

DIFERENÇAS GERACIONAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE UMA IES: A VISÃO DE DOCENTES E DISCENTES

JANIÊNIS CARINE PEREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

janieniscarine@gmail.com

CINTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

cintia@ufu.br

EDILEUSA GODÓI-DE-SOUSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

edileusagodoi@uol.com.br

LUCIANA CARVALHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

lu_carvalho@hotmail.com

DIFERENÇAS GERACIONAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE UMA IES: A VISÃO DE DOCENTES E DISCENTES

1. INTRODUÇÃO

A diversidade é um tema que tem sido muito discutido, tanto no meio acadêmico, quanto corporativo. Essa diversidade pode estar relacionada a gênero, idade, classe social, etnia, valores, experiências, crenças e culturas (FLEURY, 2000). Administrar essas diferenças em um ambiente organizacional é um desafio, porém, quando feito com maestria, a heterogeneidade colabora tanto para o crescimento pessoal dos membros organizacionais, bem como para o atingimento das metas corporativas (CARDOSO et al., 2007).

Diversidade significa divergência, característica ou estado do que é diverso, não semelhante, reunião do que contém vários e distintos aspectos. Dentro de uma organização, a diversidade está diretamente relacionada à divergência, à discordância que, provavelmente, vai resultar em um conflito de ideias. Esse conflito, quando é saudável, ou seja, quando os envolvidos estão dispostos a ouvir e tratar com respeito o ponto de vista do outro, é interessante, tanto para as organizações, quanto para as pessoas, pois é das divergências que surgem ideias inovadoras, disruptivas e são essas que colaboram para que a empresa cresça no mercado e atinja suas metas e objetivos propostos (CARDOSO et al., 2007).

Uma dessas diferenças está relacionada às gerações. É desafiador para as organizações lidar com expectativas das diferentes gerações que se encontram no mercado de trabalho. Existem pessoas com muito tempo de carreira, pertencentes a gerações mais antigas, como os *Baby Boomers*, Geração X, e, também, jovens que estão começando sua carreira em seu primeiro emprego, em estágios, estando esses enquadrados, cronologicamente, nas gerações Y e Z. Para entender cada geração e suas características, é preciso compreender que essas pessoas vivenciam ou vivenciaram contextos socioeconômicos diferentes que, conseqüentemente, moldam ou moldaram suas crenças, valores e visão de mundo. (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI; 2011).

No campo da administração, existe uma considerável produção de estudos sobre diversidade no trabalho, inclusive, sobre gerações, em diferentes contextos. No entanto, as diferenças geracionais entre estudantes e docentes não têm sido alvo de frequente interesse pela academia. Em uma pesquisa na base Spell, que reúne os periódicos com Qualis-Capes da área de Administração, identificamos um único trabalho e, no portal de busca dos anais da Associação Nacional de Cursos de Pós-Graduação, ANPAD, não identificamos nenhuma publicação que considerasse essas diferenças.

Diante desse contexto, o problema de pesquisa deste trabalho é: como se manifestam as diferenças geracionais no ambiente acadêmico, mais especificamente, considerando estudantes e docentes? Nosso objetivo, com esta pesquisa, é conhecer e analisar as experiências de estudantes e docentes relacionadas com as diferenças geracionais ocorridas no ambiente de uma unidade acadêmica da Universidade Federal de Uberlândia. A pesquisa que subsidiou a realização deste estudo pode ser caracterizada como de natureza qualitativa conduzida por meio de uma entrevista aplicada a docentes e discentes.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: A primeira seção trata da introdução do tema, em que é apresentado o tema do trabalho. Em seguida, na segunda seção, desenvolvemos a revisão da literatura, que está estruturada em três tópicos: Diversidade, que aborda conceitos e definições; Geração, que trata do conceito, da relação com os ambientes empresarial e institucional; Tipos de gerações, em que é evidenciada a classificação das gerações, suas divisões e características. Na terceira seção, descrevem-se os procedimentos da pesquisa. Na quarta seção, apresentamos a análise e discussão dos resultados e, em seguida, são feitas as considerações finais.

2. DIVERSIDADE E GERAÇÕES: PERSPECTIVAS CONCEITUAIS E TEÓRICAS

A diversidade é um tema que vem sendo muito discutido, tanto no meio organizacional, quanto acadêmico. Ela pode ser estudada de vários ângulos: na sociedade, nas organizações, em grupos e nos indivíduos. Ao se pensar no significado de diversidade, deve-se considerar alguns pontos, quais sejam: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua (FLEURY, 2000).

Fleury (2000) adota o seguinte conceito para diversidade: um conjunto de indivíduos com identidades distintas interagindo em uma sociedade. Nessa sociedade, convivem grupos de minoria e maioria, dentre os quais encontram-se os grupos de maioria possuem membros que obtiveram alguma vantagem relacionada a fins econômicos e ao poder em relação ao demais.

O conceito de gestão da diversidade surgiu nos Estados Unidos com a promulgação do *Affirmative Action*, no final dos anos 1960, como resposta à discriminação racial identificada nas organizações e instituições de ensino. As empresas que recebiam algum incentivo ou benefício governamental deveriam analisar o seu corpo de funcionários e balancear a sua constituição conforme a diversidade de grupos existentes no mercado. Nesses grupos, incluem-se negros, mulheres, hispânicos, asiáticos e deficientes físicos que foram inclusos a partir de 1991. No Canadá, assim como nos Estados Unidos, foi promulgado, em 1986, o *Employment Equity Act* e o *Federal Contractors Program*, que possuem os mesmos parâmetros do modelo norte-americano. Essas leis buscam equalizar o mercado de trabalho, aumentando o espaço para minorias não só de forma numérica, mas por meio de relações mais equilibradas e justas de emprego (CARDOSO et al., 2007).

Com a gestão da diversidade, é possível colaborar para a otimização dos objetivos empresariais à medida que não haja discriminação de idade, nacionalidade, gênero. Para isso, é necessário gerir os desafios que esse tipo de gestão traz, tais como: integrar a diversidade em todos os processos da organização; os envolvidos estarem informados e conscientes da diversidade; conhecer a importância e o papel de cada um para o seu funcionamento; envolver os líderes e gestores em todos os níveis; e, também, ter foco e investir em tempo e em pessoal.

Por outro lado, são vários os benefícios que a gestão da diversidade pode trazer para uma organização. Entre eles, podem ser citados os seguintes: a) Aumento da produtividade por meio de um aumento da moral do grupo por via de uma maior aceitação entre os colegas; b) Aumento de capacidade de trabalho em equipe; c) Melhoria da imagem pública da empresa devido à política antirracista e de responsabilidade social; d) Crescente tendência de valorização de marcas e bens produzidos por organizações que projetam uma imagem pluralista (CARDOSO et al., 2007).

Uma das categorias de diversidade nas organizações bastante estudada é a geracional. Para Forquin (2003), existem três conceitos de geração: o primeiro refere-se à geração genealógica, em que o termo é relacionado com filiação, grau de filiação (primeira, segunda, terceira geração) a partir de um indivíduo. Essa ordem de filiação é um ponto importante em muitas sociedades para a estruturação social, mas possui uma relação bem fraca com a cronologia, pois duas pessoas podem ocupar o mesmo grau de filiação em relação a um antepassado, mas terem idades completamente diferentes. O segundo conceito de geração é caracterizado pelo período de vida e idade, ou seja, quando surgem os termos jovem geração, geração adulta. E o terceiro conceito diz respeito a pessoas que nasceram em uma mesma época e possuem uma experiência histórica, social e cultural parecida. Quanto a essa última definição, o autor salienta que, por ser um conceito mais amplo, em que os indivíduos possuem uma vivência semelhante, é desenvolvido um elo denominado sentimento de geração. Esse é o elo que compõe a unidade de geração, isto é, faz com que as pessoas que viveram em um mesmo contexto se tornem um grupo.

