

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI - UFSJ
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - UFSJ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MUNICIPAL**

**O IMPACTO DA EVOLUÇÃO DAS GERAÇÕES DE PROFISSIONAIS E SEU
COMPORTAMENTO NA GESTÃO PÚBLICA**

BÁRBARA FERNANDA QUEIRÓZ FONSECA

Orientador: Prof. Dr. Elfany Reis do Nascimento Lopes

SÃO JOÃO DEL REI – 2018

Resumo

As gerações Baby Boomers, X e Y, atuantes no mercado de trabalho, possuem diferentes formas de agir, pensar, vivem parcialmente, conforme os conceitos recebidos da geração que as antecede. Essas formas de comportamento tem impacto no serviço público à medida que gera conflitos, impasses e modos diferentes de lidar com as questões cotidianas no trabalho. Este estudo objetivou analisar o impacto que a evolução das gerações de profissionais e seu comportamento na administração pública.. Os resultados apontam as gerações Baby Boomers, X e Y presentes no serviço público apresentam características distintas, gerando discrepância, conflitos internos, modos de pensar e agir em um mesmo ambiente profissional. Também leva a diferentes modos de interpretar a regras e leis que regem o serviço público, atendimentos ao público, comportamento frente a corrupção, suborno, e o famoso “jeitinho brasileiro”. O gestor através da gestão de recursos humanos pode usufruir de cada geração, implantando treinamento para planificar a informação e o atendimento uniformizado, utilizar a gestão por competência no serviço público com uma equipe coesa, aproveitando ao máximo as potencialidades de cada indivíduo, elevando a qualidade do serviço e extraíndo o melhor de cada colaborador.

Palavras-chave: Geração profissional; Administração pública; Gestão de pessoas.

1. INTRODUÇÃO

A evolução do perfil profissional global ocorre continua e gradativa ao longo das décadas, no entanto, ao longo dos últimos cinquenta anos, as mudanças no mercado de trabalho e no perfil dos trabalhadores mudaram de forma drástica, transformando por completo as relações entre empregado, empregador, ambiente de trabalho e os moldes de trabalhos adotados pelas empresas de todo o mundo. Foi por volta dos anos 60 que a evolução do perfil profissional começou a dar seus primeiros sinais, com a geração Baby Boomers (COMAZZETTO et al., 2016).

Os indivíduos são fruto da interação constante entre as características pessoais e os meios em que vivem. Por conta disso, Braga (2017) discorre que as transformações que ocorreram nas últimas décadas moldaram pessoas com características muito distintas. O resultado foi que as empresas privadas e públicas tem funcionários profissionais de diferentes gerações.

O conceito de geração engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, que determina o comportamento, causando impacto direto na evolução da sociedade e, principalmente, no ambiente de trabalho (ANDRADE et al., 2012).

O tempo de intervalo entre uma geração e outra era de vinte e cinco anos, porém o intervalo ficou mais curto, houve uma aceleração do tempo e atualmente já

se pode falar de uma nova geração a cada dez anos. Isso significa que pessoas diferentes estão convivendo em casa, na escola e no mercado de trabalho (TURCI, 2010). Esses diferentes indivíduos são selecionados para ocupar as diversas funções das empresas. Tais gerações são nomeadas pela mídia de Baby Boomers, X e Y e apresentam características distintas (ANDRADE et al., 2012).

Segundo Xavier (2006) é visível as mudanças, por muitas vezes radicais, que as gerações de funcionários vem proporcionando no mercado de trabalho público e privado. A atuação das gerações no mercado de trabalho possuem diferentes formas de agir, pensar; vivem parcialmente, conforme os conceitos recebidos da geração que as antecede. O relacionamento dessas gerações no ambiente de trabalho pode ocasionar muitos conflitos, mas também infinitas oportunidades de complementaridade de ideias e ações (ANDRADE et al., 2012).

Estas gerações de profissionais suscitam conflitos tanto entre as gerações presentes no serviço público quanto com o próprio modelo do serviço público. Com isso, Xavier (2006) aponta que o resultado disso são mudanças radicais que influenciam desde o atendimento até o modo de como estes profissionais lidam com a corrupção no serviço público.

