



Narrativas de Servidores sobre as Diferenças Geracionais nas Relações de Trabalho em uma Universidade Pública: um Estudo à luz da Psicodinâmica do Trabalho

Autoria

Patricia Araujo Silva - patricia_araujos@yahoo.com.br

Ana Cristina Batista dos Santos - ana.batista@uece.br

Prog de Pós-Grad em Admin - PPGA/UECE - Universidade Estadual do Ceará

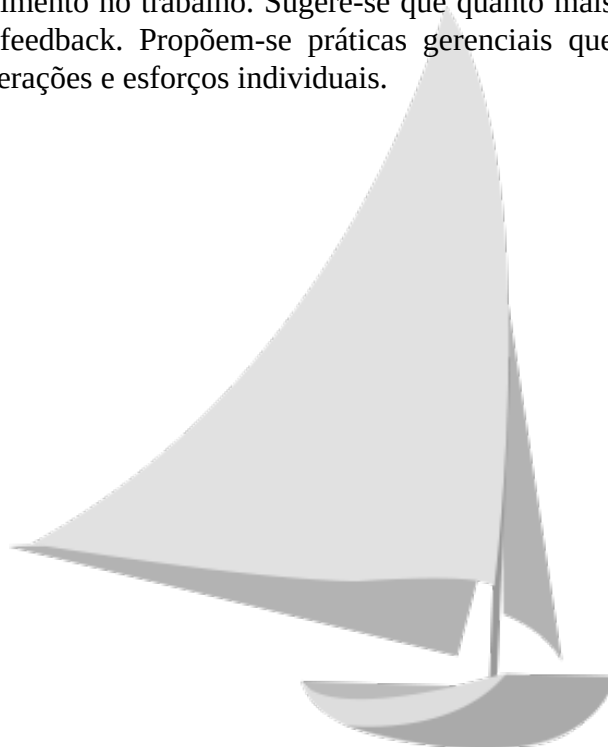
Priscila Araújo Silva - priscila@pradm.ufc.br

Prog de Pós-Grad em Admin - PPGA/UECE - Universidade Estadual do Ceará

Especialização em Gestão Universitária - GUNI/UFC - Universidade Federal do Ceará

Resumo

Estudos alertam para o fato de que a convivência entre diferentes gerações pode levar a desafios gerenciais como conflitos e necessidades de adequações aos valores de trabalho. Entretanto, entender sobre a dinâmica das inter-relações sociais das gerações no contexto de trabalho carece de respostas da academia. Dessa forma, a presente pesquisa possui como objetivo geral compreender, na visão dos servidores públicos, as influências das diferenças geracionais nas relações sociais de trabalho em uma instituição pública, à luz da Psicodinâmica do Trabalho. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa qualitativa do tipo exploratório-descritiva. A técnica para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada em profundidade com quatro servidores das gerações Baby Boomer, X, Y e Z. Constatou-se que Baby Boomers almejam maior reconhecimento no trabalho. Sugere-se que quanto mais jovem a geração, maior a valorização do feedback. Propõem-se práticas gerenciais que valorizem e reconheçam características das gerações e esforços individuais.





Narrativas de Servidores sobre as Diferenças Geracionais nas Relações de Trabalho em uma Universidade Pública: um Estudo à luz da Psicodinâmica do Trabalho

Resumo

Estudos alertam para o fato de que a convivência entre diferentes gerações pode levar a desafios gerenciais como conflitos e necessidades de adequações aos valores de trabalho. Entretanto, entender sobre a dinâmica das inter-relações sociais das gerações no contexto de trabalho carece de respostas da academia. Dessa forma, a presente pesquisa possui como objetivo geral compreender, na visão dos servidores públicos, as influências das diferenças geracionais nas relações sociais de trabalho em uma instituição pública, à luz da Psicodinâmica do Trabalho. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa qualitativa do tipo exploratório-descritiva. A técnica para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada em profundidade com quatro servidores das gerações Baby Boomer, X, Y e Z. Constatou-se que Baby Boomers almejam maior reconhecimento no trabalho. Sugere-se que quanto mais jovem a geração, maior a valorização do *feedback*. Propõem-se práticas gerenciais que valorizem e reconheçam características das gerações e esforços individuais.

Palavras-chave: Gerações. Psicodinâmica do Trabalho. Instituição de Ensino Superior.

1. Introdução

O ambiente organizacional é composto por grupos heterogêneos com características certas vezes colidentes e descrições particulares da realidade. Uma das diferenças entre indivíduos nas organizações se refere à idade e suas conseqüentes percepções de mundo. Nesse aspecto, estudos alertam para o fato de que a convivência entre diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho pode levar a desafios gerenciais, como o surgimento de conflitos e necessidades de adequações aos valores de trabalho (BATISTA-DOS-SANTOS *et al.*, 2017; BROWN, 2012; COGIN, 2012; SANTOS *et al.*, 2011). Costuma-se classificar na literatura as gerações como Tradicionalistas, Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z (COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Apesar de algumas pesquisas criticarem estudos sobre gerações baseados em períodos específicos de nascimento, preferindo explicar as diferenças geracionais através dos estágios da vida, como infância, adolescência, fase adulta e velhice (BROWN, 2012; MACHY; GARDNER; FORSYTH, 2008), outros pesquisadores conferem legitimidade às diferenças geracionais como uma importante variável de categorização social no trabalho (COGIN, 2012; SMOLA; SUTTON, 2002). Sugere-se que um estudo mais aprofundado sobre o tema é de suma importância para a efetiva gestão organizacional. Percebe-se ainda que pouco se tem estudado sobre a dinâmica das inter-relações sociais das gerações no contexto de trabalho e suas conseqüentes implicações para as políticas e práticas de gestão de pessoas.