Rosa (2015) estuda como o conceito de trabalho e geração vem sendo retratado pela literatura científica. Em sua pesquisa, a autora faz um levantamento bibliográfico, selecionando teses de doutorado, dissertações de mestrado e artigos publicados em revistas. Seu estudo baseia-se nas três definições apontadas por Forquin (2003): genealógica, período de vida e vivência semelhante. Os achados indicaram que dois dos artigos selecionados consideram o primeiro conceito de geração, três consideram a definição de geração por período de vida e cinco adotam o conceito de vivência semelhante.

A análise dos dados mostra uma maior utilização da terceira definição de geração, ou seja, os indivíduos vivenciaram situações históricas, sociais e econômicas parecidas, compartilham de uma mesma visão de mundo, apresentando características que possibilitam um vínculo, denominado sentimento de geração (ROSA, 2015).

Trindade (2013), em sua pesquisa, cujo objetivo é averiguar o sentido do trabalho para a classe média, aborda a diferença entre os termos geração e coorte. Ele explica que coortes são subgrupos que vivenciaram um mesmo contexto e, por terem características semelhantes, são classificados por períodos. Para determinar uma coorte, é necessário realizar um corte, demarcando uma faixa etária para analisar as semelhanças e diferenças em relação aos demais grupos. Já quanto à geração, tem-se indivíduos que dividem um mesmo contexto histórico, político e cultural.

Tomizaki (2010) aborda em seu estudo o conceito de geração, sob a ótica das ciências sociais, a partir do Século XX. Ela argumenta que, para fazer uma análise geracional completa, é necessário abordar alguns aspectos, sendo eles: (i) idade; (ii) situação de classe; (iii) experiências comuns (concretas ou simbólicas); (iv) relação com outras gerações (sucessoras ou antecessoras); (v) conjuntura histórica (social, econômica e política), na qual se inscrevem as gerações; (vi) família/relações de parentesco. Ainda para essa autora, existe uma certa complexidade de lidar com várias dimensões geracionais que exige uma abordagem teórico-metodológica na utilização do termo para que os estudos não se tornem imprecisos.

Oliveira, Bitencourt e Piccinini (2012) discutem o conceito de geração com base em Karl Mannheim, para quem as gerações são dimensões analíticas significativas para compreender as mudanças sociais e as maneiras de pensar e agir de uma época. As autoras entendem que as gerações podem gerar mudanças sociais, mas também podem ser fruto de uma mudança de uma geração anterior. Isso porque o tempo é apenas o processo histórico que une os jovens de determinada geração pertencentes a uma mesma faixa etária. Sendo assim, o marco cronológico é uma referência inicial, visto que, com ele apenas, não é possível determinar como um grupo se comporta.

Seja no ambiente profissional, social, escolar ou familiar, é comum a convivência com diversas gerações, embora existam semelhanças e diferenças entre essas gerações, tais como: visão de mundo, comportamentos, valores, as quais podem afetar, direta ou indiretamente, a vida das pessoas. Para entender cada geração e suas particularidades, é necessário compreender que cada uma dessas gerações forma um conjunto de valores e crenças que são consequências da época em que viveram (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI; 2011).

De acordo com Veloso (2012), a discrepância entre classe social, o tipo de profissão e o nível educacional despertam uma preocupação em alguns pesquisadores com a generalização sobre as considerações acerca da geração Y. Em contrapartida, esse tema é um assunto que tem sido muito pesquisado por pais, gestores e educadores na busca de entender como lidar com os jovens que têm reações distintas em relação a gerações anteriores. A diferença de idade, por si só, já provoca desavenças e discussões. Os mais velhos se sentem incomodados e ameaçados pelos mais jovens e, em contrapartida, esses tentam a ser originais para negar os valores das gerações antecessoras. Essas desavenças são resolvidas facilmente no âmbito familiar, porém, em ambientes com os de uma organização, esses conflitos tomam maiores proporções e são mais complicados de resolver, já que existem pessoas com comportamentos diferentes,

maneiras distintas de executar e mesmo enxergar o trabalho com uma visão de mundo conforme sua geração: *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Z.

No ambiente educacional, os docentes enfrentam grandes desafios para lidar com a nova geração de universitários (gerações Y e Z). Assim, foram introduzidos nas salas de aulas recursos mais interativos que a lousa de giz, como projetores, televisores, computadores, aparelhos de áudio e internet. Por parte dos estudantes, foram acrescentados recursos tecnológicos, como celulares, *tablets*, *smartphones*, o que permite o acesso online ao material apresentado em sala de aula. Para superação desses desafios, é fundamental a união de esforços, tanto dos professores, quanto por parte dos responsáveis pela estrutura institucional, visto que os professores são desafiados não somente em sala de aula, mas, também, fora dela. O papel do professor não é mais limitado somente à transmissão de conhecimentos em sala de aula, mas deve empreender um reforço à moralidade e sociabilidade dos discentes (CARDOSO SOBRINHO; BITTENCOURT; DESIDÉRIO; 2016).

Observa-se nessas gerações de discentes uma importante mudança no comportamento e aprendizagem devido a influências socioculturais sobre o indivíduo. Essas novas gerações oferecem aos docentes a oportunidade de transformar o ensino em uma profissão motivadora e apaixonante, capaz de fazer a diferença para a sociedade futura. Essas oportunidades estão relacionadas a novos papéis, novas técnicas de ensino, novos conteúdos. O docente transforma-se em um orientador, oferecendo um apoio especializado para os discentes que, por sua vez, aprendem de modo mais independente a lidar com questões e problemas da vida real (VEEN; VRAKING, 2009).

Na literatura dirigida para o entendimento das diferenças geracionais, encontram-se várias classificações. Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), por exemplo, apresentam a classificação das gerações em cinco categoriais. A primeira delas é denominada geração infantaria e engloba pessoas nascidas entre 1901 e 1925. Essa geração participou da Segunda Grande Guerra e traz consigo uma jornada heroica. Eles acreditam na virtude das pessoas e na mobilidade social. Além disso, eles possuem valores, tais como: respeito e lealdade aos direitos civis, autoridade, moralidade e família. Essas características são carregadas para o ambiente de trabalho, apresentando os membros dessa geração uma tendência em valorizar a ética e moral na organização, além de preservar o senso de coletividade da equipe. Em busca de segurança e estabilidade no meio organizacional, muitos buscavam empregos nas organizações governamentais (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011).

A geração silenciosa abrange os nascidos entre 1926 e 1945. Como eram muito jovens para lutar na guerra, idolatravam a geração anterior por ter participado dela e adquiriram um senso de patriotismo e sacrifício próprio para o bem de todos. Os membros dessa geração herdaram da geração anterior um mundo melhor de se viver e, ao invés de mudá-lo, o preservaram. Esses membros possuem como características o patriotismo, respeito às leis, ordem e fé.

