

**INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO - IDP
ESCOLA DE DIREITO E ADMINISTRAÇÃO DO IDP - EDAP
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

NAÍSA MARIA DA SILVA BERNARDES

**CONFLITO DE GERAÇÕES NO SENADO FEDERAL: CONFIRMAÇÃO,
CAUSAS, CONSEQUÊNCIAS E GESTÃO**

**BRASÍLIA
NOVEMBRO 2019**

NAÍSA MARIA DA SILVA BERNARDES

**CONFLITO DE GERAÇÕES NO SENADO FEDERAL: CONFIRMAÇÃO,
CAUSAS, CONSEQUÊNCIAS E GESTÃO**

Artigo apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público - IDP, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. MsC. Felipe Guimarães Côrtes

BRASÍLIA-DF

2019

NAÍSA MARIA DA SILVA BERNARDES

**CONFLITO DE GERAÇÕES NO SENADO FEDERAL: CONFIRMAÇÃO,
CAUSAS, CONSEQUÊNCIAS E GESTÃO**

Artigo apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público - IDP, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração Pública.

Brasília-DF, 06 de dezembro de 2019.

Prof. Ms. Felipe Guimarães Côrtes
Professor Orientador

Prof. Dr. Pedro Paulo Teófilo de
Hollanda
Membro

Prof. Ms. Diogo Ribeiro da Fonseca
Membro

*Tudo tem seu tempo determinado, há tempo para
todo propósito debaixo do céu.*

(Eclesiastes 3).

AGRADECIMENTOS

Quero, primeiramente, agradecer a Deus, porque sem ele nada disso seria possível na minha vida. Nos momentos de angústia e desespero nessa trajetória acadêmica sempre foi nele que busquei forças para continuar e seguir em frente, embora por mil vezes chorei, briguei, lamentei e desisti, devido às inúmeras barreiras encontradas pelo decorrer desses quatro anos, barreiras e limitações que venci, quebrei paradigmas e por causa disso cresci. Sozinha, claro que não! Jamais chegaria aonde cheguei se não fosse pelo cara mais incrível que já conheci, meu esposo Jodair, pelo qual tenho muita admiração e imenso amor. Não posso nem por um minuto esquecer do meu maior incentivador, meu esposo, foi aquele homem que nunca me deixou desistir, sempre do meu lado, até mesmo assumindo o papel das tarefas domésticas e cuidando das crianças para que o fardo acadêmico se tornasse mais leve ao longo desses quatro anos.

Também quero ressaltar alguns colegas do início dessa trajetória, lembro-me bem dos meus monstros, das matérias nas quais tive muita dificuldade (todas), entretanto uma em especial me faz lembrar o Mário Mathias. Numa provinha de estatística muito complicada, talvez ele não se lembre, mas por causa das palavras de incentivo via WhatsApp, naquele dia, eu não desisti. Entre muitos outros, também quero agradecer ao Lucas Ribeiro e às minhas meninas, Ana Carolina Neitzel e Ludy Costa, que sempre estiveram do meu lado me ajudando, tirando seus preciosos tempos de juventude para me ajudar a estudar. Tanto estiveram do meu lado que a Ludy, de colega de sala, tornou-se filha e, não satisfeita, tornou-se nora. Mas se a minha missão na faculdade foi trazer o príncipe dessa princesa, cumpri com louvor e muita dor.

No decorrer final, em desespero novamente na árdua tarefa de conclusão, Deus colocou em meu caminho mais anjos. Obrigada, meus amigos Adelayde Costa, Allan Ribeiro e Dayane Brito. Nobres colegas de trabalho que não me deixaram desanimar, sempre me apoiando no profissional para que nada desse errado.

Aos meus filhos, Jonatam, Gabriel, Maria Eduarda e Luiz Augusto, obrigada por entenderem e me perdoarem todas as vezes que fiquei estressada ou estive ausente por causa da faculdade, pois para chegar até aqui foi preciso abdicar de muitas coisas de mãe.

Ao meu pai, que, na sua simplicidade, sempre dizia que queria ter um filho com diploma e se foi sem ter a honra de poder estar aqui hoje para ver seu sonho realizado. Painho, deu certo!

À minha mãe guerreira, obrigada por ser meu espelho de valores, persistência, garra e determinação. Nada no mundo é tão grandioso quanto essa herança que carreguei comigo, nunca me esqueço das madrugadas de boia fria as quais enfrentava e sempre deixava o dinheirinho do pão e do leite para irmos para escola alimentados. Para quem me conhece sabe mais a fundo, sabe bem da frase que me revela e agora porque ela me revela, e hora nenhuma me sinto uma coitada, eu sou uma vitoriosa como mainha, meu maior orgulho, “sei de onde vim, porque vim e onde quero chegar”.

Agradeço de coração ao meu orientador, Felipe Côrtes por toda a trajetória de parceria, ensinamentos, disposição e paciência.

Obrigada às pessoas que sempre torceram por mim e todas aquelas que, nas suas orações, não se esqueceram de mim.

RESUMO

A temática diversidade pode ser entendida como a coexistência de variados pontos de vistas em um determinado ambiente. Parte dessa diversidade ocorre pelas diferenças nas gerações dos indivíduos que compõem cada grupo de trabalho, afinal a diferença entre as gerações e suas características são potenciais geradoras de conflitos organizacionais, pois os valores, as crenças, a ética de trabalho, os motivos para permanecer no emprego atual, as metas e os desejos profissionais de cada indivíduo influenciam a estrutura da organização e as características sociais. Portanto, o objetivo geral da pesquisa é descrever as possíveis relações e dinâmicas entre gerações e conflitos Senado Federal. Dessa forma, os objetivos específicos da pesquisa são: verificar se realmente existem conflitos de gerações no Senado Federal; identificar possíveis percepções de fontes ensejadoras para a ocorrência ou não desses conflitos; mapear percepção de iniciativas para evitar ou minimizar a ocorrência desses conflitos; e mapear a consequências dos conflitos de gerações. O método de pesquisa utilizado foi o de pesquisa de campo, a natureza da pesquisa foi descritiva, a abordagem qualitativa, a amostragem não probabilística e a análise de dados foi feita por meio da análise de conteúdo. Contudo, os conflitos de geração nos setores do Senado Federal que os participantes atuam foram identificados como uma das possíveis fontes de conflitos, resultando de forma positiva e negativa na Casa, entretanto a gestão desta organização já atua com ações para minimizar ou evitar, através da mediação e treinamento desses conflitos entre os servidores efetivos da Casa. Relativamente às limitações deste trabalho, vale ressaltar que o fato de ser um estudo de campo realizado em uma única organização, limitando a aplicabilidade dos resultados para outros órgãos públicos. Outra limitação foi em relação as pesquisas, como o horário e o engessamento dos servidores em fornecer informações. Sugere-se que pesquisas futuras realizem o estudo não apenas no Senado Federal, mas também na Câmara dos Deputados, objetivando analisar o âmbito do legislativo federal com maior número amostral de servidores efetivos das duas Casas Legislativas.

Palavras-chave: Conflito de Geração. Senado Federal. Valores. Consequências

ABSTRACT

The theme diversity can be understood as the coexistence of various points of view in a given environment. Part of this diversity occurs by the differences in the generations of individuals that make up each work group, after all the difference between generations and their characteristics are potential generators of organizational conflicts, because the values, beliefs, work ethics, the reasons to remain in current employment, the goals and professional desires of each individual influence the structure of the organization and social characteristics. Therefore, the general objective of the research is to describe the possible relations and dynamics between generations and conflicts in the Federal Senate. Thus, the specific objectives of the research are: to verify if there are really conflicts of generations in the Federal Senate; to identify possible perceptions of sources that give rise to the occurrence or not of these conflicts; to map the perception of initiatives to avoid or minimize the occurrence of these conflicts; and to map the consequences of the conflicts of generations. The research method used was field research, the nature of the research was descriptive, the qualitative approach, the non-probability sampling and data analysis was done through content analysis. However, the generation conflicts in the sectors of the Federal Senate that the participants act were identified as one of the possible sources of conflicts, resulting in a positive and negative in the House, however the management of this organization already acts with actions to minimize or avoid, through the mediation and training of these conflicts among the effective servants of the House. Regarding the limitations of this work, it is worth noting that the fact of being a field study conducted in a single organization, limiting the applicability of the results to other public bodies. Another limitation was in relation to the surveys, such as the time and the plastering of servers to provide information. It is suggested that future research carry out the study not only in the Federal Senate, but also in the House of Representatives, aiming to analyze the scope of the federal legislative with the largest sample number of permanent employees of the two Legislative Houses.

Keywords: Generation conflict. Federal Senate. Values. Consequences.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de processo de conflito	19
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Período de cada geração	16
Quadro 2 - Resultado do conflito	20
Quadro 3 - Descrição sucinta dos métodos e técnicas de pesquisa	25
Quadro 4 - Perfil sócio demográfico.....	27
Quadro 5 - Percepções de fontes ensejadoras dos conflitos.....	31
Quadro 6 – Percepções de iniciativas.....	33
Quadro 7 - Consequências Positivas.....	34
Quadro 8 - Consequências Negativas.....	35

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1	Problema de Pesquisa	12
1.2	Objetivo Geral e Objetivos Específicos	13
1.3	Justificativa	13
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Cultura Organizacional	14
2.2	Valores	14
2.3	Diversidade nas organizações	15
2.4	Gerações	16
2.5	Conflitos	18
	2.5.1 Conflitos de gerações	21
	2.3.2 Conflitos de gerações no setor público	23
	2.3.3 Conflitos de gerações no Senado Federal	23
3.	MÉTODO	24
3.1	Caracterização do campo estudado	24
3.2	Descrição dos procedimentos metodológicos e amostra	25
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
4.1	Conflitos de gerações no Senado Federal	28
4.2	Percepções de fontes ensejadoras para a ocorrência ou não desses conflitos	30
4.3	Percepção de iniciativas para evitar ou minimizar a ocorrência dos conflitos	32
4.4	Mapear a consequências dos conflitos de gerações	34
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
	REFERÊNCIAS	38
	Apêndice A: Roteiro de Entrevista	44
	Apêndice B: Carta de Apresentação	46
	Apêndice C: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	48

1. INTRODUÇÃO

A diversidade pode ser entendida como a coexistência de variados pontos de vistas em um determinado ambiente. Nas organizações, a gestão da diversidade busca a potencialização das vantagens enquanto minimiza as desvantagens. Porém, os efeitos da diversidade no ambiente de trabalho não são tão claros, devido à tarefa exercida, ao acompanhamento dos resultados, ao tempo de execução e às particularidades de cada indivíduo (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2014).