Já a administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum (MEIRELLES, 2000). Para Coelho e Rocha de Oliveira (2014), o serviço na administração pública possui características próprias, com transformações na reestruturação do aparelho do Estado, a adoção das políticas neoliberais e a introdução de novos modelos de gestão. Segundo os autores, estes fatores conduzem a mudança no perfil do servidor público e impactam nos processos de subjetivação desses sujeitos.

A abordagem do tema “O impacto da evolução das gerações de profissionais e seu comportamento na gestão pública” se deu pelo fato da minha experiência profissional como funcionária pública atuando em uma repartição pública municipal, ver e vivenciar na prática e no cotidiano da repartição tais situações de conflitos entre gerações díspares, divergência no modo de atuar, de pensar, na tomada de decisão, na forma de conduzir situações, nas opiniões, nas relações com a hierarquia, obediência as normas e até no modo de atendimento ao público, que mudam conforme muda o indivíduo.

Se o funcionário é mais antigo pertencente a geração Baby Boomers, sua postura sobre tais assuntos citados acima é completamente diferente dos funcionários da geração Y, tais impressões me motivou a pesquisar a fim de conhecer e me aprofundar mais no assunto.

Diante da relevância deste tema é necessário discutir o impacto que gerações de profissionais presentes no mercado de trabalho geram na administração pública, já que o setor público é uma área bastante específica, complexa e muitas vezes engessada burocraticamente com características próprias, modo de ser, pensamento e as atitudes destas gerações podem ter influências positivas e negativas, remodelando a forma de ser servidor público, de solucionar os problemas e criar uma identidade de funcionalismo público.

O estudo objetivou analisar o impacto que a evolução das gerações de profissionais e seu comportamento na administração pública.

2. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa do tipo descritivo, através de revisão de literatura de caráter bibliográfico.

Realizou-se uma pesquisa de artigos nas bases nacionais de dados eletrônicas: Scientific Electronic Library Online, (SciELO), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-Portal de Periódicos CAPES e Google Acadêmico dispõem da concentração dos estudos indexados em periódicos nacionais e internacionais, além da base de Dissertações e Teses dos Programas de Pós-Graduação.

Os critérios de inclusão adotados foram: artigos publicados na íntegra indexados e disponíveis nas bases nos idiomas português, inglês e espanhol, publicados nos últimos 09 anos de 2010 a 2018 e que contemplam o tema. Os artigos foram selecionados por meio dos descritores “gestão de pessoas (people management)”, “administração pública (public administration)”, “conflito de gerações (generation conflict)”.

Foram identificados um total de 32 estudos, os quais foram analisados para a seleção do estudo, sendo triados e selecionados a totalidade de 25 estudos, sendo conferida a possibilidade de um artigo pertencer aos resultados das dissertações ou teses selecionadas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 A evolução do serviço público ao longo do tempo

O modelo brasileiro de gestão pública recebeu influência do modelo patrimonialista e do modelo burocrático de administração. O modelo patrimonialista é uma herança colonial que vigorou e influenciou o funcionalismo público até 1930 (DRUMOND; SILVEIRA, 2014). Este modelo privilegiava os interesses etilistas pessoais, beneficiava o clero e a nobreza, dando espaço para a corrupção, o empreguismo e o nepotismo com esquemas de favorecimento e privilégios (DELLAGNELO; SILVA, 2013).

Já o modelo burocrático de administração pública tinha seus princípios, pautados na impessoalidade e método de gestão das organizações grandes e complexas, buscando inserir a eficiência como um valor organizacional central deixando como legado os vícios burocráticos que acabaram por atribuir ao modelo uma ideia de lentidão e irracionalidade, dos serviços públicos (DRUMOND; SILVEIRA, 2014).

Para Martins, Lopes e Freire (2017) as características presentes no serviço público brasileiro contribuem para o uso do famoso “jeitinho” brasileiro que consiste em um traço histórico enraizado na cultura brasileira, que pode se dar tanto por meio de ações pacíficas para a obtenção de vantagens quanto através de crimes de corrupção para atingir o objetivo proposto.

Com o passar dos anos, Vieira et al. (2011) indica que os problemas referentes a administração pública se agravam e necessitam de mudança na forma de gerenciar. As entidades públicas brasileiras enfrentam problemas crônicos em termos estruturais e conjunturais, levando a um clima organizacional de desmotivação, insatisfação, desânimo.