A Geração *Baby Boomer* considera os nascidos entre 1945 a 1964, sendo descritos como individualistas, não se sacrificam diante do interesse de um grupo, são moralistas e não aceitam autoritarismo. Ou, ainda, “São motivados, otimistas e *workaholics*. Valorizam o *status* e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais” (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

A Geração X abrange pessoas que nasceram entre 1965 e 1981 e apresentam um corte de idade menor que as demais gerações. Destacam-se por evidenciar os valores familiares e amigáveis em vez de se apegarem a bens materiais. Essa geração vive em um mundo de rápidas e contínuas mudanças, o que gera uma certa insegurança a essas pessoas. Segundo Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), essa geração cresceu em meio a conflitos econômicos, os pais priorizavam o trabalho em detrimento da família, o que resultou em uma geração que busca o equilíbrio entre a vida profissional e a familiar.

A Geração Y engloba pessoas nascidas de 1982 a 2003. Essa geração cresceu juntamente com a tecnologia e em meio a computadores, *e-mails* e mensagens instantâneas. Esses não conhecem um mundo sem tecnologia. Para Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), essa geração ambiciona por uma carreira de sucesso, trabalha com esforço e dedicação, porém preserva seus limites, podendo, assim, desfrutar da sua família e amigos.

Existem similaridades entre as gerações X e Y que, às vezes, até dificultam a distinção entre elas, podendo ser citadas as seguintes: qualidade de vida no trabalho, desejo por horários flexíveis; e independência e visão crítica sobre o mundo empresarial. Essas duas gerações, em diversos pontos, se diferenciam da geração *baby boomer*, visto que são leais com a instituição onde trabalham, são otimistas, participativos e colaborativos (SMOLA; SUTTON, 2002).

Segundo Veloso (2012), a geração Y percebe negativamente a utilização de relações com os colegas para conquistar crescimento profissional na organização onde atuam. Também, essa geração é composta por pessoas que precisam se identificar com seu emprego e apresentam ânsia de aprendizado contínuo. Eles fazem muitas interações sociais nas redes, mas optam por ser reconhecidos por suas habilidades em vez aceitar benefícios por parte de seus contatos sociais. Esses almejam que as organizações correspondam às suas necessidades de atividades sociais e próprias da idade. O seu elo com a organização baseia-se na concordância com os valores organizacionais, os quais precisam corresponder aos valores pessoais. Um ponto que os diferenciam das demais gerações é que precisam obter um balanceamento entre a vida profissional e a pessoal, e, também, em virtude do engajamento com a empresa em que trabalham.

Martin e Tulgan (2006) classificam as gerações em um período de tempo distinto de Washburn (2000 apud CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011), principalmente, em se tratando das gerações X e Y. Os autores utilizam o nome geração *Schwarzkopf* para os nascidos antes de 1946, geração *baby boomer*, para os que nasceram entre 1946 e 1964, geração X, para nascidos entre 1965 e 1977, e geração Y, pessoas nascidas entre 1978 e 1989.

O Quadro 1 apresenta as principais características das gerações e as diferenças entre elas.

QUADRO 1: CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES

CARACTERÍSTICAS	BABY BOOMER	Geração X	Geração Y	Geração Z
Modo de vida	Valores tradicionais	Buscam equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, desejam qualidade de vida	Conectados, lidam muito bem com a tecnologia	Nativos digitais, vivem em um mundo virtual paralelo
Mercado de trabalho	Possuem necessidade de provar seu valor e reforçar a sua identidade profissional, construíram suas identidades baseadas em seu trabalho	Descrentes do mundo corporativo, altamente empreendedores	Desejam ter uma carreira de sucesso	Descrença na educação e carreira formais
Pontos fortes	Cooperativos	Independentes	Multitarefas e gostam de desafios	Mentalidade de curto prazo
Relacionamento interpessoal	Moralistas, valorizam educação	Dificuldade com autoridades, filhos de pais ausentes e “estressados”	Dificuldade com hierarquia	Filhos de pais mais jovens, ambos os pais trabalham: mais riqueza, menos tempo

Mentalidade	Leais às suas organizações	Visam “trabalhar para viver” e não “viver para trabalhar”	Apreciam a liberdade e velocidade	Desenvolvimento precoce, pobres em relações interpessoais e familiares
Meio Tecnológico	Cresceram com o telefone	Cresceram com a televisão	Cresceram em meio tecnológico com computadores, e-mail, mensagens instantâneas	“Geração silenciosa”: fones de ouvido

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura

Complementando o Quadro 1 exposto anteriormente, alguns autores, tais como, Freire Filho e Lemos (2008), Santos Neto e Franco (2010) e Telles (2009), apontam ainda para uma geração Z ou geração digital, que seria composta por pessoas nascidas após o ano de 1993. Os indivíduos da geração Z nasceram em meio a aparatos tecnológicos e não imaginam sua vida sem esses aparelhos. Diferentemente de seus pais, esses jovens foram moldados com características de um mundo tomado pela tecnologia, com velocidade de comunicação, informação. Eles não se intimidam com o computador, o celular, a televisão, as mensagens instantâneas, muito pelo contrário, sentem-se à vontade perto desses aparelhos. Além disso, esses jovens estão sempre conectados e atentos para não perder as novidades de um mundo que muda rapidamente e não ficar para trás (FREIRE FILHO; LEMOS, 2008).

Para Santos Neto e Franco (2010), a geração Z é composta por jovens nascidos após 1993 que estão muito ligados ao mundo virtual. Essa geração almeja liberdade de escolha e apresenta uma posição mais crítica em relação às opiniões sobre a vida. Além disso, não é mais a TV, o rádio ou uma celebridade que os influenciam, mas, sim, os blogs, comentários nas redes sociais, e-mail recebido de um amigo, ou mesmo uma opinião deixada em um site sobre a utilização de um produto/serviço pesquisado (TELLES, 2009). Apesar de existirem várias nomenclaturas para as gerações, percebemos que algumas características são compartilhadas, o que se deve a eventos históricos vividos como, por exemplo, as guerras, as quais moldaram os indivíduos, marcando-os de maneira significativa (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011).

Considerar que todos os jovens que nasceram em determinado período pertencem a um grupo é desconsiderar as diferenças regionais e desigualdades sociais. Para delimitar uma geração, deve-se observar não somente o marco cronológico, embora ele seja um ponto referencial, mas também é necessário analisar o contexto histórico, classe, vivências e relações intergeracionais e familiares. Dizer que um grupo etário pertence a uma geração por terem nascido em determinada data é simplificar o conceito de geração, sendo, então, importante reconhecer os eventos e fatos que marcaram aquele período/época (OLIVEIRA; BITENCOURT; PICCININI, 2012).

Diante da revisão da literatura sobre diversidade geracional, ressalta-se que as diferenças sociais, culturais e econômicas afetam a interpretação que as pessoas têm no mundo, repercutindo nas diversas esferas sociais, no ambiente organizacional, educacional, familiar e também nos relacionamentos interpessoais.

3. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A presente pesquisa pode ser classificada como um estudo de campo com caráter qualitativo. A técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista por se tratar de um método mais flexível para a coleta dos dados. Segundo Gil (2002), estudo de campo é aquele que focaliza uma comunidade, não sendo necessariamente geográfica, sendo a pesquisa realizada

por meio de observação e entrevistas para recolher explicações e interpretações do que acontece no grupo.