Parte dessa diversidade ocorre pelas diferenças nas gerações dos indivíduos que compõem cada grupo de trabalho, como afirmam Abreu, Fortunato e Bastos (2016), que entendem ser esta uma das principais características das organizações contemporâneas. Uma geração pode ser entendida como um grupo de pessoas que compartilham experiências parecidas em ambientes sociais, econômicos ou culturais (NASCIMENTO et al., 2016).

O conflito de gerações, para Chiuzi, Peixoto e Furasi (2011), é explicado a partir da teoria do desenvolvimento psicossocial de Erik Erikson (1902-1994), sendo uma forma de prover embasamento na análise desses conflitos, ou seja, uma forma de identificação de causa e efeito é aplicar o trabalho de Erikson no ciclo que está inserido, tendo em vista as características inerentes a cada geração e a condição de existência de cada indivíduo. Porém, a pesquisa não analisa as questões atuais do ambiente de trabalho e não apresenta um foco no setor público.

Os conflitos organizacionais são evidentes na administração pública brasileira, de acordo com Cardoso e Estrella (2018), já que tal contexto, por si só, seria conflituoso, devido à competição por recursos, à utilização de variados meios para o alcance dos objetivos organizacionais e à diferenciação entre as tarefas.

1.1 Problema de Pesquisa

A pesquisa de Babadopulos (2014) teve o objetivo de verificar a existência de um embate de valores entre servidores antigos e novos no Senado Federal. Conforme a análise demonstra, no Senado Federal 44,63% da amostra apresentou abertura para mudança que abarca os tipos motivacionais estimulação e hedonismo. Porém, 37,85% demonstrou conservação que está ligado aos tipos motivacionais de conformidade, tradição e segurança. Entretanto, mesmo com a oposição dos valores apresentados, os servidores novos apresentaram baixos índices para mudança e conservação, em relação aos servidores mais antigos, ou

seja, demonstra a ideia de que os servidores mais jovens são menos abertos a mudança e menos conservadores que os servidores mais antigos, algo que pode estar direcionado aos conflitos de gerações, conforme a agenda de pesquisa proposta pela autora.

Diante do exposto, torna-se necessário responder algumas questões: As gerações presentes no ambiente organizacional do Senado Federal são conflituosas? Quais são fatores interferentes nos conflitos entre as gerações no Senado Federal? Quais as iniciativas dos gestores para a solução de conflitos de geração no Senado Federal?

1.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos

O objetivo geral da pesquisa é descrever as possíveis relações e dinâmicas entre gerações e conflitos Senado Federal. Dessa forma, os objetivos específicos da pesquisa são:

- Verificar se realmente existem conflitos de gerações no Senado Federal;
- Identificar possíveis percepções de fontes ensejadoras para a ocorrência ou não desses conflitos;
- Mapear percepção de iniciativas para evitar ou minimizar a ocorrência desses conflitos;
- Mapear a consequências dos conflitos de gerações.

1.3 Justificativa

Do ponto de vista acadêmica, a pesquisa é relevante pois busca preencher uma lacuna que Babadopulos (2014) identificou, sugerindo para estudos futuros de caráter qualitativo uma análise do porquê dos novos servidores apresentarem-se simultaneamente menos abertos a mudanças e menos conservadores. Devido à contínua participação das diversas gerações no ambiente de trabalho, como Comazzetto et al. (2016) afirmam, uma das grandes preocupações das organizações é trabalhar as diversas gerações e o mercado de trabalho, ainda mais com a inserção de tantos jovens nas empresas.

Além do exposto, sob um foco profissional, a pesquisa torna-se importante pois poderá apresentar aos servidores e gestores do Senado Federal os possíveis meios e impactos da resolução dos conflitos entre as gerações, pois os resultados

dos conflitos, no âmbito organizacional, se positivos, podem estimular o interesse e a curiosidade, aumentar a coesão grupal, aumentar a motivação para a tarefa, despertar a atenção para problemas, além de testar e reduzir diferenças de poder. Porém, quando negativos, resultam na frustração, hostilidade e ansiedade, criam pressão para a conformidade das pessoas, dispersão de energia, ações de bloqueio e recusa à cooperação, além de gerar distorções perceptivas (NADLER; HACKMAN; LAWLER III, 1983; CHIAVENATO, 2015).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção abordará os seguintes temas: cultura organizacional, valores, diversidade nas organizações, gerações e conflitos, que serão também especificados para o setor público e o Senado Federal.

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser explicada como a identidade de uma organização, algo que possibilita aos integrantes daquele grupo o sentido de identidade, possuindo elementos que estão ligados ao funcionamento da organização (LOURENÇO et al., 2017).

Portanto, atualmente, a cultura organizacional é importante para todos que possuem interesse no entendimento das ações humanas no âmbito organizacional, pois os valores básicos que são compartilhados acabam por influenciar a forma que os membros das organizações sentem, pensam e agem (SILVA; ZANELLI, 2004).

Para Vale et al. (2018), a cultura organizacional está diretamente ligada aos valores, devido às características sociais que o fenômeno apresenta, ou seja, ela seria um conjunto de valores, crenças e comportamentos.

2.2 Valores

Segundo Tamayo (1996, p. 182), os valores organizacionais podem ser definidos como "princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas e a comportamentos organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos".

Os valores são entendidos como elementos que integram e orientam o comportamento, a estratégia, os objetivos e as interações sociais. Os valores são individuais, inerentes a cada indivíduo e organização, e guiam as atividades e a atuação dos mesmos (JUNIOR; RIBEIRO, 2018).

Para Miguel e Teixeira (2009), os valores organizacionais podem ser entendidos como crenças que direcionam o comportamento organizacional e influenciam as metas e motivações dos indivíduos. Já os valores pessoais, aqueles intrínsecos a cada indivíduo, são esclarecidos por Sousa, Silva e Pinto (2018) como comportamentos e atitudes de cada um, sendo a base desses valores a família, a cultura e o círculo de convivência da pessoa.

Os valores organizacionais podem ser definidos como princípios e crenças responsáveis por guiar funcionamento da empresa, baseando a cultura organizacional para os indivíduos que compõem a organização (VIEIRA; GOMES, 2013). Portanto, os valores organizacionais juntam cultura organizacional da empresa, setor de atividade ou de profissionais que compartilham da mesma forma de estar, sentir e agir, ou seja, de fazer as coisas (BILHIM; CORREIA, 2016). Todavia, os valores organizacionais são pontos que estão diretamente ligados à diversidade dos indivíduos:

Indivíduos poderão apresentar diferentes congruências com diferentes grupos e o mesmo pode ser afirmado sobre estes grupos em relação à organização. Quanto maior a congruência dos valores dos indivíduos entre si e destes com a organização, maior a percepção de similaridade e, por conseguinte, maior a facilidade e clareza da comunicação, o que remove a ambiguidade e o conflito, reforçando interações que vão resultar em diferentes orientações para as ações organizacionais (SILVEIRA, 2006, p. 82).

Assim, os valores organizacionais podem afetar o modo como os indivíduos enxergam e se comportam, logo pessoas que possuem hierarquias de valores mais próximas tendem a compreender os objetos e eventos de forma parecida. Entretanto, a falta de similaridade nos valores produzirá efeitos contrários de percepção (SILVEIRA, 2006).

2.3 Diversidade nas organizações

A definição da palavra diversidade é variada, levando em consideração pontos como características demográficas, sociais e culturais. Assim, o seu conceito pode ser apresentado de duas formas: o primeiro com uma definição mais abrangente, que trata as diferenças individuais, sendo uma pessoa diferente da outra; e a segunda diz que as definições mais direcionadas, que se referem às características de um grupo de indivíduos, como a cor da pele, gênero, etnia e faixa etária (NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014).

Assim, a diversidade nas organizações, para Saraiva e Irigaray (2009), diz respeito à individualidade das pessoas, pois os indivíduos de identidades minoritárias, como negros, pessoas com deficiência, obesos, cegos e homossexuais podem ser marginalizados.

A diversidade expressa-se como um fenômeno múltiplo e variado, em que os processos de comunicação participam como fator particular de cada indivíduo (BAUER, 2016). Assim, a diversidade no ambiente de trabalho é vista nas características inerentes a cada pessoa, como gênero, etnia, religião, orientação sexual e idade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Nessa perspectiva, o estudo da diversidade nas organizações tem se mostrado importante, pois as ações de contextualização das variadas análises sobre a diversidade nas organizações aparecem como uma necessidade histórica, permitindo a compreensão da maneira pela qual as pessoas veem, se assumem e se colocam nas relações do dia a dia (ROSA, 2014).

2.4 Gerações

Uma geração pode ser definida como o conjunto de pessoas, nascidas em períodos específicos, que compartilham semelhanças em termos de valores, visão de mundo, visão de autoridade, crenças, prioridades e limites de comportamentos, tudo isso resultante de determinado contexto histórico (CHIUZI, PEIXOTO, FURASI, 2011). Para exemplificar, serão descritas as gerações *baby boomer*, X, Y e Z, marcadas pelos lapsos temporais apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Período de cada geração

Geração	Período
<i>Baby boomers</i>	1940 a 1960
X	1961 a 1980
Y	1981 a 1995
Z	1996 a 2010

Fonte: adaptado de Dot (2019).

