



RELAÇÕES ENTRE AS GERAÇÕES PRESENTES NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS

Marcela Bortotti Favero

Faculdade Cidade Verde

favero.alipr@gmail.com

Tamara Aline Machado Reis

Faculdade Cidade Verde

tamaraamf@gmail.com

RESUMO: Nas organizações atuais identifica-se pelo menos três gerações diferentes trabalhando juntas. A intenção do presente trabalho foi compreender a percepção das empresas e agentes de integração sobre a relação entre as gerações no mercado, especialmente em relação a geração Z composta pelos menores aprendizes. Foram entrevistados dois representantes de empresas de Maringá que tem aprendizes no seu quadro de funcionários, bem como um representante de um agente de integração entre as empresas e aprendizes. Chegou se a conclusão de que a característica da geração Z que mais incomoda as outras gerações é o uso excessivo da tecnologia no ambiente de trabalho, tirando o foco das outras atividades. Em contra partida é o comprometimento da geração Z que mais satisfaz as gerações X e Y.

Palavras Chave: geração X,Y e Z, ambiente de trabalho, gerações.

ABSTRACT: In the current organizations, is identified at least three different generations working together. The intention of this paper, was find how is the relationship of this generations, focusing in the Z generation, represented by youngers apprentices of the organizations in Maringa and region. Two employees, that representes organizations who has youngers apprentices in their staff caidre and a representative of integrations agent between organizations and apprentices. The conclusion was the Z characteristics that bothers more the other generations is the excessive use of technology at work, losing focus of the important activities. On the other hand, the commitment satisfies the X and Y generations.

Key Words: X,Y,Z generation, wor environment, generations.

1. INTRODUÇÃO

Nas organizações de hoje, percebe-se uma grande quantidade de funcionários de diferentes idades coexistindo no mesmo local de trabalho. Existem quatro principais gerações encontradas nas empresas. Sendo elas, a dos *baby boomers* e as gerações X,Y e Z. Com tantos perfis diferentes é inevitável que em algum momento existam conflitos entre essas gerações. De um lado, a geração dos *baby boomers*, mais sisuda e focada na estabilidade e a geração X, preocupada em crescer e se manter na empresa até a aposentadoria. Do outro lado, as gerações



Y, tão famosa por sua impaciência e inconstância, e a Z, conhecida pela informalidade e pouco apego a hierarquias (PEREIRA,2016).

Em contrapartida dos conflitos, existe também o lado bom de ter vários tipos de gerações em um mesmo ambiente de trabalho, a troca de experiências. As novas gerações aprendem um pouco como deve ser a postura dentro da organização, mais formal, ao passo que as gerações mais antigas podem aprender a ter mais flexibilidade para enfrentar as inevitáveis e rápidas mudanças que uma organização está sujeira atualmente.

Com a instituição da Lei da Aprendizagem (10.097/2000), aprovada no ano 2000, as empresas de médio e grande porte, passaram a ser obrigadas a cumprir uma cota de aprendizes, de acordo com o número de funcionários. Desse modo, para cumprir a lei, a geração Z tem vindo com força total para o mercado de trabalho, e encontrado, muitas vezes, empresas e funcionários despreparados para lidar com essa nova geração e aproveitar o melhor que ela tem a oferecer.

Desta forma, surgem os seguintes questionamentos: existem conflitos de gerações? Em caso positivo, como fazer esses conflitos gerarem bons resultados e transformar essa experiência em aprendizado e desenvolvimento da organização? Quais são os pontos positivos e negativos de se ter várias gerações no mesmo espaço de trabalho?

Esse desafio fica principalmente para a área de gestão de pessoas, é papel dela mediar e enxergar o que há de melhor nesses conflitos, pois todas as gerações têm características importantes para que uma organização cresça e se desenvolva. Basta que os conflitos sejam transformados em combustível para isso, e o que cada geração tem de melhor seja valorizado. Os pontos em comum de cada geração precisam ser mapeados e priorizados no relacionamento, pois todas elas podem ensinar algo de bom uma a outra.

Sendo assim, presente trabalho visa compreender a percepção das empresas e agentes de integração sobre a relação entre as gerações no mercado, especialmente em relação a geração Z composta pelos menores aprendizes. Bem como é a postura e participação da área de gestão de pessoas nesse processo todo, demonstrando assim os pontos positivos e negativos dessa interação entre gerações. Verificar também a opinião, de forma geral, sobre a imposição da contratação de aprendizes, se há alguma dificuldade nesse processo e como é visto o papel do agente de integração nisso tudo.

Este artigo está dividido em Referencial Teórico, onde as características das gerações abordadas serão detalhadas, Metodologia, na qual apresenta-se os tipos de pesquisa foram utilizadas e qual a técnica de coleta de dados. Análise de resultados onde teoria e prática serão confrontadas e as considerações finais, ou seja, conclusões tiradas ao se comparar prática e teoria.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

GERAÇÕES PRESENTES NO MERCADO DE TRABALHO

Para Forquin (2003 p.3)

Geração é o conjunto de pessoas nascidas em uma mesma época, que têm experiências históricas idênticas ou com certa proximidade cultural. São pessoas, que não apenas nasceram em uma mesma época, mas que também perpetuam valores em comum. Desenvolvem sobre a base de uma experiência comum ou semelhante, os elementos de uma consciência de se ter vínculos em comum, sendo assim, desenvolvem um sentimento ou consciência de geração.