Temas como gerações lançam luz sobre as relações sociais de trabalho, que podem ser analisadas pelas diversas correntes teóricas sistematizadas na literatura. Optou-se, neste artigo, por utilizar a Psicodinâmica do Trabalho (PDT), por possibilitar o acesso do tema relações intergeracionais de maneira aprofundada, não se limitando à dimensão ambiental externa, mas também aos conflitos psicoafetivos, subjetivos e intersubjetivos, uma vez que a psicodinâmica se refere ao “estudo dos movimentos psicoafetivos gerados pela evolução dos conflitos inter e intra-subjetivos” existentes no trabalho (ASSIS; MACEDO, 2008, p. 119). O contexto das universidades públicas é um campo propício para o estudo proposto, haja vista a complexidade organizacional e de gestão, presença de metas institucionais amplas, estrutura fragmentada e vulnerabilidade para conflitos de diferentes naturezas (ANDRADE, 2002).

O objetivo geral da pesquisa foi compreender, na visão dos servidores públicos, as influências das diferenças geracionais nas relações sociais de trabalho em uma instituição pública, à luz da PDT. Além dessa introdução, o estudo revisa, na segunda parte, a literatura



sobre gerações e PDT. A metodologia é apresentada na terceira parte. Análise e discussão dos resultados compõem a quarta parte. As considerações finais são apresentadas na quinta e última parte.

2. Fundamentação Teórica

Abordam-se, em um primeiro momento, estudos referentes às gerações e, em seguida, aspectos principais da Psicodinâmica do Trabalho. Utilizou-se a técnica da Análise dos Núcleos de Sentido (MENDES, 2007) para categorizar a literatura acessada e gerar a escrita desta fundamentação teórica.

2.1. Gerações

O tema gerações desperta interesse entre acadêmicos e profissionais no sentido de compreender suas especificidades para melhor propor políticas de adequação pessoa-trabalho. Abordam-se, a seguir, dimensões como definição, características e tipologias geracionais. Define-se geração como um grupo de pessoas que compartilha anos de nascimento, experiências, visões de mundo, valores e atitudes, conforme se desenvolve com o passar do tempo, influenciando e sendo influenciado por fatores críticos, como mudanças econômicas, sociais, culturais e tecnológicas (BROWN, 2012; KUPPERSCHMIDT, 2000).

A literatura não é consensual quanto aos intervalos temporais que compreendem uma geração, no entanto, tende a ser convergente quanto às suas características, denominando-os de tradicionalistas, Baby Boomers, Geração X, Y e Z. A geração Tradicionalista corresponde aos nascidos antes de 1940. São indivíduos que respeitam autoridade, decisões gerenciais e são leais às empresas. Valorizam condições seguras de trabalho, estabilidade e benefícios. Satisfazem-se por realizar um bom trabalho (COGIN, 2012; KUPPERSCHMIDT, 2000).

O termo Baby Boomer denomina os nascidos entre os anos 1946 a 1964. Apresentam como principais características a disciplina, respeito à família e à hierarquia, valorizam a segurança no trabalho, são leais às organizações, tradicionais e não adeptos à tecnologia (ANDRADE *et al.*, 2012; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015). Essa geração valoriza status e ascensão profissional na organização em que trabalha (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Por sua vez, denomina-se geração X os nascidos entre os anos 1965 e 1979. Reconhecidos como empreendedores, multitarefas e com facilidade em assumir riscos. São também mais individualistas e menos leais às organizações que Baby Boomers, apresentando maior propensão a mudar de emprego em troca de maiores desafios recompensas (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; COGIN, 2012; KUPPERSCHMIDT, 2000).

Os integrantes da geração Y nasceram durante os anos de 1980 a 1990. Tiveram contato com a tecnologia desde a infância. São flexíveis, individualistas e competitivos. Possuem atitude questionadora, colidindo com o modelo tradicional hierárquico e primam pela autonomia no trabalho. Buscam equilíbrio vida-trabalho. Valorizam reconhecimento e *feedback* no trabalho (ANDRADE *et al.*, 2012; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; COGIN 2012; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

A geração Z compreende os nascidos após os anos 1990 em países com tecnologia avançada e que presenciaram a revolução digital. Apresentam características como extrema autoconfiança, otimismo em relação ao futuro, atitudes empreendedoras, criatividade e inovação. Por outro lado, são mais consumistas e individualistas que as gerações anteriores. Possuem menor habilidade social e são mais impacientes, como resultado de amplo acesso e uso intenso de tecnologias digitais e redes sociais (BATISTA-DOS-SANTOS *et al.*, 2017; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; SANTOS; LISBOA, 2013).

