

# A dinâmica intergeracional entre jovens e adultos em uma organização de trabalho cubana

Yoana Batista Jiménez

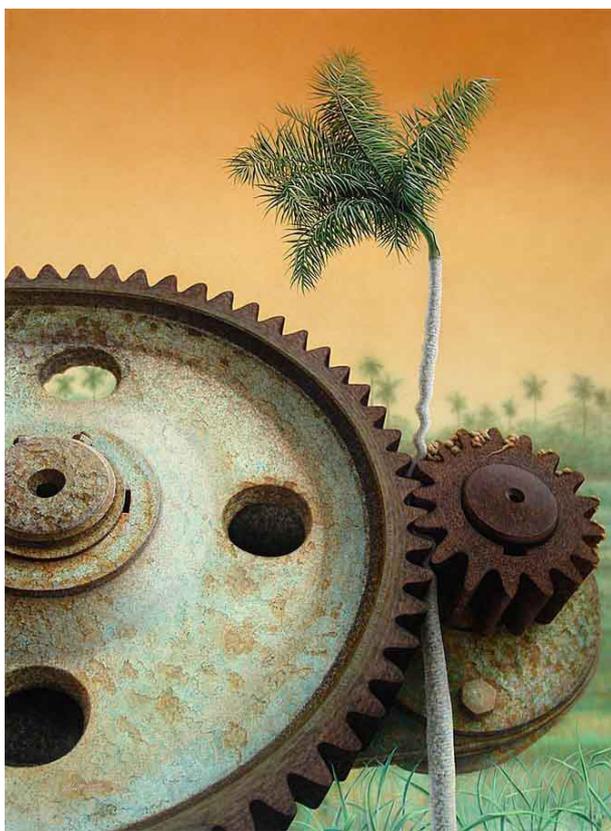


IMAGEM: Alan Manuel Gonzalez

## Introdução

As relações intergeracionais no contexto organizacional são um ponto de convergência chave de diferentes questões sociais: dinâmicas sociodemográficas, estudos de gerações e relações intergeracionais, pesquisas sobre juventude e experiências em desenvolvimento organizacional.

O presente estudo foi motivado principalmente pela experiência prática desenvolvida em uma organização de trabalho cubana. Com o objetivo de entender melhor o que acontece lá e aprender com essa experiência, decidiu-se sistematizá-la, utilizando a proposta de Oscar Jara (1994). O artigo apresentado a seguir se estrutura segundo a dita lógica, o que, julga-se, é uma proposta para pesquisar de forma diferente, reconhecendo o caráter processual dos fenômenos sociais e a necessidade de examinar as nossas práticas, a fim de extrair delas lições que nos permitam refletir sobre nós mesmos, nosso ambiente e traçar metas para o futuro.

Sistematizar uma experiência é interpretá-la criticamente, com base na sua ordenação e reconstrução, descobrindo a lógica do processo vivido, os fatores que intervieram nesse processo, a relação entre eles e as causas dessa relação (Jara, 1994). Finalmente, a última etapa de um processo de sistematização é o desenvolvimento de um produto para comunicar as aprendizagens. Este artigo, embora seja sintético, é uma maneira de confessar o que aprendi.

## Ponto de partida e questões iniciais

Uma organização de trabalho, pertencente ao campo da ciência, solicita à nossa equipe de pesquisa um estudo do ambiente de trabalho. Este estudo exploratório permitiu-nos perceber que o tema das relações entre as gerações era uma das principais questões controversas e geradoras de desconforto para os/as trabalhadores/as e/ou diretores/as, principalmente entre as gerações extremas: adultos mais velhos e jovens.

O problema das relações intergeracionais encontrado especificamente nesta organização é uma expressão em pequena escala de fenômenos sociais que dizem respeito a um contexto mais amplo. A tendência cubana ao envelhecimento da população faz com que, muitas vezes, várias gerações coabitem no mesmo espaço social, seja familiar, comunitário ou em qualquer outra instituição da sociedade. Assim, o estudo deste tema torna-se uma necessidade social, já que tendem a existir polaridades entre o posicionamento tradicional dos idosos e as necessidades de participação e de inovação da geração mais jovem (D Angelo et al., 2009).