Atualmente, quatro gerações podem ser encontradas trabalhando juntas nas organizações. As gerações do *baby boomers*, a X, a Y e a Z. Com a predominância das gerações X, Y e Z, já que muitos *baby boomers* já se aposentaram ou estão em processo. Cada uma delas tem suas características próprias, seus valores e crenças. Com toda essa diversidade, é cada vez mais importante que haja um ponto de equilíbrio, para que a convivência seja proveitosa (APRIGIO, 2013).

No próximo tópico, essas quatro gerações serão apresentadas detalhadamente, para que se entenda suas principais características, valores, o que almejam na vida profissional e seus pontos positivos e negativos, que influenciam as relações dentro das organizações.

2.1 *BABY BOOMERS*

Essa geração, nascida entre 1940 e 1960, recebe esse nome, pelo *boom* de bebês que se

deu no período pós Segunda Guerra Mundial. Após o retorno dos soldados da guerra, houve um aumento no número de mulheres grávidas, e consequentemente ao aumento da população (CORTELLA,2014).

Caracteriza-se pela rigidez e disciplina na educação recebida. São indivíduos que possuem forte vínculo com a organização e grande senso de responsabilidade, valorizam uma carreira longa e sólida na mesma organização, e almejam grande poder e *status*. Conquistam suas posições por elevado conhecimento tácito. É uma geração que não aceita ser questionada, bem como ser liderada por gerações mais jovens. Posições de liderança, para eles, estão ligadas a controle, ou seja, são líderes mais autocráticos, que tomam suas decisões sem a participação de seus subordinados (ANDRADE et al,2012).

Para Aprigio (2013, p.21)

Uma característica dos componentes da geração é a resistência à mudança e a de não compreender e se adaptar às demandas de mudanças.[...] Têm uma relação difícil com tecnologias digitais, aprenderam a lidar depois de adultos. Não se preocupam muito com qualidade de vida. Voltado a resultados e são competitivos.

Apesar de se dedicarem, “vestirem a camisa” da organização, buscarem sempre os melhores resultados, o fato de terem pouca flexibilidade é um fator crítico no cenário atual. Com a globalização, as organizações estão tendo que inovar a cada dia, para manterem-se competitivas, e um profissional que não se adapta a mudanças, acaba ficando obsoleto. A maioria dos representantes dessa geração já está aposentada em ou processo de aposentadoria, são poucos os que permanecem nas empresas.

2.2 GERAÇÃO X

Formada pelos indivíduos nascidos entre os anos de 1960 e 1980, essa geração presenciou fatos históricos importantes no mundo. Em nível de Brasil, foi a que passou por diversos planos econômicos e a que lutou pelo fim da ditadura militar (ANDRADE *et al*,2012).

Também conhecida como filhos dos *baby boomers*, essa geração viu seus pais trabalharem arduamente para proporcionar um futuro melhor a eles. Além disso, foi nessa época

que a mulher entrou no mercado de trabalho e se consolidou como profissional, ganhando um pouco mais de espaço nas organizações (PEREIRA;BLANES, 2014)

É caracterizada pela experiência e dedicação, são comprometidos com os objetivos da empresa. Quando assumem cargos de liderança, costumam ser mais democráticos que os *baby boomers*, prezando por uma maior participação de seus subordinados nas decisões tomadas. Além disso, não são tão resistentes as novas tecnologias, ao contrário, apesar de algumas limitações, sabem aproveitá-la muito bem (ZAMPROGNA,2018).

Para Gonçalves e Ferreira (2016 p.51)

A geração X é uma geração de personalidade muito forte, acreditam em seus valores e ideais. Nas organizações dos dias atuais podemos encontrar pessoas dessa geração que comprovam que eles são pessoas que possuem vontade de aprender cada dia mais, e que uma das suas maiores inseguranças é que as próximas gerações possam desbancá-los no mercado de trabalho.

Essa geração caracteriza-se por ser um pouco mais flexível que a de seus pais. São líderes mais democráticos e tem uma boa relação com a tecnologia. Apesar de tudo, são menos autoconfiantes que a próxima geração e uma das coisas que mais temem é perder espaço no mercado para a geração Y.

2.3 GERAÇÃO Y

Nascidos entre os anos de 1981 e 1990 é uma geração extremamente influenciada por avanços tecnológicos, democracia, bem como a aceleração da economia. Para Bevilacqua *et al*,2016 p. 35 “A geração do “por que” busca rapidez e conectividade com a tecnologia que já é inerente ao dia a dia dessas pessoas que possuem uma visão global das coisas, embora necessitem desenvolver sua inteligência emocional.”