Os pertencentes à geração *baby boomer* surgem após o surto de natalidade, quando os soldados da Segunda Guerra Mundial retornaram para suas casas. O fim dessa geração é marcado pelo lançamento da pílula anticoncepcional,

resultando na queda da taxa de natalidade (GRUBB, 2018). Além do exposto, essa geração foi ensinada pelos pais a criarem uma carreira profissional para a vida toda, com lealdade às grandes empresas (MATEWMANN, 2012).

Depois surge a Geração X, cujos integrantes têm a definição de sucesso profissional ao longo de toda uma carreira, além de valorizarem também os rituais de trabalho e a autoridade de maneira informal (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). Os profissionais dessa geração tendem a buscar balancear a vida pessoal e profissional, além de discordar em parte da geração anterior, em que a lealdade à organização é muito importante (BORTOLI, 2013).

A terceira geração é a Y, que recebe outras denominações, como *Millenials*, *Generations N*, *Generation Me* e *Digital Generation* (BERNADY et al., 2017). Seus profissionais estão no mercado há um tempo e são conhecidos por serem superconfiantes, desleais e volúveis (MATEWMANN, 2012). Os *millenials* teriam diferenças significativas em relação às outras gerações e apresentariam características que facilmente são confrontadas pelos perfis das gerações *baby boomers* e X.

Já os pertencentes à geração Z ou *centennials*, seriam aqueles que não conseguem viver sem a internet, pois já nasceram de frente a várias telas, além disso, essa geração tenderia ao empreendedorismo (SCHAWBEL, 2014). Eles possuiriam como pontos positivos a instantaneidade, velocidade e senso de urgência, entretanto, como pontos negativos, a ausência de paciência (CORTELLA, 2014).

Desse modo, as organizações encaram o desafio de grupos diferentes, que se formam em decorrência das diversas características inerentes a cada indivíduo, como a idade, que gera comportamentos peculiares a cada faixa etária (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Essas características variam entre os membros dessas gerações, pois os valores, crenças e comportamentos, ou seja, a diversidade inerente a cada indivíduo, proporciona uma diversificação entre os indivíduos (NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014; SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Portanto, essa diferenciação entre os indivíduos e seus grupos podem resultar em conflitos.

2.5 Conflitos

Conforme Duzert e Spinola (2018), os conflitos são divergências que existem entre as pessoas ou grupos, que possuem como caracterização a tensão, emoção, discordância e polarização, em que os laços são rompidos. De uma forma simplificada, Rothmann e Cooper (2017) dizem que o conflito é quando uma parte identifica que outra está lhe afetando negativamente ou afetará.

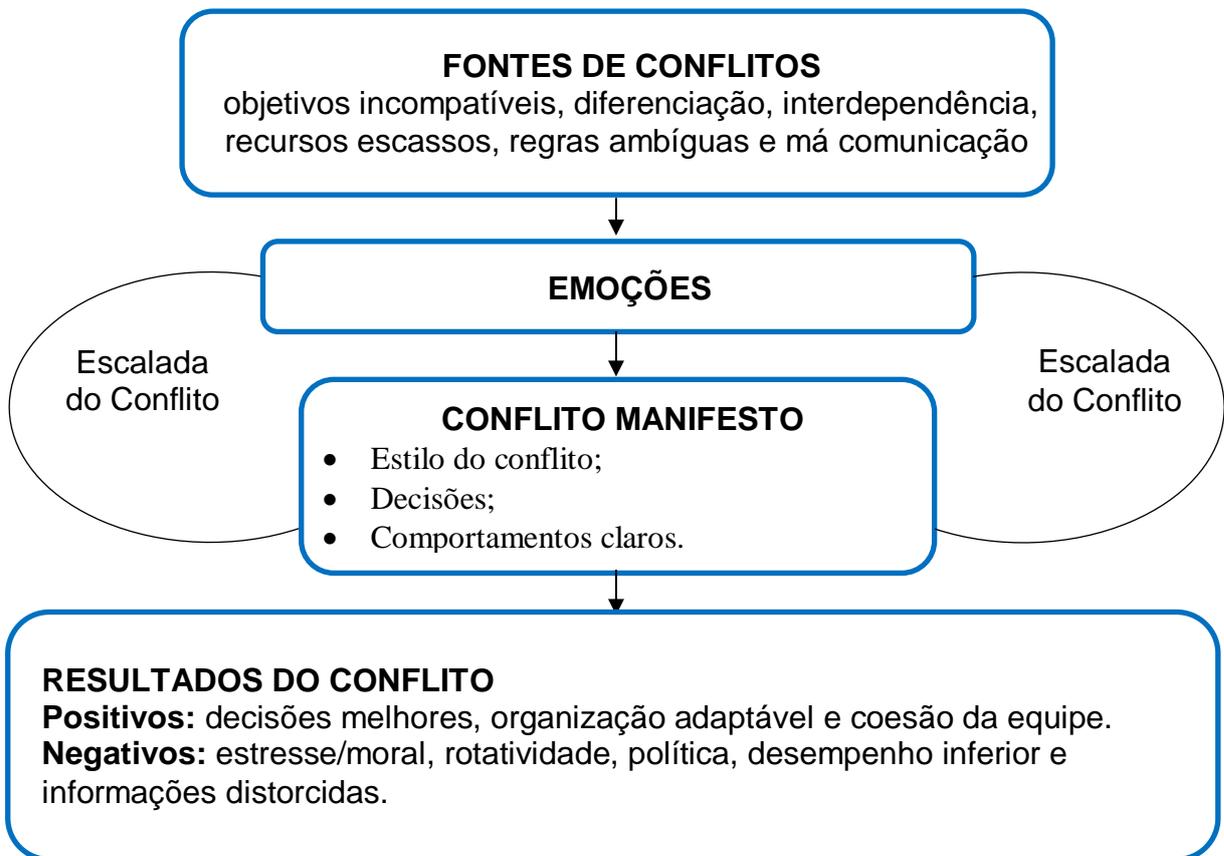
O conflito organizacional, pode ser conceituado como um confronto entre pessoas ou grupos nas organizações, que leva certo tempo para desenvolver e não ocorre em um instante e depois acaba. De forma simplificada, é aquele que ocorre no âmbito organizacional, nas limitações das organizações e de suas questões intrínsecas (SCHREIBER, 2018).

Portanto, Mc Shane e Von Glinow (2014) dizem que ocorre um conflito quando umas das partes é interrompida na conquista de seus objetivos, ou apenas se uma dessas partes perceber isso, ou seja, o conflito baseia-se em percepções, mesmo que uma não seja verídica.

Para Ferreira (2010), a diversidade é um dos fatos geradores de conflitos nas organizações. A grande diversidade de pessoas no mercado de trabalho pode resultar em diferentes valores para cada indivíduo, pois existe a diversidade de cada indivíduo no meio de todo o processo (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2014). A partir desse ponto, podem desenvolver-se potenciais conflitos organizacionais, que podem apresentar vantagens e desvantagens, conforme afirmação de Ferreira (2010).

Além da questão da diversidade, os conflitos geralmente surgem por diversos outros fatores, já que, para Berg (2012), a palavra conflito tem origem do latim *conflictus*, que denota o choque entre duas coisas, embate de pessoas ou grupo opostos, que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias. Portanto, é necessário entender como ocorrem os conflitos nas organizações e quais as suas causas, de acordo com o esquema representado pela Figura 1.

Figura 1 - Modelo de processo de conflito



Fonte: adaptado de McShane e Von Glinow, 2014, p. 293.

Dessa forma, a Figura 1 mostra que o conflito pode ser causado por diversas fontes, como objetivos incompatíveis, pois surgem diferenças de objetivos e valores entre os colaboradores (SOUSA, 2016). A diferenciação é outro fator, pois as pessoas possuem religiões, estruturas familiares diferentes, culturas e percepções que variam de pessoa para pessoa e tendem para uma maior probabilidade de desentendimentos (MCSHANE; VON GLINOW; 2014; SOUSA, 2016). A interdependência também pode causar conflitos, pois a conclusão ou andamento de uma tarefa que depende de outro setor pode gerar a insatisfação que evolui para um conflito (MCSHANE; VON GLINOW; 2014; SOUSA, 2016).

O conflito organizacional também pode surgir devido aos recursos escassos da organização, já que são limitados e compartilhados (JUNIOR, 2010). Além do exposto, a organização deve ter atenção às regras que a regem, pois se forem ambíguas, facilitará o desenvolvimento dos conflitos (MCSHANE; VON GLINOW, 2014). Todavia, a má comunicação também é um fator gerador de conflitos, sendo

que, para Levy et al. (2016), as falhas da comunicação organizacional são umas das principais causas ou origens dos conflitos, pois podem gerar distorções, provenientes de ruídos na comunicação.

Assim, levando os envolvidos às percepções e emoções do conflito, os autores Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que o conflito só é mensurado quando percebido e afirmado, como representado nesse ponto, afinal, se ninguém está ciente dele, então é consenso que não existe. Portanto, a partir da sua percepção, por meio da escalada do conflito ocorre a manifestação de uma das partes quanto ao conflito, através do seu estilo, das decisões dos conflitantes e da organização, além dos comportamentos claros, podendo resultar em duas perspectivas: a positiva e negativa, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Resultados do conflito

Positivos	Negativos
Decisões melhores	Estresse/moral
Organização adaptável	Rotatividade
Coesão da equipe	Desempenho inferior
Estímulo do interesse e da curiosidade	Informações distorcidas
Motivação	Política
Desperta a atenção para problemas	Frustração, hostilidade e ansiedade
Testar e reduzir diferenças de poder	Pressão para a conformidade das pessoas
	Dispersão de energia

Fonte: adaptado de Nadler, Hackman e Lawler III (1983), Mc Shane e Von Glinow (2014) e Chiavenato (2015).