Esta sistematização abre caminho ao estudo mais aprofundado deste tema na sociedade cubana, enquanto visa a promover uma reflexão crítica sobre o tema e a construir possíveis ações a serem implementadas nesta organização, a partir das próprias experiências dos/as trabalhadores/as sobre o seu ambiente de trabalho. Levando em conta tal meta, o objeto para sistematizar serão as “experiências de trabalho numa organização cubana, no campo da ciência, em que foi realizado um estudo de ambiente de trabalho”. Assim, o foco principal é sistematizar as características das relações intergeracionais neste contexto organizacional, principalmente entre as gerações extremas: mais velhos e adultos jovens. Este será o fio condutor em que se concentrarão as atenções.

## Recuperação do processo vivido: um estudo de caso sobre relações intergeracionais no contexto organizacional cubano

A experiência que será descrita teve lugar numa organização de trabalho cubana, em Havana, dedicada ao desenvolvimento da atividade científica e à realização de serviços técnicos. A direção desta organização solicitou um estudo de ambiente de trabalho devido a preocupações com a flutuação da sua equipe, especialmente os/as jovens.

Diferentes técnicas e métodos foram aplicados, o que permitiu triangular informações e complementar os resultados. Eles foram aplicados na seguinte ordem:

1. Análise documental: documentos específicos da organização foram analisados com o objetivo de obter informações sobre sua missão, visão, valores declarados, objetivos organizacionais, estrutura e funções, estado e características sociodemográficas da força de trabalho, entre outros aspectos.
2. Questionário de clima laboral: foi utilizado um questionário com perguntas fechadas, com uma escala de classificação que mostra a tendência do clima organizacional, e perguntas semiestruturadas, que permitem explorar o saber e sentimentos dos membros da organização, a partir de uma interpretação qualitativa.

3. Entrevistas em profundidade: diversas áreas foram levadas em conta, assim como idade, gênero e nível profissional dos participantes na pesquisa. As entrevistas permitiram pesquisar a percepção de diretores/as e trabalhadores/as sobre as diferentes variáveis relevantes para o diagnóstico, com o objetivo de ampliar, complementar e aprofundar as informações obtidas na pesquisa.

4. Sessão de trabalho grupal com membros da organização para confirmar e ampliar os resultados e criar estratégias possíveis ou soluções de melhoria. Finalmente, os resultados foram apresentados e discutidos numa sessão de devolutiva com a direção do centro.

Os resultados mostram que existe coincidência em relação à percepção de quais são os grupos geracionais que convivem nessa organização. Três grupos foram identificados: pessoas entre 18 e 35 anos, entre 36 e 59 anos e mais de 60 anos<sup>1</sup>. Os grupos mais representativos das relações intergeracionais foram os grupos extremos (de 18 a 35 anos e de mais de 60 anos). As pessoas identificam facilmente que pertencem a um desses grupos e as características associadas a cada um deles.

A respeito das relações intergeracionais neste contexto de trabalho, foram solicitadas informações, tendo em conta os seguintes aspectos: percepção que os grupos geracionais têm sobre si mesmos e sobre os outros, identificação de temas de conflito entre gerações e identificação de outros aspectos a considerar para entender o tema estudado.

## Percepção de relações intergeracionais no contexto organizacional em grupos de 18 a 35 anos e de 60 anos ou mais

Pessoas com mais de 60 anos descrevem seu próprio grupo no local de trabalho como muito sacrificado, eles “morrem pela instituição”, trabalham mesmo estando doentes e fazem até o impossível para que a organização possa funcionar, apesar de condições de trabalho desfavoráveis ou dificuldades econômicas. Sabem que não podem exteriorizar tudo o que pensam ou sentem. Eles têm mais experiência de trabalho e mantêm-se de forma estável no centro pelo salário e porque gostam do seu trabalho.

Esse mesmo grupo de pessoas acima de 60 anos percebe a geração mais jovem (18 a 35 anos) no local de trabalho como impetuosa, entusiástica, alegre e apreciadora de atividades recreativas. Consideram que eles dizem coisas sem pensar e não entendem que “nem tudo pode se exteriorizar”. Têm muitas habilidades para a informática e

---

<sup>1</sup> É importante ressaltar que esses grupos etários respondem à percepção dos/das trabalhadores/as dessa organização e não se correspondem necessariamente com grupos de gerações descritos para o contexto cubano em estudos de M. I. Domínguez (1994). Pessoas entre 18 e 35 anos são, como grupo, gerações jovens e as pessoas com mais de 60 anos pertencem às gerações mais velhas, por isso, estudar as relações entre os dois grupos nos permite falar de relações intergeracionais, mas não todas as pessoas com mais de 60 anos pertencem exatamente à mesma faixa etária.

um desenvolvimento intelectual muito acelerado. Motiva-os a superação profissional e atividades de pesquisa. Não têm nenhum compromisso com a organização, “não estão ligados”, “procuram dar um salto, melhorar”, buscam maior renda e melhores condições de trabalho. Não se comprometem com atividades gerais da organização para além do trabalho que devem cumprir, “não têm rumo”. Eles são não conformistas e unidos entre si.