Além disso, é considerada uma geração de indivíduos mais autoconfiantes, que não temem o desemprego, estão sempre em busca de novos desafios e buscam ascensão rápida dentro das organizações. Não temem o desemprego, como seus pais e avós, bem como não são adeptos ao trabalho excessivo, reservam um bom tempo para a vida pessoal, não significando que não são comprometidos, apenas buscam um equilíbrio entre vida pessoal e carreira

(ANDRADE et al,2012).

Com um maior acesso a internet e mais facilidade que a geração X para lidar com a tecnologia, acaba trazendo certa informalidade para as organizações. Os superiores são tratados de “igual para igual”, não significando que são desrespeitados, porém a geração Y não se deixa intimidar muito pelo poder de seus superiores hierárquicos (BOBATO,2014).

Para Gonçalves e Rodrigues, 2015 p.7

Os profissionais da Geração Y têm como prioridades seus interesses e crescimentos individuais, pois, trabalham por estímulo. Portanto, valorizam e necessitam do *feedback* constante de seus líderes. Possuem algumas características básicas como ansiedade, impaciência, superficialidade, ambiguidade, individualidade e flexibilidade.

Sendo assim, a geração Y basicamente está preparada, por conta de sua flexibilidade e maior informalidade, a se adaptar às mudanças que acontecem tão rapidamente na atualidade. Por isso, justamente por essa maior flexibilidade, as gerações anteriores acabam ficando com medo de perder espaço na organização. Porém, ao mesmo tempo, necessitam trabalhar um pouco mais inteligência emocional, desenvolver a paciência, pois nem tudo acontece tão rápido quanto esperado.

2.4 GERAÇÃO Z

Nascidos nos anos 2000, é a geração que é influenciada por vídeo game, wi-fi, celular e redes sociais. Costumam fazer várias coisas ao mesmo tempo, e ter acesso a todas as informações muito rapidamente. Por conta disso, tem sido considerada uma geração imediatista e intolerante. Não são individualistas, preferem a convivência em grupos. Um dos principais pontos de atenção, é que por conta do volume intenso de informações em pouco tempo, tendem a ter dificuldade em separar adequadamente essas informações (BEVILACQUA, 2016).

Apesar de terem características consideradas intoleráveis ao ambiente de trabalho, os pontos positivos dessa geração são noção de instantaneidade, velocidade e senso de urgência. O desafio é fazê-los entender, que a motivação é intrínseca, ou seja, não se deve esperar que tudo dependa do ambiente externo (CORTELLA,2014).

Algumas das características que mais se destacam na geração Z é flexibilidade, trazendo assim uma grande capacidade de inovação que, por ser a geração mais conectada, acontece praticamente em tempo real. Além disso, esses jovens valorizam a integridade das empresas para as quais trabalham, é esperado que essas empresas tenham respeito tanto pelos seus clientes, quanto pelos seus funcionários (TAPSCOTT, 2010).

Para Ceretta e Froeming, 2011, p.22

É um segmento apaixonado pela tecnologia, pela mídia e suas ferramentas de transmitir informações. Utiliza a televisão, ouve o rádio, acessa a internet e fala ao celular simultaneamente, sem qualquer dificuldade. Leva esse comportamento frenético, em ritmo fragmentado e acelerado, para as escolas e para as empresas nas quais trabalham, exigindo novas práticas educacionais e gerenciais, a fim de conduzir tais comportamentos para que se possa extrair o melhor desse segmento, extremamente criativo e inovador.

Em resumo, essa nova geração veio para mudar cada vez mais a realidade no ambiente corporativo, continuando a revolução começada pela geração Y. Sendo a geração do futuro, as empresas terão que cada vez mais adaptar o ambiente de trabalho e a remuneração às demandas criadas por ela. Apesar dos pontos positivos, há também algumas características a desenvolver, como por exemplo, desenvolver a capacidade de lidar melhor com as inúmeras informações que são recebidas diariamente, desenvolver mais paciência e melhorar o comportamento no ambiente corporativo.

A tabela 1 mostra um resumo das principais características, positivas e negativas, das gerações presentes no mercado de trabalho.

Tabela 1 – Principais características das gerações.

Geração	Ano de nascimento	Principais Características
<i>Baby Boomers</i>	Entre 1940 e 1960	Grande senso de responsabilidade, voltados a resultados, competitivos, líderes autocráticos, inflexíveis, tem dificuldade em lidar com a tecnologia.
X	Entre 1960 e 1980	Experiência, dedicação, comprometimento, líderes menos autocráticos, sabem aproveitar a tecnologia, pouca autoconfiança.
Y	Entre 1981 e 1990	Sabem usar a tecnologia a seu favor, pouca inteligência emocional, sempre em busca de novos desafios, procuram ascensão rápida na carreira, buscam equilíbrio entre vida pessoal e carreira, ansiedade, flexibilidade.



Z	A partir dos anos 2000	Não sabem viver sem tecnologia, fazem várias coisas ao mesmo tempo, imediatismo, intolerância, senso de urgência, noção de instantaneidade, flexibilidade, grande capacidade de inovação.
---	------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pelos autores

O grande desafio das empresas é tirar o melhor da convivência entre essas gerações. Ao mesmo tempo em que apresentam características extremamente positivas, há as características que podem causar conflitos nas relações do dia a dia no ambiente de trabalho. Sempre buscar aproveitar o melhor de cada geração, é o primeiro passo para o sucesso no relacionamento entre tantos perfis diferentes presentes atualmente nas organizações.