Neste trabalho, o corpus de pesquisa para análise é composto de discentes com até 25 anos e docentes com idade superior a 40 anos inscritos na Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. O departamento conta com um quadro de oitenta e um docentes sendo sessenta e nove efetivos e doze substitutos. São inscritos na faculdade dois mil e quinhentos alunos sendo mil e quinhentos presenciais e mil a distância. Participaram da pesquisa 10 respondentes, sendo 5 discentes e 5 docentes. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, com a utilização de um roteiro semiestruturado, no período de 15/02/2017 a 18/04/2017.

As entrevistas foram realizadas no campus da Universidade Federal de Uberlândia, via Skype e na empresa onde alguns discentes trabalham. A duração média das entrevistas foi de 30 minutos. A entrevista com discentes foi dividida em duas partes: a primeira contém dados sociodemográficos, como idade, período de curso, gênero, renda dentre outros. A segunda parte consta de oito perguntas sobre as experiências acerca do conteúdo abordado no trabalho. Já a entrevista elaborada para os docentes apresenta duas partes: a primeira contém dados sociodemográficos; a segunda parte conta com oito perguntas sobre as experiências acerca do conteúdo abordado no trabalho.

Para analisar os dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a qual é definida por Caregnato e Mutti (2006) como uma técnica de pesquisa que permite, por meio da palavra, fazer inferências do conteúdo de um texto replicado no contexto social. Para os autores, a análise de conteúdo do texto é o modo de expressão do sujeito, em que o analista procura categorizar as palavras ou frases que repetem, compreendendo uma expressão que as representem. No caso desta pesquisa, procedemos da seguinte forma: fizemos a leitura de todas as entrevistas e, em seguida, agrupamos as respostas de todos os entrevistados, separados pelas categorias discentes e docentes, em um arquivo eletrônico Word. No passo seguinte, considerando cada resposta como unidade de análise, fizemos um quadro com 2 colunas, sendo a primeira com as respostas e a segunda, com nossas observações. Ainda, buscamos identificar palavras, termos e expressões que pudessem ser associados às categorias pré-estabelecidas, o que foi determinado de forma combinada com o objetivo da pesquisa e o roteiro de entrevista. Em seguida, buscamos padrões e similaridades e agrupamos as respostas. Por último, fizemos a interpretação do material, considerando a revisão da literatura e o objetivo da pesquisa.

4. RESULTADOS

Apresentamos os resultados em três seções: (4.1) a perspectiva dos discentes; (4.2) a perspectiva dos docentes; (4.3) discussão. Para preservar a identidade dos entrevistados, utilizamos codinomes para nos referirmos a eles.

4.1. Perspectiva dos discentes

Dos discentes entrevistados, têm-se dois do gênero feminino e três do gênero masculino. Todos estão cursando os períodos finais do curso de Administração, ou seja, nono e décimo período. Três dos discentes moram com os pais e dois, com parceiros. No que diz respeito à ocupação no trabalho, quatro dos discentes estão ativos no mercado e apenas um está fora do mercado.

QUADRO 2: PERFIL DISCENTES ENTREVISTADOS

	NATÁLIA	CARLOS	JOÃO	MAURICIO	CAROL
Período	Décimo	9º	10º	10º	10º
Idade	25 anos	21 anos	25 anos	22 anos	25 anos
Gênero	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino

Moradia	Pais	Pais	Noiva	Pais	Namorado
Profissão dos pais	Autônomo e Auxiliar Adm.	Rep. Comercial e professora	Gerente e dona de casa	Caminhoneiro e diarista	Autônomo e Servidora pública
Renda Familiar	8,7 SM	Não quis responder	7 SM	8,7 SM	3,7 SM
Trabalho	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas

A primeira categoria se refere à identificação dos entrevistados com uma determinada geração. Foi questionado aos estudantes entrevistados com qual geração eles se identificam e quais características eles têm que os fazem pertencer a essa geração. Cinco dos respondentes se classificaram como geração Y, porém, de acordo com a classificação considerada na literatura, somente três dos respondentes seriam geração Y e dois, geração Z. As características mais citadas foram: “imediatismo” e “querer tudo para ontem”. Apesar de quatro dos entrevistados se identificarem como imediatistas, João se identifica como planejador: “Eu me vejo fazendo muitas tarefas, mas sendo não imediatista, não diria imediatista, eu acho que planejado, eu planejo melhor minhas coisas”. Já outro discente, Mauricio, se vê muito imediatista:

Quando eu comecei a trabalhar, eu achei que eu fosse crescer muito rápido né, esse foi meu desejo e gerou até uma certa frustração, né, eu estou aqui há seis anos e a gente está no estágio inicial, digamos. Assim, às vezes eu fico meio frustrado com isso e tenho a expectativa de crescer rápido ainda (MAURICIO, em entrevista, 2017).

Em relação a “Estar o tempo todo conectado com o mundo tecnológico”, a entrevistada Natália se considera muito conectada: “Sou realmente viciada não dá para passar um dia sem olhar o *Pinterest*, o *Instagram* muito menos o *WhatsApp*”, e o entrevistado João, inclusive, trabalha com essa área tecnológica: “Até a questão do estágio que estou fazendo exige muito esse lado de conectividade”.

Quanto a não querer permanecer por muito tempo em uma mesma empresa, Natália aponta “Não querer ficar muito tempo em um mesmo emprego e acredito que a visão fica muito limitada quando você fica numa empresa só”. Carol também expõe a mesma opinião: “Aprendeu tudo ali você já quer correr e fazer uma outra coisa já, quer ter uma nova experiência”.

A segunda categoria refere-se à interpretação dos entrevistados quanto ao conflito. Quando questionados sobre o conceito de conflito, a definição apontada foi: “quando duas pessoas possuem opiniões sobre determinado assunto e essas divergem e mesmo essas pessoas conversando para avaliar o ponto de vista do outro, elas não chegam em um consenso” (NATÁLIA, em entrevista, 2017). Essa seria a definição de conflito externo. Foi mencionado por um dos entrevistados o conflito interno, que é “quando você possui valores, crenças que considera fortemente e visualiza que esses não são aplicados no mundo atual” (JOÃO, em entrevista, 2017). Segundo o entrevistado Maurício, ficam claros esses conflitos quando existem hierarquias, pessoas de uma geração mais antiga responsáveis por pessoas de uma geração mais nova, por exemplo.

Perguntou-se aos entrevistados sobre a existência de conflitos de gerações na sociedade e por que esses acontecem. Todos os respondentes apontaram que, sim, existem conflitos de gerações. Natália aponta que esses acontecem pelo fato de as pessoas terem vivenciado contextos diferentes. Maurício diz que isso se dá pela criação e época de nascimento, e João acredita que o conflito acontece por divergência de pensamentos. Três dos respondentes disseram que não existem responsáveis por esses conflitos, mas Natália aponta que existe uma intolerância por parte das gerações mais antigas por não se adequarem ao novo mundo tecnológico, e das mais novas, por não compreenderem a experiência que os mais velhos carregam. Entretanto, para Carlos, nos conflitos familiares, existem responsáveis, sim, os pais e a família.

Seria os pais, a família por causa dessa vivência que eles já têm por eles serem mais velhos, os avós também porque na época deles era diferente. Não sei quem seria o certo a gente adaptar a eles ou eles a gente tanto é que a gente veio depois né então o povo fala de respeito eu concordo com o respeito mas tem coisa que eles devem ser mudados e a gente tem que mostrar como mudar (CARLOS, em entrevista, 2017).