Desse modo, os conflitos, no âmbito organizacional, podem resultar positivamente em decisões melhores, uma organização adaptável, estímulo do interesse e da curiosidade, devido ao desafio que é apresentado (NADLER; HACKMAN; LAWLER III, 1983; MC SHANE; VON GLINOW 2014). Podem aumentar a coesão da equipe, pois a resolução do conflito apresentará os aspectos e os objetivos em comum, bem como maior sinergia (NADLER; HACKMAN; LAWLER III, 1983; MC SHANE, VON GLINOW 2014). Ademais, há chance de aumentarem a

motivação para a tarefa, pois se o grupo ganha, seus membros se sentem mais motivados no trabalho em equipe (CHIAVENATO, 2015). Ainda, podem despertar a atenção para problemas, pois evidenciam e trazem à tona os problemas existentes (NADLER; HACKMAN; LAWLER III, 1983; CHIAVENATO, 2015). Além de testarem e reduzirem diferenças de poder, pois entre as partes envolvidas haverá ajustes nesse sentido (CHIAVENATO, 2015).

Porém, sob um ponto de vista negativo, resultam no estresse/moral, rotatividade, desempenho inferior, informações distorcidas e política, quando o indivíduo gerencia para ele próprio (MC SHANE; VON GLINOW 2014). Podem resultar na frustração, hostilidade e ansiedade, pois as partes envolvidas podem desgastar-se porque buscam ganhar no conflito, o que pode prejudicar o desenvolvimento das tarefas, gerando um clima estressante (NADLER; HACKMAN; LAWLER III, 1983; CHIAVENATO, 2015). Podem criar pressão para a conformidade das pessoas, pois os esforços podem ser bloqueados durante a busca para ganhar o conflito (CHIAVENATO, 2015). Os conflitos também podem gerar uma dispersão de energia, já que os envolvidos gastam energia no conflito enquanto poderiam investir na execução da tarefa (CHIAVENATO, 2015).

Além do mais, podem surgir ações de bloqueio e recusa à cooperação, porque as partes tendem a bloquear a cooperação nas atividades que envolvem as partes conflitantes, um bloqueio que não é benéfico para organização (NADLER; HACKMAN; LAWLER III, 1983; CHIAVENATO, 2015). Além de distorções perceptivas de que os objetivos e interesses da outra parte do conflito não são do seu interesse e, assim, não deve cooperar (NADLER; HACKMAN; LAWLER III, 1983; CHIAVENATO, 2015).

Todavia, as diferenças de valores, objetivos, religiões, estruturas familiares, culturas e percepções são citadas como a principal fonte de conflitos, e se percebe que ambos têm relação direta com a questão das gerações e, conseqüentemente, com seus possíveis conflitos (MCSHANE, VON GLINOW, 2014; SOUSA, 2016; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). Essas causas, portanto, podem surgir a partir dos conflitos entre as gerações, logo, torna-se necessário entendê-los.

2.5.1 Conflitos de gerações

Em consonância com Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), destaca-se a existência das diferenças e paridades entre as gerações, como a visão de mundo,

de autoridade, limites de comportamentos e valores, que afetam os indivíduos diretamente e indiretamente, ou seja, há uma diversidade entre as gerações, que detêm conjuntos diferentes de crenças, valores e prioridades.

Portanto, tais diferenças, somadas às respectivas desigualdades entre os padrões de modelos mentais, são potenciais geradoras de conflitos organizacionais, pois os valores, as crenças, a ética de trabalho, os motivos para permanecer no emprego atual, as metas e os desejos profissionais para cada indivíduo influenciam a estrutura da empresa e as características sociais, isso devido às ações de cada indivíduo e à sua geração característica (COSTA et al., 2014).

Já para Silva e Grosso (2014), as organizações precisam trabalhar a singularidade e as conexões de cada geração, desde o processo seletivo, treinamento, até comunicação, buscando a interação com as demais gerações que estão no ambiente organizacional, de forma a reduzir a ocorrência dos conflitos. Além disso, para Santos, Marrocos e Oliveira (2017), há mais similaridades entre as gerações mais próximas do que entre as mais distantes, algo que diminui as chances de conflito, devido a semelhança de valores entre eles.

Em uma perspectiva da geração Y, Comazzetto et al. (2016) afirmam que, atualmente, os indivíduos da geração Y têm compartilhado o mesmo ambiente de trabalho que as gerações *baby boomers* e X, assim, esse convívio tem gerado conflitos de ideais e valores, elevando a rotatividade nas organizações. De acordo com Dot (2019), o conflito entre as gerações é o principal desafio da gestão atual, em que o gestor precisa compreender que cada geração possui sua forma de aprender e lidar com os desafios e que essas diferenças entre elas precisam ser respeitadas.

Segundo Costa et al. (2014) as ações de cada indivíduo, a diferença entre gerações e suas características são potenciais geradoras de conflitos organizacionais, pois os valores, as crenças, a ética de trabalho, os motivos para permanecer no emprego atual, as metas e os desejos profissionais de cada indivíduo influenciam a estrutura da organização e as características sociais. É necessário analisar os conflitos de gerações na administração pública brasileira, pois suas peculiaridades podem alterar a compreensão do processo de conflitos entre as gerações.

2.3.2 Conflitos de gerações no setor público

Os conflitos de geração no setor público também são recorrentes. Por exemplo, segundo Sousa e Gomes (2018), na Procuradoria Geral do Trabalho (PGT), já ocorreram com 60% dos entrevistados, ou seja, eles afirmam que já vivenciaram desentendimentos entre as gerações no seu atual ambiente de trabalho. Os autores também constataram que os conflitos de gerações na PGT ocorrem entre todas as gerações, porém a maior incidência ocorre quando da chegada da geração Y com sua extrema empolgação.

Além do exposto, os autores identificaram como potenciais geradores desses conflitos de gerações os fatores pessoais, como opiniões, visões, personalidades diferentes, além da comunicação, como o modo de falar e a tecnologia. Todavia, a solução, para eles, seria que os próprios indivíduos buscassem resolvê-los, pois eles passam grande parte do tempo no ambiente de trabalho e, portanto, tentam manter um clima harmonioso.

2.3.3 Conflitos de gerações no Senado Federal

O objetivo geral do estudo de Babadopulos (2014) foi verificar a existência de um embate de valores entre servidores antigos e novos no Senado Federal. A autora utilizou o procedimento metodológico de análise do Questionário de Perfis de Valores de Schwartz aplicado para 177 servidores efetivos voluntários com 9 anos ou menos de Senado Federal e 20 anos ou mais de Senado Federal, entrantes ou não por meio de concurso público.

No Senado Federal também há indícios de conflitos entre as gerações. Conforme Babadopulos (2014), que propõe que diversos servidores de idades variadas ingressam no serviço público, resultando em uma variação de faixas etárias, verificando-se que parte deles trabalha a mudança. É demonstrado que, no Senado Federal, 44,63% da amostra apresentou abertura para mudança, mas, 37,85% demonstrou conservação. Portanto, Babadopulos (p. 34, 2014) diz que:

É curioso observar que, apesar de serem valores opostos, os servidores novos apresentaram índices mais baixos que os antigos para ambos, o que representaria a ideia contraditória de que aqueles estariam menos abertos à mudança e seriam menos conservadores que estes.

Essa oposição dos valores apresentados, entre servidores novos apresentaram baixos índices para mudança e conservação, em relação aos

servidores mais antigos, ou seja, demonstra a ideia de que os servidores mais jovens são menos abertos a mudança e menos conservadores que os servidores mais antigos, algo que pode estar direcionado aos conflitos de gerações no Senado Federal.

Porém, Babadopulos (2014) não considerou a idade dos servidores como variável em sua pesquisa, analisando o tempo de Casa e forma de ingresso, entretanto, um novo servidor do Senado Federal não significa necessariamente que seja uma pessoa jovem, tendo em vista que o Concurso Público recruta pessoas de todas as idades.

Além do exposto, os resultados da autora indicaram que os servidores com menos tempo de Senado Federal tem menor apego à tradição, à segurança e à estimulação que os mais antigos (conservação), em comparação com os servidores antigos que não fizeram concurso público apresentam índices mais altos em estimulação e hedonismo/autodeterminação (abertura para mudança) que aqueles que ingressaram por concurso.

3. MÉTODO

Esta seção abordará as técnicas de pesquisa e os métodos utilizados para o alcance dos objetivos apresentados. A composição da sua estrutura é a seguinte: caracterização do campo de estudo, descrição dos procedimentos metodológicos e o detalhamento da amostra analisada.

3.1 Caracterização do campo estudado

O Senado Federal é parte do poder legislativo brasileiro, exercido pelo Congresso Nacional, constituído pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal. Hoje, o Senado Federal é composto por 81 senadores, que representam os 26 estados e o Distrito Federal, para mandatos de 8 anos (SENADO FEDERAL, 2019a).

As atribuições do Senado Federal são de legislar e fiscalizar, em que a função legislar diz respeito a atos normativos primários, ou seja, aqueles cujo fundamento provém da Constituição Federal, podendo instituir direitos ou criar obrigações. Assim, podem ser reelaboradas emendas constitucionais, leis complementares, leis ordinárias, leis delegadas, medidas provisórias, decretos legislativos e resoluções. Já a função de fiscalizar leva em consideração o art. 49, inciso X, da Constituição

Federal, em que consta a disposição de que o Congresso Nacional tem a competência de fiscalizar e controlar os atos do Poder Executivo Federal (SENADO FEDERAL, 2019b).

Portanto, “a estrutura administrativa do Senado Federal está dividida em três áreas que compreendem os órgãos de assessoramento superior, órgão central de controle e execução e órgão supervisionado” (SENADO FEDERAL, 2019c, p.1). Atualmente, a Casa possui 2.002 servidores efetivos em exercício (SENADO FEDERAL, 201d).

3.2 Descrição dos procedimentos metodológicos e amostra

Os métodos e as técnicas de pesquisa utilizados para o cumprimento dos objetivos específicos propostos estão resumidamente expostos no Quadro 3.

