

A percepção do clima sob o ponto de vista de diferentes gerações: um estudo em uma empresa de comunicações de grande porte brasileira

Agris Laimonis Dumpe Junior – PUC/SP
Leonardo Barbosa Germani – PUC/SP
Luciana de Magalhães Pereira – PUC/SP

Resumo

O clima de uma organização é um fator muito estudado atualmente para identificar razões que possam influenciar no comportamento e desempenho dos colaboradores. É um tema subjetivo, dependendo da percepção individual, influenciada por aspectos psicológicos e sociológicos. A idade dos funcionários pode acarretar diferenças na percepção do clima e na expectativa do que seria ideal em um ambiente de trabalho. Assim, o objetivo deste estudo é verificar como a faixa etária dos colaboradores do departamento de uma empresa de comunicação brasileira interfere na percepção do clima. A pesquisa terá caráter descritivo e serão combinadas metodologias de survey, estudo de campo e estudo de caso. A análise dos dados demonstram que há pouca diferença na percepção dos funcionários sobre o clima organizacional, com mais relevância em temas como organização do departamento, capacitação, recompensas e punições. Dessa forma, as considerações finais deste trabalho apontam que mesmo não sendo observadas essas diferenças, sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas a fim de aumentar a amostragem analisadas, tendo em vista a limitação desta investigação em um departamento pequeno de uma empresa brasileira. Há ainda recomendação para analisar outras variáveis que possam afetar a percepção das gerações como: experiência, tempo de casa, cargo ocupado, estilo de liderança e cultura organizacional.

Palavras-chave: clima organizacional; gerações; liderança; gestão de pessoas.

Abstract

The climate of an organization is a factor currently much studied to identify factors which might influence the behavior and performance of employees. It is a subjective matter, depending on individual perception, influenced by psychological and sociological aspects. The age of employees can lead to differences in perceptions of climate and in anticipation of what would be ideal in a work environment. The objective of this study is to see how the track would be employees of a company's communication department Brazilian interferes with the perception of the climate. The research will be descriptive and survey methodologies, field study and case study will be combined. The data analysis shows that there is little difference in the perception of employees on organizational climate, with more relevance in subjects such as organization of the department, training, rewards and punishments. Thus, the final considerations of this study show that even these differences were not observed, it is suggested that further research be conducted to increase the sample analyzed in view of the limitation of this research in a small department of a Brazilian company. There is still recommended to analyze other variables that may affect the perception of the generations as: experience, length of service, position held, leadership style and organizational culture.

Keywords: organizational climate; generations; leadership; human resource management

Introdução

No âmbito dos estudos sobre o comportamento humano nas organizações um dos assuntos que mais chama atenção dos cientistas sociais é o clima organizacional, despertado pelas pesquisas de Elton Mayo sobre as condições ambientais e sociais que afetavam o desempenho de funcionárias de uma fábrica em Hawthorne, Chicago, no final da década de 20. Há muitos anos que pesquisadores e gestores buscam compreender seu significado, a influência sobre o desempenho dos funcionários e o que afeta sua percepção, assim como os melhores métodos de avaliação.

A pesquisa de clima é um instrumento utilizado pelas organizações para mapear a percepção do ambiente de trabalho pelos funcionários, o que varia de acordo com diversas características do indivíduo. A diferença de gerações (faixa etária) é uma das variáveis que afetam a percepção do clima organizacional.

Dessa forma, questiona-se nesta pesquisa se as expectativas de profissionais pertencentes a diferentes gerações influenciam na percepção do clima organizacional.

Partindo da hipótese que há diferenças na percepção do clima organizacional de acordo com a geração a que o indivíduo pertence, objetivo geral desta pesquisa é analisar as diferenças de percepção sobre o clima entre as gerações em um departamento de uma empresa de comunicação brasileira. Com a finalidade de atingir tal objetivo primeiramente será mapeado os conceitos de clima organizacional e tipos de pesquisa em clima organizacional, bem como as variáveis que intercedem na percepção do clima por parte dos colaboradores. E em um segundo momento, identificar-se-á as diferentes características das gerações que interferem na expectativa e percepção do ambiente.

A metodologia utilizada neste trabalho será de aplicação de um questionário a funcionários do departamento de uma empresa de comunicação de grande porte, por meio do método survey, cujos dados serão analisados quantitativamente. Serão combinados a observação direta do comportamento dos membros deste grupo por um dos autores que atua profissionalmente na organização investigada, podendo ser considerado com estudo de caso.

A importância desta pesquisa justifica-se diante das dificuldades e dúvidas apresentadas pelas empresas em como lidar com as diferentes gerações dentro do ambiente corporativo, tal estudo visa contribuir com as áreas ligadas à gestão, a partir de um diagnóstico realizado com profissionais de uma empresa de comunicação brasileira, onde observamos uma diversidade de faixas etárias.