Para exemplificar esses conflitos de gerações e o quão comum eles são nos ambientes familiares, um discente apresentou um conflito que vivenciou, conforme se segue:

Meus pais viajaram e usaram aquele GPS tradicional que coloca no carro, poxa mas se ele tem celular um *Iphone* igual o meu porque que ele não usa o *Waze* que é gratuito e vai chegar lá no mesmo lugar sendo até mais fácil? Falei pai muito melhor usar o *Waze* que você vai chegar lá não te levar a lugar igual tem que leva para periferia pelo GPS estar desatualizado sendo que o *Waze* é atualizado toda semana, toda semana você pode ir lá e atualizar ele que ele não vai te levar para lugar errado. Ele disse: Ah, mas é porque a tela é pequena, aí eu falei pai, mas é o celular que você usa sempre, que que tem você colocar lá no meio do carro e segui como ela está falando, a moça fala você não precisa nem olhar. Ele disse: Ah não sei, vou fazer assim vou usar o antigo mesmo (CARLOS, em entrevista, 2017).

Como os conflitos de gerações acontecem em todos os ambientes, não só no familiar, uma discente apresentou um conflito que acontece na organização onde trabalha. Natália conta que, na empresa onde ela trabalha, existe uma flexibilidade de horários, sendo as pessoas avaliadas por suas entregas, e não pelo horário de chegada e saída. Algumas pessoas mais velhas não entendem esse modo de trabalho, ficam questionando e discutindo, pois, na época em que elas começaram a trabalhar, o comum era ter que cumprir um horário fixo, bater o controle de ponto.

A terceira categoria refere-se ao conflito geracional entre estudantes e docentes. Quando abordados sobre a existência dos conflitos de gerações entre professores e estudantes, a resposta foi unânime. Segundo Maurício, esses conflitos ocorrem, muitas vezes, com professores mais velhos, que detêm uma metodologia de ensino mais tradicional, que não buscam novas tecnologias. Já para Carol, eles acontecem por falta de novos métodos de ensino, os inovadores, visto que os docentes estão ministrando aulas para um público que nasceu e cresceu em um período de ascensão da tecnologia. Carlos diz que esses professores mais antigos preferem que o estudante vá até a biblioteca e procure o livro para estudar a matéria e, às vezes, nem há exemplares para todos os estudantes no acervo. O entrevistado considerou que o professor poderia “trazer um vídeo do *Youtube*, um aplicativo como estudo de caso que vai exemplificar a matéria dele muito melhor” (CARLOS, em entrevista, 2017).

Somente dois discentes vivenciaram um conflito de gerações com um professor, ao contrário dos demais, mas presenciaram conflitos dos colegas em sala de aula. Carlos, que passou pela experiência de um conflito, contou sua experiência: ele estava em sala, já havia concluído a atividade elaborada pelo professor e estava atualizando seu caderno com a matéria anterior por meio de uma foto tirada do caderno da colega. Essa colega não poderia emprestar o caderno, pois não havia terminado a atividade. O professor ficou insatisfeito pelo fato de o estudante estar consultando o celular em sala e chamou sua atenção. Apesar de Carlos mostrar que estava copiando a matéria perdida, o professor não considerou a atitude correta. Os dois conversaram e expuseram suas opiniões, mas ficou um clima ruim e ambos chateados com a situação.

Um conflito muito comum, como citado pelos entrevistados, é a utilização do celular em sala de aula. João compartilhou que, por ingressar na universidade por meio de transferência, precisou cursar matérias em períodos iniciais do curso, ou seja, 1º e 2º períodos. Ele conta que alguns estudantes desses períodos, por serem mais jovens, não param de consultar o celular, sendo muito intenso o uso do aparelho. Existem professores que não se importam

com a utilização do celular, desde que não atrapalhe a sala, mas Carol conta que existem outros que não aceitam, de modo algum, o uso do aparelho eletrônico, gerando um conflito entre professor e aluno em sala e aula. Segundo Mauricio, o professor se sente desrespeitado por estar ali apresentando um conteúdo e os estudantes não estarem prestando atenção, o que, muitas vezes, gera expulsão de discentes da sala de aula. Esse foi o exemplo mais citado de conflito de gerações envolvendo professores e estudantes. Outro exemplo apresentado pela Carol é em relação a uma professora bem mais nova, com, mais ou menos, uma diferença de 5 anos acima da média de idade da turma. Segundo Carol, os estudantes faltavam com respeito à professora por ela ter quase a idade dos discentes, como confirma o texto abaixo:

Chegou ao ponto de ela parar de dar aula para gente porque o pessoal implicava muito, ficava falando que ela era nova, que não sabia. Ela tentava trazer tudo de novo para gente, só coisa nova, tentava passar exercício do momento, livros atuais e o pessoal implicou com ela de tal forma por ela ser mais nova e ela acabou parando de dar aula para gente, ela terminou as aulas assim alguns meses antes do tanto que isso foi tomando uma proporção grande e por causa disso por ela ter a nossa idade na época. (CAROL, em entrevista, 2017).

A quarta categoria diz respeito ao modo de lidar com conflitos geracionais entre estudantes e docentes. Quando questionados sobre as medidas para mitigar esses conflitos em sala de aula, João aponta muito importante ter bom senso e respeito, tanto por parte do professor, quanto por parte dos estudantes. O respeito também é outro ponto fundamental, principalmente, respeito pelo professor, por ser o responsável pela sala de aula, por ser uma pessoa de maior idade e ter conhecimento mais amplo. Os estudantes, por serem imediatistas, acabam emitindo opiniões sobre determinados assuntos sem aprofundar mais na estruturação do seu argumento e sem embasamento teórico, o que gera um certo calor desnecessário no momento de uma discussão. Natália comentou que os professores, para concluir seu objetivo de forma mais produtiva, “precisam se adaptar também, visto que eles lidam com uma geração mais nova, com ideias inovadoras e um jeito de pensar diferente”. Mauricio aponta ser necessário “ter um espaço de diálogo entre essas pessoas e que sejam conscientizadas para tentar buscar um meio termo, visto que nem um nem outro está errado, são visões diferentes”.

4.2. Perspectiva dos docentes

Nas entrevistas realizadas com os professores, no quesito gênero, têm-se três docentes do gênero feminino e dois masculinos. Os períodos em que os professores ministram aula abrangem desde o início do curso a períodos avançados. Do total dos entrevistados, três dos docentes trabalham com discentes de sexto período em diante no curso de Administração e dois ministram aulas do primeiro ao terceiro período. No quesito formação, têm-se um docente formado em Engenharia e os demais, em Administração. Quanto à maior titulação, são dois docentes com pós-doutorado e três doutores.