Somente em 1980 começa um movimento de administração pública gerencial voltada para o cidadão, onde a sociedade passou a exigir uma nova postura dos funcionários públicos. Tais exigências se intensificaram após a promulgação da Constituição de 1988. Iniciou-se também, um processo de mudança no quadro de contratação da administração pública que passou a ter maior transparência, profissionalismo e menos injustiças, além de concursos públicos proporcionando oportunidades iguais no ingresso ao serviço público (FILIPPIN; GEMELLI, 2011; DELLAGNELO; SILVA, 2013).

Essas ações geraram grandes mudanças no setor público, buscando tornar as contratações mais transparentes e profissionais, diminuindo o índice de nepotismo e perseguições políticas, a estabilidade no emprego na administração direta, as contratações por meio de processo transparente e com critérios técnicos. Porém, Lemos (2010), afirma que se por um lado estes objetivos foram atingidos, por outro lado houve um excesso de servidores e baixa rotatividade da força de trabalho, estagnação de funcionários no mesmo cargo ou improdutiva troca de funcionários.

A partir de 1990 houve a necessidade de eficiência da administração pública, de redução de custos, qualidade dos serviços, o amadurecimento crescente da conscientização do cidadão em relação aos seus direitos de receber um serviço digno, eficiente e de qualidade exigindo também funcionários públicos eficientes e motivados.

Atualmente, há uma forte pressão para que as administrações públicas atendam às demandas do cidadão com eficiência, eficácia e efetividade. Aliado a isso, houve a reestruturação do aparelho do Estado, a adoção das políticas neoliberais, introdução de novos modelos de gestão, ausência de reposição do quadro de pessoal através de concursos, ausência de reposição salarial e pela existência de servidores em planos de carreira muito distintos, gerando um sentimento de desigualdade e injustiça nos servidores de carreiras mais desvalorizadas (COELHO; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2014).

Segundo Coelho e Rocha de Oliveira (2011), no governo Lula (2003 – 2011) se adotou uma política de realização de concursos para repor o quadro de pessoal e ampliar a capacidade estatal, permitindo que o serviço público tivesse, além de servidores em planos de carreira diferenciados, uma lacuna de idade e de tempo de serviço. Para os autores, o que se vê hoje no serviço público são servidores caracterizados não somente por uma diferença etária, mas também pela vivência de diferentes formas de ingresso, contextos sociais, culturais, tecnológicos, políticos e organizacionais, visualizado o trabalho de maneira diferente e expectativas distintas para as suas carreiras.

As mudanças que ocorreram no serviço público não foram somente com relação a gerenciamento ou cobranças do ambiente global, que requer que os serviços públicos apresentem as mesmas características de eficiência e eficácia no atendimento ao cidadão dos serviços privados. Existem várias gerações de

profissionais atuando no serviço público o que acentua também as mudanças, os conflitos e o modo de atender ao cidadão.

3.2 O perfil das gerações de profissionais presentes no serviço público

As principais gerações mais presentes no mercado de trabalho atualmente são as gerações Baby Boomers, X e Y.

A Geração Baby Boomers compreende os nascidos de 1945 a 1964, e que ingressaram na força de trabalho das organizações de 1965 a 1985. Foi moldada por um conceito de disciplina rígida. São indivíduos dedicados, e colocam a empresa em primeiro lugar e a realização profissional está atrelada a empregos duradouros. São indivíduos acondicionados a trabalhar em equipe, acreditam no poder da hierarquia e seguem à risca as políticas corporativas, se conformam com os sacrifícios (ANDRADE et al., 2012; AGUIAR, 2014).

Segundo Branco (2013), os indivíduos desta geração apresentam como características marcantes a lealdade à organização, fortes valores de compaixão, solidariedade, valores familiares, os bons costumes, definição clara de papéis de cada a relação com o trabalho e a organização são indissolúveis. Para o autor, são otimistas, tem premissa básica de respeito, obediência as autoridades, a liderança e as regras estabelecidas, são formais, burocratas, bons em tomar decisões sob pressão, são conservadores, porém não são rígidos.