LEI 10.097/2000 – LEI DA APRENDIZAGEM

Sancionada em 14 de dezembro de 2000, a lei 10.097/2000, também conhecida como lei da aprendizagem, trouxe a obrigatoriedade de que as empresas de médio e grande porte tenham uma cota, de 5 % a 15% do número de colaboradores, de aprendizes com idades entre 14 e 24 anos no seu quadro de funcionários.

A intenção dessa lei, é que os jovens tenham a primeira oportunidade no mercado de trabalho e que os empresários possam passar aos jovens um pouco da cultura e dos valores da organização. Abaixo, a mesma está na íntegra, descrevendo os direitos e deveres das empresas e dos aprendizes.

Art. 1º Os arts. 402, 403, 428, 429, 430, 431, 432 e 433 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 402. Considera-se menor para os efeitos desta Consolidação o trabalhador de quatorze até dezoito anos." (NR)

"Art. 403. É proibido qualquer trabalho a menores de dezesseis anos de idade, salvo na condição de aprendiz, a partir dos quatorze anos." (NR)

"Parágrafo único. O trabalho do menor não poderá ser realizado em locais prejudiciais à sua formação, ao seu desenvolvimento físico, psíquico, moral e social e em horários e locais que não permitam a freqüência à escola." (NR)

"Art. 428. Contrato de aprendizagem é o contrato de trabalho especial, ajustado por escrito e por prazo determinado, em que o empregador se compromete a assegurar ao maior de quatorze e menor de dezoito anos,



inscrito em programa de aprendizagem, formação técnico-profissional metódica, compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, e o aprendiz, a executar, com zelo e diligência, as tarefas necessárias a essa formação." (NR) (Vide art. 18 da Lei nº 11.180, de 2005)

"§ 1º A validade do contrato de aprendizagem pressupõe anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social, matrícula e frequência do aprendiz à escola, caso não haja concluído o ensino fundamental, e inscrição em programa de aprendizagem desenvolvido sob a orientação de entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica." (AC)*

"§ 2º Ao menor aprendiz, salvo condição mais favorável, será garantido o salário mínimo hora." (AC)

"§ 3º O contrato de aprendizagem não poderá ser estipulado por mais de dois anos." (AC)

"§ 4º A formação técnico-profissional a que se refere o caput deste artigo caracteriza-se por atividades teóricas e práticas, metodicamente organizadas em tarefas de complexidade progressiva desenvolvidas no ambiente de trabalho." (AC)

"Art. 429. Os estabelecimentos de qualquer natureza são obrigados a empregar e matricular nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem número de aprendizes equivalente a cinco por cento, no mínimo, e quinze por cento, no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento, cujas funções demandem formação profissional." (NR)

"§ 1º-A. O limite fixado neste artigo não se aplica quando o empregador for entidade sem fins lucrativos, que tenha por objetivo a educação profissional." (AC)

"§ 1º As frações de unidade, no cálculo da percentagem de que trata o caput, darão lugar à admissão de um aprendiz." (NR)

"Art. 430. Na hipótese de os Serviços Nacionais de Aprendizagem não oferecerem cursos ou vagas suficientes para atender à demanda dos estabelecimentos, esta poderá ser suprida por outras entidades qualificadas em formação técnico-profissional metódica, a saber:" (NR)

"I – Escolas Técnicas de Educação;" (AC)

"II – entidades sem fins lucrativos, que tenham por objetivo a assistência ao adolescente e à educação profissional, registradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente." (AC)

"§ 1º As entidades mencionadas neste artigo deverão contar com estrutura adequada ao desenvolvimento dos programas de aprendizagem, de forma a manter a qualidade do processo de ensino, bem como acompanhar e avaliar os resultados." (AC)

"§ 2º Aos aprendizes que concluírem os cursos de aprendizagem, com aproveitamento, será concedido certificado de qualificação profissional." (AC)

"§ 3º O Ministério do Trabalho e Emprego fixará normas para avaliação da competência das entidades mencionadas no inciso II deste artigo." (AC)



"Art. 431. A contratação do aprendiz poderá ser efetivada pela empresa onde se realizará a aprendizagem ou pelas entidades mencionadas no inciso II do art. 430, caso em que não gera vínculo de emprego com a empresa tomadora dos serviços." (NR)

"Art. 432. A duração do trabalho do aprendiz não excederá de seis horas diárias, sendo vedadas a prorrogação e a compensação de jornada." (NR)

"§ 1º O limite previsto neste artigo poderá ser de até oito horas diárias para os aprendizes que já tiverem completado o ensino fundamental, se nelas forem computadas as horas destinadas à aprendizagem teórica." (NR)

"Art. 433. O contrato de aprendizagem extinguir-se-á no seu termo ou quando o aprendiz completar dezoito anos, ou ainda antecipadamente nas seguintes hipóteses:" (NR)