QUADRO 3: PERFIL DOCENTES ENTREVISTADOS

	JOANA	MARIA	ANA	MARCOS	RODRIGO
Período	Sexto	Primeiro	Sétimo	Quinto/Sexto	Segundo/Terceiro
Idade	49 anos	48 anos	55 anos	59 anos	54 anos
Gênero	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino	Masculino
Formação	Administração	Administração	Música e Administração	Engenharia	Administração
Maior titulação	Pós-doutorado	Doutorado	Doutorado	Pós-doutorado	Doutorado
Disciplinas ministradas	Administração financeira de curto prazo	Fundamentos de marketing	Estratégia Mercadológica	Pesquisa Operacional	Teoria das Organizações

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas

A primeira categoria de análise diz respeito à identificação do docente quanto à geração. Os docentes, quando abordados sobre com qual geração eles se identificam, responderam de forma variada. Marcos se identifica como pertencente à geração da segunda idade, conforme classificado por ele. Os demais, diferentemente dos discentes, disseram não se identificar como pertencentes a uma geração: alguns, por não se adaptarem a rótulos pré-definidos; outros, por se considerarem uma mistura de gerações; outros ainda sabem pertencer a uma geração, mas não se preocupam com qual seria. Para ilustrar essa afirmação, tem-se a fala da docente Joana: “Eu, sinceramente, acredito que eu sou uma mistura de gerações, não especificamente uma porque eu pego um pouquinho do avanço tecnológico”. No mesmo sentido, o professor Rodrigo se posiciona:

Para ser bem sincero, eu acho que não, assim, eu não me enquadraria em nenhuma delas, até porque, assim, uma porque eu acho que eu não gosto de rótulo, e eu, é obvio que eu tenho traços desde a minha geração, mas eu também, como eu sou professor, trabalho com alunos uma das coisas que eu sempre tenho muita preocupação é tentar entender o que o aluno faz, que que o aluno quer, como é que eu vou despertar o interesse desse aluno (RODRIGO, em entrevista, 2017).

De acordo com a literatura, os docentes Rodrigo, Marcos e Ana se enquadram na geração *Baby Boomer* e Maria e Joana, na geração X, se forem consideradas suas idades cronológicas. Foi perguntado quais características que os fazem identificar com sua geração. As mais citadas com relação à geração se enquadram em *Baby Boomer*: gostar de ser reconhecido e respeitado por sua experiência, ter agilidade menor na realização das atividades, porém com mais assertividade, procurar, de certa maneira, mais estabilidade, manter uma relação mais longa com uma instituição, citando um dos respondentes até mesmo que jamais seria empreendedor. Já quanto à geração X, as características citadas foram: maior agilidade no desenvolvimento de atividades ao mesmo tempo, filhos de pais ausentes, saída de ambos os pais para trabalhar, maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

A segunda categoria refere-se à definição de conflito. Quando questionados sobre a definição de conflito, a professora Maria respondeu que o conflito é “a divergência de ideias, uma ideia nova que não se enquadra no modelo de hoje”. Segundo os docentes Marcos e Rodrigo, o conflito é compreendido a partir de duas visões: uma, em que o conflito pode ser visto como algo bom, uma forma de surgir novas ideias, maneiras de pensar, maneiras de solucionar problemas. Nessa visão, os diferentes interlocutores estão dispostos a debater, defender seu ponto de vista, mas também estão dispostos a verificar as falhas na sua disposição. Entretanto, para que isso ocorra, há de existir respeito entre as partes conflitantes para que todos cresçam e aprendam com aquela situação. Quando o conflito é envolvido na tensão, que é aquele momento em que uma pessoa tenta impor a sua opinião, sua posição e quer ter domínio na condução do processo de debate sobre uma ideia divergente, esse conflito deixa de ser saudável e não traz benefícios para nenhum dos envolvidos.

Também, foi perguntado se existe conflito de gerações na sociedade, sendo a resposta unânime: sim, existe. A professora Joana aponta que esses conflitos existem em virtude do avanço tecnológico. Para a professora Ana, o conflito se daria em virtude da idade, da formação, do nível de educação, do conhecimento, da renda, de acesso à informação, do estilo de vida e até mesmo da própria evolução do ser humano. Quanto os valores divergentes entre as gerações, uma respondente aponta: “Gerações mais antigas são mais formais no trato umas com as outras, gerações mais novas são muito mais entre aspas sem educação” (ANA, em entrevista, 2017). Para o professor Rodrigo, os conflitos ocorrem pelo fato de pessoas terem sido educadas em um contexto socioeconômico cultural diferente.

Quando questionados sobre quem seriam os responsáveis pelos conflitos de gerações, tivemos uma diversidade de respostas: Para os professores Ana e Rodrigo, não há um maior

responsável, visto que o conflito ocorre porque ambos os interlocutores têm dificuldade de aceitar a diferença, mas é possível buscar a harmonia, abrindo mão de alguns pressupostos. O professor Marcos acredita serem os pais, tendo em vista que eles possuem maior idade, mais experiência e devem ter mais responsabilidade. Os demais acreditam que os responsáveis pelos conflitos são as pessoas que não querem mudar, nem aceitar as mudanças e, menos ainda, se adaptarem a elas.

Para exemplificar esses conflitos de gerações em sociedade, temos a história da professora Ana. Segundo a professora, na época em que ela começou a namorar, sair para passear e dormir fora com o namorado era um fato não aceito pelos seus pais, que eram pessoas tradicionais. Para eles, isso era inadmissível. E hoje é muito comum as pessoas saírem, passear e dormir fora de casa. Ela conta que uma amiga disse que até prefere que o namorado da filha durma na casa dela pois acredita ser melhor, já que sabe que a filha está em casa.

Outro exemplo citado pela professora Ana é o namoro de pessoas do mesmo sexo, pois hoje é muito comum sair à rua e ver casais homossexuais. Em épocas anteriores, até podia existir o desejo por pessoas do mesmo sexo, mas não era algo comum a ponto de se declarar. Na verdade, a existência desse tipo de relação era algo impensável.

A terceira categoria refere-se ao conflito geracional entre professores e estudantes. Quando abordados sobre a existência do conflito de gerações entre professores e estudantes, todos disseram existir, sim, e que eram bem comuns. E eles ocorrem, de acordo com a docente Joana, em virtude da falta de iniciativa do professor em se atualizar e trazer novos instrumentos. Para professora Ana, isso se dá por parte do discente, que insiste em não se dar conta da hierarquia entre professor e estudante, visto que, às vezes, o estudante perde o respeito pela autoridade em sala, que é o professor. O professor Rodrigo tenta levar para o lado lúdico essa questão, mas sempre com uma mensagem para o aluno. Para o professor Marcos, a ocorrência o problema da hierarquia, como deve ser percebida pelos discentes, depende muito do modo com que o professor se posiciona e imprime seu estilo no trabalho: “Eu acredito que o professor precisa ter um grau de flexibilidade nesse sentido, mas o grau não pode ser grande porque senão começa a turma a mandar na matéria e não ele e é ele o responsável por isso” (MARCOS, em entrevista, 2017).

Exemplificando os conflitos em sala de aula, tem-se a questão do celular apresentada pelo professor Rodrigo. Em suas aulas, ele avisa sobre o uso do *WhatsApp*: na primeira vez, ele chama a atenção; na segunda, o aluno vai para fora de sala de aula; e, na terceira vez, sai ele, o professor, embora ele afirme que nunca chegou a essa terceira vez, tendo esse tipo de conflito sido resolvido logo de início. A professora Maria já vivenciou uma situação diferente com relação à autoridade, conforme comprova trecho abaixo:

Às vezes não é na sala de aula, as vezes nos e-mails que os alunos nos mandam você consegue perceber isso. Eles nos tratam, o que não é demérito nenhum, eles nos tratam de forma muito igual, as vezes eles não reconhecem. Eu não me considero melhor que ninguém eu não chamo isso de autoridade, ou de hierarquia. Existe uma hierarquia assim como existe uma hierarquia da minha diretora. A minha diretora as vezes é minha colega ou professora em determinada situação e eu trato ela de uma forma, a hora que ela assume o cargo de direção eu trato ela de outra forma não menos ou mais respeitosa mas existe uma hierarquia. A forma que eu escrevo é completamente diferente se ela fosse minha colega. Então o aluno eu acho que ele não está acostumado com essa identificação com essa hierarquia ele trata o professor de uma forma que não é muito adequada e eu acho que não é bem assim (MARIA, em entrevista, 2017).