A partir da análise dos dados foi constatado que há pouca diferença na percepção do clima pelos funcionários, com mais relevância em temas como: organização do departamento, capacitação, recompensas e punições.

Mesmo com o resultado estatístico sendo conclusivo, é possível ainda analisar outros dados como liderança, cultura organizacional, experiência profissional, tempo de casa e cargo ocupado para identificar se há alguma influência dessas variáveis nas diferentes gerações.

Sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas em diferentes departamentos e organizações, para verificar se há alguma diferença na percepção do clima de acordo com as gerações, tendo em vista a limitação deste objeto de estudo.

Com os resultados deste trabalho espera-se contribuir para as organizações, sociedade e comunidade acadêmica no sentido de apontar discrepâncias entre percepções do clima pelas diversas gerações, indicando as diferenças de expectativas existentes, considerando a necessidade de uma gama maior de pesquisas aplicadas a este tema.

Clima organizacional

Vários conceitos e teorias já foram traçados para definir o que é clima organizacional. Baseada nas descobertas de Elton Mayo sobre a influência do grupo social no comportamento do ser humano, Lewin, Lippitt e White (1939) iniciaram novos estudos no campo da psicologia social para compreender as condições psicológicas que interferem no ambiente, criando conceitos de clima social e atmosfera social, divulgados amplamente pela Escola das Relações Humanas, após a Segunda Guerra Mundial. (Menezes e Gomes, 2010).

Entretanto, somente na década de 50 é que o conceito de clima organizacional tomou forma, ampliando o conceito de clima social, devido aos trabalhos de Argyris, despertando a importância de se avaliar diversas perspectivas que possam afetar o clima, dentro de um contexto mais amplo.

Conhecer o clima organizacional implicaria, assim, investigar fatores individuais, associados diretamente aos valores, necessidades e tipos de personalidade dos indivíduos, bem como em analisar as políticas, normas e códigos que representam a cultura da organização. (Menezes e Gomes, 2010, p. 161)

Essa visão de Argyris é amplamente utilizada até os dias atuais pelas empresas, que utilizam em suas pesquisas de clima diversas variáveis para medir a percepção dos funcionários, afetadas pelas suas características individuais e elementos do ambiente, ditados pela cultura da organização. Essa interação entre a dimensão pessoal e organizacional é abordada por Schneider (1973), um dos estudiosos do clima organizacional na década de 70, conforme observa Menezes e Gomes (2010).

A psicologia organizacional, a partir da década de 70, contribui para ampliar o entendimento sobre os aspectos psicossociais dos indivíduos e sua manifestação no comportamento, influenciado por outros fatores sociais como o ambiente empresarial que contém aspectos da cultura e da interação entre as equipes de trabalho e liderança. Muitas pesquisas nesta área no Brasil são realizadas anualmente, como aponta estudos de Andrade e Pagotto (2010).

Na busca de um melhor conhecimento da dinâmica da vida organizacional, é importante determinar como indivíduos expostos a uma ampla série de estímulos têm percepções similares e atribuem significados semelhantes a aspectos importantes da vida organizacional. (Matins, et al, 2004).

Entretanto, a percepção de um ambiente é diferente de indivíduo para indivíduo, influenciada também por suas características de personalidade, experiências vividas, formação, estado emocional, ou seja, seus aspectos psicológicos. Lewin criou um conceito de campo psicológico (ou espaço vital) que consiste nos fatos significativos que influenciam o comportamento do ser humano em determinada situação vivida. Segundo Aguiar (2005, p. 231) “campo psicológico [...] é constituído pelo que Lewin denominou pessoa (necessidades, valores, emoções) e pelo ambiente (fatores psicologicamente significativos para o indivíduo em dado momento).” Portanto, o ambiente é percebido pelo indivíduo de acordo com o que é importante para ele e não como exatamente é.

O ambiente social influencia na percepção e no comportamento humano “pela forma como as informações são transmitidas, pelo contexto em que estão inseridas e por seu próprio conteúdo.” (Aguiar, 2005, p. 247). A partir dessa premissa se propõe um padrão de comportamento ditado pelas organizações, o que justifica a importância de estudos em comportamento organizacional que, de acordo com Robbins:

O comportamento organizacional (CO) é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. (Robbins, 2010, p. 7)

A partir dos estudos sobre o comportamento humano é possível identificar os fatores individuais que interferem na percepção do ambiente, bem como os aspectos da organização que causam impacto, tanto positivo quanto negativo, no desempenho dos profissionais dentro das organizações. Grandes dificuldades apresentadas pelas empresas, mesmo as de cunho financeiro e de resultados, têm suas raízes em questões ligadas ao lado humano, como motivação, engajamento e envolvimento dos colaboradores com as estratégias organizacionais. É fundamental, portanto, que gestores saibam quais os fatores que afetam o desempenho dos funcionários.