2.2. Psicodinâmica do Trabalho

O tema relações intergeracionais pode ser analisado por diversas lentes teóricas. Nesse artigo, propõe-se a Psicodinâmica do Trabalho (PDT). Para a PDT, o trabalho é reconhecido



como fonte da dialética prazer-sofrimento. Trata-se de uma dinâmica baseada na evitação do sofrimento e na busca pelo prazer ou, mais frequentemente, na transformação do sofrimento em prazer. Por sua vez, o sofrimento aparece articulado à própria existência do ser humano.

A PDT define o trabalho como a atividade coordenada desenvolvida para alcançar um resultado que, em uma tarefa utilitária, seja ela técnica, social ou econômica, utiliza-se do conhecimento do trabalhador para superar os desafios da realidade, não previstos pelos manuais restritos de uma organização prescrita (DEJOURS, 2005). Ao trabalho estão relacionadas dimensões de contexto como condições, organização e relações de trabalho.

As condições de trabalho compreendem o ambiente físico, químico e biológico a que os trabalhadores estão expostos, bem como as condições de higiene, de segurança e as características antropométricas do posto de trabalho. Por sua vez, a organização do trabalho é designada como a divisão do trabalho, conteúdo da tarefa, sistema hierárquico, as relações de poder e as questões de responsabilidade (DEJOURS, 1992). Já as relações de trabalho são compostas por todos os laços humanos criados pela organização, como relações com a hierarquia, chefias, supervisão e com outros trabalhadores (DEJOURS, 1992). Tais relações têm grande impacto na saúde/adoecimento do trabalhador, podendo ser de grande utilidade na formação de estratégias defensivas ou de enfrentamento, a fim de manter o trabalhador saudável dentro e fora do ambiente organizacional.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) afirmam que para transformar o trabalho fatigante em equilibrante, é necessário flexibilizar a organização do trabalho, de modo que o trabalhador organize livremente seu modo operatório. Caso contrário, é possível perceber uma elevação da carga psíquica do trabalho. A origem da carga psíquica dá-se pela relação do homem com a organização do trabalho. Ela é formada quando há um bloqueio na energia pulsional do trabalhador, por meio de uma organização de trabalho autoritária, em que os modos operatórios utilizados pelo trabalhador são ditados pela própria organização.

Por sua vez, o reconhecimento é definido como “o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para realização do trabalho, que possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida pela vivência de prazer e de realização de si mesmo” (MENDES, 2007, p. 44) e ocorre em dois níveis: da hierarquia e dos pares (DEJOURS, 1994).

No âmbito organizacional, a PDT utiliza o termo estratégias defensivas para denominar os processos de defesa do trabalhador contra o sofrimento mental no trabalho, impedindo que este se transforme em patologia, de forma a anestesiá-lo. Essas estratégias podem ter um cunho individual – chamado mecanismo de defesa - ou coletiva – denominada estratégia defensiva coletiva (DEJOURS, 1992; MENDES, 2007).

Já a mobilização subjetiva é caracterizada como uma fonte de vivência de prazer no trabalho e também um meio para lidar contra o sofrimento, que se diferencia das estratégias individuais e coletivas de defesa, uma vez que implica na transformação do sofrimento, e não sua negação ou minimização. Além disso, esse processo não é prescrito e é vivenciado de forma personalíssima por cada trabalhador (MENDES, 2007).

3. Metodologia

A pesquisa foi de natureza integralmente qualitativa com coleta e análise qualitativa dos dados (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008), com objetivos exploratório-descritivos. A técnica de coleta foi a entrevista semiestruturada em profundidade, que foi conduzida utilizando-se os seguintes tópicos-guia: i) relações sociais de trabalho e gerações; ii) o contexto de trabalho e sua avaliação; iii) sentimentos sobre o trabalho. As entrevistas foram gravadas, integralmente transcritas e analisadas através da Análise dos Núcleos de Sentido (ANS), técnica que adapta a análise de conteúdo para o campo da PDT (MENDES, 2007).

O campo da pesquisa foi uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada em uma capital da região Nordeste do Brasil. A IES passa por mudanças em sua força de trabalho, haja vista o crescente pedido de aposentadoria de servidores experientes e, por outro lado, o



provimento de jovens servidores através dos últimos concursos públicos realizados. Os sujeitos da pesquisa são quatro servidores que representam as gerações Baby Boomers, Geração X, Y e Z, doravante denominados respectivamente de B1, X1, Y1 e Z1 (Tabela 1).

Tabela 1:

Perfil dos entrevistados

Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo na IES
B1	Feminino	56 anos	Ensino Superior	Assistente em Administração	35 anos
X1	Masculino	47 anos	Ensino Superior	Encadernador	25 anos
Y1	Masculino	32 anos	Mestrado	Coordenador	3,5 anos
Z1	Masculino	21 anos	Ensino Médio	Assistente em Administração	1 ano

Fonte: elaborado pelas autoras.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Do processo de categorização dos núcleos de sentido, formaram-se os três temas expressos na Figura 1, que são apresentados como dimensões de análise que “gravitam” em torno do objeto de estudo. Tomados em conjunto, serão objeto de reflexões à luz da teoria.