Quadro 3 - Descrição sucinta dos métodos e técnicas de pesquisa

Objetivos específicos	Abordagem	Instrumento	Amostragem	Análise
Verificar se realmente existem conflitos de gerações no Senado Federal.	Qualitativa	Roteiro semi-estruturado de entrevista.	Servidores efetivos	Análise de Conteúdo
Identificar possíveis causas para a ocorrência ou não desses conflitos.	Qualitativa	Roteiro semi-estruturado de entrevista	Servidores efetivos	Análise de Conteúdo
Mapear iniciativas para evitar ou minimizar a ocorrência desses conflitos.	Qualitativa	Roteiro semi-estruturado de entrevista	Servidores efetivos	Análise de Conteúdo
Mapear a consequências dos conflitos de gerações	Qualitativa	Roteiro semi-estruturado de entrevista	Servidores efetivos	Análise de Conteúdo

Fonte: elaborado pela autora.

O estudo foi desenvolvido com base no método de procedimento de pesquisa de campo, que possibilita uma melhor verificação dos conflitos entre as gerações no Senado Federal tendo em vista que pode verificar no local do fenômeno e a população envolvente as questões que causam ações conflitantes entre as

gerações, além de intermediar que os resultados sejam identificados. O método em questão permitirá maior compreensão das causas dos conflitos entre as gerações além de possibilitar uma resposta específica para o problema apresentado (GIL, 2002).

A natureza da pesquisa classifica-se como descritiva, porque buscou descrever o fenômeno dos conflitos e suas relações com as gerações, de modo que os dados coletados foram separados e analisados por meio da referência literária sobre gerações tema (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A abordagem foi classificada como qualitativa, porque possibilitou um confronto entre a literatura apresentada, proveniente da pesquisa descritiva, com os resultados da coleta de dados sobre os conflitos entre as gerações baby boomers, x, y e z, além da coleta de informações em campo. Essa abordagem possibilitou uma melhor compreensão do assunto, tendo em vista a proximidade da pesquisadora com o assunto tratado (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para a coleta de dados, foi utilizado como instrumento um roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice A). O instrumento utilizado na coleta de dados é composto por perguntas e tópicos que seguem o referencial teórico apresentado, além da área de atuação do entrevistado no Senado Federal e as diferentes gerações. A construção do roteiro de entrevista ocorreu a partir dos objetivos específicos e do referencial teórico desta pesquisa.

A amostragem foi não probabilística por conveniência, sendo que a amostra foi composta por servidores efetivos de diferentes idades e datas de ingresso, bem como gestores. A mostra foi dividida em dois grupos, sendo o primeiro formado por servidores efetivos de até 10 anos de Senado Federal, já o segundo grupos é composto por servidores efetivos com mais 20 anos de Senado Federal. O objetivo foi buscar uma diferenciação na fonte de coleta, buscando uma variação de percepções entre as gerações e o período de ingresso dos entrevistados e, assim, compreender melhor o fenômeno investigado (AZEVEDO et al., 2013).

A coleta de dados foi realizada no período de 07/10 até 17/10 de 2019. No princípio, foi entregue uma carta de apresentação (Apêndice B) aos gestores da alta administração, bem como aos responsáveis pelos setores dos possíveis entrevistados.

Após autorização, as entrevistas aconteceram em salas reservadas no local de trabalho de cada entrevistado no Senado Federal, para maior liberdade e para

uma melhor qualidade das gravações de áudio. Os horários para as entrevistas foram acordados anteriormente com cada um dos entrevistados por meio de e-mail e contato telefônico, de acordo com a disponibilidade deles. Ademais, no início da entrevista foi lida, assinada e entregue uma cópia ao entrevistado do termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice C).

Foram entrevistados 12 servidores do Senado Federal de diversas gerações, sendo o servidor mais novo entrevistado com 31 anos, pertencente a Geração Y, já o servidor de maior idade entrevistado possui 71 anos, pertencente a Geração *Baby Boomer*, cujo perfil sócio demográfico é exibido no Quadro 4.

Quadro 4 – Perfil sócio demográfico

	Gênero	Idade	Geração	Forma de Ingresso	Tempo de Casa	Grupo
P1	Masculino	53 anos	Baby Boomer	Concursados	27 anos	1
P2	Masculino	55 anos	Baby Boomer	Concursados	24 anos	1
P3	Feminino	55 anos	Baby Boomer	Concursados	26 anos	1
P4	Feminino	35 anos	Y	Concursados	5 anos	2
P5	Masculino	48 anos	X	Concursados	27 anos	1
P6	Feminino	33 anos	Y	Concursados	5 anos	2
P7	Feminino	34 anos	Y	Concursados	5 anos	2
P8	Masculino	37 anos	Y	Concursados	10 anos	2
P9	Masculino	31 anos	Y	Concursados	5 anos	2
P10	Masculino	55 anos	Baby Boomer	Concursados	9 anos	2
P11	Masculino	55 anos	Baby Boomer	Concursados	34 anos	1
P12	Feminino	71 anos	Baby Boomer	Concursados	23 anos	1

Fonte: elaborada pela autora, com base em dados coletados.

Os servidores com mais de 20 anos de Casa, foram alocados no Grupo 1 (G1), já os servidores com até 10 anos de casa foram alocados no Grupo 2 (G2). Entre os entrevistados, o servidor com maior tempo de serviço no Senado Federal foi o Entrevistado 11 – G1, sendo 34 anos, já os servidores entrevistados com menor tempo de serviço no Senado Federal foi o Entrevistado 4 – G2, Entrevistado 6 – G2, Entrevistado 7 – G2 e Entrevistado 9 – G2, todos com 5 anos de Casa. A amostra em questão, ingressou no Senado Federal através dos concursos públicos de 1996, 2002, 2008 e 2012, além do “trenzinho da alegria”, período anterior a era dos concursos públicos.

Os dados obtidos na entrevista foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, composta por procedimentos técnicos e objetivos que permitem maior esclarecimentos das informações coletadas, a análise de conteúdo é uma metodologia voltada para ciências sociais que estuda o conteúdo de textos e comunicações em uma abordagem qualitativa, por meio da análise em que a ocorrência de determinados termos e referências de determinado dado aparece (BARDIN, 2016). Assim, foi feita em duas partes: a primeira foi pré-categórica, quando se analisou os dados face à literatura apresentada anteriormente; e a segunda foi pós-categórica, com categorias criadas pela autora para melhor representação dos resultados alcançados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção expõe os resultados alcançados a partir da análise de dados, observando as percepções de indivíduos dos diferentes estratos, bem como as diferenças entre as gerações dos participantes (*baby boomer*, X e Y), sendo que as subdivisões guardam relação com os objetivos específicos deste estudo.

4.1 Conflitos de gerações no Senado Federal

Em síntese, foi possível verificar alguns dos conflitos no Senado Federal podem ser ocasionados pelas diferenças entre as gerações dos servidores.

Um exemplo de fala sobre isso é: “[...] a pessoa mais antiga não quer ser comandada pelo mais novo ou com menos instrução e vice e versa. Isso até hoje e muito recorrente” (P1). Nesse sentido também é o alegado pelo P5: “[...] uma colega e um colega, ela da minha idade e ele perto de aposentar, aí teve um conflito feio

por causa de diferente de ideias”. Além disso, para o P12, “[...] a diferença de idade, ela sempre gera conflito, são comportamentos novos, até valores novos [...]”.

De maneira complementar, abaixo são apresentadas as respostas mais significantes a respeito das diferentes gerações como causadoras de conflitos para as pessoas que ingressaram há mais de 20 anos no Senado Federal:

[...] já não sei se por causa da geração, porque a gente vê tanta gente nova se dando bem com pessoas mais velhas, mas eu já vi sim pessoas mais velhas e mais novas em conflito (P6).

Já sofri preconceito sendo chamada de menina, garota, ela achava que poderia passar por cima de mim, quem você pensa que é, você é só uma menina (P7).

[...] a administração aceitava bem menos caos, hoje a gente é bem mais flexível e entende que o caos faz parte da maioria dos processos, e na minha cabeça era obvio que essa sensibilidade era possível, porque eu estava com essa visão de todas as áreas e ela não, ela achava que eu estava tentando me esquivar, que eu era folgado, que me justificava, a gente teve um conflituzinho ali (P9).

Eu acho que uma desconfiança mútua assim, uma crença nos jovens de que pessoas antigas são pessoas obsoletas e pessoas mais antigas desconfiando de pessoas com boa bagagem acadêmica, com pouca experiência de vida (P10).

Me reportaram... teve um caso de uma servidora recém ingressada no Senado, ela é muito difícil, muito... contraria a hierarquia e o nosso atual chefe de gabinete ele era diretor de uma secretaria e o nome da secretaria mudou e ela estacionou na vaga dele de como diretor, e então essa sigla não existe mais, então manda trocar a placa e manda coloca o nome na placa... Muito arrogante... (P10).

Já os servidores efetivos que ingressaram há 10 anos no Senado Federal disseram o seguinte sobre os conflitos de gerações:

Pessoas mais velhas têm tendência a ser mais relutante a tecnologia com dificuldades a manusear, a todo tempo usa o jargão na minha época, para justificar a sua dificuldade de acompanhar o que está acontecendo, principalmente na parte tecnológica (P1).

[...] tivemos momentos, logo no início, teve uma certa separação. Hoje amenizou, mas no início os novos se destacavam, com grupos de whatsapp só deles, até expulsando os mais velhos do setor, com setores que só tem pessoas novas. Eles chegam, novos de idade e a nova geração de trabalhadores, primeiro com preconceito, achando que eles podem reinventar a roda (P2)

Além dos conflitos de gerações, os entrevistados citaram a existência de conflitos de ideias, conflitos organizacionais e conflitos de valores. Para Babadopulos (2014), servidores de idades variadas ingressam no Senado Federal,

resultando em uma variação de faixas etárias, entretanto não foi analisada em sua pesquisa a idade dos servidores como variável, sugerindo que o fator de geração possa ser uma das causas desses conflitos. Observou-se que os entrevistados percebem o conflito entre os servidores do Senado Federal como sendo causado parte pela diferença de gerações, mas com associação a outras diversas causas, conforme será demonstrado na próxima subseção. Todavia, a percepção dos entrevistados em relação a existência dos conflitos é a mesma, ou seja, eles confirmam a existência dos conflitos de gerações no Senado Federal.