Quando questionados sobre presenciar conflitos de gerações, dois respondentes disseram não ter presenciado nenhum tipo de conflito. Já a professora Joana trouxe a seguinte informação: que não somente em sala de aula, mas, em outros ambientes da instituição de ensino, como é o caso das reuniões de conselhos superiores da UFU. Nas reuniões de conselhos,

os discentes chamam o reitor pelo próprio nome. Mesmo com muitos anos de profissão, Joana afirma que nunca teve essa liberdade, visto ser ele o chefe maior, devendo-se, então, dispensar a ele um certo respeito, já que é uma autoridade. Segundo a respondente, ela presenciou, várias vezes, esse tipo de situação, em que o estudante trata pelo nome e nem mesmo se utiliza da palavra professor. Quando questionado como o reitor lidou com essa situação, a professora disse que não pode falar por ele, mas, pelo que ela observou, ele não se incomodava, tentava se adaptar à postura daqueles estudantes.

A quarta categoria refere-se ao modo de lidar com os conflitos geracionais entre docente e estudantes. Assim, questionou-se sobre quais eram as medidas adotadas para mitigar esses conflitos de gerações em sala de aula. Para Joana, Maria, Ana e Rodrigo, seria o diálogo, muita conversa. A iniciativa deve partir do professor, devido ser ele mais experiente, ser a autoridade em sala de aula. Segundo a professora Maria, o aluno, muitas vezes, não tem essa percepção, visto que a interpretação que ele tem do mundo e das relações é outra. Além disso, em virtude de sua formação, por ser ele um educador, o professor possui uma sensibilidade maior para tratar essas questões. Ademais, é papel daquele que detém mais conhecimento trazer essa clareza também. Não é só ter conhecimento informacional, mas um conhecimento mais abrangente tem que proporcionar uma forma de se lidar com o diferente. O papel do professor em sala de aula vai muito além de ministrar conteúdo das matérias, tendo em vista que ele está formando pessoas, caráter, personalidade. Para o docente Rodrigo, ambas as partes devem ceder e procurar um ponto de equilíbrio para que seja possível viver em harmonia e ter uma boa convivência. O professor deve propor as medidas, mas a deliberação é conjunta. Somente o professor Marcos que divergiu das demais respostas. Segundo ele, na hipótese de continuarem ocorrendo os conflitos, mesmo esse professor tendo recorrido a técnicas que levam o estudante a obter o aprendizado, ele deve reportar o conflito à coordenação de curso, aos conselhos, valendo também o contrário: se o professor não está agindo da forma que se espera dele, o discente deve submeter o professor ao colegiado de curso.

Os docentes apontaram ser necessário muita sabedoria para lidar com esse conflito de gerações. Para a professora Joana, as gerações Y e Z têm apresentado muitos pontos positivos, como a inserção tecnológica, aprendizado rápido, porém é necessário avaliar os pontos a melhorar, pois a autonomia, por exemplo, é preocupante. Os jovens de hoje vêm sofrendo por problemas que anos atrás não se cogitavam, como a depressão.

Segundo os professores, é necessário ter muita paciência e humildade por parte dos educadores e dos mais velhos para lidar com os jovens e mostrar a eles o caminho que lhes parece melhor. Existe uma gama de possibilidades e os jovens querem aproveitar tudo. Cabe aos professores e educadores a orientação para que os jovens tirem o melhor dessas possibilidades. Foi sugerido, pela professora Maria, a mudança do nome conflito de gerações para interação entre gerações, pois a palavra conflito remete a sofrimento, e não é necessário sofrer com as diferenças.

4.3. Discussão

Durante as entrevistas, encontramos três pessoas pertencentes à geração *baby boomer*, dois pertencentes à geração X, três pertencentes à geração Y e dois pertencentes à geração Z, se considerarmos a classificação pela idade cronológica.

Smola e Sutton (2002) apontam que a geração *baby boomer* engloba pessoas leais às organizações, colaborativas e participativas. As principais características apontadas pelos pertencentes a essa geração foram: procurar, de certa maneira, mais estabilidade e manter uma relação mais longa com uma instituição. Um docente, inclusive, comentou que nunca seria um empreendedor, pois gosta de ser reconhecido e respeitado pela sua experiência.

Os pertencentes à geração X apontaram como características: serem filhos de pais ausentes, ambos os pais saem para trabalhar, buscam um maior equilíbrio entre a vida

profissional e pessoal. Conforme apontado por Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), essa geração vivenciou um período de conflitos econômicos no qual existia uma priorização por parte dos pais pelo trabalho e, por isso, buscam um equilíbrio maior entre o trabalho e a vida pessoal, trabalham para viver e não vivem para trabalhar, bem como privilegiam as relações pessoais em detrimento de bens materiais.

Pessoas multitarefas, que gostam de desafios, precisam se identificar com seu trabalho, percebem em seu trabalho um aprendizado contínuo, cresceram junto com a tecnologia e estabelecem muitas interações via redes sociais são algumas das características da geração Y, conforme apontado por Washburn (2000 apud CHIUIZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011). Percebem-se claramente tais características nas falas dos discentes quando questionados quais delas os fazem se identificar com uma geração. Além disso, não querem ficar muito tempo em uma organização, pois isso deixaria uma pessoa limitada, aprendeu tudo naquele local vai buscar novas experiências. Essa geração parece querer tudo para ontem, almejam crescer rapidamente no mercado de trabalho, estão o tempo todo conectados, não passam um dia sem olhar as redes sociais, conforme afirma Natália, uma das entrevistadas. E, também, evidenciam-se, na identificação das principais características da geração Y apontadas pelos professores nos estudantes de suas classes, os seguintes traços: forte interação com a tecnologia, uso intensivo de aparelhos inteligentes, motivação por desafios, foco nos resultados, preferência por autonomia, necessidade de reconhecimento pelas realizações.

Os pertencentes à geração Z são pessoas que nasceram em meio à tecnologia e não imaginam sua vida sem ela. Diferentemente dos seus pais, esses indivíduos foram formados em um ambiente que sinaliza para características de um mundo com velocidade de comunicação, informação impressionante, estão sempre conectados para não ficarem para trás nas mudanças que acontecem de modo acelerado (FREIRE FILHO; LEMOS, 2008). Foi possível identificar ainda outras características em três dos discursos dos discentes: são muito imediatistas, não gostam de esperar, querem tudo para ontem, estão o tempo todo conectados a redes sociais e aplicativos. Apesar de somente dois dos entrevistados pertencerem à geração Z, pela fala de uma das discentes entrevistadas pertencente à geração Y, ficou nítido que a mesma compartilhava de uma característica da geração Z, qual seja, a influência das redes sociais, blogs e influenciadores digitais.

Quando questionados sobre a definição de conflito, as respostas são muito semelhantes: divergência de ideias, pontos de vista diferentes entre duas pessoas, podendo essa divergência ser interna, em que os valores e crenças pessoais não são aplicados à sociedade atual, ou externa, que pode ser um conflito saudável em que duas pessoas não concordam com um determinado ponto de vista e vão discutir respeitosamente, para chegar a um acordo, ou não tão saudável, quando uma pessoa tenta impor sua opinião para a outra pessoa e não é aberta para visualizar as possíveis falhas no seu próprio ponto de vista.