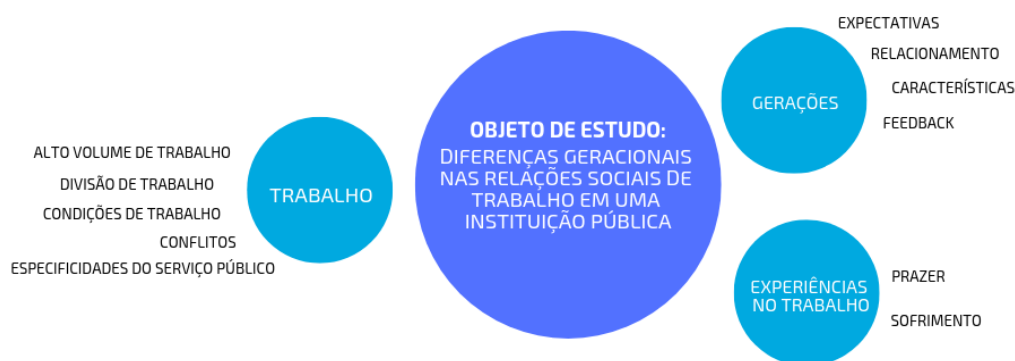


Figura 1. Temas emergentes da análise dos núcleos de sentido

Fonte: elaborado pelas autoras.

Em relação ao **tema trabalho**, os subtemas foram: alto volume de trabalho, divisão do trabalho, condições de trabalho, conflitos e especificidades do serviço público. Y1 e Z1 relatam que possuem alto volume de trabalho e enfrentam dificuldades para organizá-lo. Para dar conta das atividades, se utilizam da cooperação.

A demanda de trabalho é muito grande. [...] demanda de controles externos gigantescas, a gente é muito demandado e as respostas têm que ser consubstanciadas, tem... num pode ser qualquer tipo de resposta. Então, é.. fora problemas, reuniões e comissões, demanda muito tempo (Y1).

Mesmo sem organização é união. Pra ser bem sincero, porque é difícil organizar um setor que você não tem nem tempo pra planejar direito (Z1).

Nessa IES, as exigências da organização do trabalho são alcançadas através da cooperação dos servidores. Para a PDT, a “cooperação é o nível de conjugação das qualidades singulares e de compensação das falhas singulares” (DEJOURS, 2005, p.97). Dessa forma, pode-se prevenir ou minimizar os erros individuais através do esforço coletivo dos trabalhadores. Ainda no aspecto da organização do trabalho, a divisão do trabalho ocorre conforme a experiência do servidor naquela instituição. Além disso, trabalhos que necessitam de maiores esforços criativos são indicados a servidores que possuem nível superior na instituição, haja vista a percepção de maiores remunerações.

Isso aqui é uma repactuação, a Fulana é contadora, aí eu tô tentando direcionar os processos de repactuação pra ela. O Fulano é mais novo, tem menos experiência, coloco as sanções que é mais simples, coisas mais simples, eu coloco pra... de acordo com a dificuldade. Comissões, que a gente faz muito aqui, comissões coloco



só os de nível superior, não coloco nível médio. Não é porque não tem capacidade, mas é porque ganha mais e eu acho que tem que ter essas atribuições tem que ir pra pessoal de nível superior [...] (Y1).

Devido ao alto volume de trabalho, B1 e X1 relatam que se esforçam para realizar suas atividades, mas que nem sempre conseguem finalizá-las. Dessa forma, dão prioridade às demandas urgentes para a instituição, e relatam a importância de não haver estresse, caso o objetivo da atividade não seja alcançado naquele momento.

Aí eu tento. Aí eu tento organizar, eu tento dar prioridade realmente ao que tem que sair primeiro, entendeu? E tento e me desdobro pra que é... Como a gente não tem autonomia de folha de pagamento [...] você não pode estressar na hora que não der tudo, entendeu? (B1).

Às vezes a gente nem dá conta, né? [...] porque não faltam “n” serviços pra um lado, pro outro (X1).

Para a PDT, a carga psíquica do trabalho tem origem através da relação do homem com a organização do trabalho. No caso de o trabalhador encontrar uma organização de trabalho inflexível, o mesmo pode apresentar elevação da carga psíquica e adentrar na esfera do sofrimento (DEJOURS, 1992; 1994). B1 parece compreender tais riscos (“você não pode estressar na hora que não der”, B1), pois sabe que a instituição, enquanto autarquia federal, não possui autonomia direta em relação ao sistema de pagamento e, não finalizar uma tarefa, pode causar estresse, implicando no aumento da carga psíquica e possível sofrimento. É necessário, então, autocontrole dos servidores quando as atividades não são finalizadas, parecendo indicar a necessidade de aprender a lidar com a incompletude no trabalho.

X1, Z1 e Y1 possuem a percepção de que as condições de trabalho da instituição são precárias. Afirma-se que os servidores se superam diariamente para realizar suas atividades através de poucas condições fornecidas pela falta de recursos financeiros. Há, também, um impacto negativo das precárias condições de trabalho nas relações sociais entre servidores.

Todo dia a gente se supera. Pra manter condição de trabalho. [...] Todo dia é renovando, todo dia a gente tem que se superar. Porque são as dificuldades é muita, né? Num é nem a culpa de servidor, porque num dá condição de trabalho [...] (X1).

Realmente a gente faz muito com pouca coisa (Z1).

