



GERAÇÕES Y E Z E OS CONFLITOS ENFRENTADOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

GENERATIONS Y AND Z AND THE CONFLICTS FACED IN THE WORK ENVIRONMENT

Jacqueline Vloch Maestrelli, Instituto Doll de Tecnologia e Educação, Brasil, jacmaestrelli@hotmail.com

Resumo

Partindo da perspectiva de Gestão de Pessoas, o fator conflito de gerações implica significativamente no desempenho dos colaboradores em um ambiente de trabalho. Portanto, levantar informações e características sobre as gerações Baby Boomers, X, Y e Z, se fez necessário para uma melhor compreensão das causas desses conflitos e então apontar possíveis soluções com a finalidade de redução dos mesmos. Para alcançar tais objetivos foi realizada uma pesquisa bibliográfica, elaborada à partir de material já publicado. Classificada como sendo qualitativa, pois os dados levantados puderam ser analisados indutivamente. Descritiva, permitindo descrever as características do assunto abordado. E de natureza aplicada, pois as sugestões aqui apontadas podem ser implantadas na prática com o intuito de minimizar os conflitos de gerações, melhorando o ambiente de trabalho e como consequência a produtividade.

Palavras-chave: Gerações; Conflitos; Ambiente de Trabalho.

Abstract

From the perspective of People Management, the "generation conflict" factor significantly affects the performance of employees in a work environment. Therefore, it was necessary to gather information and characteristics about the generations of Baby Boomers, X, Y and Z for a better understanding of the causes of these conflicts and then to point out possible solutions with the purpose of reducing them. To achieve these objectives, a bibliographic research was carried out, based on material already published. Classified as being qualitative, since the data collected could be analyzed inductively. Descriptive, allowing describe the characteristics of the subject addressed. And applied work, since the suggestions mentioned here can be implemented in practice to minimize the conflicts of generations, improving the work environment and, therefore, the productivity.

Keywords: *Generations; Conflicts; Working Environment.*

1. INTRODUÇÃO

Os ambientes organizacionais buscam e visam constantemente uma melhoria na qualidade de seus serviços e produtos. Para isso, se faz necessário que o ambiente de trabalho entre os colaboradores esteja em harmonia.

Dentro das organizações existem demandas humanas para a elaboração de diversos tipos de trabalhos. Aos quais são executados por pessoas de diferentes idades, classe social, história de vida entre outras variáveis. As diferenças entre todas estas variáveis acabam por gerar os conflitos.

Neste contexto, a atenuante diferença de idade entre os diversos colaboradores que podem existir em uma organização tende a ser uma das principais fontes geradoras de conflitos. A esta variação de idade denomina-se: gerações.

Por volta do ano de 2013, tem-se a entrada da Geração Z no ambiente de trabalho. Esta geração assim como as demais, possui suas particularidades e características. As quais se tornam conflitantes com as outras gerações, por serem muito distintas.

As gerações que estão coexistindo no ambiente de trabalho atualmente são: Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z.

Embora existam variações nas datas determinadas pelos autores como parâmetros de cada geração, para Oliveira (2010) os Baby Boomers são os nascidos entre 1940 a 1960; já a Geração X é nascida em 1961 até 1980; a Geração Y são os que nasceram entre 1981 a 1994; Geração Z determina-se pelos nascidos a partir de 1995 até 2010. E por fim temos ainda a geração alpha, nascidos a partir de 2010 até os dias de hoje. Sendo que esta última geração ainda não ingressou no mercado de trabalho.

Tem-se por objetivo neste trabalho citar as principais características e diferenças entre as gerações, as quais são relevantes para o ambiente de trabalho.

Pretende-se ainda levantar quais são as causas dos conflitos enfrentados atualmente nas organizações, principalmente após a inserção das gerações Y e Z.

Por fim, buscam-se possíveis sugestões e soluções para amenizar os conflitos diagnosticados a partir do levantamento de literatura, visto que um ambiente de trabalho sem conflitos ou com a diminuição dos mesmos pode acarretar numa qualidade muito maior, seja nos produtos produzidos ou pelos serviços prestados.

De qualquer forma a organização só tem a ganhar se conseguir a difícil tarefa de fazer diversas gerações com características diferentes, trabalharem de forma satisfatória, produtiva e em harmonia.