"I – desempenho insuficiente ou inadaptação do aprendiz;" (AC)

"II – falta disciplinar grave;" (AC)

"III – ausência injustificada à escola que implique perda do ano letivo; ou" (AC)

"IV – a pedido do aprendiz." (AC)

"§ 2º Não se aplica o disposto nos arts. 479 e 480 desta Consolidação às hipóteses de extinção do contrato mencionadas neste artigo." (AC)

Art. 2º O art. 15 da Lei no 8.036, de 11 de maio de 1990, passa a vigorar acrescido do seguinte § 7º:

"§ 7º Os contratos de aprendizagem terão a alíquota a que se refere o caput deste artigo reduzida para dois por cento." (AC)

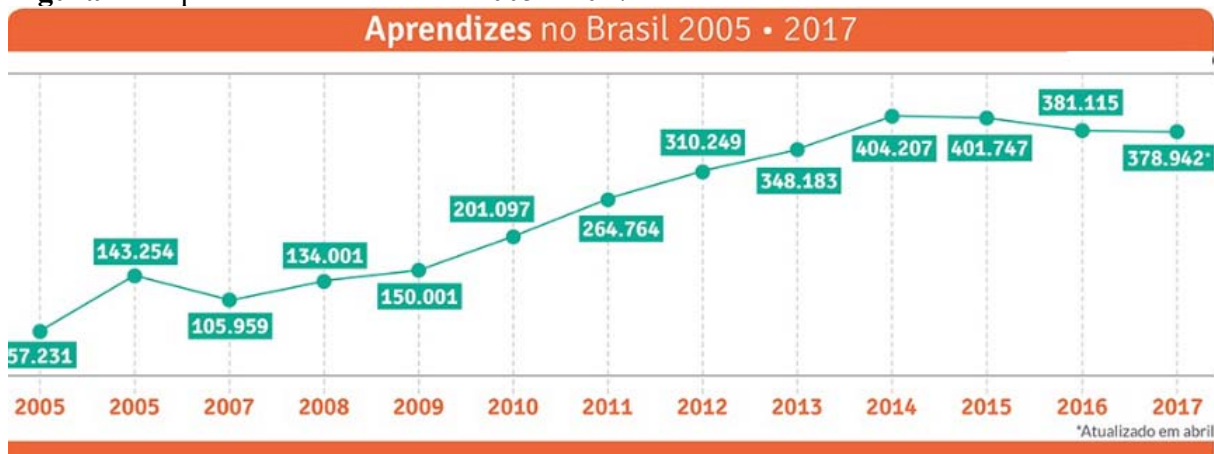
Art. 3º São revogados o art. 80, o § 1º do art. 405, os arts. 436 e 437 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943.

Art. 4º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

A lei da aprendizagem nem sempre é cumprida pelas organizações, algumas preferem pagar multa a cumprirem a cota, e outras não dão chance para que aprendizes possam desenvolver-se adequadamente. Em contrapartida, há empresas que aproveitam muito bem a entrada da geração Z, desenvolvendo esses aprendizes e fazendo com que disseminem sua cultura e sejam futuros profissionais mais desenvolvidos.

Na figura 1, é possível identificar o número de aprendizes contratados pelas empresas entre 2005 e 2017. Apesar de altas e baixas nas contratações, é possível perceber que de 2005 até o ano passado houve um significativo aumento das contratações de aprendizes no país.

Figura 1 – Aprendizizes no Brasil de 2005 a 2017.



Fonte: TAU, F. **Lei do Aprendiz**: como anda a política considerada uma das maiores armas contra o trabalho infantil no Brasil, 2017. Disponível em <www.chegadetrabalhoinfantil.org.br> Acesso em 01/08/2018.

3. METODOLOGIA

Com base nos fins, a pesquisa é de cunho exploratório. Exploratória porque o seu principal objetivo é compreender a percepção das empresas e agentes de integração sobre a relação entre as gerações no mercado, especialmente em relação a geração Z composta pelos menores aprendizes em empresas de Maringá e Região (CERVO, BERVIAN, 1996; VERGARA, 1998).

Quanto aos meios, a pesquisa mais adequada mostrou-se sendo a bibliográfica e a de campo. Bibliográfica porque a revisão da literatura do tema foi realizada por estudos com base em publicações em livros, revistas e meio eletrônico, sendo as publicações, em sua maioria, secundárias. Além disso caracteriza-se como pesquisa de campo porque foi feita uma investigação empírica que coletou dados primários (VERGARA, 1998).