Um desses fatores é o clima organizacional, que segundo Souza (1978, p.), seus estudos fornecem informações relevantes para os gestores de aspectos como: “diagnóstico motivacional, a discrepância entre realidade percebida e desejada, os pontos de maior e menor satisfação, o estilo gerencial mais recomendável à situação.” Essa distância entre a necessidade do indivíduo e o que ele consegue obter por meio de sua dedicação à empresa influencia sua motivação e impacta na percepção sobre o clima organizacional, considerando variáveis relacionadas aos benefícios e reforços positivos que a instituição o oferecerá, dentro de suas políticas e práticas de recursos humanos.

Santos (1999) enfatiza ainda que o clima de uma organização deve satisfazer as expectativas do indivíduo, sem prejuízos ao atendimento das necessidades institucionais. Essa é a base, segundo Dutra (2012, p. 17) da atual gestão estratégica de pessoas: “conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas pra que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.” Em outras palavras, para a empresa alcançar seus objetivos ela precisa do bom desempenho de seus profissionais e para conseguir esse engajamento, precisará atender às necessidades manifestadas pelos colaboradores.

Diversas variáveis podem ser consideradas quando se trata de clima organizacional, dentre elas as condições de trabalho que a organização disponibiliza para seus trabalhadores por meio de suas ferramentas de gestão de pessoas, a estrutura da empresa, os processos administrativos, a cultura organizacional, os meios de tecnologia e comunicação, os estilos de liderança, o desempenho e imagem organizacional perante o mercado, o reconhecimento e valorização do profissional, entre outras que afetam diretamente a motivação, a satisfação e por consequência o desempenho do funcionário.

Há uma grande quantidade de pesquisas de clima nas empresas analisando vários aspectos que influenciam no clima, do ponto de vista organizacional, bem como fatores individuais que afetam a percepção dos colaboradores sobre o clima. Santos relata em seu livro os estudos realizados em instituições de pesquisa brasileiras a fim de avaliar as seguintes “variáveis de impacto na pesquisa de clima organizacional: sexo, cargo ocupado, carreira, escolaridade, experiência” (Santos, 1999, p. 76), aplicada a diversos setores da economia. Como resultado observa-se que há uma variação na percepção do clima de acordo com as variáveis.

Diferenças de gerações

Uma importante variável que pode ser considerada é a diferença entre gerações, de acordo com a faixa etária do funcionário. Pesquisas neste campo sugerem que as expectativas frente a um trabalho ou organização podem diferir de acordo com a idade do profissional.

Segundo Tapscott (2010) sugere que há quatro gerações de 1946 até 2010, com características próprias: os *Baby Boomers*, nascidos de 1946 a 1964; os Geração X, nascidos entre 1965 a 1976; os Geração Y (também chamados de Geração Internet ou Geração Digital), nascidos de 1977 a 1997; e por último os da Geração Next (ou Geração Z), nascidos a partir de 1998.

Lafuente (2009) considera ainda a geração anterior dos veteranos ou seniores, nascidos antes de 1946, que segundo a autora, convivem com as demais gerações seguintes (exceto a Z) dentro do mundo corporativo atualmente, afetando diversas dimensões da gestão como a comunicação, recrutamento, motivação, retenção de talentos e processos de mudança, pois essas diversas gerações possuem expectativas e necessidades específicas.

Cada geração recebeu influência de um período histórico-político-econômico-social diferente das demais, afetando o comportamento e as expectativas dos indivíduos. A Geração Y, foco do estudo de Tapscott, que está entrando atualmente no mercado de trabalho, possui diversas características sociais um tanto quanto novas que exigem uma nova visão do estabelecimento de regras e normas do mercado de trabalho.

Algumas diferenças entre as quatro gerações que convivem atualmente no ambiente corporativo, podem ser observadas na tabela 1.