2. METODOLOGIA

Quanto à natureza da pesquisa, classifica-se como aplicada. Pois os resultados aqui obtidos poderão ser aplicados na realidade prática. Rodrigues (2007, p. 04) comenta que “os conhecimentos adquiridos são utilizados para aplicação práticos voltados para a solução de problemas concretos da vida moderna”.

Com relação aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva. Para Gil (1996) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis. Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de algum grupo.

De acordo com a abordagem do problema, a pesquisa foi identificada como sendo de caráter qualitativo. Rodrigues (2007) define pesquisa qualitativa como sendo descritiva, onde as informações obtidas não podem ser quantificáveis. Os dados obtidos são analisados indutivamente. E a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas.

Quanto aos procedimentos técnicos esta pesquisa foi caracterizada como: bibliográfica:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem

como aquelas que se propõem a análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente a partir de fontes bibliográficas (GIL, 1996, p.48).

Pinheiro (2010) caracteriza a pesquisa bibliográfica como aquela que é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos e de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet.

3. AS GERAÇÕES

3.1 Baby Boomers

A expressão Baby Boomers significa o aumento brutal da natalidade ou explosão populacional, pelo dicionário virtual Priberam da Língua Portuguesa. Este termo é utilizado para a fase a qual se teve um grande crescimento na taxa de natalidade principalmente nos estados unidos, pois foi à época conhecida como pós-guerra, onde os maridos retornavam da guerra, para suas esposas. “Entre 1940 e 1960 nasceram mais de 66 milhões de americanos”.

Os Baby Boomers são separados em duas gerações:

- Primeiros Boomers (1940 a 1950); e
- Boomers Posteriores (1951 a 1960).

Oliveira (2010) descreve essa geração como os nascidos nos “anos dourados”, com o fim da guerra as cidades começaram a ser reconstruídas em alta velocidade e as pessoas sonhavam com um mundo melhor para seus filhos.

Mas a geração Baby Boomers foi educada em um regime completamente rígido onde “qualquer comportamento fora do padrão era considerado nocivo para a sociedade”. (OLIVEIRA, 2010, p.50).

Algumas características que marcaram essa época foram: a rigidez na educação, o ser submisso, com isso o início de uma geração rebelde que não queria mais se submeter a ordens e regras impostas pela sociedade da época.

Seguem algumas características desta geração, segundo Serrano (2010) no portal do marketing.

- Possui renda mais consolidada;
- Tem um padrão de vida mais estável;
- Sofre pouca influência da marca no momento da compra;
- Apresenta maior preferência por produtos de alta qualidade;
- Prefere qualidade a quantidade;
- Experiências passadas servem de exemplo para o consumo futuro;
- Não se influencia facilmente por outras pessoas;
- Não vê o preço como obstáculo para perseguir um desejo; e
- É firme e maduro nas decisões.

3.2 Geração X

Os nascidos entre as décadas de 60 e 80 são os chamados geração X. Esta geração é formada pelos filhos dos Baby Boomers. Até hoje não se sabe ao certo o porquê desta geração se chamar assim, explica Serrano (2010). Se foi por causa do “X rated” que em inglês refere-se a

produtos pornográficos ou ações pornográficas. Pela rebeldia apresentada na época. Ou se o X significa a incógnita como o “x” da matemática, por causa, da geração ser considerada uma incógnita naquela época.

Oliveira (2010) comenta que esta geração mais rebelde que a anterior foi marcada por: “assassinatos de diversos líderes políticos importantes, como os irmãos John e Bob Kennedy, Martin Luther King e Malcolm X – cujo nome foi usado para batizar essa geração”. O que caracteriza outra teoria para o nome da geração. (OLIVEIRA, 2010, p. 52).

Neste período surgiram os movimentos *hippies*, as músicas estavam ficando cada vez mais altas, as roupas cada vez mais coloridas e os cabelos também sofreram mudanças. A regra dessa geração era se rebelar da forma que fosse possível.

Oliveira (2010) fala sobre o surgimento da TV neste período. De como o aparelho afetou de forma significativa a educação dos filhos, o relacionamento das famílias. Os horários de alimentação entre outras atividades familiares, agora eram determinados de acordo com os programas de TV.

