coordenadora de ensino entrou na sala, abriu a nossa geladeira e jogou um monte de alimento fora, dizendo que estava muito bagunçado... aff... Fiquei muito nervosa e só não falei um monte para ela por Deus... Fui para o banheiro chorando e liguei para minha mãe. Ela me acalmou e disse para eu não fazer nada e que a noite iríamos conversar... (E1 – GenY, 2013).

[...] Quando entrei no departamento recebi algumas tarefas para fazer e tinha que usar fórmula no Excel, não sabia muito e levei para casa e pedi ajuda ao meu pai... Aí, ele criou uma planilha bem legal... Então, mostrei para o pessoal e até hoje estamos usando ela (GD2 – GenY, 2013).

Eu nunca tinha corrigido prova e nem atividade, como meus pais são professores pedi ajuda para eles. [...] As provas a gente leva para casa, então sentei junto com a minha mãe e ela me mostrou como fazia. Meus amigos de trabalho me explicaram certinho, mas eu queria ver como minha mão fazia (E4 – GenY, 2013).

Além dos exemplos citados, as entrevistas e grupo de discussão revelaram certas conformidades nas falas dos integrantes de cada geração. Na Geração BB, por exemplo, a influência dos pais na vida profissional foi mínima, os relatos feitos pelos membros dessa geração foram que os pais pouco sabiam sobre qual era o cargo ou a função em que seu filho exercia no trabalho. Desta forma, as decisões profissionais tomadas por essa geração se basearam em suas próprias convicções, pois sabiam que não poderiam contar com as experiências de seus pais. Quanto a GenX os relatos foram parecidos, o que chama atenção é que para essas duas gerações pedir ajuda profissional aos pais é algo negativo, eles não se sentiriam

bem em ligar para os pais no meio do expediente e pedir ajuda. “Pergunte a um Baby Boomer ou a um X como eles se sentiriam se os pais os tivessem acompanhado da faculdade ao trabalho e ouvirá que morreriam de vergonha. Faça a mesma pergunta a alguém da Geração Y e ele: ‘Por que não?’” (LANCASTER; STILLMAN, 2011, p. 41).

As pessoas das gerações BB e X, quando jovens, aprenderam a se virar sozinhos, a andar com as próprias pernas. A maioria constituiu família muito cedo, o que levou ao amadurecimento precocemente.

E1 – BB (2013) comentou que recentemente seu filho (20 anos) ligou no meio da tarde solicitando ajuda para comprar um sapato, como percebeu que o filho estava confuso pediu para que ele o aguardasse, pois logo estaria na loja para auxiliá-lo... “Eu na idade dele já era casado e pai, as minhas decisões eram sobre onde iríamos morar, como iríamos criar os filhos... As minhas preocupações eram outras”.

Em um ambiente organizacional, a mesma geração (BB) que critica e fica indignada com os jovens que não sabem tomar suas próprias decisões ou não sabem resolver seus problemas sem a ajuda dos pais, é a mesma a parar tudo que está fazendo para socorrer o filho em suas dificuldades. Sobre essa situação Lancaster e Stillman (2011) traz um exemplo de uma diretora de RH, com mais de 18 anos de serviço, que fica indignada ao receber uma ligação da mãe de uma funcionária questionando sobre o *feedback* negativo que a filha recebera do gestor. Enquanto comentava de forma embaçada com seus colegas, ela recebe uma ligação de sua filha pedindo ajuda para escolher os benefícios via internet, pois acabara de ingressar em seu primeiro emprego. A filha explica que como eram muitas opções e a mãe sempre trabalhou no RH, ficaria mais fácil se a mãe escolhesse. Desta forma a filha passa o *login* e senha para a mãe que acaba fazendo as escolhas. Para essa situação os autores usam o termo – ligados por um cordão umbilical sem fio. Ou seja, essa ajuda cada vez mais comum dos pais na vida dos filhos vem modificando o comportamento dos jovens de hoje e, muitas vezes, os pais não percebem, acabam fazendo de forma inconsciente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar e interpretar as relações de trabalho entre diferentes gerações numa organização de ensino superior no noroeste do Paraná. Para alcançar o objetivo, como abordagem metodológica utilizou-se o Estudo de Caso, com a Pesquisa de Campo, sendo feita a análise Qualitativa.