Por outro lado, as gerações mais jovens se percebem no local de trabalho como bons/boas trabalhadores/as, embora inexperientes, pelo que precisam de apoio e supervisão. Percebem-se como inteligentes e “com potencial inexplorado”. Engraçados/as, mais sociáveis, mais abertos/as às relações interpessoais e com menos preconceitos do que as gerações mais velhas. Percebem que, dentro do seu grupo, há algumas pessoas muito irresponsáveis com o trabalho. São um grupo de pessoas descontentes nessa organização.

Finalmente, o grupo de pessoas com idade entre 18 e 35 anos percebe o grupo de mais de 60 anos como pessoas muito rigorosas e que são os que dirigem a organização. Eles são pessoas idosas, “fora de época” e “não passam a bola.” Têm dificuldades nos relacionamentos interpessoais e geram dinâmicas que culpabilizam, “sempre reprovam os jovens quando dizem algo errado ou inapropriado”. Sentem-se com maior autoridade e poder na tomada de decisões devido aos anos que têm trabalhado na organização. Não permitem as iniciativas e são muito resistentes à mudança. Tendem a desvalorizar o trabalho dos outros e não confiam nos jovens. Percebem-se alguns elementos positivos, como o fato de que dominam a atividade de trabalho específica, são muito comprometidos com a organização, têm altos níveis de dedicação e vontade de trabalhar e um grande sentimento de pertença.

## Temas de conflito intergeracional

As relações entre as gerações extremas não são harmônicas, mas de tolerância e conflito em relação a questões específicas, identificadas no processo de indagação na organização. Identificaram-se três temas em que ambos os grupos geracionais estão localizados em posições extremas: integração versus adaptação passiva, desenvolvimento profissional versus necessidades imediatas e rigidez versus flexibilidade.

O caso da “integração versus adaptação passiva” refere-se à intenção das gerações mais velhas, principalmente o grupo de direção, de que os/as jovens que entram na organização assumam de forma acrítica e passivamente as normas, valores e objetivos organizacionais. O grupo de mais de 60 anos tem a expectativa de que os membros jovens aceitem passivamente os procedimentos e conteúdo do trabalho e oferece poucas oportunidades para criatividade e inovação na organização. Processos de integração organizacional são projetados pelas gerações mais velhas como unidirecionais e homogêneos. Os jovens demandam que sejam levadas em conta as suas necessidades e aspirações de carreira, que as suas opiniões sejam ouvidas e que possam influenciar os processos de tomada de decisão. Os/as jovens sentem que a geração de adultos mais velhos são os portadores das normas e regras de funcionamento da organização.

Outro tema de conflito é o “desenvolvimento profissional versus necessidades imediatas do trabalho”, referindo-se a uma situação disjuntiva entre realizar pesquisas e/ ou oferecer serviços, que transcende as relações entre os grupos e que tem a ver

com as políticas gerais da organização. Ambas as atividades fazem parte da missão da organização, no entanto, na prática, eles têm sido incapazes de encontrar um equilíbrio entre as duas. A direção do centro (com uma ampla representação das pessoas com mais de 60 anos) colocou maior ênfase em atividades produtivas (serviços) em detrimento da pesquisa. Assim, as atividades de melhoria mais frequentes estão relacionadas com as necessidades imediatas do trabalho e o perfil específico dos diretores. As/os jovens, em sua maioria graduados universitários, aspiram a um desenvolvimento profissional mais amplo, baseado em atividades de pesquisa e cursos de aperfeiçoamento que transcendem as particularidades do seu trabalho.