A coleta de dados da pesquisa foi feita através de três entrevistas com pessoas envolvidas diretamente no trabalho com aprendizes. A primeira com o Analista de Recrutamento e Seleção, da empresa X, responsável pela triagem e seleção de aprendizes, escolhe os que melhor se encaixam na cultura da empresa e os passa para a segunda fase,



entrevista com o gestor. A segunda, com o CIEE, um dos agentes de integração entre empresas e escolas/faculdades, responsável pelas relações entre empresa e aprendiz. A terceira e última, feita com um gestor direto de aprendizes, Supervisor de Logística na empresa Y, e que tem dois dos aprendizes da empresa sob sua gestão direta.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente estudo, a intenção foi entender, através de entrevistas, como são as relações entre a geração Z, representada por jovens aprendizes, e as outras gerações presentes nas empresas de Maringá e região. Buscou-se entender se a teoria relaciona-se com a prática, quando dizem respeito as principais características dessa geração, das crianças nascidas a partir dos anos 2000. As empresas pesquisadas ficaram restritas a médio e grande porte, pois é onde há a obrigatoriedade, pela Lei 10.097/2000, de se ter uma cota mínima de aprendizes.

Começando com a análise da entrevista com o Analista de Recrutamento, quando questionado sobre os pontos positivos de se ter um aprendiz no quadro de funcionários, o mesmo deixou bem claro a satisfação por parte da empresa em poder dar oportunidades de crescimento e proporcionar uma primeira experiência de trabalho a um jovem, conforme deixa claro na entrevista: *“O principal ponto é a empresa poder contribuir na formação de futuros profissionais [...]. Essa formação vai muito além de ensinar o futuro profissional a executar tarefas, é uma formação que influencia a ética, o comportamento, toda característica profissional, é uma capacitação que o aprendiz levará para toda a sua vida, um aprendizado de valores, costumes, comportamento e claro, as tarefas do local em que ele for trabalhar. Porém, mais do que isso, ele se desenvolverá como pessoa. Se pensarmos que o jovem, [...] está entrando em uma empresa onde todos são formados ou estão em busca de uma formação, onde ele lida com gente muito mais velha, para ele é tudo novo, ele nunca trabalhou na vida, nunca se dirigiu a um gerente, nunca mandou e-mail formal. [...]. Em resumo, o principal aspecto positivo é, a empresa poder cumprir seu papel social, influenciando no desenvolvimento de um futuro profissional, e se beneficia tendo uma mão de obra, que desde cedo está inserido na cultura da organização, e pode disseminar as boas práticas da empresa para amigos, família, professores, enfim, para toda a comunidade. Contribui com a empresa,*

mostrando seu valor e onde ele pode chegar.”

Já quando questionado sobre os pontos negativos de se trabalhar com um aprendiz, o mesmo demonstra que esses pontos poucos, e não tão graves, conforme descreve no trecho a seguir: *“[...]se fossemos pensar em pontos de melhoria, no que poderia ser diferente, podemos falar do tempo do contrato de aprendizagem, do tempo que ficam conosco, não acho que seja suficiente para que eles possam mostrar a empresa todo o seu potencial [...] Outro ponto é que, muitas vezes, quando o contrato termina não conseguimos efetivá-los na área em que atuavam, para que possam manter seu desenvolvimento.”*

Quanto ao relacionamento, entre os funcionários que são mais velhos, representantes das gerações X e Y, e os aprendizes, representantes da geração Z, levantado na forma de questionamento sobre conflitos ocorridos e necessidade de intervenção do RH, o entrevistado deixou claro que em três anos em que a empresa tem aprendizes, houve poucos, conforme trecho a seguir: *“De um modo geral, não há muitos conflitos [...] Já houve situações onde o RH teve que intervir sim. Muitas vezes, por questões de baixo desempenho nas funções atribuídas, pois às vezes o aprendiz é muito calado, não sabe falar ao telefone, etc. Resolvemos dizendo ao gestor responsável que ele deve entender que é a primeira experiência profissional do aprendiz e cabe a nós desenvolvê-los, pois ele não vem prontos para o mercado, cabendo a nós orientá-los, por mais básico que pareçam as dificuldades deles. Não presenciei muitos conflitos, e os que presenciei foram facilmente resolvidos.”*

Analisando a entrevista, o se ue converge com a teoria, é que a geração Z tem muito mais pontos positivos do que negativos. Os autores utilizados no referencial deixam bem claro que, apesar de terem algumas características comportamentais que, supostamente dificultariam a convivência no ambiente de trabalho, a flexibilidade, principal característica destacada por Tapscott (2010) fica bem em evidência, quando o analista destaca que a empresa busca moldar o aprendiz à sua cultura, tendo sucesso, na maioria dos casos.

Continuando, a próxima é a análise da entrevista com um dos agentes de integração, sendo os mesmos representados pelo CIEE. Os questionamentos dessa entrevista foram feitos de forma menos específica. Foi solicitado ao entrevistado, que respondesse as perguntas com base em todas as empresas que têm aprendizes fazendo curso no CIEE.