Portanto, buscou-se coletar dados por meio de entrevistas, grupo de discussão e documentos, analisá-los e interpretá-los para entender a estrutura da organização e sua cultura, e compreender as diferenças geracionais entre os funcionários, bem como se relacionam socialmente no ambiente de trabalho.

Após o estudo e compreensão de alguns conceitos que fizeram parte do Referencial Teórico, como: Cultura, Organização, Cultura Organizacional e Gerações, foi possível iniciar as primeiras análises, mesmo que teóricas, sobre o assunto pesquisado.

A compreensão desses conceitos serviu de norte na construção dos instrumentos de coletas de dados, e facilitaram, e muito, na aplicação e condução das mesmas. Conforme as respostas eram obtidas, mentalmente eu verificava se havia ou não uma relação com o que tinha estudado.

Em posse dos dados coletados, o primeiro passo foi traçar e tabular o perfil dos sujeitos pesquisados. Ao fazer isso, uma luz se abriu, foi como se uma venda tivesse sido retirada dos olhos, tudo começou a ficar mais claro. O perfil demonstrou que realmente as pessoas são diferentes, cada qual com a sua cultura, mas que quando agrupadas conforme suas gerações, semelhanças foram percebidas na forma de agir e pensar.

Conforme os dados eram transformados em informação e posteriormente em conhecimentos, o gosto pela pesquisa e principalmente pelo tema foi aumentando. Foi percebido que ao se aprofundar nas análises os conceitos passaram a fazer mais sentidos e refletir a realidade encontrada na organização.

Percebeu-se uma igualdade no comportamento dos sujeitos conforme o contexto em que o mesmo pertenceu enquanto jovem. É claro que esse comportamento não pode ser generalizado e nem transportado para outras

realidades, pois entende-se que tais semelhanças decorrem de influências, muitas delas vindas da família, mais precisamente dos pais. Essa influência se relaciona diretamente com o grau de escolaridade e da profissão exercida por eles. Desta forma, a ideia desse trabalho, desde sua concepção, nunca teve o propósito de generalizar o entendimento sobre o comportamento das pessoas, mas de entender como elas se relacionam socialmente no trabalho.

A cada etapa concluída e a cada objetivo alcançado, mais a motivação se afluía. Como mencionado, a pesquisa com o tempo foi se tornando prazerosa conforme as descobertas e o sentimento da conquista e superação dos desafios, porém os desafios e obstáculos foram muitos.

Primeiro, a considerar a falta de experiência do pesquisador, que levou a refazer alguns os textos e a modificar os objetivos do trabalho. Em consequência, foram refeitas as entrevistas e acrescentado o grupo de discussão. Essas modificações impactaram no segundo limitador, o tempo.

Hoje, com a velocidade em que a informação circula e a necessidade do mercado, os programas de mestrado tiveram que se adaptarem as regras contemporâneas. Não há mais como ofertar programas de mestrados de quatro ou cinco anos. Desta forma, o tempo restringe a pesquisa, mas dentro da ótica do que é proposto hoje, o tempo é suficiente para o desenvolvimento e o programa deixa claro o período em seu cronograma. No caso do pesquisador, o fator tempo, foi um limitador devido ao fato de não poder ser 100% aluno/pesquisador, o tempo se dividia entre a pesquisa e a profissão de docente, o que não permitiu uma dedicação integral. Por fim, não menos importante, as últimas limitações são com relação a falta de bibliografia nacional, principalmente sobre as que discutem geração. A dificuldade não é tanto do acesso ou do fato de ler em outro idioma, apesar da tradução que tive que fazer de um texto em alemão, idioma esse que não domino, mas do contexto. Como buscava informações sobre geração, algo que envolvesse contexto e história, a grande maioria dos textos encontrados era de autores estrangeiros, principalmente dos Estados Unidos. Por mais que descrevessem e discutissem os conceitos, nem sempre condizia com a realidade brasileira. Mas essa dificuldade foi superada depois de muita pesquisa, foram encontrados alguns autores que apresentavam contexto histórico brasileiro.

Desta forma, cabe ressaltar que o conteúdo originado neste estudo não busca e nem possibilita generalizações, muito menos verdades consideradas como absolutas. O estudo buscou por meio de processos analíticos de dados, analisar e interpretar um fenômeno com base num conjunto de técnicas e procedimentos determinados, oferecendo melhor discernimento e possibilitando o maior entendimento.