O tema “flexibilidade versus rigidez” refere-se especialmente à questão do horário de trabalho. As gerações mais velhas defendem a importância de um horário preestabelecido e fixo para a estadia no local de trabalho como uma forma de disciplina e controle do cronograma, e assumem esse regulamento naturalmente, porque “sempre foi assim”. Os/as jovens, pelo contrário, expressam sua insatisfação porque sentem que o importante é cumprir o plano de trabalho, no lugar de se ajustar a um horário de trabalho fixo. Exigem um horário flexível, já que se consideram trabalhadores/as do conhecimento, cuja contribuição intelectual não depende de permanecer 8 horas no trabalho, mas da sua vontade de colocar os seus conhecimentos para servir aos objetivos da organização. Além disso, o problema de flexibilidade versus rigidez se expressa no apego a regras e procedimentos estabelecidos na organização pelas gerações mais velhas, enquanto o grupo de jovens procura quebrar o pautado e demanda ainda modificações nos indicadores para medir o desempenho do trabalho.

## Outros aspectos de interesse

Em geral, foi identificado, em termos de satisfação no trabalho, que os menos satisfeitos eram os/as jovens. Um elemento amplamente referido por eles é a dificuldade para realizar pesquisas, tanto do ponto de vista de recursos materiais como em termos de política organizacional. Isso, juntamente com a percepção de sentir-se sem apoio, não escutados/as, isolados/as e com limitadas condições de trabalho tecnológicas, faz com que a juventude seja um grupo de flutuação potencial.

É também notável que as pessoas com mais de 60 anos percebem maior apoio nas relações interpessoais e maior interesse da organização para atender às necessidades dos seus membros. Em vez disso, os/as jovens percebem significativamente em menor medida um clima de apoio, pois eles notam pouco grau de tolerância para as diferenças individuais e que só raramente a organização oferece suporte para problemas pessoais e laborais de seus trabalhadores/as.

## Reflexões aprofundadas: relações intergeracionais e contexto organizacional

Organizações trabalhistas são espaços sociais onde diversas gerações se encontram, convocadas para se inter-relacionar necessariamente para atingir os objetivos organizacionais. Um dos elementos que tipificam de maneira muito especial o clima sociopsicológico da organização estudada é precisamente a existência de diferenças marcadas entre gerações. Isto complica todos os processos da dinâmica humana e,

ao mesmo tempo, cria oportunidades ou potencialidades que não são totalmente aproveitadas. Por sua vez, a forte tendência da organização para centralizar e integrar o comportamento de indivíduos e grupos através de regras que são zelosamente cumpridas, e as necessidades de desenvolvimento profissional e crescimento dos seus membros, mantêm uma tensão entre forças ou aspectos sociopsicológicos que afetam o clima da organização em direções opostas. Os grupos geracionais extremos (pessoas com mais de 60 e menos de 35) estão localizados em polos opostos de muitas dessas tensões.

Percepções intergeracionais de ambos os grupos no contexto do emprego, pelo seu conteúdo, são polares, de modo que os membros das gerações percebem uns aos outros como muito distantes e, às vezes, de forma excludente. Predomina também uma valorização negativa em relação a outras gerações.

A maneira subjetiva em que as relações intergeracionais são em nosso país tem a ver com padrões de relacionamento adultocêntricos que são mantidos e reproduzidos por nossa sociedade em diferentes espaços de interação, apesar dos papéis principais que corresponderam aos jovens durante o período revolucionário (Dominguez, 2010). As gerações mais velhas são aquelas que geralmente dispõem as regras, regulamentos, definem padrões de interação, valores, etc. e garantam seu cumprimento.

No caso das relações intergeracionais nesta organização de trabalho, não podemos dizer que elas sejam completamente contraditórias, mas há temas em que se evidencia uma ruptura dada pela associação geracional. O grupo de jovens exige maior espaço para inovação e criatividade, enquanto as gerações mais velhas se esforçam para preservar a estabilidade do sistema organizacional. Ambos os elementos são importantes para o desenvolvimento organizacional, o desafio seria encontrar um compromisso entre os dois.

Para compreender melhor o contexto cubano sobre a questão das gerações é importante considerar os estudos de Dominguez (1994), nos quais são descritas diferentes gerações que compõem a sociedade cubana. Levando em conta essa classificação, Dominguez (1994) caracteriza as gerações mais velhas como pessoas que viveram transformações sociais muito intensas devido ao triunfo revolucionário, que se expressou em altos níveis de atividade social. Suas aspirações estavam centradas na família, mas lhe deram um importante peso às questões sociopolíticas. Além disso, o processo revolucionário assegurou as condições materiais de vida básicas desses grupos geracionais. Assim, apesar de serem grupos com particularidades diferentes, estas gerações mais velhas podem compartilhar essas características comuns.