[...] não tinha recurso pra, não tinha disponibilidade de ar-condicionado. E não tem ainda, né, que não tem dinheiro. Aí pronto, fizeram a sala, mas não fizeram ar-condicionado. Ficou pra depois e num fizeram. Entendeu? Aí que não quer, pela própria carência de espaço pra isso, né? Aqui não tem sala de reunião, não tem... é... não tem um.. espaço de.. de.. até na copa é precário, entendeu? É um problema muito sério de estrutura aqui (Y1).

A necessidade de utilização de recursos compartilhados foi identificada como uma das dificuldades enfrentadas pelos servidores, causando conflitos entre os mesmos. X1 relata que um servidor precisou utilizar o computador de uma servidora e ocorreu um grave embate no setor, haja vista que a servidora não queria compartilhar o mesmo equipamento.

Foi preciso ser utilizado o computador dela, pra um outro servidor, aí ela se chateou “vai usar o meu computador!”, o computador é da universidade, né? E ela exigiu que Fulano saísse, porque ela queria só o dela ali. Isso deu um problema tão grande, sabe? Tão pequena coisa, sabe? É cultura muito ruim isso [...] isso é muito ruim pro trabalho (X1).

Y1 afirma que a maior dificuldade de relacionamento enfrentada no setor em que trabalha é percebida no atendimento de professores com renomada atividade na instituição. Servidores técnico-administrativos atendem professores pesquisadores que não entendem as demandas exigidas em lei, denominando os servidores técnico-administrativos de burocratas.

A maior dificuldade de relacionamento na verdade não é no setor, é com os professores. Atendemos muitos professores aqui, geralmente um professor que consegue um projeto desse, é um professor que tem muita notoriedade, é um cara conhecido e tal. Assim então a gente tem dificuldade em passar pra eles como é a questão da burocracia. Eles “ó, não sou burocrata, vocês são burocratas, eu sou pesquisador”, certo professor, mas o senhor, o papel do senhor aqui não é de



pesquisador, é de coordenador do projeto, então o senhor precisa seguir as regras (Y1).

No que se refere às especificidades do serviço público, relata-se que não é possível selecionar servidores com quem se deseja trabalhar, o que se diferencia drasticamente de organizações privadas. Além disso, servidores de gerações como Baby Boomers e Geração X, mais experientes no ambiente, apresentam maiores dificuldades em se adequar às novas exigências da instituição. Percebe-se que é necessária maior flexibilidade dos servidores para atender esses requisitos, característica presente em gerações mais jovens, conforme relatam autores como Andrade *et al.* (2012) e Colet, Beck e Oliveira (2015).

O serviço público é uma coisa atípica, né, que a equipe você não escolhe. [...] São servidores públicos, então você não tem essa prerrogativa de escolher currículo, fazer entrevista e tal (Y1).

O problema na administração pública, [...] pelo menos nos últimos, eu vim do setor privado, mas o, a questão da legislação e do controle, da questão da governança que tá sendo, gestão de riscos, tudo isso é muito novidade, então o pessoal mais antigo tem dificuldade de se adaptar a essas... antes as coisas eram mais, [...] soltas. Mas existia controle? Existia! Mas era um controle mais, mais... ténue, né? (Y1).

O **tema gerações** pode ser compreendido a partir dos subtemas: expectativas, relacionamento, características e *feedback*. No tocante às expectativas, as falas dos entrevistados demonstram coerência com a literatura. Z1 afirma que tem o objetivo de ser empreendedor inovador e, paralelamente, construir sua carreira na docência. Essas múltiplas aspirações foram identificadas por Batista-dos-Santos *et al.* (2017) enquanto estudavam a geração Z, destacando-se que *startups* são umas das formas de organização mais atraentes para os jovens, haja vista a horizontalização da hierarquia.

[...] de empreendedor! Eu sempre gostei, eu sempre fui muito, essa parte de empreender eu sempre gostei. [...] ter a minha própria empresa, mas eu não largaria essa minha parte, essa minha vontade de professor [...] e eu quero também é uma empresa que não seja só empresa lucrativa, "ah, isso aqui vai me dar dinheiro". Eu quero, sei lá, queria alguma coisa que ninguém criou ainda (Z1).

X1 demonstra, por outro lado, a expectativa de haver maior liderança no ambiente organizacional e respeito à hierarquia e comando, corroborando com características de conservadorismo. Por seu turno, a fala de B1 sugere a expectativa de trabalhar até atingir a idade máxima para aposentadoria, o que ratifica a descrição de Baby Boomers como *workaholics*, que valorizam o trabalho como um aspecto central de suas vidas e possuem o trabalho duro como o principal valor de trabalho (COGIN, 2012).

E eu acho que as pessoas tinham que se empenhar mais e a liderança tinha que cobrar [...]. Falta de liderança, a liderança é quem tem que cobrar mais o servidor e saber cobrar [...] ao setor certo (X1).

Anteontem eu tive visita de uma médica daqui, ela daqui ela aposentou já tá com uns três anos, mas no outro emprego que ela tinha, ela aposentou agora, aí me deu a curiosidade de ver a idade dela... 75 anos! Mas assim, se você ver no geral dela, ela.. ave Maria! Super! Entendeu? Você vê assim, ela toda ótima mesmo! E ela diz "olha, só parei de trabalhar, porque atingi a idade" [...] (B1).