Nesta geração, o dever sempre vem antes do prazer, pois nada se alcança sem sacrifício, apresentam disciplina rígida em todos os hábitos e aspectos da vida. Buscam segurança e estabilidade no emprego quando no cargo de liderança são autoritários e controladores (BRANCO, 2013). Andrade et al. (2012) também informa que estes não contestam autoridade estabelecida e quando ocupam cargos de liderança, são defensores de teorias participativas e motivacionais, preocupados com a manutenção de um bom ambiente de trabalho e de justiça.

Muitos indivíduos da geração baby boomers, de ambos os sexos, quando se aposentam, passam a realizar trabalhos voluntários e representam valiosa contribuição para as organizações sem fins lucrativos, devido à sua experiência e competência no mundo corporativo (ANDRADE et al., 2012). Os últimos

representantes da geração Baby Boomers estão próximos de completar 50 anos (ANDRADE et al., 2012; AGUIAR, 2014).

Em síntese, Branco (2013) a Geração Baby Boomers privilegia o trabalho, valorizam o status e a ascensão profissional, vestem a camisa da empresa e preferem ser reconhecidos por seu “tempo de casa” em vez de ser um inovador (BRANCO, 2013). Para AGUIAR (2014), a maioria das empresas tradicionais tem, pelo menos, um Boomer em cargo de diretoria ou gerência (AGUIAR, 2014).

A geração X nasceu em meados da década de 1965 a 1979 e pessoas dessa geração ingressaram no mercado de trabalho de 1985 a 2000. Estão hoje com, aproximadamente, 45 anos. É a geração que domina o mercado de trabalho (ANDRADE et al., 2012). Os indivíduos da geração X têm como prioridade alcançar realização pessoal/profissional, porém quando atingem suas prioridades como estabilidade, simplesmente deixam de querer crescer dentro da organização e permanecem em sua “zona de conforto”, sua maior preocupação, é manter uma vida estável (BRANCO, 2013, AGUIAR, 2014). Conforme aponta Andrade et al. (2012), adotam e gostam do trabalho em equipe são fáceis de recrutar, porém, difíceis de manter no trabalho, trabalham para viver, mas não vivem do trabalho, apresentam comportamentos empreendedores, ambiciosos e imediatistas.

As principais características residem na busca pela estabilidade financeira, independência, confundem autoridade com autoritarismo, são permissivos, as crianças desta geração ingressam cedo nas creches e nas escolas e passam a maior parte do tempo vendo televisão e jogando. A falta de limites e o pouco contato com os pais levam ao desequilíbrio emocional destes jovens repercutindo, em suas relações interpessoais, no trabalho (BRANCO, 2013; AGUIAR, 2014).

Priorizam mais o trabalho, apresentam forte desejo de autorrealização, não acreditam na estabilidade e permanência no emprego e priorizam dar continuidade ao aprendizado a fim de desenvolver novas competências e habilidades que possam fazer a diferença no mercado de trabalho (BRANCO, 2013; AGUIAR, 2014).

A carreira é construída dentro da própria pessoa e são leais a si mesmos, pois a lealdade com as empresas deixou de existir. Esta geração só é leal à empresa até o momento em que surja uma oportunidade mais interessante, ou no momento em que suas necessidades e seus desejos pessoais e profissionais não

sejam atendidos, a retenção dos talentos da geração X é um desafio para as organizações e gestores (BRANCO, 2013; AGUIAR, 2014).

Gostam de trabalhar com autonomia, liberdade e flexibilidade, receber desafios e oportunidades de trabalho, preferem trabalhar com o que gostam, necessitam de feedback constante, associam satisfação pessoal ao exercício profissional, costumam trabalhar com motivação quando a atividade tem diretrizes. Dão maior valor a indivíduos do sexo oposto, busca por seus direitos, apresentam menor respeito à família que o de outras gerações, procura por maior liberdade, objetivos e um foco definido e sentem a necessidade da visão do todo, são individualistas, irreverentes, autoconfiantes, conhece seus direitos, deveres e suas capacidades (BRANCO, 2013; AGUIAR, 2014).