No caso das gerações mais jovens, percebe-se a existência de condições materiais inferiores de vida, no entanto, regularmente têm níveis mais elevados de educação e formação profissional. Este grupo valoriza as aspirações que têm a ver com a superação mais do que qualquer outra geração (Dominguez, 1994).

Dadas estas referências e experiência prática analisadas, considera-se que atender à questão das relações intergeracionais em contextos de trabalho é importante para entender as organizações hoje. No entanto, a questão geracional muitas vezes não é levada em conta em estudos de desenvolvimento organizacional no contexto cubano. Assim, os modelos universais de motivação e satisfação com o trabalho serão sempre desatualizados e incompletos, se o fator geracional não é analisado.

Neste ponto surge a pergunta: quais são as possíveis causas que estão condicionando a

dinâmica entre as gerações? Em primeiro lugar, entre os grupos geracionais diferentes existem interdependências, embora possuam interesses diferentes e diferentes formas de vivenciar o ambiente organizacional.

No caso particular desta organização, as causas das dinâmicas intergeracionais não só têm a ver com as características das diferentes faixas etárias e valores de cada geração, de acordo com os seus espaços sociais, mas também com as relações de poder estabelecidas. Neste caso, pessoas com mais de 60 anos são as que ocupam a maioria das posições de direção, e são, portanto, as que tomam as decisões e comumente velam pelo cumprimento das regras e regulamentos. Do mesmo modo, o desenvolvimento da atividade científica necessita de espaços e possibilidades para inovação e desenvolvimento da criatividade, processos que são consideravelmente dificultados nesta organização.

Estas características do ambiente de trabalho tornam-se fontes de insatisfação, especialmente para o grupo de jovens, pois estão em contradição com as suas necessidades de desenvolvimento profissional e de trabalhar num sistema mais dinâmico e flexível. Outra causa que determina a dinâmica das relações intergeracionais relaciona-se com o tipo de atividade que a organização realiza, que é precisamente a atividade científica. Este microcontexto matiza de modo singular as interações sociais, já que na ciência é necessário tempo de prática e estudo para consolidar formas de fazer e pensar que possam se considerar “válidas”. O jovem, ao chegar à organização, precisa de períodos de formação para poder se inserir na atividade que realiza, uma vez que o conhecimento e as práticas já legitimadas são atributos usualmente das gerações mais velhas.

Estas peculiaridades do microcontexto de uma organização de trabalho dedicada ao desenvolvimento científico geram necessidade de estabelecer relações de cooperação entre as gerações que o compõem, caso contrário, pode ser afetado o cumprimento das metas organizacionais e, ao mesmo tempo, podem criar-se dinâmicas que geram insatisfação e afetam o ambiente de trabalho.

Neste contexto de trabalho, especificamente, existe também uma polaridade entre o desenvolvimento científico e a realização de serviços técnicos. As gerações mais velhas conferem mais importância aos serviços técnicos, enquanto as gerações mais jovens defendem a realização da atividade científica. Pesquisas sobre a juventude cubana dedicada à ciência mostram que para este grupo o desempenho da atividade científica e sua vida profissional são altas motivações que, devidamente encaminhadas, podem atenuar o impacto negativo da baixa remuneração econômica nesse setor (Castilla, 2008; Dominguez; Giniebra, 2012).

Por último, acredita-se que as causas da dinâmica intergeracional nesta organização também estão relacionadas a um contexto social mais amplo, com uma tendência para o envelhecimento do potencial científico, devido à fraqueza dos mecanismos de renovação das gerações, já que, entre outras coisas, ainda não se prioriza suficientemente a formação científica da juventude, especialmente a pós-graduação. Existe, ainda, uma crescente tendência de migração do potencial científico, principalmente jovens, em busca de melhores opções de carreira e remuneração financeira (Dominguez Brito; Fernandez; Castilla, 2005).

## Pontos de chegada

Torna-se importante, através da política organizacional, prestar especial atenção à relação entre as gerações, especialmente entre os grupos extremos, e assegurar que os/as jovens vivenciem de forma mais favorável seu ambiente de trabalho e desejem permanecer nele. Seria adequado alcançar, através da gestão por competências, uma maior coordenação entre as atividades de seleção, formação e desenvolvimento profissional.