A primeira questão foi a respeito dos pontos positivos destacados pelas empresas nas

avaliações de desempenho dos aprendizes. De forma geral, o entrevistado disse que as avaliações são muito boas, conforme trecho destacado a seguir: *“Na aprendizagem, nos dias que estão na empresa [...] os aprendizes tem a possibilidade de se desenvolver profissionalmente [...] Nos feedbacks que recebemos são apontados como principais pontos positivos, o quesito de responsabilidade, comprometimento com as tarefas, assiduidade e fácil aprendizagem.”*

Quando questionado sobre as principais reclamações que recebe das empresas, a respeito dos aprendizes, o mesmo destaca que o tempo gasto no celular é uma das principais reclamações: *“Os pontos mais observados em nossos atendimentos são desvios de atenção, muitas vezes ocasionados pelo uso de celular, algumas queixas são de que metade do tempo da carga horária na empresa é gasto no celular, e desmotivação pessoal por razão dos conflitos que ocorrem no âmbito familiar e que refletem no cotidiano do aprendiz, muitas vezes ocasionando baixo desempenho, falta de comprometimento, absenteísmo elevado”.*

Nesse trecho é possível se identificar que a informação converge com a teoria. Ceretta e Froeming (2011) destacam que é uma geração apaixonada por tecnologia, e que isso consequentemente exige novas formas de gerenciamento por parte da empresa, pois essa geração consegue fazer várias coisas ao mesmo tempo.

Sobre as principais causas de interrupção do contrato de trabalho entre empresa e aprendiz, o entrevistado destaca que a maioria delas são a pedido do próprio aprendiz: *“[...] a maioria delas são a pedido do aprendiz. Motivadas por novas oportunidades com melhor retorno financeiro, transferências de endereço residencial (troca de cidade).”* Sobre as que são motivadas pela empresa, o mesmo alegou que não tinha autorização para falar, pois se tratam de menores de idade e vai contra a política da empresa falar sobre isso a terceiros.

A terceira e última análise é a do gestor direto de dois aprendizes, representante da empresa Y. Os questionamentos foram os mesmos feitos ao Analista de Recrutamento da empresa X, com algumas variações, dependendo de como as perguntas eram respondidas.

Quando questionado sobre os pontos positivos em se ter um aprendiz no quadro de funcionários, a opinião do entrevistado é parecida com a do Analista da empresa X, segundo ele o principal ponto é poder moldar o jovem à cultura e aos processos da empresa: *“Eu acho, que um dos pontos positivos de se ter um jovem aprendiz na empresa é que agrega uma mão*

de obra para a empresa, de certa forma mais barata que um funcionário convencional, e que para ele agrega experiência profissional, antes de completar a maioridade. Para o supervisor é interessante porque ele pode moldar aquele jovem aprendiz de acordo com a sua área, e a empresa tem a opção de contratá-lo como funcionário efetivo quando o mesmo completar a maioridade, pois o mesmo já conhece a cultura da empresa, já conhece os processos, o que acaba sendo vantajoso para a empresa.”

Aproveitando a resposta dada pergunta, o entrevistado foi questionado se já contratou algum dos aprendizes para sua equipe. Segundo ele, o mesmo foi contratado como estagiário da equipe, e que pretende efetivá-lo quando acabar o contrato: “[...] *ele se mostrou bastante empenhado durante o contrato de aprendizagem, mostrou bastante responsabilidade e aprendeu bem as tarefas que lhe cabiam. Agora ele é estagiário da equipe, tem um contrato de mais 2 anos conosco. Está se desenvolvendo cada dia mais, e pretendemos assim que acabar o contrato de estágio, efetivá-lo como assistente no setor.”*

Ao contrário do que diz Bevilacqua (2016), quando destaca que a geração Z é imediatista e intolerante, nas entrevistas o analista e o supervisor destacou que os jovens aprendizes se mostraram bastante comprometidos e dedicados, conseguindo assim vagas de estágio ou até mesmo colaborador efetivo, o que demonstra tolerância às normas e cultura da empresa, bem como paciência para aguardar a finalização do contrato de aprendizagem.

Quando questionado sobre pontos negativos em se ter um aprendiz, o entrevistado salienta que não é possível desligar um aprendiz por baixo desempenho, diferente de qualquer outro tipo de funcionário ou estagiário. Mas apesar disso, entende que a responsabilidade é dos funcionários que supervisionam o aprendiz se adaptar e tirar o melhor deles, conforme trecho a seguir: “[...] *temos que dar feedbacks constantes para verificar uma possível melhora, e pressionar esse especificamente um pouco mais, para que ele saia da sua zona de conforto [...] Apesar disso, entendo que é uma característica da idade, falta um pouco de maturidade as vezes, e precisamos estar preparados para lidar com isso.”*

Por fim, o supervisor da empresa Y foi questionado a respeito do comportamento dos aprendizes na presença de diretores ou gerentes da empresa e como é convivência dos aprendizes com os outros funcionários. Ele relata que houve situações em que uma de suas aprendizes, muito espontânea, acaba conversando sobre assuntos fora da realidade do trabalho,

entretanto, o comportamento foi relevado. “[...] Mas pelo fato dela ser aprendiz, eles acabavam até achando engraçada a situação e entendiam que era um comportamento um pouco imaturo. [...] Porém a maioria deles são mais acanhados, tem vergonha até de atender telefone.” No que diz respeito a convivência com os outros funcionários, a cultura da empresa é de muita receptividade, sendo assim, a convivência é muito boa.