Esta geração é responsável por inventar as ferramentas dominantes de comunicação do mundo atual dentre elas, as principais empresas que revolucionaram a internet, como o Google, Amazon e YouTube. Ícones da Web 2.0 foram criadas por pessoas dessa geração (ANDRADE et al., 2012). Segundo o último autor, esta geração, ao entrar no serviço público ou privado pode gerar conflito com as hierarquias.

A geração Y corresponde aos nascidos entre meados da década de 1978 e 1990, conhecidos como geração “multitarefa”, por realizarem várias atividades ao mesmo tempo e ficam ligados a tudo o que ocorre ao seu redor (AGUIAR, 2014). Podem ser incluídos na geração Y, todos os jovens nascidos a partir do fim dos anos 1970 e início da década de 1980 até os primeiros anos de 2000, 2003 e 2004 (ANDRADE et al., 2012).

Suas características correspondem ao bom preparo acadêmico, vivem em ação e administram bem o tempo, dotados de muita técnica, porém sem formação prática, necessidade de ter suas satisfações sanadas rapidamente, estão sempre conectados (AGUIAR, 2014). Para Comazzetto et al. (2016), esta geração interessa em viajar para conhecer o mundo e ampliar sua rede de contatos, absorvendo diversas culturas, almejam altos salários, metas pessoais e profissionais ambiciosas e valorizam bens materiais

A geração Y é típica daqueles que pregam a praticidade, pragmatismo, têm a necessidade de se estabelecer no mercado de trabalho e conquistar a independência financeira. É obrigatório o reconhecimento no ambiente profissional, autoafirmação, associação entre satisfação pessoal, prazer, trabalho, e manutenção

do nível de qualidade de vida (COMAZZETTO et al., 2016). Por ser egocentrista, O último autor coloca que pessoas dessa geração possuem diminuída capacidade de crescer e aprender com as pessoas mais velhas, necessidade de motivação externa (extrínseca), elogios e reconhecimento constante (COMAZZETTO et al., 2016).

Para esta geração, o sinônimo de liberdade no trabalho é permitir que se sintam à vontade, da vestimenta a flexibilidade de horário de trabalho, assim como o fator remuneração contribui para a manutenção dessa geração. A geração Y buscam pelo “bem-estar na organização”, com incessantemente equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Quando não recebe recompensa constante, sente-se inseguro e frustrado, o que diminui sua produtividade (AGUIAR, 2014; COMAZZETTO et al., 2016).

Para Aguiar (2014), é uma geração que não pode errar e, com isso, não desenvolveu a capacidade de aprender com os erros, de assumir a responsabilidade pelo seu desempenho e de aceitar o fracasso. A oportunidade de acesso, vários cursos e informações e o aumentando de qualificação, tornou a geração Y a mais educada vista até hoje.

Esta geração exige a dissolução das antigas normas, levando as empresas a lidar com questões como integração entre vida profissional e vida pessoal, flexibilidade e redefinição do que é trabalho, vislumbram a modificação de modelos estabelecidos pelos seus antecessores, apoiados no fato das “evoluções sociais, tecnológicas, da globalização, terem facilitado as trocas de informações de modo mais fáceis e as redes sociais que conectam esses jovens para partilharem valores e objetivos comuns (DA CUNHA; RODRIGUES; COIMBRA NETO, 2017).

Para os autores acima, apresentam um perfil de grandes buscas, metas pessoais e profissionais ambiciosas, não perdem o foco na construção de uma sólida base financeira, buscam a aquisição de bens materiais e salários consideráveis, são confiantes, autocríticos, multitarefas, adeptos da formação contínua, responsáveis, gostam de desafios e querem sempre ser valorizados. A grande bagagem de informação tornaram-os críticos e pensantes, capazes de múltiplos pontos de vista e variadas formas de esclarecer seus posicionamentos.

Estes indivíduos conhecem seu potencial, sua capacidade de tecnologia, seus anseios, características e até mesmo sua meta de curto prazo, apresentam soluções para os problemas. Cobram um feedback imediato e constante, e dependem de elogios para ter compromisso com o trabalho (DA CUNHA;

RODRIGUES; COIMBRA NETO, 2017). Como a geração Y quer autonomia e não aceita facilmente uma rígida estrutura hierárquica, há uma tendência de entrar em conflito com o modelo hierárquico e burocrático do serviço público (ANDRADE et al., 2012).