Mas alguns jovens desta geração não se rebelaram e seguiram as maneiras de ser, impostas pela sociedade. Estudaram, conseguiram bons empregos e constituíram suas famílias. Para Oliveira (2010) “essa foi uma geração marcada pelo pragmatismo e pela autoconfiança em suas escolhas, que buscou promover a igualdade de direito e de justiça em suas decisões” (p.52).

Esta geração possui algumas características citadas por Serrano (2010).

São elas:

- Busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo;
- Maturidade e escolha de produtos de qualidade;
- Ruptura com as gerações anteriores;
- Maior valor a indivíduos do sexo oposto;
- Busca por seus direitos;
- Respeito à família menor que o de outras gerações; e
- Procura de liberdade.

3.3 Geração Y

Esta geração é constituída dos nascidos entre 1980 e 1995. São os filhos da geração X marcados pela transação do mundo “em uma grande rede global”. Todos os recursos digitais conhecidos hoje como: a internet, as redes de relacionamento e os e-mails deixaram a geração Y “conectada” ao mundo. O acesso a informações instantaneamente é uma forte característica.

Oliveira (2010) diz que:

As promessas da recém-lançada internet levaram o jovem a sonhar com infinitas possibilidades, desde a comunicação instantaneamente e sem fronteiras com outras pessoas até o acesso a todo tipo de conteúdo, principalmente aqueles com divulgação controlada por direitos de propriedade.

A informação tornou-se irrestrita e ilimitada, com a nova tecnologia, o jovem teria sua fome de conhecimento recompensada. Novos valores estavam surgindo, novas verdades precisariam ser escritas. O futuro havia finalmente chegado e ele foi determinante na formação da mais complexa,

desconfortante, assustadora e independente geração. (OLIVEIRA, 2010, p. 46).

Uma das teorias para a nomeação da geração Y foi por uma revista americana *Advertising Age*. Que resolveu chamá-los assim por se tratar da geração posterior a X, pois acharam lógico colocar o nome sendo a próxima letra do alfabeto, comenta Serrano (2010).

Existem outras teorias para o nome desta geração. Serrano (2010) também diz que esta geração tem uma forte característica a qual se denomina como multitarefa, ou seja, conseguem falar ao telefone, enviar mensagens, navegar na internet e ouvir música. Tudo isso de forma simultânea.

Para Oliveira (2011):

Esses jovens são altamente bem informados. Familiarizados desde com a internet, dominam com facilidade todas as tecnologias disponíveis. São curiosos, hiperativos, geralmente pouco preconceituosos, comunicativos e quase sempre ambiciosos. (OLIVEIRA, 2011, p. 11).

Serrano (2010) coloca algumas características como sendo as principais da geração Y.

- Estão sempre conectados;
- Procuram informação fácil e imediata;
- Preferem computadores a livros;
- Preferem e-mails a cartas;
- Digitam ao invés de escrever;
- Vivem em redes de relacionamento;
- Compartilham tudo o que é ser: dados, fotos, hábitos;
- Estão sempre em busca de novas tecnologias;
- São multitarefa (fazem diversas coisas ao mesmo tempo); e
- Não são fiéis a marcas.

Oliveira (2010) complementa a descrição das características com as seguintes informações:

- Fazer questionamentos constantes;
- Demonstrar ansiedade e impaciência em quase todas as situações;
- Desenvolver ideias e pensamentos com superficialidade;
- Buscar viver com intensidade cada experiência; e
- Ser transitório e ambíguo em suas decisões e escolhas.

Podemos citar alguns comportamentos da Geração Y, analisados por Oliveira (2010):

Reconhecimento: essa geração aprendeu desde cedo a receber *feedback* de tudo o que fazia, sendo incentivada a superar suas próprias realizações e a se diferenciar das demais crianças.

Informalidade: consideram a informalidade de maneira diferente das gerações passadas. Substituindo a valorização da liberdade por flexibilidade e conveniência em seu comportamento.

Individualidade: esta geração desenvolveu essa característica a partir dos ambientes do lar, onde possuem um quarto para si, um banheiro, uma TV, com isso o individualismo foi se instaurando nas características desta geração. Diferentemente das gerações anteriores, que na

maioria das vezes tinham de dividir uma mesma televisão, um mesmo banheiro, um mesmo quarto.