Portanto, analisando a literatura, em conformidade com Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), o conjunto de crenças, valores e prioridades pode ser fator gerador de conflitos entre as gerações. A diferença entre gerações e os respectivos padrões de modelos mentais são potenciais geradores de conflitos organizacionais (COSTA et al., 2014). Para Costa et al. (2014) as ações de cada indivíduo, a diferença entre gerações e suas características também são potenciais geradores de conflitos organizacionais. Entretanto, valeu ressaltar que Santos, Marrocos e Oliveira (2017), as gerações mais próximas têm maior similaridade, o que diminui as chances de conflito, devido à semelhança de valores entre eles.

4.2 Percepções de fontes ensejadoras para a ocorrência ou não desses conflitos

Como apresentado no tópico anterior, as percepções de fontes ensejadoras para os conflitos são diversas e o fator geração não é a única causa citada pelos entrevistados. Constatou-se que os entrevistados não categorizam o conflito de gerações unicamente pela diferença de gerações, mas sim pela diferença de valores e variados outros fatores que somados à idade podem ocasionar um embate. Portanto, no Quadro 5 são listadas as percepções de fontes ensejadoras dos conflitos, a partir dos temas e das categorias criados na análise de conteúdo.

Percepções de fontes ensejadoras dos conflitos			
Suporte Material	Execução das Tarefas	Gestão	Valores Individuais
Uso do ar condicionado (P1);	Empenho do servidor (P2);	Mudança de chefia (P11);	Preconceito (P8);
Mudança do layout da sala de trabalho (P5);	Automação de processos (P5);	Conquista de cargos (P6);	Desconfiança mútua (P10);
Material de escritório e ferramentas (P12).	Apego às atividades (P4);	Horário de trabalho (P7);	Relutância em aceitar o novo (P1);
	Regras gramaticais (P11);	Modelos diferentes de gestão (P9);	Empenho do servidor (P6)
		Questões políticas (P8);	Diferença de objetivos (P5);
		Mudanças nas normas (P1);	Diferença de idade (P1, P2, P5, P6, P7, P9, P10, P12);
Diferença no tempo de trabalho no Senado Federal (P7);			

Fonte: elaborado pela autora.

A categoria suporte material “[...] reflete a percepção do indivíduo sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010). Retrata fontes de conflito ligadas ao ambiente físico do Senado Federal que pode ser um gerador de conflito, como por exemplo o uso do ar condicionado e o material de escritório.

A categoria de execução de tarefas retrata a forma como as tarefas são desenvolvidas pelos servidores. São as variáveis pessoais conexas a execução da tarefa em questão, como a competência específica do indivíduo que executa, assim, o modo de execução varia de acordo com as experiências anteriores da pessoa e características do momento de execução da tarefa (PASQUALI et al., 1981).

Uma definição para “gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz” (DIAS, 2002, p. 11). Portanto, a categoria de gestão diz

sobre a forma que a administração lida com a equipe e pode resultar em conflito para os servidores.

A última categoria diz sobre os valores individuais, que são aqueles inerentes a cada indivíduo, responsáveis por guiar as atividades e a atuação (JUNIOR; RIBEIRO, 2018). Podem resultar em conflitos a partir da percepção da diferença desses valores e de objetivos.

Os entrevistados citaram diversos exemplos de conflitos interpessoais no Senado Federal, entretanto poucos são ligados diretamente às gerações, ou seja, os conflitos existem, mas as causas não são unicamente a diferença de geração. A literatura, segundo McShane e Von-Glinow (2014), diz que objetivos incompatíveis, diferenciação, interdependência, recursos escassos, regras ambíguas e má comunicação são fontes de conflitos organizacionais, algo que pode ser em parte visto no Senado Federal, principalmente na questão dos objetivos incompatíveis.

4.3 Percepção de iniciativas para evitar ou minimizar a ocorrência dos conflitos

As percepção de iniciativas realizadas pelos gestores para evitar ou minimizar os conflitos são: ouvir as partes envolvidas (G1; G2), mediação por parte do gestor (G1), não alimentar o conflito (G2), ceder (G1; G2), entender a pessoa (G1), conversar (G1), identificar a causa e trabalhar (G1) e feedback (G1). Em uma análise da percepção de iniciativas realizadas para evitar ou minimizar a ocorrência dos conflitos no Senado Federal, os entrevistados citaram diversas ações, que podem ser divididas nos temas medição e treinamento, conforme destacadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Percepções de iniciativas

Percepções de Iniciativas		
Me dia	Conversas;	P11; P2; P6; P8; P9; P12.

	Rodízio	P9.
Treinamento	Conscientização (normas, conhecimento das leis);	P2;
	Atividades fora do Senado Federal;	P5;
	Programa de Formação Gerencial;	P1;
	Programa 'Experiência do Convidado';	P9;
	Profissionalização	P12;
	Atualização (tecnológica)	P12;
	Oficinas no Instituto Legislativo Brasileiro – ILB	P10;
	Programa de Formação Gerencial;	P10.

Fonte: elaborado pela autora.

As categorias em questão são de mediação e treinamento. Portanto, “o significado mais coerente de mediação vincula-se à ideia de intermediário” (SIGNATES, 1998, p. 38). A categoria de mediação diz sobre as formas de lidar com os problemas atuais da organização e problemas futuros que possam ocorrer, por intermédio de um mediador.

A categoria de treinamento diz sobre formas de capacitar os servidores para saber como evitar ou minimizar os conflitos de gerações na Casa. Portanto, o “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefa ou à otimização no trabalho” (JUNIOR, 2002, p. 30).

As iniciativas apresentadas, buscam a redução dos conflitos a partir da sua percepção, porém, vale salientar que diante de tantas causas não é possível prevê que um conflito poderá surgir. Segundo o P11:

Assim, o conflito você não tem como prevê, começa a surgir e aí você percebe que começou um conflito, então eu acho que ação preventiva é difícil de tomar, a ação corretiva, pra minimizar o conflito sempre foi de conversar, ouvir os pontos de um os pontos de outros e tentar um acordo ali, até chegar num ponto de não resolver de tirar uma pessoa do setor, mas foi o que fiz temporariamente, com todo cuidado para a pessoa não se sentir preocupada, chateada.

Somente a partir da sua percepção e escalada por uma das partes que o conflito é manifestado, como afirmado acima e reforçado na literatura por McShane e Von-Glinow (2014).

4.4 Mapear a consequências dos conflitos de gerações

Assim, diante das percepções de iniciativas, os conflitos analisados no Senado Federal resultaram na consequência positiva de comunicação, exposto no Quadro 7.

Quadro 7 - **Consequências Positivas**

Consequências Positivas	
Conversa	P1; P4; P6; P7; P8; P9

Fonte: elaborado pela autora.

A consequência positiva, citada nas entrevistas, em parte, corrobora com o pensamento encontrado na literatura e apresentado pelos autores Nadler, Hackman, Lawler III (1983) Mc Shane e Von Glinow (2014) e Chiavenato (2015).

Desse modo, os conflitos, no âmbito organizacional, podem resultar positivamente em decisões melhores, uma organização adaptável, estímulo do interesse e da curiosidade, coesão da equipe, maior sinergia, aumento da motivação, atenção para problemas, além de testarem e reduzirem diferenças de poder (NADLER; HACKMAN; LAWLER III (1983), MC SHANE; VON GLINOW (2014); CHIAVENATO, 2015).

Portanto, em uma outra perspectiva, as consequências negativas dos conflitos de gerações no Senado Federal são apresentadas no Quadro 8, divididas nos grupos de afastamento das partes, questões sentimentais e impactos administrativos.

Quadro 8 - **Consequências Negativas**

Consequências

Negativo	Afastamento das partes	Demissão	P1; P11
		Aposentadoria	P8
		Mudança de lotação forçada	P2; P10; P11
		Mudança de lotação a pedido	P8
		Resolveu ir embora por conta própria	P8
	Impactos psicológicos	Chateação	P9
		Esgotamento profissional	P5
		Postergar	P5; P2
		Desgaste	P5
	Impactos administrativos	Atestado	P5
		Interferência em questões técnicas	P8

Nota. Fonte: elaborada pela autora.

A categoria de afastamentos das partes retrata o modo negativo que ocorreu a separação das partes conflituosas. Em uma perspectiva jurídica, o afastamento das partes significa a ação imediata de distanciar as partes da administração do conflito e sua sujeição aos procedimentos e atos processuais ditados (MELLO; BAPTISTA, 2011).

A categoria de impacto psicológico retrata os impactos negativos para os servidores, como por exemplo o esgotamento profissional, popularmente conhecido como a vontade de não comparecer ao trabalho, além da ação de postergar, ou seja, deixar para depois. A última categoria, relaciona os impactos administrativos para a administração pública.

Em relação às consequências negativas, é necessária muita atenção da organização, tendo em vista que muitos fatores foram citados. Segundo a literatura proposta por Nadler, Hackman e Lawler III (1983), Mc Shane e Von Glinow (2014) e Chiavenato (2015) pode também ser citado como resultados negativos dos conflitos o estresse/moral, rotatividade, desempenho inferior, informações distorcidas, política, frustração, hostilidade e ansiedade, pressão para a

conformidade das pessoas e a dispersão de energia. Portanto, as iniciativas já citadas pelos entrevistados podem ser uma forma de evitar ou minimizar as consequências negativas dos conflitos de gerações no Senado Federal.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluída a seção de resultados e discussão, é plausível afirmar que os objetivos definidos inicialmente para esta pesquisa foram alcançados de maneira satisfatória. A pesquisa buscou responder as seguintes perguntas: As gerações presentes no ambiente organizacional do Senado Federal são conflituosas? Quais são fatores interferentes nos conflitos entre as gerações no Senado Federal? Desse modo, foi possível identificar que os conflitos entre gerações nos setores do Senado Federal que os participantes atuam existem, mas estão associados a outras causas, como conflitos de ideias, organizacionais e de valores, esses conflitos estão ligados ao suporte material, execução das tarefas, gestão e valores individuais. Foi realizada uma comparação dos pontos positivos e negativos resultantes dos conflitos nos setores do Senado Federal que os participantes atuam.