As três últimas gerações, atuantes no mercado de trabalho (Baby Boomers, X e Y), possuem diferentes formas de agir, pensar; vivem parcialmente, conforme os conceitos recebidos da geração que as antecede. O relacionamento dessas gerações no ambiente de trabalho pode ocasionar muitos conflitos, mas também infinitas oportunidades de complementaridade de ideias e ações.

No estudo de Cennamo e Gardner (2008) comprovou-se que os efeitos mais negativos da falta de alinhamento sobre o comprometimento e a intenção de permanecer na empresa para os Yrs do que os Boomers e Xrs. Neste mesmo estudo se verificou um maior desejo por status e autonomia no trabalho entre indivíduos da geração Y do que nas gerações anteriores. É preciso lembrar que o serviço público não possui margem para flexibilidade e autonomia, pois exige que o serviço execute o que a lei determina.

Já o estudo de Wong et al., (2008) indivíduos da geração Y se apresentaram um pouco mais ambiciosos, porém com níveis mais baixos de otimismo e níveis mais altos de consciência apenas entre os Yrs e os Xrs. Membros da geração Y também apresentaram níveis um pouco mais altos de motivação por oportunidades de interação com outras pessoas no trabalho e por progressão na carreira do que os Boomers, e mais baixos de motivação por poder do que os dois grupos geracionais anteriores.

Abaixo, no quadro 1 apresenta-se uma síntese com as principais características das gerações Baby Boomers, X e Y.

QUADRO 1 - Principais Características Das Gerações Baby Boomers, X e Y			
Aspectos	Geração Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Data	Nascidos de 1945 a 1964. Ingresso no mercado de trabalho de 1965 a 1985.	Nascidos em meados da década de 1965 a 1979. Ingresso no mercado de trabalho de 1985 a 2000.	Nascidos entre meados da década de 1978 e 1990 e nos fins dos anos 1970 e início da década de 1980 até os primeiros anos de 2000, 2003 e 2004.
Qualidades Pessoais	Disciplinados, dedicados, compaixão, solidariedade, valores familiares, bons costumes, otimistas, respeito, burocratas.	Empreendedores, ambiciosos, autorrealização, autonomia, liberdade, flexibilidade, irreverentes, autoconfiantes, conhece seus direitos, deveres e suas capacidades.	Multitarefa, hiperconectados, preparo acadêmico, dotados de técnica, ambiciosos, prático, associação entre satisfação pessoal, prazer, trabalho, confiantes, autocríticos, multitarefa, adeptos da formação contínua, responsáveis, gostam de desafios, conhecem seu potencial, capacidade, tecnologia e anseios
Âmbito profissional	Empresa em primeiro lugar trabalho em equipe, acreditam na hierarquia, lealdade à organização, definição clara de papéis, obediência as autoridades, liderança, formais, bons em tomar decisões sob	Realização pessoal/profissional. Trabalho em equipe fáceis de recrutar, busca a estabilidade financeira, independência. Não acreditam na estabilidade e permanência no emprego dão continuidade ao	Almejam altos salários. Necessidade de se estabelecer no mercado de trabalho e conquistar a independência financeira.

	<p>pressão, conservadores, segurança e estabilidade no emprego, não contestam autoridade, privilegia o trabalho, valorizam o status e a ascensão profissional, vestem a camisa da empresa e preferem ser reconhecidos por seu “tempo de casa”.</p>	<p>aprendizado, desenvolvimento de novas competências e habilidades. Gostam de desafios e oportunidades de trabalho.</p>	
Deficiências	<p>Quando no cargo de liderança são autoritários e controladores.</p>	<p>Quando atingem suas prioridades deixam de querer crescer dentro da organização e permanecem em sua “zona de conforto. Dífceis de manter no trabalho, são imediatistas, confundem autoridade com autoritarismo, são permissivos, desequilíbrio emocional, Necessitam de</p>	<p>Sem formação prática, estão sempre conectados. Necessidade de reconhecimento profissional, autoafirmação, diminuída capacidade de crescer e aprender com as pessoas mais velhas, necessidade de motivação externa (extrínseca), elogios e reconhecimento constante não aprender com os erros, de assumir a responsabilidade pelo seu desempenho e de aceitar o fracasso, feedback imediato e constante, e</p>

		feedback constante, individualistas.	dependem de elogios para ter compromisso com o trabalho. Não aceita estrutura hierárquica rígida, tendência de entrar em conflito com o modelo hierárquico e burocrático do serviço público
--	--	--------------------------------------	---