Nesse trecho, percebe-se uma característica comum à geração Y, que é não se deixar intimidar por superiores hierárquicos, conforme destaca Bobato (2014). Em alguns episódios, diretores são tratados como se fossem do mesmo nível hierárquico do aprendiz, sem muito cuidado com o que é dito ou com atitudes tomadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco do presente trabalho foi buscar entender como é a relação entre as diferentes gerações presentes no mercado de trabalho nos dias atuais. Para isso, foi feito um levantamento teórico, das principais características de cada geração, tanto positivas como negativas, em busca da compreensão da interação entre as mesmas.

A partir das entrevistas feitas com um analista de recursos humanos, da empresa X, com um gestor de aprendizes na empresa Y, que tem funcionários de diferentes gerações no seu quadro de funcionários, bem como um representante do agente de integração, responsável por promover os cursos e analisar avaliações de desempenho e comportamento que as empresas fazem, foi possível chegar a conclusão de que existe relação entre algumas características levantadas na teoria, com as características principais levantadas na prática.

Verificou-se, que quando o agente de integração foi questionado sobre quais eram as principais reclamações dos gestores de aprendizes, na maior parte das empresas o principal problema é o uso excessivo do celular. Para a geração X e Y, que vem a ser gestores da geração Z, representada pelos aprendizes, o uso excessivo do celular tira o foco das tarefas diárias. Esse seria o principal conflito, já que, conforme foi levantado no referencial teórico, os jovens da geração Z não conseguem ficar desconectados por muito tempo. Entretanto, isso não é um ponto negativo exclusivo da geração Z, já que todas as gerações estão sujeitas a falta de foco, por conta das tecnologias atuais.



Apesar disso, verificou-se também, que a maioria dos representantes da geração Z pesquisados, são comprometidos com as organizações em que estão, se identificam e acreditam nos valores e comportamentos das mesmas. Isso se reflete na efetivação desse aprendiz como funcionário da empresa, quando termina o contrato de aprendizado.

Além de tudo, pode ser que não tenham sido encontradas muitas das características descritas, por conta do tipo de população estudada. Geralmente os aprendizes de Maringá e região são de famílias de menor poder aquisitivo, sendo assim, já iniciam cedo no mercado de trabalho, porque realmente precisam do trabalho, muitas vezes para ajudar em casa. Isso pode contribuir para um maior comprometimento e dedicação.

No que se diz respeito ao relacionamento entre as diferentes gerações nas duas empresas pesquisadas, de modo geral a relação é muito boa. As gerações X e Y sentem-se de certa forma, responsáveis pela formação do aprendiz, da geração Z. Percebeu-se que as características negativas são minimizadas, muitas vezes com a justificativa da pouca idade e um pouco de falta de maturidade, que será desenvolvida com o tempo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, S.I.; MENDES, P.; CORREA, D.A.;ZAINÉ, M.F.; OLIVEIRA, A.T. **Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública**. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Piracicaba, 2012.

APRIGIO,B.C. Gerações no mercado de trabalho: Geração Y. **Revista de Administração do UNISAL**. Campinas, v.3, n.3, p. 19-28, Jan/Abr 2013.

BRASIL. **Lei 10.097/2000**. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10097.htm>. Acesso em 21 jul. 2018.

BEVILACQUA, L.B.;BASILIO,A.;TERÇARIOL,C.;NARDI,A. O perfil das gerações X,Y,Z. **Rev. Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, v.7, n.7, p.33-44, jan/jun. 2016.

BOBATO,G. **Competências comportamentais das gerações X e Y: a percepção dos gestores da organização ABC**. Monografia. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Três Passos, 2014.

CERETTA, S.B; FROEMMING, L,M. Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **Revista RAUNP**. Ano III, n. 2 - abr./set. 2011



CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CORTELLA, M.S. Z. **Geração do Agora**. Documentário. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=ssl5VXD_X5I>. Acesso em 17/07/2018.

GONÇALVES, L.R.; RODRIGUES, M.G. Um estudo sobre conflitos entre as gerações X e Y nas organizações contemporâneas. **Revista Ciência Atual**. Rio de Janeiro. V. 6. 2015. Pg. 2-13

FORQUIN, J. C. **Relações entre gerações e processos educativos**: transmissões e transformações. Congresso Internacional Co-Educação de Gerações, São Paulo, SESC, outubro de 2003. Disponível em: < <https://pt.scribd.com/document/103191783/FORQUIN-Relacoes-entre-geracoes-e-processos-educativos-transmissoes-e-transformacoes>> Acesso em Agosto de 2018.

PEREIRA, C.S.; BLANES, M.L.B. **Choque de Gerações no Ambiente de Trabalho**: Geração Baby Boomers, X, Y, Z. Monografia. Pindamonhagaba, 2014

PEREIRA, T.T. **Conflito de gerações**: Baby Boomers, X, Y, Z ... apresentando Alpha. LinkedIn, 2016. Disponível em <https://pt.linkedin.com/pulse/conflito-de-gera%C3%A7%C3%B5es-baby-boomers-x-y-z-apresentando-alpha-pereira>. Acesso em 21/07/2018.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1998.