Além do mais, para o questionamento sobre quais as iniciativas dos gestores para a solução de conflitos de geração no Senado Federal, foi possível mapear iniciativas para evitar ou minimizar a ocorrência desses conflitos, sendo elas: reunião, diálogo, conversas, interação, reuniões, conversa, feedback, rodízio, conscientização (normas, conhecimento das leis), atividades fora do senado federal, programa de formação gerencial, programa 'experiencia do convidado, aulas, profissionalização, atualização (tecnológica), treinamentos, oficinas no instituto legislativo brasileiro – ILB e o Programa de Formação Gerencial I, mostrando que a Casa está desenvolvendo soluções presentes e futuras para os conflitos.

A presente pesquisa pode contribuir para os setores do Senado Federal que os participantes atuam, uma vez que os resultados obtidos podem auxiliar na tomada de decisões dos diversos gestores do órgão, que podem implementar novas ações corretivas para a minimizar ou evitar os conflitos, como sensibilização dos servidores, qualidade de vida, projetos motivacionais, interação entre a equipe, clima organizacional e outros.

Relativamente às limitações deste trabalho, vale ressaltar que o fato de ser um estudo de campo realizado em uma única organização, limitando a aplicabilidade

dos resultados para outros órgãos públicos. Outra limitação foi em relação as pesquisas, como o horário e o engessamento dos servidores em fornecer informações.

Sugere-se que pesquisas futuras realizem o estudo não apenas no Senado Federal, mas também na Câmara dos Deputados, objetivando analisar o âmbito do legislativo federal com maior número amostral de servidores efetivos das duas Casas Legislativas.

Por fim, os conflitos de geração nos setores do Senado Federal que os participantes atuam foram identificados como uma das possíveis fontes de conflitos, resultando de forma positiva e negativa na Casa, entretanto a gestão desta organização já atua com ações para minimizar ou evitar, através da mediação e treinamento desses conflitos entre os servidores efetivos da Casa.

REFERÊNCIAS

- ABREU, G. G.; FORTUNATO, G.; BASTOS, S. A. P. Semelhanças e Diferenças Entre Gerações: complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 11, n. 2, mai./ago., p. 179-202, 2016. Disponível em: <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>>. Acesso em: 07 ago 2019.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jun./set., 2004. Disponível em: <<http://scielo.com.br>>. Acesso em: 07 ago 2019.
- AZEVEDO, C. E. F. et al. **A estratégia de triangulação**: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. V Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e contabilidade (ANPAD). Brasília, 2013.
- BABADOPULOS, A. L. **O Embate de Valores Entre Servidores Antigos e Novos no Senado Federal**. 2014, 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) – Instituto Legislativo Brasileiro, Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/513216/TCC%20-%20Ana%20Livia%20Babadopulos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 07 ago. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro – São Paulo – Edições 70, 2016.
- BAUER, T. Cultura da Diversidade: uma orientação teórica para prática cultural de cooperação social. **Galáxia**. São Paulo, n. 33, p. 5-19, sert./dez., 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-25542016229467>>. Acesso em: 07 ago. 2019.
- BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2012.
- BILHIM, J. A. F.; CORREIA, P. M. A. R. Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior na Administração Central do Estado. **Porto**. Lisboa, v. 31, p. 81-115, 2016. Disponível em: <<https://search.proquest.com/docview/2186668717/fulltextPDF/610F13E4A3BE468DPQ/1?accountid=169349>>. Acesso em> 7 set. 2019.
- BORTOLI, J. **Geração Y**: reinventando a maneira de fazer negócios. Farroupilha: Clube de Autores, 2013.
- CARDOSO, C. I. X. S. ESTRELLA, W. M. A. M. Conflitos no Ambiente da Administração Pública: um estudo bibliométrico de produções acadêmicas nacionais entre 2010 e 2014. **Revista Prática em Gestão Pública**. Rio de Janeiro, v. 2. n. 1. jan./jun., 2018. Disponível em: <<http://revistas.ufrj.br/index.php.pgpu/article/view/4275/10982>>. Acesso em: 29 jul 2019.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: como reter talentos na organização**. São Paulo: Manole, 2015.

CHIUZI R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; FURASI, G. L. Conflito de Gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**. São Paulo, v. 19, n. 2, p.579-590, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id-513751438018>>. Acesso em: 29 jul 2019.

COMAZZETTO, L. R. et al. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Rio Grande do Sul, v. 36, n. 1, jan./mar., p. 145-157, 2016. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id-282044681012>>. Acesso em: 08 ago 2019.

CORTELLA, M. S. **Educação, Escola e Docência: novos tempos, novas atitudes**. São Paulo: Cortez, 2014.

COSTA, L. F. L. G. et al. Conflitos organizacionais entre gerações: um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN. **Revista Holos**. Rio Grande do Norte, ano 30, v. 4, p. 361-374, mai., 2014. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/download/898/pdf_74&ved=2ahUKEwiosfPO7YDkAhUmH7kGHW0tBPEQFjACegQIAxAB&usq=AOvVaw0gVThx21sBiQpMi0b7XU-U>. Acesso em: 13 ago 2019.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de Gestão e Administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**. vol, 1, ed, 1, jul./dez., 2002.

DOT, D. G. **As gerações e suas formas de aprender**, 2019. Disponível em: <<https://dotgroup.com.br/pt/ebook/e-book-as-geracoes-e-suas-formas-de-aprender>>. Acesso em: 13 ago 2019.

DUZERT, Y.; SPINOLA, A. T. S. **Negociação e Administração de Conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

FERREIRA, H. M. G. Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: o papel do líder como gerente das emoções do grupo. **Cadernos UniFOA**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 13, ago., p. 67-75, 2010. Disponível em: <<http://revistas.unifoa.edu.br/index.php/cadernos/article/view/1019/897>>. Acesso em: 07 ago 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRUBB, V. M. **Conflitos de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

JUNIOR, A. A. B.; RIBEIRO, J. L. L. S. Valores Organizacionais: um estudo da produção científica nacional entre 2012 e 2016 nas áreas de administração, psicologia e interdisciplinar. **Diálogos Interdisciplinares**. Bahia, v. 7, n. 3, p. 175-193, 2018. Disponível em: <<http://revistasbrascubas.br>>. Acesso em: 08 ago. 2019.

JUNIOR, M. J. O. M. Conflitos Organizacionais à luz da teoria dos sistemas. **Nomuds.usp**. São Carlos, n. 3, 2010. Disponível em: <<http://www.nomads.usp.br/virus/virus03/submitted/layout.php?item=6&lang=pt>>. Acesso em: 08 ago. 2019.

JUNIOR, Adilson Laudelino Chaves. **Estudo da Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento dos Funcionários da Empresa Bravacon Engenharia e Construções Ltda**. 2007. 82 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2007.

LEVY, F. et al. **O Papel do RH na Gestão de Conflitos Organizacionais**. São Paulo: ABRH, 2016.

LOURENÇO, P. J. F. et al. Cultura Organizacional e Qualidade em Serviços em Instituições de Saúde Pública Portuguesa. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 14, jul./set., p. 120-135, 2017. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441753228009>>. Acesso em: 08 ago. 2019.

MATEWMANN, J. **Os Novos Nômades Globais**: como será a gestão dessa nova geração de profissionais que desconhece fronteiras e exige cada vez mais das empresas?. São Paulo: Clio, 2012.

MC SHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento Organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MELLO, Kátia Sento Sé; BAPTISTA, Bárbara Gomes Lupetti. Mediação e Conciliação no Judiciário: dilemas e significados. **Revista de Estudos de Conflitos e Controle Social**. vol. 4, n. 1, p. 97-122, jan./fev./mar., 2011.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador. **RAC**. Curitiba, v. 13, n. 1, p. 26-56, jan./mar., 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 07 ago. 2019.

NADLER, D. A. HACKMAN, J. R.; LAWLER III, E. E. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NASCIMENTO, N. M. et al. O Estudo das Gerações e a Inteligência Competitiva em Ambientes Organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 16-28, jan. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/issue/view/1700>>. Acesso em: 07 ago. 2019.

NÓBREGA, B. A.; SANTOS, J. N.; JESUS, G. A. Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. **Revista de Ciências em Administração**, v. 16, n. 39, p. 194-209, ago., 2014. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2735/273531662013.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2019.

PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V.; PORTO, Juliana Barreiros. Felicidade no trabalho: relações com o suporte organizacional e suporte social. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 6, art. 4, p. 1054-1072, nov./dez., 2010.

PASQUALI, Luiz; et al. Satisfação na Tarefa, autoestima e dificuldade na tarefa: um modelo explicativo. **Revista de Administração**, vol. 21, n. 3, São Paulo, jul./set., 1981.

PRODANOV, C. C., FREIRAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSA, A. R. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.18, n.3, mai./jun., 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000300002&lang=pt> Acesso em: 13 set. 2019.

ROOTHMANN, I.; COOPER, C. L. **Fundamentos da Psicologia Organizacional e do Trabalho**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2017.

SANTOS, I. M. A.; MARROCOS, R. B. C.; OLIVEIRA, E. M. C. Características e conflitos entre as gerações no ambiente de trabalho: um estudo exploratório. **Revista Opara**. Petrolina, v. 7, n. 1, p. 10-25, jan./dez., 2017. Disponível em: <<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://revistaopara.faca.pe.br/article/download/175/126&ved=2ahUKEwiqla6u9YDkAhXiB9QKHcyyAml4ChAWMAR6BAgFEAE&usq=AOvVaw3McP-vpiOKGvvgvZMZrxfl>>. Acesso em: 13 ago 2019.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de Diversidade nas Organizações: uma questão de discurso. **RAE**. São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul./set., 2009. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rae>. Acesso em: 18 ago 2019.

SCHAWBEL, D. **Promova-se**: as novas regras para uma carreira de sucesso. São Paulo: Cultrix, 2014.