## REFERÊNCIAS

AMUSEP. **Associação dos Municípios do Setentrião Paranaense**. Disponível em: <<http://www.amusep.com.br/index.php>>, acessado em: 25 de jul. de 2013.

ANGELINE, Tay. **Managing generational diversity at the workplace**: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management* Vol. 5(2), pp. 249-255, 18 January, 2011. Disponível em: <<http://www.academicjournals.org/AJBM>>, acessado em 20 de outubro de 2013.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas-SP: Editora Alínea, 2007.

DOLL, Johannes. **Gerações – um olhar para o “Problema das Gerações” de Karl Mannheim** - REVISTA PORTAL de Divulgação, n.28. Ano III. Dez. 2012. Disponível em: <<http://www.portaldoenvelhecimento.org.br/revista/index.php>>, acessado em 16 de novembro de 2013.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Drucker**: o homem que inventou a Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FERREIRA, M. Cesar. **O Sujeito Forja o Ambiente, o Ambiente “Forja” o Sujeito**: Inter-Relação Indivíduo-Ambiente em Ergonomia da Atividade. *In*: M. C. Ferreira & S. Dal Rosso (orgs.), *A Regulação Social do Trabalho*. Brasília, UnB: Editora Paralelo 15, 2003.

FORQUIN, Jean-Claude. **Relações entre gerações e processos educativos**: transmissões e transformações. Congresso Internacional Co-Educação de Gerações. SESC São Paulo – outubro, 2003.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FOLHA.UOL. **Entenda o caso Enron**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u416.shtml>>, acessado em: 16 de ago 2013.

GEERTZ, Cliford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro, Zahar, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª edição, São Paulo: Atals, 2006.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 2ª Edição, Rio de Janeiro: Record, 1998.

JOHNSON, Allan G. **Dicionário de sociologia**: guia prático da linguagem sociológica. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

KEESING, Roger M. **Theories of Culture**. Institute of Advanced Studies, Australian National University Canberra A.C.T., Australia (1974).

KICK, Fran. **What Makes Kids Kick: Inspiring the Millennial Generation to Kick It In**. Centerville, OH. Instructions & Design Concepts, 2005. Disponível em: <<http://books.google.be/books?id=FC2YMewhvdoC&pg=PA33#v=onepage&q=boomer&f=false>>, acessado em 20 de out de 2013.

LANCASTER, Lynne C.; STILLMAN, David. **O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 24ª edição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2009.

MANNHEIM, Karl. **Das Problem der Generationen**, 1928 - Hier nach: Karl Mannheim, Das Problem der Generationen, in: Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie 7 (1928), S. 157-185, 309-330.

MANNHEIM, Karl. **Diagnóstico de nosso tempo**. 4ª edição. Zahar Editores: Rio de Janeiro, 1980.

MARINGÁ.COM: **O portal da cidade**. Disponível em: <<http://www.maringa.com/historia/historia.php>>, acessado em: 25 de jul. de 2013.

MCKEE, Kim. **The Highs and Lows of using Case Studies in Student Research Projects: practical problems versus dynamite data**. Graduate Journal of Social Science. v. 3 Issue 2, 2006.

MORAES, Antonio Carlos Robert. **Território e história no Brasil**. 2ª edição. Annablume: São Paulo, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, Alda Britto da. **A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sobre o envelhecimento** - Revista Sociedade e Estado - Volume 25 Número 2 Maio / Agosto 2010.

MOTTA, Alda Britto da. WELLER, Wivian. **Apresentação: A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica**. Revista Sociedade e Estado - Volume 25 Número 2 Maio / Agosto 2010.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa: Características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.1, nº 3, 1996.

PREFEITURA DE MARINGÁ. **Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI)**. Disponível em: <<http://www2.maringa.pr.gov.br/educacao/?cod=escola/47>>, acessado em: 25 de jul. de 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 18ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

PPC - **Projeto Pedagógico do Curso**, 2013.

R7 Notícias. **Harlem Shake**: batida eletrônica começa na internet e vira febre no mundo todo. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/videos/harlem-shake-batida-eletronica-comecou-na-internet-e-virou-febre-do-mundo-todo/idmedia/512abea46b71821eb4aa568a.html>>, acessado em: 16 de ago 2013.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3ª Edição, São Paulo: Edições Loyola, 2002.

REIS, Linda G. **Produção de Monografia**: da teoria à prática. 2ª Edição, Brasília: Senac, 2008.