3.3 As gerações de profissionais, relacionamentos e trabalho

Cada geração de profissionais apresentam características bem diferenciadas entre si, que podem se complementar criando uma equipe coesa e produtiva ou gerar conflitos, rupturas e equipes ineficientes, altamente burocrática inexperiente em suas funções e antiéticos.

Contudo, Cavazotte, Lemos e Viana (2012) enfocam que apesar da geração Y apresentar atitudes e comportamentos no trabalho bastante distintos de seus antecessores, há mais em comum entre essa geração e seus antecessores do que se pensa. Essas novas gerações buscam a segurança no trabalho, recompensas tangíveis, como salários e benefícios que ainda são importantes e valorizados e se apresentam como elementos motivacionais, aproximando-os das gerações passadas.

No estudo de Fantini e Souza (2015) também se constatou que as gerações Baby Boomers, X e Y apresentaram asseios parecidos em relação a carreira, valorizando a preferência pela estabilidade e a qualidade de vida, demonstrando que não pensam com ampla distinção. Para Ciribeli e Ramos (2016), os membros da geração Baby Boomer se caracterizam por gostarem de um emprego fixo e estável, portanto o serviço público para este é o ideal.

Coelho e Rocha de Oliveira (2014) enfatizam ainda que, em muitos órgãos públicos, há uma lacuna de idade e de tempo de serviço entre servidores, com a presença de profissionais antigos ainda trabalhando que protelaram a aposentadoria e gerações de servidores contratados nos últimos concursos públicos. Esse lapso temporal, divide os servidores em duas gerações que trabalham juntas,

acentuando as questões de gerações principalmente com relação a espaço de tempo.

Nessa mesma linha de discussão, Cavazotte, Lemos e Viana (2012) afirmaram que os jovens funcionários estabelecem contratos psicológicos que favorecem o prazer, a liberdade e o envolvimento social. Ao mesmo tempo indicam que o novo parece coexistir com o tradicional, pois anseios contemporâneos combinam-se a desejos comuns das gerações anteriores, reforçando a percepção de que existem expectativas relacionadas ao trabalho que subsistem, a despeito de mudanças objetivas na esfera produtiva.

Martins, Lopes e Freire (2017) afirmaram que com relação a corrupção, os jovens destas são mais propensos a burlar regras para atingirem interesses próprios ou para obter alguma vantagem com relação aos mais velhos. Os autores também evidenciaram que os membros da Geração Y se utilizam do “jeitinho brasileiro” em diversas circunstâncias, seja pedindo para alguém, para ajudar alguém ou para si mesmo.

Já o estudo de Finardi (2012) no Tribunal de Contas do Estado de São Paulo traz uma evidência diante das alterações na legislação e da estrutura rígida e hierarquizada da empresa pública estudada, demonstrando que diminuiu entre as gerações a intenção de se aposentar como servidor público e entre a Geração Y praticamente a metade dos pesquisados declararam que não tem a intenção de aposentar-se na empresa pública pesquisada.

Por outro lado, assim como mudam as gerações de funcionários a administração do serviço público também passaram por mudanças, uma verdadeira evolução histórica se deram com três modelos básicos: a gestão pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial mesmo (REIS, 2017). Houve, segundo Reis (2017) mudanças no comportamento da sociedade e dos cidadãos com relação a exigir novas posturas dos funcionários públicos, passou-se a exigir eficiência, responsabilidade, qualidade, um melhor atendimento dos serviços públicos

Todas essas mudanças estão transformando a administração pública fazendo-a se aproximar do padrão de eficiência e qualidade exigido em empresas privadas, ainda que de forma lenta. Neste âmbito, deve-se olhar de forma mais profissional e meticulosa para os funcionários públicos jovens, visando aproveitar suas potencialidades, habilidades e atitudes, sem esquecer, contudo, dos servidores mais experientes.