SCHREIBER, D. **Inovação e Aprendizagem Organizacional**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SENADO FEDERAL. **Institucional**: história. Brasília, 2019a. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/institucional/documentos/sobre-o-senado/historia>>. Acesso em: 18 ago 2019.

_____. **Institucional**: atribuições. Brasília, 2019b. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/institucional/documentos/sobre-osenado/atividade/atribuicoes>>. Acesso em: 18 ago 2019.

_____. **Estrutura Administrativa**. Brasília, 2019c. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/transparencia/leg/pdf/EstruturaADM.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2019.

_____. **Transparência: servidores**. Brasília, 2019d. Disponível em: <http://www.senado.leg.br/transparencia/rh/servidores/nova_consulta.asp?fnome=&fvinculo=EFETIVO&fsituacao=ATIVO&flotacao=SF&fcategoria=&fcargo=0&fsimbolo=&ffuncao=0&fadini=&fadfim=&fconsulta=ok&btsubmit=Pesquisar>. Acesso em: 05 dez. 2019.

SIGNATES, Luiz. Estudo sobre o conceito de mediação. **Novos Olhares**, n. 2, 2º, 1998.

SILVA, J. J.; GROSSO, C. Conflito de gerações no ambiente de trabalho. **Colloquium Humanarum**, vol. 11, n. Especial, Jul–Dez, 2014, p. 27-34. Disponível em:

<<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.unoeste.br/site/enepe/2014/suplementos/area/Humanarum/Administra%25C3%25A7%25C3%25A3o/CONFLITO%2520DE%2520GERA%25C3%2587%25C3%2595ES%2520NO%2520AMBIENTE%2520DE%2520TRABALHO.pdf&ved=2ahUKEwiosfPO7YDKAhUmH7kGHW0tBPEQFjAJegQIARAB&usq=AOvVaw1Kin-K9yP9FJ-K79to8XRL&cshid=1565735437946>>. Acesso em: 13 ago. 2019.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SILVEIRA, N. S. P. A Diversidade de Gênero e as Diferenças e Semelhanças na Hierarquia de Valores do Trabalho de Homens e Mulheres no Chão de Fábrica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. esp., p. 77-91, 2006. Disponível em: <<https://search.proquest.com/docview/1020362194/F0E8E3E955354BCBPQ/1?acountid=169349>>. Acesso em: 7 set. 2019.

SOUSA, A. L. C.; SILVA, J. S.; PINTO, F. R. Valores Pessoais e Comportamento Profissional: um estudo com profissionais de secretariado. **Revista Ciências Administrativas**. Fortaleza. V. 24, n. 2, p. 1-16, mai./ago., 2018. Disponível em: <<http://periodicosunifor.br>>. Acesso em: 07 ago. 2019.

SOUSA, R. F. **Conflitos de Gerações no Ambiente de Trabalho: estudo de caso na Procuradoria Geral do Trabalho – PGT**. 2018. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

SOUSA, R. F.; GOMES, A. O. Conflitos de Geração no ambiente de trabalho: o caso da Procuradoria Geral do Trabalho (PGT). **Revista FOCO**. Brasília. v. 11, n. 2, p. 181-206, mar./jun. 2018. Disponível em: <<http://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/531>>. Acesso em: 13 ago. 2019.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais**, 1996. In A. Tamayo, J. E., Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), Trabalho, Organizações e Cultura (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade e inclusão nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

VALE, F. C. et al. O Impacto da Cultura Organizacional nos Estilos de Gestão de Conflito. In: MÔNICO, Lisete et al. **Capital Psicológico, Estratégia e Gestão na Diversidade das Organizações**. Portugal: Escola Superior de Coimbra, Universidade de Coimbra, ISCSP, 2019.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepções sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações x, y e baby boomers. **Revista de Gestão**. São Paulo, v. 23, n. 2. mai., p. 88-98, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

VIEIRA, M. S. O. C.; GOMES, D. C. Valores Organizacionais Numa Instituição Pública de Ensino do RN. **HOLOS**. Natal, v. 29, Ed. 3, jun., p. 77-89, 2013. Disponível em: <<https://search.proquest.com/docview/1440324307/fulltextPDF/610F13E4A3BE468DPQ/3?accountid=169349>>. Acesso em: 7 set. 2019.

Apêndice A: Roteiro de Entrevista



Instituto Brasiliense de Direito Público
Escola de Direito de Brasília
Escola de Administração de Brasília

O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para a coleta de dados com vistas a compor o Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Naísa Maria da Silva Bernardes, matrícula 1522792, sob a orientação do Prof. MSc. Felipe Guimarães Côrtes da Escola de Administração de Brasília, do Instituto Brasiliense de Direito Público (EAB/IDP). As informações coletadas por meio deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

Roteiro de Entrevista

1. Como você reage a situação de conflito interpessoais no ambiente de trabalho?
2. Quais as causas dos últimos conflitos vivenciados por você aqui no Senado?
 - 2.1. Fora as causas por você mencionadas, comente se e porque os fatores abaixo já deram origem a algum conflito:
 - Diferença de objetivos;
 - Diferença de valores;
 - Diferença de idades;
 - Diferença de idade;
 - Diferença no tempo de trabalho no Senado Federal;
 - Mudanças.
3. Como você enxerga os servidores que ingressam no Senado Federal (nos últimos 10 anos / há mais de 20 anos)?
4. Quais foram os resultados dos conflitos pelos quais passou?
5. Como o(s) gestor(es) lidou(ram) com esses conflitos?
6. Que iniciativas, com o intuito de minimizar a ocorrência desses conflitos você já presenciou?
7. Você já presenciou algum conflito entre servidores de diferentes gerações?
 - 7.1. Quais foram as causas?

7.2. Quais foram os resultados?

7.3. Como o gestor lidou com o conflito?

7.4. Que iniciativas você julgue pertinentes para evitar ocorrências similares?

Apêndice B: Carta de Apresentação



Ao Senhor [...]

Cumprimentando-o cordialmente, gostaria de me apresentar e expor a seguir a pesquisa que estou realizando no âmbito do Poder Judiciário federal brasileiro.

1) Meu nome é Naísa Maria da Silva Bernardes, sou estudante do curso de Graduação em Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP), por meio da Escola de Administração Pública (EAB), matriculado pelo número 1522792.

2) Sou atualmente Estagiária do Senado Federal, lotada no Serviço de Policiamento (SEPOL).

3) Sou integrante do Grupo de Pesquisa em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas no Setor Público (CNPQ) da Escola de Administração de Brasília do Instituto Brasiliense de Direito Público (EAB/IDP), liderado por três professores, dentre eles o meu orientador, o Professor MSc. Felipe Guimarães Côrtes. O grupo é destinado aos alunos que tenham interesse em aprofundar os estudos e a reflexão acerca da comportamento humano e da dinâmica da gestão de pessoas no contexto de organizações públicas, com ênfase nos seus processos, seus modelos estratégicos, a exemplo da gestão por competências, bem como de sua interface com as relações de poder derivadas da política organizacional.

4) Neste semestre estou realizando o meu Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: “Conflitos de Gerações no Senado Federal”.

5) A primeira etapa do trabalho será desenvolvida por meio de coleta presencial de dados (entrevistas ou grupos focais) com servidores ativos do Senado Federal, com duração aproximada de, no mínimo, 1 hora, e, no máximo, 2 horas com cada participante.

6) Reitero que serão respeitadas todas as solicitações de sigilo de informações, não se fazendo necessária a identificação das pessoas envolvidas. O assunto abordado somente será discutido no âmbito do Grupo de Pesquisa e eventos científicos. De

forma alguma farei uso do material de maneira diferente do acordado ou que possa comprometer a organização e os entrevistados.

Assim, uma vez apresentadas as motivações, caso seja de anuência de Vossa Senhoria contribuir para essa pesquisa, solicito-lhe, por gentileza, indicar os dias e horários que melhor se adequem às atividades de seu setor e dos possíveis participantes, de forma que eu possa me apresentar para a coleta dos dados.

Para contatar-me, é possível utilizar o telefone (61) 98330-4504 ou o endereço eletrônico naisamaria@bol.com.br Para contatar o meu orientador, é possível utilizar o endereço eletrônico felipe.cortes@idp.edu.br.

Cumprimentando-o cordialmente, gostaria de me apresentar e expor a seguir a pesquisa que estou pretendendo realizar no âmbito do Senado Federal.

Obrigado,

Atenciosamente,

Naísa Maria da Silva Bernardes
Acadêmica em Administração Pública

Ciente e de acordo,

Professor MSc. Felipe Guimarães Côrtes
Orientador

Apêndice C: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título do Projeto: Conflitos de Gerações no Senado Federal

Pesquisadora Responsável: Naísa Maria da Silva Bernardes

Orientador: Felipe Guimarães Côrtes

Telefone para contato: (61) 98330-4504

Convidamos Vossa Senhoria a participar da Pesquisa intitulada “Conflitos de Gerações no Senado Federal: confirmação, causas, consequências e gestão”, sob a responsabilidade da pesquisadora Naísa Maria da Silva Bernardes, a qual pretende identificar os fatores interferentes nos conflitos de gerações de servidores no Senado Federal.

A participação é voluntária e se dará por meio de entrevista, com a aplicação de um roteiro semiestruturado, conduzida em seu próprio local de trabalho. Será obtidas cópias gravadas do áudio produzido durante essas ocasiões de coleta de dados, de forma a facilitar a transcrição e a análise posteriores.

Caso Vossa Senhoria aceite participar, estará contribuindo para a melhor compreensão das práticas de gestão de pessoas, especialmente aquelas relacionadas à avaliação de desempenho e sua evolução no âmbito do setor público.

Após consentir em participar, caso Vossa Senhoria desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. A participação não gerará nenhuma despesa e também não ensejará nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas a identidade dos participantes não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o pesquisador e seu orientador estão à disposição por meio dos contatos informados.

Consentimento Pós-Informação

Eu,

, fui informado sobre as atividades que o pesquisador pretende conduzir e porque precisa da minha colaboração, entendendo a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias, que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Brasília, ____/____/____

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador responsável