Tabela 1. Diferenças de expectativas e comportamentos das gerações

| Veteranos | Babyboomers | Geração X | Geração Y |
|---|--|---|---|
| Veneram disciplina | Desejo de expressão | Apreciam a informalidade | Buscam a liberdade |
| Respeitam cadeia de comando | Respeitam a hierarquia | Consideram autoridade proveniente do mérito | Desejam participar das decisões nas empresas |
| São conservadores | São competitivos, idealistas e ambiciosos | São céticos e individualistas. Centrados na mídia e tecnologia. | Querem desafios e novas oportunidades para realizar suas habilidades |
| Relações de longo prazo com as empresas | Não vêem equilíbrio entre vida pessoa e profissional como fator decisivo | Buscam mais tempo co a família | Buscam satisfazer as próprias necessidades, sempre focado no auto-desenvolvimento |

Fonte: elaborado pelos autores, com base nas obras de: LAFUENTE (2009) e TAPSCOTT (2010)

Uma das características dos profissionais entrantes no mercado de trabalho é o fator de lealdade. Diferente das gerações anteriores, os jovens tendem a ficar menos tempo na organização atual, caso suas expectativas e necessidades de desenvolvimento, aprendizado e crescimento não sejam atendidas, ou seja, eles buscam a realização pessoal e têm pressa. Por isso, mudam tanto de emprego quando seus anseios são frustrados.

As expectativas dos jovens diferem-se da dos mais experientes, ocasionando uma distinção na percepção do clima como favorável ou desfavorável para o comprometimento do indivíduo com a empresa, considerando as oportunidades geradas pelas empresas. Como a percepção e o comportamento são formados por influências externas e internas, há indícios de que tais gerações podem avaliar o clima organizacional de forma diferente das demais, o que merece estudos a respeito.

Independente da questão etária, entretanto, o próprio mercado e a sociedade já demandam uma mudança organizacional, pois antigas formas hierárquicas de organização

funcional, enraizadas na década de 80, baseadas no paradigma técnico-administrativo das escolas de Taylor, Fayol e Ford, já não atendem mais em um novo cenário econômico impulsionado por novidades, competitividade, gestão do conhecimento, parcerias e agilidade nas respostas, que caracteriza o momento de entrada da chamada Geração Y no mercado de trabalho.

Podemos dizer que quanto maior a rigidez, a especialização, o severo controle e a liderança forte que o empregado experimenta, mais ele tende a desenvolver atividades antagônicas de adaptação. Há limites, porém, para esse comportamento hostil, pois ele, na verdade, contraria o sistema. O empregado está sujeito, evidentemente, a demissão ou a punição por suas atitudes beligerantes para com a organização em que trabalha. (Argyris, 1975, p. 74)

Para o mesmo autor o indivíduo é um ser capaz de se adaptar ao ambiente e exerce influência sobre ele, podendo modificá-lo. Apesar de a geração dos jovens possuírem alta capacidade de flexibilidade, eles também vão em busca do atendimento de seus desejos e não subordinam-se facilmente à organizações cujas estruturas são extremamente rígidas e o controle das tarefas excessivo, gerando alienação do trabalhador, impedindo assim seu auto-desenvolvimento. O perfil deste novo profissional sugere que há uma preferência em enfrentar o desligamento da empresa a continuar nela apenas pela recompensa salarial.

Para Ricardo Nantes, presidente do Portal Educação, o clima organizacional é um aspecto que merece observação dos gestores por ser grande impulsionador do crescimento da empresa. Isso porque um bom clima pressupõem um maior engajamento dos profissionais por sentirem-se valorizados em seu trabalho, acarretando em melhor desempenho, inovação e gerando vantagem competitiva para a empresa (NANTES, ?)

Os jovens vêm com uma perspectiva diferente para o trabalho, onde a busca pelo sentido é prioritária. O trabalho deixou de ser uma fonte de sobrevivência e passou a ser uma possibilidade de realização pessoal. Esse é o cerne da chamada Geração Y. As organizações, porém, em sua grande maioria, ainda seguem o modelo e valores das organizações da Era Industrial: Hierarquias organizadas para comando e controle, considerando as pessoas como recursos para atingir os objetivos empresariais, ou seja, o lucro. (FALCHI, 2014)

As empresas precisam adaptar-se às novas necessidades apresentadas pelas gerações que adentram o mercado de trabalho, que influenciam também os desejos de outras gerações, fomentando cada vez mais a busca por equilíbrio pessoal e profissional, mais tempo para a família e atenção à saúde. Tais demandas são impulsionadas também pelas características do mundo contemporâneo de uma sociedade individualista, pressionada por resultados e desatenta aos anseios e exigências do profissional.

Investir no clima organizacional é uma forma de reter os talentos, vantagem que não pode ser copiada pelos concorrentes. No último seminário Plug and Play, realizado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos no Rio Grande do Sul (ABRH-RS) em março de 2014, Sidnei Oliveira, autor de vários estudos sobre a Geração Y, apresentou um estudo realizado com 500 profissionais entre 22 e 35 anos que pediram demissão em razão da do chefe. Tais dados demonstram a importância em desenvolver uma boa liderança nas empresas, um dos fatores de expressiva influência na percepção do clima organizacional.