4. CONCLUSÃO

Cada geração de profissionais presente no serviço público apresentam características distintas. Essas diferenças podem impactar o setor público e privado com discrepância, conflitos internos e modos de pensar e agir em um mesmo ambiente. Essa distinção também leva a diferentes modos de interpretar a regras e leis que regem o serviço público, atendimentos ao público e tratamento de questões polêmicas com a corrupção, suborno e o “jeitinho brasileiro”.

Por outro lado, o gestor através da gestão de recursos humanos poderá usufruir e aproveitar as múltiplas características das gerações, implantando treinamento para planificar a informação e o atendimento uniformizado o serviço, utilizar a gestão por competência no serviço público e formação de uma equipe coesa para aproveitar ao máximo as potencialidades de cada indivíduo, elevando a qualidade do serviço.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. I. et al. Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. In: **Anais... IX SEGeT- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012.

AGUIAR, R. S. Conflito das gerações no mercado de trabalho. **Thesis**, ano XI, n. 21, p. 1-24, 2014.

BRANCO, V. F. C. **A gestão da geração Y nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

BRAGA, M. **Precisamos conversar sobre profissionais de diferentes gerações**. 2017. Disponível em: <<https://www.reachr.com.br/blog/profissionais-de-diferentes-geracoes/>>. Acesso em 02 de jun. de 2018.

CAVAZOTTE, F. S. C. N; LEMOS, A. H. C.; DE AQUINO VIANA, M. D. D. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. **Cadernos Ebape**, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012.

CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of managerial psychology**, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.

CIRIBELI, J. P.; RAMOS, T. L. Análise do perfil profissional das gerações baby boomer, xey com carteira assinada em Ubá-MG. **Revista Científica FAGOC-Multidisciplinar**, v. 1, n. 1, 2016.

COELHO, T. A. C. N. T.; ROCHA-DE-OLIVEIRA S. Diferenças Geracionais no Setor Público: um estudo numa Instituição de Ensino Superior. In: **Anais...Eneo- VIII Encontro de estudo Organizacionais da ANPAD**, 2014.

COMAZZETTO, L. R. et al. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, 145- 157, 2016.

DELLAGNELO, J.; DA SILVA, G. J. Motivação no Setor Público Municipal. **EGEM**, v. 13, n. 10, 2013.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro**, v. 48, n. 1, 2014.

DA CUNHA, P. P.; RODRIGUES, L. C.; COIMBRA NETO, J. Impactos da Geração Y no Serviço Público Federal: Estudo de caso na 6ª Superintendência Regional da CODEVASF. **Revista de Psicologia**, v. 11, n. 37, p. 500-512, 2017.

FANTINI, C. A; DE SOUZA, N. C. S. Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista iPecege**, v. 1, n. 3/4, p. 126-145, 2015.

FILIPPIN, E. S.; GEMELLI, I. M. P. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2011.

FINARDI, A. C.. **Relacionamentos entre gerações no ambiente de trabalho - o caso do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo**. 133 fls. 2012. Monografia (Especialização Gestão de Políticas Públicas) - Universidade de São Paulo. 133f. 2012.

LEMOS, M. L. **Gestão de pessoas na Administração Pública: recursos humanos na administração pública**. 2010. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_17_1339724451.pdf> Acesso em: 24 ago. 2018.

MARTINS, R. M.; LOPES, V. R.; FREIRE, D. A. L.. É Jeitinho, Malandragem ou Corrupção? A Percepção dos Atuais e Futuros Gestores da Geração Y Sobre as Condutas Ilícitas Cotidianas e Organizacionais. In: **Anais...XX SEMEAD- Seminários em Administração**, 2017.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

TURCI, F. **Gerações apresentam diferentes perspectivas e metas profissionais**. 2010. Disponível em: < <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2010/11/geracoes-apresentam-diferentes-perspectivas-e-metas-profissionais.html>>. Acesso em 02 de junho de 2018.

VIEIRA, C. B. et al. Pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011.

XAVIER, R. A. P. **Gestão de pessoas na pratica**: Desafios e solução. Editora gente, 2006.

WONG, M. et al. Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? **Journal of Managerial Psychology**, v.23, n.8, p.878-890, 2008.