Relacionamentos: não se trata de estabelecer comparação entre relacionamentos profundos ou superficiais, mas sim de amplitude. Com as redes sociais esta característica de relacionar-se se tornou muito forte, pois se pode falar com pessoas do mundo inteiro sem sair de casa, apenas pela internet.

Existem quatro palavras que podem ser interligadas a Geração Y: **desafios, resultados, competição e interação.**

A seguir o Quadro 1 com as expectativas da geração Y, baseadas no livro Geração Y, do autor Sidnei Oliveira (2010).

-
1. CRESCIMENTO DE CARREIRA: reconhecimento, melhores posições, estabilidade financeira e emocional, assumir desafios.
 2. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: conhecimento, experiência, aprendizado de novas técnicas, tornar-se mais capacitado, assumir grandes responsabilidades.
 3. AMBIENTE DE TRABALHO AGRADÁVEL: não intimida, proporciona bem-estar, trabalho é quase um lazer, constante criação, respeito, bom relacionamento com os colegas.
 4. BONS SALÁRIOS E BENEFÍCIOS: maior responsabilidade, maior salário, salários compatíveis com as funções e cargos, estabilidade financeira e segurança, reconhecimento pelo que faz.
 5. OFERECE CURSOS E TREINAMENTOS: crescer junto com a empresa, melhor ferramenta para o crescimento, aperfeiçoamento na área de trabalho.
-

Quadro 1 – Expectativas da Geração Y

Contudo, esta geração tornou-se uma nova “espécie” de profissional, que possui características e necessidades diferentes das demais já conhecidas.

3.4 Geração Z

Esta geração compreende-se aos nascidos entre 1995 a 2010, em média, pois cada autor trás uma data diferente variando alguns anos para mais e alguns anos para menos, assim como nas demais gerações. É a geração da ANSIEDADE.

Enfim, as pessoas desta geração estão completamente “conectadas”. Com seus aparelhos portáteis não precisam mais de vários aparelhos eletrônicos. Os celulares de hoje, possuem vídeo game, TV, som e internet. São conhecidos como nativos digitais, pois nasceram na explosão da criação tecnológica.

Cerreta e Fromming (2011) comentam que:

O censo realizado em 2007, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostrou a existência de mais de 18 milhões de jovens no país, representando 10,22% da população total. (CERETTA E FROEMMING, 2011, p. 16).

E são estes 18 milhões de jovens que estão entrando no mercado de trabalho atualmente.

Com fortes características como rápida aprendizagem, porém com baixa concentração.

Garotos e garotas da Geração Z, em sua maioria, nunca conceberam o planeta sem computador, chats, telefone celular. Sua maneira de pensar foi influenciada desde o berço pelo mundo complexo e veloz que a tecnologia engendrou. Diferentemente de seus pais, sentem-se à vontade quando ligam

ao mesmo tempo a televisão, o rádio, o telefone, música e internet (FREIRE FILHO, J; LEMOS, J, 2008).

Segundo IBOPE (2010) 96% dos pesquisados da geração Z são solteiros, 31% já tiveram o 1º trabalho, 84% estudam, 36% odeiam fazer qualquer tipo de serviço doméstico.

Gostam de jogar vídeo game, sendo que mais da metade dos entrevistados possui um vídeo game. Praticam algum esporte ou atividade física, possuem alta afinidade na compra de equipamentos e artigos esportivos. Adoram ouvir música, 38% possui um MP3.

A geração Z mesmo tendo um poder aquisitivo mais baixo, ainda gosta de gastar dinheiro, eles sabem o que querem em uma marca, valorizam as divertidas e inovadoras.

Segundo esta pesquisa IBOPE (2010) a geração Z é a líder no consumo de produtos de cuidados pessoais e beleza. Importam-se mais com a aparência.

A geração Z coloca-se em um papel de conhecedora das recentes tecnologias. Geralmente são eles que dão opiniões e ajudam as demais gerações na hora da aquisição de algum aparelho eletrônico novo. Pois normalmente pais e colegas pedem a opinião desta geração por serem os “conectados” com as novidades tecnológicas.