Outra recomendação seria criar espaços de diálogo entre gerações em torno de temas importantes para o desenvolvimento organizacional, que permitam articular diferentes visões e apreciar o comum. Conhecer e compreender as diferenças entre gerações pode ajudar a melhorar o funcionamento da organização e da vida das pessoas nela. Cada geração tem algo único para oferecer. Reconhecer e adaptar-se a essas características pode evitar um conflito entre grupos de trabalhadores/as e, ao mesmo tempo, melhorar a comunicação e colaboração, permitindo o sucesso organizacional.

Devem-se articular as visões da organização com interesses reais dos grupos geracionais que a compõem, principalmente dos/as jovens, grupo com alto potencial para flutuar nesta organização.

A fim de uma melhor gestão das relações intergeracionais no contexto do trabalho, acredita-se que a mudança deve acontecer no sentido de desenvolver relações mais cooperativas, possíveis se forem visualizados objetivos comuns, se forem compartilhados recursos e informações, se forem construídas identidades coletivas, se for desenvolvido um estilo mais democrático de liderança e se se aceita a diferença – valorizada como positiva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTILLA, C. Los jóvenes científicos y las instituciones de ciencia en Cuba: oportunidades y desafíos actuales. In: CASTILLA, C.; RODRÍGUEZ, C. L.; CRUZ, Y. (Org.). **Cuadernos CIPS 2009**. La Habana: Publicaciones Acuario, 2010. p. 231-239.

D ÁNGELO, O. et al. **Diálogo Intergeneracional: más allá del conflicto**. Investigaciones, retos y proyecciones sociales. 2009. Resultado de investigación. Grupo Creatividad para la Transformación Social - Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, La Habana, 2009.

DOMÍNGUEZ, M. I. **Las generaciones y la juventud: una reflexión sobre la sociedad cubana actual**. 1994. Tesis (Doctorado en Sociología) – Universidad de La Habana, 1994.

DOMÍNGUEZ, M. I.; BRITO, Z.; FERNÁNDEZ, L.; CASTILLA, C. **Lugar y papel de la juventud en la política científica nacional**. 2005. Resultado de investigación. Grupo de estudios sobre juventud - Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, La Habana, 2005.

DOMÍNGUEZ, M. I. Oportunidades y retos para la integración social de la adolescencia y la juventud en Cuba hoy. In: DOMÍNGUEZ, M. I. (Org.). **Niñez, adolescencia y juventud en Cuba**. Aportes para una comprensión social de su diversidad. La Habana: CIPS-UNICEF, 2010. p. 99-114.

DOMÍNGUEZ, L.; GINIEBRA, R. **Proyectos profesionales y valores asociados al desempeño de la profesión en estudiantes de la Universidad de La Habana.** Ponencia al Taller Internacional sobre Juventud 2012. La Habana: CIPS, 2012.

JARA, O. **Para sistematizar experiencias:** una propuesta teórica y práctica. San José, C.R.: Centro de estudios y publicaciones ALFORJA, 1994.

**Resumo**

Este artigo explora o tema das relações intergeracionais no contexto organizacional cubano, através da sistematização de uma experiência numa organização de trabalho cubana, no campo da ciência. É usada a proposta metodológica de sistematização, de Oscar Jara (1994). Apresentam-se e analisam-se as percepções intergeracionais de diferentes grupos e identificam-se questões de conflito, nas quais os grupos de jovens e idosos são colocados em posições extremas: integração versus adaptação passiva, desenvolvimento profissional versus necessidades imediatas e flexibilidade versus rigidez. Finalmente, são valorizados os elementos que podem afetar as características das relações entre grupos geracionais numa organização de trabalho, com vistas a propor ações para a transformação.

**Palavras-chave:**

sistematização, relações intergeracionais, juventude, organização de trabalho.

**DATA DE RECEBIMENTO:** 20/10/2015

**DATA DE APROVAÇÃO:** 11/04/2016



**Yoana Batista Jiménez**

*Pesquisadora do grupo Cambio Humano do Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), Havana, Cuba. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Faculdade de Psicologia da Universidad de La Havana. Licenciada em Psicologia pela mesma instituição.*

**E-mail:** [yoanabatista09@gmail.com](mailto:yoanabatista09@gmail.com)