No que se refere ao subtema relacionamento, B1 percebe que sua opinião sobre o trabalho é considerada desatualizada perante as gerações mais jovens com que convive. Tal aspecto pode levar ao sofrimento de trabalhadores, em especial à geração Baby Boomer, que valoriza o trabalho como aspecto central da vida, pois sua contribuição e conhecimento não estão sendo reconhecidos pelos pares. Para a PDT, quando a dinâmica do reconhecimento é instalada, o sofrimento pode ganhar sentido em relação à conquista de identidade, com a possibilidade de ser convertido em prazer (MENDES, 2007). Além disso, B1 percebe dificuldade de aproximar laços com as novas gerações que adentraram na instituição.

Sua palavra não pode ser a última, sempre tem que ter é como... não! é desatualizada, é isso, é aquilo. Eu, eu, tenho esse sentimento, né? Posso, pode até ser que eu esteja enganada (B1).



Existe hoje, como você é jovem, você é bastante jovem, então você percebe assim que [...] alguns, eles são mais difíceis de entrosamento. É, e tem também aquela história comigo, por eu já ter muitos anos de, aqui na universidade, entendeu? Aí você percebe que tem esse fator que distancia (B1).

O ambiente de trabalho de Y1 é majoritariamente composto por gerações jovens, como Y e Z. Ele afirma que a relação de trabalho é marcada pela cordialidade e não possui dificuldade de relacionamento entre servidores, haja vista a proximidade das idades. Ele afirma que existe uma servidora que já possui tempo de se aposentar, mas ela consegue se adaptar às exigências de trabalho. Por seu turno, Z1 afirma que é divertido trabalhar com uma pessoa de geração mais antiga. Já X1 acredita que todos os servidores possuem importância na instituição e que as relações de trabalho devem ser respeitadas.

A maioria são novatos na instituição, que ajuda. [...] tem menos dificuldade de relacionamento, eu acho tá na mesma faixa etária, mesmo entrando, então não tem muito conflito aqui de gerações não. [...] o pessoal mais antigo é a fulana, né, que já tá também se aposentando, mas ela é super, super também com a mente boa, né? Ainda consegue se adaptar (Y1).

Uma das pessoas mais divertidas é exatamente a mais velha, sabe? [...] acredito que isso de idade não tem, no nosso setor não é relevante pra ter esse ambiente que a gente tem (Z1).

Já pessoas não têm essa mentalidade. "não, o cara entrou ontem, eu tô aqui há mais de vinte anos, sei mais". Não, cada um tem sua importância. Eu acho que essa relação de trabalho a gente tem que respeitar e tem que utilizar, né? (X1).

O subtema características demonstra similaridade entre os indivíduos das gerações Baby Boomer e X, pois ambos valorizam o trabalho e estão naquele ambiente porque se sentem bem, confirmando alinhamento entre ambos, conforme relatado por Brown (2012). B1 relata que trabalha porque gosta. Apesar de possuir tempo suficiente para aposentadoria, ela pretende continuar ativa, considerando que sente prazer no trabalho. X1 afirma que também possui satisfação com o trabalho e que sua motivação advém da realização de um trabalho bem feito. Percebe-se também a influência das gerações anteriores nas mais novas. X1 relata que aprendeu com seu pai a ter zelo com o trabalho. Por seu lado, Z1 demonstra que procura um clima de descontração no trabalho, que já possui um clima pesado e sério.

Mas como você trabalha, porque você gosta. Apesar de você já ter o tempo pra se aposentar, mas como você gosta, sente prazer em trabalhar, acha que aquilo faz parte da sua vida, então aí você acaba tirando de letra, mas fica aquela mágoa (B1).

Mas mesmo assim eu faço, eu gosto do trabalho, gosto do que eu faço. E eu aprendi isso com meu pai, se você tem que fazer, tem que fazer e pronto, faça bem feito, por que fazer errado? Acho que o que me motiva é isso, sabe? (X1).

A gente já tá num ambiente um pouco sério do trabalho e eu procuro sempre... é tirar isso um pouco das nossas costas. Procuro brincar um pouco (Z1).

Dessa forma, confirma-se que Baby Boomers têm no trabalho duro, identificado por Cugin (2012), um valor de trabalho principal, mas verifica-se que a geração X também, entretanto em menor grau. A geração Z aparenta seguir a tendência da geração Y, no que se refere ao lazer como valor de trabalho. A fala de Z1 demonstra possível evitação do sofrimento e busca pelo prazer permanente no trabalho. Nesse ponto, sugere-se maior estudo para compreensão dessa dinâmica própria à geração entrante no mercado de trabalho.

Em relação ao *feedback*, as falas dos entrevistados demonstram uma progressiva valorização do mesmo, conforme mais jovem a geração em tela. No caso de B1, ela afirma que *feedbacks* são realizados em casos eventuais, mas a regra é não realizá-los, pois estão imersos no trabalho. Por sua vez, X1 afirma que o importante mesmo é que o trabalho seja finalizado, independente do processo de retorno. Já Y1 e Z1 valorizam o *feedback*, de forma que a geração Z afirma que ele é não apenas importante, mas necessário para o trabalho.

É porque eu acho por conta da rotina, do movimento, eu acho. Entendeu? Que não dá assim, não é aquela coisa de você sentar e olha hoje foi assim e tal. É muito difícil, difícil. Às vezes até que acontece, né, quando é um caso polêmico (B1).