Enquanto as demais gerações estão buscando informações a geração Z busca entretenimento tais como filmes de comédia com 72% de preferência, conforme indica pesquisa IBOPE (2010).

É uma geração que não fica *off-line*. Não imaginam como seria a vida sem as redes sociais. Algumas atividades online da preferência desta geração são: jogos, salas de bate-papo, atualizar as redes sociais com fotos e vídeos, escrever em blogs, baixar músicas da internet. Segundo o IBOPE (2010) 71% usam frequentemente as redes sociais.

Na sequência algumas aspirações desta geração segundo o IBOPE (2010).

São ambiciosos, 75% querem atingir o topo mais alto de sua carreira. Querem mudança, são os que estão menos satisfeitos com o estilo de vida atual. São independentes, pois é a geração com maior número de brasileiros com desejo de comprar uma casa em curto prazo. Também são impulsivos, eles admitem que fazem compras sem pensar. O estudo é prioridade para eles, 73% tem o desejo de ingressar em uma universidade. Além das fronteiras, 66% se encantam com a ideia de uma viagem para o exterior. São plugados, 31% pagaria qualquer preço por um equipamento eletrônico que realmente quisesse. E estão sempre na moda, 46% se preocupam em estar em dia com a moda e estilos.

As seis características fundamentais da geração Z, indicadas por Jacques Meir, publicada em setembro de 2017, em pesquisa realizada pela Box 1824 com parceria da McKinsey são:

- a) **Pragmáticos:** são pessoas práticas, que buscam enriquecimento pessoal. Muito realistas, preferem um pensamento lógico são responsáveis e autodidatas.
- b) **Indefinidos:** quebram estereótipos, pois o importante é o “EU”. Nada de definições. Compreensíveis quanto as diferenças sejam elas quais forem.
- c) **Conversadores:** tem o diálogo como uma ferramenta. Compassivos e ponderados.
- d) **Selfies reais:** são muito espontâneos e preferem cara limpa, nada de máscaras. São autênticos e não tem medo de expor seus medos ou qualquer outra coisa em redes sociais.
- e) **Comunaholics:** gostam de fazer parte de diversos grupos. São inclusivos e com grande poder de mobilização. Estão conectados com a diversidade.
- f) **Meme Thinkers:** adotaram uma nova linguagem de comunicação com memes e emojis.

Enfim, esta geração com toda sua particularidade e características, vive o processo de entrada no mercado de trabalho. Com isso, nos deparamos atualmente com quatro gerações completamente diferentes convivendo e trabalhando em um mesmo ambiente. Inevitavelmente os conflitos vão surgir.

3.5 Comparativos das Gereações

A seguir Quadro 2 comparativo das gerações que estão coexistindo no ambiente de trabalho atualmente. Com informações sobre a visão geral e a visão profissional de cada geração.

BABY BOOMERS
<ul style="list-style-type: none"> • <u>VISÃO GERAL</u>: nasceram no fim ou após a Segunda Guerra Mundial e foram educados com muita disciplina e rigidez. • <u>VISÃO PROFISSIONAL</u>: demonstram lealdade e compromisso com a empresa e valorizam a ascensão profissional.
GERAÇÃO X
<ul style="list-style-type: none"> • <u>VISÃO GERAL</u>: presenciaram fatos históricos importantes e foram marcados por movimentos revolucionários. • <u>VISÃO PROFISSIONAL</u>: valorizam o trabalho e a estabilidade financeira. São independentes e empreendedores.
GERAÇÃO Y
<ul style="list-style-type: none"> • <u>VISÃO GERAL</u>: nasceram em um período de prosperidade econômica e acompanharam a revolução tecnológica. • <u>VISÃO PROFISSIONAL</u>: consideram o trabalho uma fonte de satisfação e aprendizado e buscam equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.
GERAÇÃO Z
<ul style="list-style-type: none"> • <u>VISÃO GERAL</u>: nativos digitais, não conhecem o mundo sem tecnologia. • <u>VISÃO PROFISSIONAL</u>: entram no mercado de trabalho esperando um mundo semelhante ao seu, conectado, aberto ao diálogo, veloz e global.

Quadro 2 – Comparativo entre as Gerações

Abaixo segue o Quadro 3 com comparativo das gerações com informações quanto ao âmbito profissional e ambiente de trabalho, conforme apresentado por (<https://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/conflitos-de-geracoes>).