Metodologia

Essa pesquisa é de caráter descritivo, visando avaliar as diferenças de percepção do clima organizacional de acordo com as diversas faixas etárias entre funcionários de uma mesma equipe. Segundo Gil (2002, p. 42): “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Coleta de dados por meio de questionários e observações são instrumentos comumente utilizados neste tipo de pesquisa, segundo o mesmo autor.

Utilizar-se-á o método survey. De acordo com Babbie (1999), tal método de pesquisa consiste em estudar aspectos definidos, a partir da aplicação de questionários a uma amostra da população. Os dados coletados são codificados de forma padronizada e registrados quantitativamente. A finalidade é descrever comportamentos e realizar uma analogia entre as diversas respostas obtidas. Os resultados serão generalizados para toda a população.

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário eletrônico aplicado a 78 de 100 funcionários que compõe o universo de um dos departamentos de uma empresa de comunicação brasileira. Deste universo, 55% estão na faixa etária de até 37 anos, que é o recorte escolhido para definir o limite entre as gerações.

Um dos pesquisadores realizou a aplicação do questionário, pois detém acesso ao departamento pesquisado e procedeu também a observação direta do comportamento dos membros desse grupo. De acordo com Gil, tal procedimento técnico é denominado estudo de campo:

[...] o estudo de campo focaliza uma comunidade [...] que pode ser uma comunidade de trabalho [...]. A pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. (Gil, 2002, p. 53)

O autor enfatiza ainda a importância da experiência do pesquisador e sua imersão no ambiente a ser pesquisado, a fim de compreender melhor a dinâmica deste grupo, de forma mais próxima à realidade.

Por tratar-se de um estudo abrangendo todo o setor de uma empresa, considera-se que tal pesquisa pode ainda ser caracterizada como estudo de caso, que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. (GIL, 2002, p. 54)

A escolha deste método mostra-se adequada de acordo com Yin (2010, p. 24) “quanto mais suas questões procuram explicar alguma circunstância presente (por exemplo, ‘como’ ou ‘por que’ algum fenômeno social funciona), mais o método do estudo de caso será relevante.”

A decisão por utilizar o estudo de caso juntamente com a técnica de pesquisa de campo e método survey visa minimizar as desvantagens apontadas pela crítica ao estudo de caso, referente à falta de rigor metodológico, a frequência dos vieses que impactam na análise dos dados gerando resultados duvidosos, conforme apontam Gil (2002) e Yin (2010).

A partir da hipótese de que há diferença na percepção do clima organizacional por diferentes gerações, coletou-se no questionário a idade do entrevistado, bem como o nível de escolaridade, tempo de casa, cargo, gênero e o tempo médio de uso da internet.

Como o objetivo desta pesquisa não é mapear o clima organizacional da empresa, mas sim identificar se há ou não diferença na percepção deste clima por diferentes gerações, fez-se a opção por um questionário curto, que busca combinar questões “clássicas” presentes em pesquisas de clima com questões construídas a partir da leitura de livros e artigos sobre a relação da geração Y com o mercado de trabalho.

Além da percepção do clima atual, também é de interesse desta pesquisa mapear diferenças na expectativa de clima ideal para cada geração. Para isso, o questionário utilizado nesta pesquisa foi baseado no formato proposto na obra de SANTOS (1999), contemplando questões voltadas à avaliação da estrutura formal da empresa, liderança, desempenho e recompensas, relações interpessoais, delegação de tarefas, estabelecimento de metas, treinamento e desenvolvimento, atribuições de tarefas, entre outras ligadas à forma como a organização lida com os colaboradores no cotidiano. As questões utilizadas foram:

1. De um modo geral pode-se afirmar que neste departamento as “coisas” estão bem organizadas
2. Os colaboradores deste departamento podem tomar decisões e resolver problemas de natureza técnica na sua unidade de trabalho sem precisar consultar os superiores
3. Este departamento sempre estabelece regras, políticas, procedimentos e práticas administrativas que orientam as ações de seus colaboradores
4. Aqui, as atribuições de cada colaborador estão bem definidas
5. Neste departamento, o reconhecimento e a recompensa pelo bom desempenho são geralmente maiores que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou sai errado.
6. Aqui existe liberdade para se mudar as rotinas de trabalho.
7. O departamento demonstra um interesse ativo no desenvolvimento e atualização dos conhecimentos técnicos-administrativos de seus colaboradores
8. O departamento aceita e estimula a liderança individual que nasce dos sentimentos de amizade, relações interpessoais e apoio sócio-emocional, para com os membros da unidade de trabalho
9. As punições são severas para as pessoas que não seguem o sistema de trabalho determinado pelo departamento
10. Este departamento oferece aos seus colaboradores salários condizentes com o nível e a responsabilidade do cargo ocupado
11. De um modo geral, pode-se dizer que neste departamento existe um “bom ambiente” de trabalho
12. A amizade, respeito humano e ajuda mútua, são normas valorizadas pelo departamento
13. Neste departamento, as opiniões dos colaboradores são ouvidas e influenciam a tomada de decisão dos gestores