Algumas pessoas dão *feedback* sim, outras não, nem ligam. [...] Pra mim, pra mim o importante é eu ter feito, né? Eu ter feito, o importante é o trabalho (X1).

Eu acho importante, como a gente trabalha, acho que a gente tem essa abertura, o *feedback* acontece na própria operacionalização das coisas, entendeu? Conforme a gente vai fazendo (Y1).

Quando eu cheguei eu errava bastante, sabe? Eu errava, era uma coisa nova. E eu tive uma coisa muito importante, que foi isso, o *feedback* [...] *feedbacks* mais importantes pra mim ali, porque me deu mais confiança. [...] o *feedback* não é importante, ele é necessário (Z1).

Esse contexto demonstra que quanto mais jovem é a geração, mais importância ao *feedback* é demonstrada. A literatura explica a importância do *feedback* devido ao rápido retorno que os indivíduos da geração Y recebem das redes sociais e programas de computadores (KUPPERSCHMIDT, 2000). Esse aspecto parece acompanhar os indivíduos da geração Z. Apesar de haver, na maioria dos entrevistados, a presença de *feedbacks*, essa dinâmica ocorre informalmente entre servidores.

O último **tema** se refere às **experiências no trabalho**, contendo os subtemas prazer e sofrimento. Para a PDT, o trabalho é marcado pela busca do prazer e evitação do sofrimento, e, mais além, pela ressignificação do sofrimento em prazer (DEJOURS, 1992; MENDES, 2007). Em relação ao sofrimento, B1 afirma que se decepcionou com a instituição, pela percepção da existência de políticas para indicação em cargos de gestão. Afirma também que é desagradável não ter argumentos reconhecidos por pares. Por sua vez, X1 relata que foi removido de forma obrigatória da lotação anterior, juntamente com outro servidor, que adoeceu e entrou em depressão. Confirma-se que o trabalho é o motivo de certas descompensações e que a estrutura da personalidade é necessária para explicar a forma e o conteúdo do fenômeno, mas não é suficiente para explicar o momento escolhido para ocorrer (DEJOURS, 1992).

Nos últimos anos eu me decepcionei bastante [...] O que existe é política, é dizer são pessoas indicadas, não tem essa questão da competência (B1).

Pra mim é desagradável você fazer determinados comentários, é elencar determinados fatores e as pessoas não dão o menor cartaz (B1).

Enxotados do nosso serviço [...] e ele ficou, coitado, adoeceu... entrou em depressão e aconteceu muitos problemas com ele que ele tá fora do convívio familiar, ele tá internado [...] (X1).

As possíveis vivências de sofrimento relatadas por Y1 se referem ao estresse no trabalho, pois possui a responsabilidade de lidar com recursos financeiros da instituição. Z1, por sua vez, chegou a solicitar remoção do primeiro local de trabalho, pois havia pessoas que se sentiam superiores hierarquicamente a ele, o que gerava insatisfação. Como indivíduos da geração Z procuram ausência de hierarquia (BATISTA-DOS-SANTOS et al., 2017), esse contexto choca-se com suas expectativas no trabalho.

Tudo isso estressa, né, você tá mexendo com dinheiro, são projetos importantes, [...] de desenvolvimento institucional, são projetos às vezes nacionais, né? (Y1).

Eu acordava antes de ir pro trabalho e já vinha aquele pensamento que você fica "poxa! eu tenho que ir pra Instituição Y. [...] eu vim até aqui pedir pra... (remoção) [...] Pra saber se tinha um lugar, sabe? [...] lá tinham pessoas que se sentiam mais importantes (Z1).

Servidores também relatam vivências de prazer no trabalho. B1 cita momentos de descontração com a equipe e que, certas vezes, a proximidade com os pares é de tal forma que os trata como familiares. X1, por sua vez, tem orgulho de participar da história da instituição.

De amizade? Não assim, a gente tenta, né [...] a gente tem os momentos de lazer, a gente acaba tendo afinidades, né, de a pessoa tá tendo um problema e você se chatear e ficar... sabe aquela história como se você, como se fosse uma pessoa de sua família, entendeu? (B1)

Eu me sinto muito feliz por participar da história da universidade. Agora às vezes eu fico muito triste, muitas coisas, questão de gestão (X1).



Y1 afirma que se sente bem trabalhando na instituição, pois realiza um trabalho relevante e essencial, que envolve recursos financeiros. Z1 afirma que possui confiança para conversar com os servidores com quem trabalha. Isso ameniza o clima pesado e aproxima as relações. Esse aspecto sugere o espaço público da fala, que em PDT retrata uma vivência de prazer e ressignificação do sofrimento, no caso, alta carga de trabalho, em prazer e confiança.

Me sinto bem, acho que é um trabalho relevante, porque assim, no contexto da instituição é um setor muito importante, porque é um setor que executa grande parte do orçamento de custeio [...] é um setor essencial da universidade (Y1).

A gente é amigo pra falar o que você quiser, qualquer coisa, e as pessoas sempre levam na esportiva, na brincadeira, sabe? Então isso é divertido. Não atrapalha, muito ao contrário, ajuda a nossa interação, nosso trabalho em si [...]. Isso é uma das coisas que nos motiva (Z1).