REVISTA ÉPOCA. **Terremoto Global**. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Epoca/0,6993,EPT344659-1663-1,00.html>>, acessado em: 16 de ago 2013.

SAHLINS, Marshal Davis. **Cultura e razão prática**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1979.

SANTOS, Cristiane Ferreira dos. ARIENTE, Marina. DINIZ, Marcos Vinicius Cardoso. DOVIGO, Aline Aparecida. **O processo evolutivo entre as gerações x, y e baby boomers**. XIV Semead – Seminários em Administração. Outubro, 2011.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 3rd ed. San Francisco, CA: The Jossey-Bass business & management series, 2004.

SILVA, Wânia Rezende. **Organizações Cooperativas e Contexto Cultural Brasileiro in Teorias e pesquisa em Ciências Sociais**. Maringá: Eduem, 2010.

SMOLA, Karen Wey. SUTTON, Charlotte D. **Generational differences**: revisiting generational work values for the new millennium. Journal of Organizational Behavior, 2002.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TWENGE, Jean M. **Generation Me**: Why today's Young Americans are more confident, assertive, entitled - and more miserable - than ever before. Free Press New York, 2006.

TWENGE, Jean M., CAMPBELL, Stacy M., HOFFMAN, Brian J., LANCE, Charles E. **Generational Differences in Work Values**: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. Journal of Management 2010 - originally published online 1 March 2010.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. 6ª edição, São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VELOSO, Elza Fátima Rosa. SILVA Rodrigo Cunha da. e DUTRA, Joel Souza (2011). **Gerações e Carreira: A Relação entre as Percepções sobre Carreiras Inteligentes e sobre Crescimento Profissional nas Organizações**. XXXV EnANPAD. Rio de Janeiro 2011 setembro.

WELLER, Wivian. **A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim**. Revista Sociedade e Estado - Volume 25 Número 2 Maio / Agosto 2010.

WELLER, Wivian. **Karl Mannheim: Um Pioneiro Da Sociologia Da Juventude**. XIII CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA 29 de maio a 1 de junho de 2007, UFPE, Recife (PE).

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - Roteiro para Entrevista

### Perfil

Sexo:	Estado Civil:	Filhos:
Idade:	Grau de Escolaridade:	Curso:
Fala outro idioma:	Cargo/Função:	Carga Horária:
Quanto tempo na empresa:	Local onde nasceu:	Religião:

### Vida Pessoal

1. Você participa de algum trabalho de grupo em sua comunidade ou em seu sindicato? E trabalho voluntário?
2. Você mora com quem?
3. Além de você, há alguma outra pessoa de sua casa trabalha? Quem? Onde?
4. Fora da empresa você tem outra atividade remunerada?
5. Qual a escolaridade de seu pai, de sua mãe e de seu cônjuge?
6. Por que escolheu o curso/formação?
7. Você está estudando atualmente? O que?
8. Qual foi a influência de seus pais com relação ao seu estudo? Te ajudaram? De que forma?
9. Qual é o meio que você mais utiliza para se manter informado sobre os fatos atuais?
10. Você tem o hábito de ler? Que tipo de leitura? O que pensa sobre os livros impressos? E os virtuais?
11. O que costuma fazer nas suas horas de lazer?
12. Já morou fora do país? Onde e por quê? Se não, gostaria? Onde e por quê?
13. Qual é o meio de transporte que você utiliza para ir ao trabalho?
14. Com quem compartilha seus problemas?
15. O que pensa sobre a família na sociedade atual?
16. Quais os principais problemas que a sociedade brasileira enfrenta? Cite.

### Tecnologia

1. Você gosta de tecnologia? Tem facilidade?
2. Você tem algum aparelho portátil? Qual? (tablete, i-phone, Smartphone, notebook) – teve dificuldade em aprender mexer?

3. Você faz parte de alguma rede social? Qual?
4. Quantas horas por dia, em média, você fica conectado na internet para uso pessoal? E profissional?
5. Utiliza a internet para: compras, jogos, bancos, namoro, etc?
6. Para exercer a sua função é necessário o domínio de alguma tecnologia? Qual?