Neste modelo, cada questão do formulário é composta por uma afirmação de uma situação cotidiana do dia a dia na organização. Para esta afirmação, o entrevistado pode escolher entre 4 alternativas, indicando se, na sua percepção, esta situação “Nunca ocorre”, “Raramente ocorre”, “Frequentemente ocorre” ou “Sempre ocorre”. Estas alternativas foram transformadas em uma escala de valor de 1 a 4, sendo 1 equivalente a “nunca ocorre” e 4 equivalente a “sempre ocorre”.

Ainda na mesma questão, é perguntado ao entrevistado o que, na sua opinião, deveria ser a condição ideal para esta afirmação, e são apresentadas as mesmas quatro alternativas.

Será utilizada a análise quantitativa dos dados para avaliar se é relevante a diferença da percepção do clima pelas diferentes gerações. Posteriormente será feita uma avaliação qualitativa dos resultados e “Nunca ocorre”, “Raramente ocorre”, “Frequentemente ocorre” ou “Sempre ocorre” encontrados.

Resultados

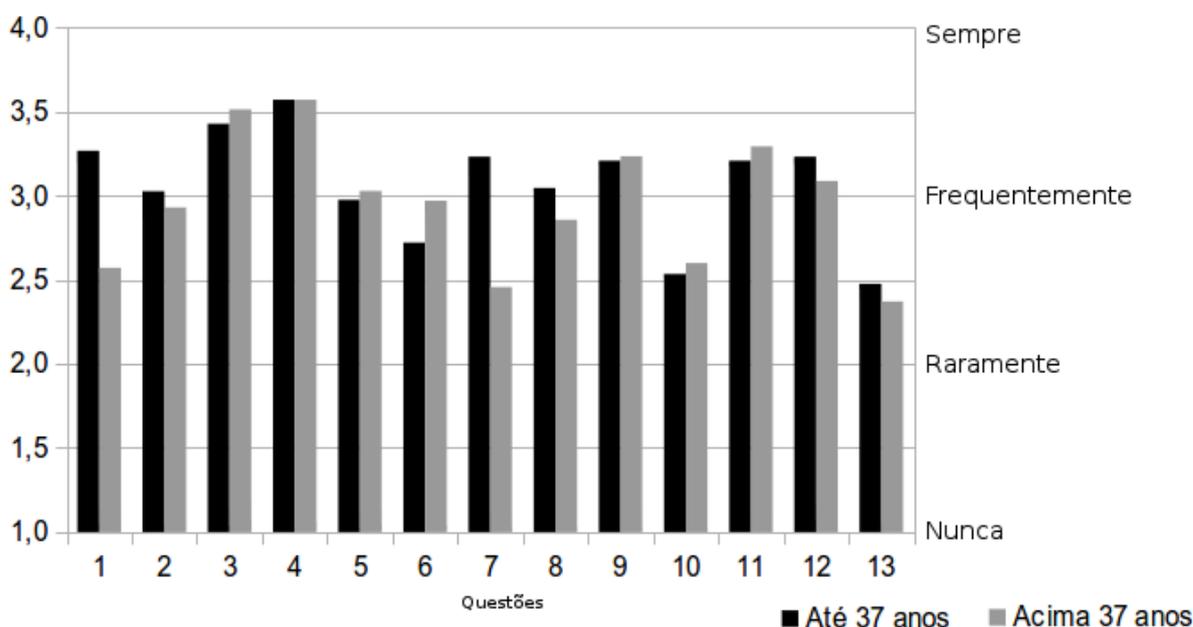
Para analisar as respostas ao questionário aplicado, dividiu-se os participantes em duas faixas etárias: até 37 anos (geração Y, com 43 indivíduos) e mais de 37 anos (geração X, com 35 indivíduos). A geração baby-boomers não aparece neste recorte devido a quantidade de funcionários nesta faixa etária ser pouco expressiva. Na amostra pesquisada não há funcionários cuja idade se enquadra na Geração Z.

Nesta primeira análise constatou-se pouca diferença na percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional do departamento.

A questão com maior diferença de percepção foi a de número 7, “O departamento demonstra um interesse ativo no desenvolvimento e atualização dos conhecimentos técnicos-administrativos de seus colaboradores”. A média das respostas dos indivíduos de até 37 anos foi de 3,2, já a dos indivíduos mais velhos foi de 2,4.