5. Considerações Finais

A pesquisa buscou compreender as influências das diferenças geracionais nas relações sociais de trabalho, no contexto de uma IES pública, à luz da Psicodinâmica do trabalho. As diferentes gerações encontram-se atuantes nas organizações, possuem características distintas e visões de mundo particulares. Dessa forma, sua compreensão é necessária para superar os desafios gerenciais e realização de uma gestão eficaz.

Em relação ao trabalho, servidores utilizam-se da cooperação para suplantar os desafios da organização do trabalho, pois relatam alta carga de trabalho e pouco tempo para planejá-lo de forma satisfatória. Relata-se o impacto das precárias condições de trabalho nas relações. Percebe-se, assim, o impacto da objetividade do trabalho na subjetividade e intersubjetividade.

No que se refere ao relacionamento entre gerações, nota-se uma dificuldade de aproximação entre servidores de gerações mais jovens com gerações mais antigas. As falas do entrevistado representante da geração Baby Boomer demonstra que falta reconhecimento, por parte de gerações mais jovens, da contribuição individual e de sua experiência adquirida com os anos naquele ambiente. Apesar disso, há momentos agradáveis de trabalho e espaço público da fala que são almejados por indivíduos das gerações Y e Z.

Sugere-se alinhamento da literatura no que se refere às características das gerações e seus valores de trabalho. Os entrevistados das gerações Baby Boomer e X demonstram grande valorização do trabalho como importante valor de suas vidas. Já a geração Y demonstra que realizar um trabalho importante na instituição traz satisfação, enquanto a geração Z procura vencer o alto ritmo de trabalho através de brincadeiras e descontração.

Por sua vez, sugere-se uma tendência de valorizar mais o *feedback* como uma ferramenta importante de trabalho para as gerações mais jovens. Ocorre que, representantes das gerações Baby Boomer e X estão imersos em seu trabalho e, geralmente, não há espaços para esse momento. Já servidores das gerações Y e Z acreditam na importância do *feedback* como uma forma de reconhecimento e como uma prática necessária para o trabalho.

Os desafios gerenciais existentes se referem a entender as diferenças geracionais no contexto de uma instituição pública, formada por equipes de servidores lotados aleatoriamente, nas quais conflitos latentes podem existir e transformarem-se em manifestos. Práticas de recursos humanos e qualidade de vida podem ser melhor aplicadas conforme as expectativas de cada geração atuante no contexto da organização, com objetivo de proporcionar maior satisfação dos servidores e equilíbrio físico e mental no trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. de. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002.

ANDRADE, S. I. de; MENDES, P.; CORREA, D. A.; ZAINE, M. F.; TRIMER-DE-OLIVEIRA, A. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho de uma empresa pública. In.



- IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGET, 2012.
- ASSIS, D.; MACEDO, K. Psicodinâmica do trabalho dos músicos de uma banda de blues. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, n. 1, p. 117-124, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v20n1/a13v20n1.pdf>> Acesso em: 18 ago. 2017.
- BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; FELIX, B. S.; TAVARES, M. V. B.; MELO, A. O. **O Perfil de Gestão da Geração Z nos Novos Modelos de Negócio**. In: 37 SEMAD - SEMANA DO ADMINISTRADOR DA UEM, 2017, Maringá. Anais da 37 SEMAD - SEMANA DO ADMINISTRADOR DA UEM, 2017. p. 402-415.
- BROWN, M.. Responses to work intensification: does generation matter? **The International Journal of Human Resource Management**, 2012, p. 3578-3595, DOI: 10.1080/09585192.2011.654348
- CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; LEMOS, A. H. da C.; VIANA, M. D. de A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, . p. 163-180, mar. 2012.
- COGIN, J. Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, **The International Journal of Human Resource Management**, p. 2268-2294, 2012.
- COLET, D. S.; BECK, N.; OLIVEIRA, D. G. de. “Filhos da internet”: desafios comportamentais da geração z. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5., 2015. Salvador. **Anais...** Salvador: EnGPR, 2015.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Editora Oboré, 1992, 168p.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Editora Atlas, 1994, 145p.
- DEJOURS, C. **O fator humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, 104p.
- DESLAURIERS; J. P.; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Rio de Janeiro: Vozes, 2008, p. 127-153.
- KUPPERSCHMIDT, B. R. Multigeneration employees: strategies for effective management. **Health Care Manager**, n. 19, p. 65-76, 2000.
- MACHY, K.; GARDNER, D.; FORSYTH, S. Generational differences at work: introduction and overview. **Journal of Managerial Psychology**, v.23, n.8, p.857-861, 2008.
- MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisa. 1a edição. São Paulo: Editora Casa Psi., 2007, 368p.
- SANTOS, C. F. D.; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP: ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XIV, 2011, São Paulo.
- SANTOS, W. P. dos; LISBOA, W. T. Tendências Psicossociais e de Consumo da Geração Z e as Influências dos “nativos digitais” na Comunicação Organizacional. **Congresso Internacional de Consumo e Comunicação**. São Paulo, 2013.
- SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. “Generational differences: revisiting organizational work values for the new millennium”. **Journal of Organizational Behavior**, 2002, v. 23 n. 4.
- VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes**: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. REGE - Revista de Gestão 23 (2016) 88-98, disponível na internet em 24 de maio de 2016.