### **Ambiente Profissional**

1. Por que escolheu essa profissão?
2. Como veio trabalhar nessa empresa?
3. Quantos empregos você já teve até hoje?
4. Quanto tempo, em média, você permanece no emprego?
5. Como você define seu trabalho?
6. Como você define seu ambiente de trabalho?
7. Você acha que existem regras objetivas nesse ambiente? Quais?
8. Você percebe outras formas de condutas que orientam o seu dia a dia na empresa além das regras e regulamentos explícitos? Quais?
9. Existe uma hierarquia clara na empresa? O que você pensa sobre isso?
10. Para você está claro qual é o objetivo da empresa? Comente.
11. Os seus colegas de trabalho são da mesma faixa etária que a sua?
12. Como que é trabalhar com pessoas com faixas etárias diferentes? Com qual prefere trabalhar?
13. Como é a sua relação com os demais empregados? O que é importante nessa relação de trabalho?
14. O que lhe motiva no seu emprego?
15. Quais fatores influenciam seu desempenho no trabalho?
16. Costuma trabalhar finais de semana ou levar tarefas para casa?
17. O que pensa sobre os salários pagos para a sua profissão?
18. Qual foi a influência de seus pais com relação ao seu trabalho? Te ajudam? De que forma?
19. O que imagina estar fazendo daqui a cinco anos?

**Sujeitos da pesquisa:**

Serão entrevistados 15 funcionários de diferentes departamentos e gerações, conforme Unidade Geracional. As categorias pré-estabelecidas para a determinação da escolha dos funcionários se pautarão em: grau de instrução, idade, tempo de serviço, gênero e departamento.

Entrevistado	Geração	Sexo	Idade	Grau de Instrução	Função	Tempo de Serviço
E1 – BB	BB	M	50	Pós-Stricto Sensu	Coordenador	3 anos
E2 – BB	BB	F	50	Pós-Lato Sensu	Mediador	8 anos
E3 – BB	BB	M	50	Pós-Lato Sensu	Mediador	4 anos
E4 – BB	BB	M	64	Pós-Lato Sensu	Mediador	6 anos
E1 – GenX	X	F	34	Pós-Lato Sensu	Mediador	7 anos
E2 – GenX	X	F	37	Pós-Lato Sensu	Mediador	2,6 anos
E3 – GenX	X	F	36	Pós-Lato Sensu	Mediador	2,6 anos
E4 – GenX	X	F	35	Pós-Lato Sensu	Mediador	6 anos
E1 – GenY	Y	F	22	Graduação	Tutor	1,6 anos
E2 – GenY	Y	F	25	Graduação	Tutor	1 ano
E3 – GenY	Y	M	20	Graduação	Tutor	8 meses
E4 – GenY	Y	M	22	Graduação	Tutor	11 meses

## APÊNDICE B - Roteiro para Grupo Focal

### Perfil do entrevistado - Responder individualmente

Sexo:	Estado Civil:	Filhos:
Idade:	Grau de Escolaridade:	Curso:
Fala outro idioma:	Cargo/Função:	Carga Horária:
Quanto tempo na empresa:	Local onde nasceu:	Religião:

### Discutir os temas em grupo sobre:

- Carreira profissional
- Perspectiva de crescimento profissional
- Influência da família na vida profissional
- Normas e condutas na empresa
- Ambiente de trabalho
- Relacionamento com os demais colegas de trabalho
- Relacionamento com colegas de diferentes idades
- Cultura da empresa
- Hierarquia
- Uso de tecnologias

### Sujeitos da pesquisa:

Foram selecionados 9 funcionários do Núcleo de Educação a Distância para comporem o Grupo Focal. As escolhas foram baseadas conforme categorias pré-estabelecidas pela pesquisa: Setor, Idade, Sexo, Grau de Instrução e Função.

Integrante	Geração	Sexo	Idade	Grau de Instrução	Função	Tempo de Serviço
GD1 - BB	BB	F	50	Pós-Lato Sensu	Mediador	11 anos
GD2 - BB	BB	F	51	Pós-Stricto Sensu	Professor	20 anos
GD3 - BB	BB	M	50	Pós-Stricto Sensu	Professor	3,6 anos
GD1 - GenX	X	F	35	Pós-Stricto Sensu	Mediador	2,6 anos
GD2 - GenX	X	F	32	Pós-Lato Sensu	Mediador	1 ano
GD3 - GenX	X	F	33	Pós-Lato Sensu	Mediador	6 anos
GD1 - GenY	Y	F	28	Pós-Lato Sensu	Mediador	4,6 anos
GD2 - GenY	Y	M	23	Graduação	Tutor	8 meses
GD3 - GenY	Y	M	24	Pós-Lato Sensu	Tutor	3 anos