A questão 1, que afirmava “De um modo geral pode-se afirmar que neste departamento as 'coisas' estão bem organizadas”, também teve maior aceitação por parte dos mais jovens: 3,2 contra 2,5.

Gráfico 1: Médias das respostas em relação a percepção do clima atual

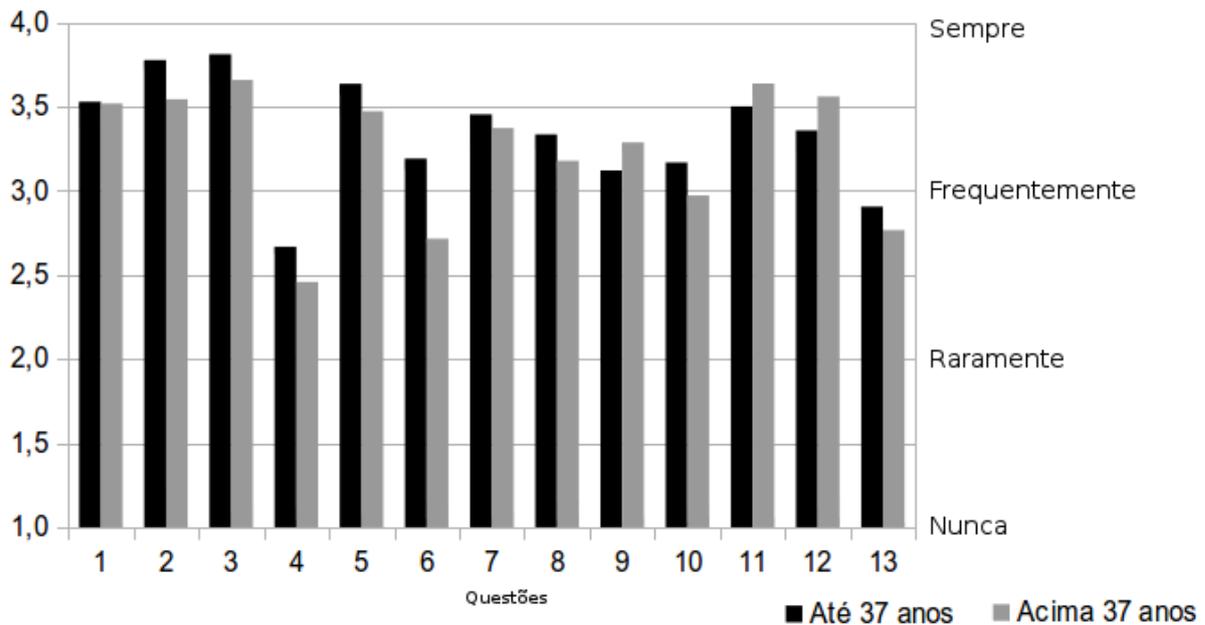


Questões como: autonomia na tomada de decisões, estabelecimento de regras que orientem às tarefas; liberdade para alterar rotinas de trabalho; estímulo à liderança individual; salários condizentes com a responsabilidade, ambiente de trabalho e relações interpessoais tiveram uma avaliação muito próxima entre as diferenças de faixa etária.

Já nas respostas em relação a expectativa do clima ideal, as visões foram ainda mais equilibradas entre as gerações.

A única questão em que a diferença pode ser notada é a 6, onde é afirmado que “Aqui existe liberdade para se mudar as rotinas de trabalho”. O resultado mostra que os mais jovens desejam mais um ambiente onde esta liberdade existe. A média das respostas dos indivíduos de até 37 anos foi de 3,2, enquanto a dos indivíduos mais velhos foi de 2,7. A diferença, ainda que pequena, vai de encontro a afirmação de que os indivíduos desta geração buscam a liberdade.

Gráfico 2: Médias das respostas em relação a expectativa do clima ideal



A mesma tendência se apresenta em questões relacionadas a outras características da geração Y, como a participação na tomada de decisão e o auto-desenvolvimento. No entanto, as diferenças são muito pequenas para serem consideradas relevantes.

Desta forma, a análise dos dados dos questionários aplicados mostrou que não há diferença relevante na percepção do clima entre as diferentes gerações selecionadas. Apenas em algumas questões houve diferença acentuada entre as percepções, no entanto sem valor estatístico expressivo.

Considerando a percepção sobre o clima ideal esperado pelos colaboradores, as respostas foram ainda mais homogêneas.