Questionou-se se esses conflitos de gerações acontecem na sociedade e porque acontecem, tendo sido a resposta unânime, ou melhor, positiva. Segundo os entrevistados, os conflitos acontecem por existirem pessoas que vivenciaram contextos socioeconômico e político diferentes, pela criação e época de nascimento, por divergência de pensamentos, renda, acesso à informação, estilo de vida e até mesmo a própria evolução do ser humano. Segundo Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), existem semelhanças e diferenças entre as gerações como, por exemplo: visão de mundo, valores, comportamentos. Para compreendê-las, é necessário entender os valores e as crenças da época em que viveram. Quando colocamos pessoas de diferentes gerações com em um mesmo ambiente, seja em casa, no trabalho ou na escola, é comum que exista uma divergência de ideias, visto que essas pessoas possuem e vivenciaram experiências diferentes.

Quando questionados acerca dos responsáveis por esses conflitos, a maioria dos entrevistados respondeu que não existe um maior responsável. Os conflitos acontecem porque

muitos interlocutores possuem dificuldade de aceitar as diferenças entre as partes. Cardoso et al. (2007) apontam para a importância de se fazer a gestão da diversidade, visto que, com ela, é possível fortalecer o respeito mútuo, estimular o trabalho em equipe e cooperação e melhorar na otimização dos objetivos da organização.

Foi questionado também se existem conflitos entre professores e estudantes e porque eles ocorrem. Todos responderam que sim, são comuns e eles ocorrem por falta de evolução do professor em adotar métodos e técnicas atualizadas para ministrar o conteúdo e, também, em virtude da não obediência à hierarquia por parte do aluno que, às vezes, o estudante perde o respeito pela autoridade em sala, que é o professor. O professor Marcos comenta que a falta de hierarquia depende muito do grau de flexibilização que o professor apresenta em sala. Na opinião dele, esse grau deve ser bem pequeno. A dificuldade de se respeitar a hierarquia verticalizada é uma das características fortemente identificadas na geração Y, conforme mostra o Quadro 1. O comentário do professor Marcos apresenta claramente uma das características de sua geração, também apontadas por Washburn (2000 apud CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011): não aceitam autoritarismo e não se sacrificam diante do interesse de um grupo.

Quando questionados sobre quais atitudes ou medidas devem ser tomadas para mitigar o conflito de gerações e quem deve tomá-las, obtiveram-se as seguintes respostas: diálogo, respeito, bom senso, respeito à diversidade. O professor, por ser a autoridade em sala, o mais experiente, em virtude de sua formação, foi apontado como responsável por iniciar o processo de solução dos conflitos, porém haver ser uma deliberação conjunta, entre estudante e professor. Com isso, é possível melhorar a convivência e harmonia em sala de aula.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo atingiu o objetivo inicialmente proposto, que é o de conhecer e analisar as experiências de estudantes e docentes relacionadas com as diferenças geracionais ocorridas no ambiente de uma unidade acadêmica da Universidade Federal de Uberlândia.

Com base na pesquisa de campo realizada, pode-se perceber que existem muitos conflitos geracionais entre docentes e discentes. É natural que existam essas divergências, já que se trata de gerações diferentes que possuem características, valores e crenças diferentes. Apesar de uma ou outra característica ser absorvida pelas partes, existem fatores que estão atrelados à personalidade dos envolvidos em virtude do contexto socioeconômico político em que foram criados, em como por suas experiências de vida e forma de criação. É necessário que exista um espaço para diálogo, para que as pessoas entendam que os conflitos são positivos desde que sejam tratados com respeito, não existindo lado certo ou errado e, sim, visões diferentes. A pesquisa apontou para a necessidade de os professores se atualizarem com novos métodos de exposição de conteúdo didático, pois o público que eles atendem são jovens que cresceram em meio à tecnologia, cercados de aparatos tecnológicos que, se usados sabiamente, provocariam um engajamento e aproveitamento maior da disciplina. Por outro lado, os estudantes precisam entender que existe uma hierarquia docente/discente em sala de aula. Desse modo, mesmo com o acesso fácil aos professores (*e-mail*, celular), deve existir um respeito pela figura do docente, visto que ele é a autoridade em sala de aula, uma pessoa com maior idade, mais vivências e detentor de mais conhecimento.

Como são poucas as pesquisas realizadas sobre esse assunto, espera-se que, com esta pesquisa, novos estudos sobre as gerações sejam realizados de modo a contribuir com o desenvolvimento do conhecimento acerca desse tema que é tão importante no contexto da sociedade, bem como das organizações. Esperamos também contribuir para que docentes e coordenadores de cursos possam refletir sobre seus programas e métodos de ensino, bem como com a forma de lidar com problemas decorrentes de conflitos de gerações e que, assim possam ser vistos como interações de gerações.

REFERÊNCIAS

- CARDOSO, J. A. S. da.; FARIAS FILHO; J. R. de.; CARDOSO, M. M. S. da.; DEIRO, R. M.; OLIVEIRA, U. R. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. **Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, p. 1-12, 2007.
- CARDOSO SOBRINHO, C. A.; BITTENCOURT, I. M.; DESIDÉRIO, P. H. M. Ensino em administração: o olhar de docentes frente ao conflito de gerações. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 7, n. 1, p. 1508-1534, 2016.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.
- CHIUZI, R. M.; FUSARI, G. L.; PEIXOTO, B. R. G. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**, v. 19, n. 2, p. 579-590, 2011.
- ETHOS, I. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Ethos, 2002.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000.
- FORQUIN, J-C. Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. In: CONGRESSO INTERNACIONAL CO-EDUCAÇÃO DE GERAÇÕES SESC, outubro de 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2003. Disponível em <<http://www.sescsp.org.br/sesc/images/upload/conferencias/83.rtf>>. Acesso em: 20 set. 2016.
- FREIRE FILHO, J.; LEMOS, J. F. de. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “Geração Digital” na mídia impressa brasileira. **Comunicação, mídia e consumo**. São Paulo, v. 5. n. 13. p. 11-25, jul. 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTIN, C.; TULGAN, B. **Managing the generation mix**. Amherst: HRD Press, INC, 2006.
- MOZZATO, R. A.; GRYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011.
- OLIVEIRA, S. R.; BITENCOURT, B. M.; PICCININI, V. C. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.19, n. 62, p. 551-558, Julho/Setembro, 2012.
- ROSA, F. R. Sobre a análise geracional do trabalho: Uma revisão da literatura. **Revista da Pós-Graduação da UNIABEU**, v.4, n.1, p. 40-55, Janeiro-Julho de 2015.
- SANTOS NETO, E. S.; FRANCO, E. S. Os professores e os desafios pedagógicos diante das novas gerações: considerações sobre o presente e o futuro. **Revista de Educação do Cogeime**, v. 19, n. 36, p. 9-25, 2010.
- SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: Revisiting generational work values for the new Millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 1, p. 363-382, 2002.
- TELLES, A. **Geração digital**. São Paulo: Landscape, 2009.
- TRINDADE, L. H. **Os sentidos do trabalho para o jovem da nova classe média**. 2013. 121p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração em Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 2013.
- TOMIZAKI, K. Transmitir e herdar: O estudo dos fenômenos educativos em uma perspectiva intergeracional. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 327-346, 2010.
- VEEN, W.; VRAKKING, B. **Homo Zappiens: educando na era digital**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- VELOSO, E. F. R. Ideias em debate: É possível negar a existência da geração y no Brasil? **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 745-747, 2012.
- VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.