Conclusão

A partir da observação e interação com os profissionais envolvidos na pesquisa percebe-se uma grande diferença no modo de pensar, de ver o mundo e em suas aspirações, porém com relação à percepção do clima não há diferença significativa entre as gerações. Nossa hipótese para justificar esta aproximação de percepção de clima por pessoas com visões de mundo tão distintas é a característica do ambiente de trabalho estudado: uma planta industrial.

O departamento estudado tem seus papéis muito bem definidos e estabelecidos há muitos anos, não dando margem a alterações pessoais no processo e diminuindo as perspectivas em grandes mudanças na maneira como o departamento funciona. Esta é explicitada em frases como “venho e faço minha parte” e é validada pela resposta da questão número 4, em que ambas as gerações tem um alto grau de concordância (médias idênticas de 3,6) com a afirmação “Aqui, as atribuições de cada colaborador estão bem definidas”. No entanto, ambas as gerações também concordam que gostariam que as coisas fossem tão bem definidas assim, já que as médias para a expectativa do clima ideal para esta questão caem para 2,6 para os mais jovens e 2,4 para os mais velhos. Está é a única questão em que a média da expectativa de clima ideal é menor para as duas gerações do que a média da percepção do clima atual, e é uma diferença significativa.

Outra característica do departamento é um bom relacionamento interpessoal entre os funcionários. Há uma cultura implícita de que os mais velhos ensinam os mais novos tornando a relação entre eles mais próximas mesmo quando o funcionário é novo na empresa. Essa percepção é validada pelas respostas as questões 11 e 12, que tratam do ambiente de trabalho e da amizade entre os colaboradores. São as questões com maior índice de concordância depois das questões relativas a clareza de regras e atribuições de papéis.

Por se tratar de um departamento cujo funcionamento é muito bem estabelecido há muitos anos, onde não há grandes possibilidades de mudanças e onde o clima entre os funcionários é bom, o clima percebido e desejado, em geral, é o mesmo independente da geração do funcionário.

Apesar de, neste departamento, o resultado ter sido conclusivo de que não há diferença na percepção do clima por diferentes gerações, assim como não há diferença na expectativa de um clima ideal por essas gerações, acreditamos que ainda é valiosa a investigação deste tema em diferentes populações e contextos.

É recomendável que os dados sejam analisados considerando outras variáveis como tempo de casa, cargo ocupado, experiência profissional e ainda considerar o estilo de liderança, cultura organizacional da empresa, entre outros fatores para verificar sua influência na percepção do clima.

Esta pesquisa se limitou a um departamento de uma grande empresa. Uma hipótese que pode se levantar a partir deste estudo é de que o departamento, ou a célula organizacional, em que o indivíduo se encontra pode ser mais relevante na construção da sua percepção do clima do que outros fatores.

Sugere-se que outras investigações sejam realizadas, em empresas e departamentos com diversos perfis de profissionais, para verificar se há diferenças na percepção do clima de acordo com as gerações.

Referências

- ABRH-RS. Chefe é a principal causa das demissões voluntárias. ABRH-RS, abr.2014. Disponível em: <http://www.abrhrs.com.br/destaques.atu?nome=chefe-e-a-principal-cao-das-demissoes-voluntarias>. Acesso em 04/06/2014.
- AGUIAR, M. A. F. **Psicologia Aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ANDRADE, J. E. B. e PAGOTTO, C. P. **O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 26, número especial, pp. 37-50, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26nspe/a04v26ns.pdf>. Acesso em: 22/03/2014.
- ARGYRIS, C. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo, Atlas, 1975.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte, UFMG, 1999.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1.ed – 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- FALCHI, S. Crise de sentido versus futuro das organizações. ABRH Nacional, jan. 2014. Disponível em: <http://www.abrhnaoional.org.br/component/content/article/12-artigos/1896-cao-de-sentido-versus-futuro-das-organizacaoes.html>. Acesso em 04/06/2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAFUENTE, F. **Choque de gerações**. HSM Management, n.4, maio-junho, 2009. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/revista/revista-74-avulsa>. Acesso em: 09/05/2014.
- MARTINS, M. C. F. et. al. **Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional**. Revista Psicologia, Organização e Trabalho, v. 4, n. 1, Florianópolis, jun.

2004. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572004000100003&script=sci_arttext. Acesso em: 22/03/2014.
- MENEZES, I. G. e GOMES, A. C. P. **Clima organizacional: uma visão histórica do construto**. Psicologia em revista, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011. Acesso em: 22/03/2014.
- NANTES, R. **Pesquisa de clima organizacional**. Endeavor Brasil. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/ferramentas/como-implantar-uma-pesquisa-de-clima-organizacional>. Acesso em 04/06/2014.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SANTOS, N. M. B. F. **Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.
- TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992, 1 ed.