BABY BOOMERS
<ul style="list-style-type: none"> • <u>QUANTO A POSTURA PROFISSIONAL</u>: Nesta geração temos profissionais que consideram o trabalho sua maior prioridade; • <u>QUANTO A POSIÇÃO NA EMPRESA</u>: São profissionais que possuem uma maior dificuldade de lidar com a perda de status e de poder dentro da empresa; • <u>QUANTO AO FOCO NO TRABALHO</u>: Profissionais mais comprometidos e com foco em resultados; • <u>QUANTO A RELAÇÃO COM A LIDERANÇA</u>: Possuem um perfil que acredito que liderar é sinônimo de controlar e comandar;

- QUANTO A RELAÇÃO COM A TECNOLOGIA: Possui certa dificuldade com novas tecnologias;

GERAÇÃO X

- QUANTO A POSTURA PROFISSIONAL: São profissionais experientes e dedicados no que fazem;
- QUANTO A POSIÇÃO NA EMPRESA: Esses profissionais tem medo de perder seu cargo ou função para a geração Y;
- QUANTO AO FOCO NO TRABALHO: São profissionais extremamente comprometidos com as metas e objetivos da empresa;
- QUANTO A RELAÇÃO COM A LIDERANÇA: Quando assumem posição de liderança valorizam as competências dos subordinados da equipe;
- QUANTO A RELAÇÃO COM A TECNOLOGIA: A tecnologia surgiu em suas vidas na adolescência e para alguns na vida adulta;

GERAÇÃO Y

- QUANTO A POSTURA PROFISSIONAL: Profissionais com boa autoestima e comprometidos com valores pessoais;
- QUANTO A POSIÇÃO NA EMPRESA: Considerados impulsivos e não tem medo de enfrentar as posições de poder se necessário;
- QUANTO AO FOCO NO TRABALHO: Adoram um bom desafio e preferem fazer as coisas a sua maneira;
- QUANTO A RELAÇÃO COM A LIDERANÇA: São multitarefa e odeiam a burocracia das organizações assim como as rotinas de trabalho e o controle;
- QUANTO A RELAÇÃO COM A TECNOLOGIA: Nativos digitais sem dificuldades com novas tecnologias;

GERAÇÃO Z

- QUANTO A POSTURA PROFISSIONAL: Tem capacidade de resolver vários problemas ao mesmo tempo;
 - QUANTO A POSIÇÃO NA EMPRESA: Na sua maioria ainda são estagiários ou jovem aprendiz, embora acreditem ter condições de liderar uma empresa;
 - QUANTO AO FOCO NO TRABALHO: São dispersos e possuem dificuldade de concentração, por isso tem dificuldades com rotinas ou trabalhos monótonos;
 - QUANTO A RELAÇÃO COM A LIDERANÇA: Possuem facilidade de comunicação com a alta hierarquia, pois não tem medo de se expressar;
 - QUANTO A RELAÇÃO COM A TECNOLOGIA: Nasceram em mundo digital e conectado e por isso possuem aversão aos processos manuais que não utilizam de tecnologia;
-

Quadro 3 – Principais diferenças entre as Gerações quanto ao ambiente de trabalho

Pode se verificar que cada geração possui suas particularidades e que os dois extremos que são Geração Baby Boomer e Geração Z possivelmente terão o maior número de conflitos se partirmos do princípio que possuem as características mais extremas. Por exemplo, enquanto uma geração possui dificuldades em se adaptar em um mundo novo totalmente tecnológico e digital, por outro lado tem se a geração que nasceu em meio a tudo isso e não conhece o mundo sem toda essa tecnologia.

4. CONFLITOS

Para o autor Robbins (2005) conflito é: “a percepção de diferenças incompatíveis, que resulta em interferência ou oposição. Essa definição abrange uma gama ampla de ações – desde atos abertos e violentos até formas sutis de desacordos” (ROBBINS, 2005, p. 268).

E para Chiavenato (2010) o conflito refere-se à discórdia, desacordos, divergências, controvérsias ou antagonismo. Já para Ferreira (2001) conflito é luta combate, guerra, desavença, discórdia.

Os conflitos de forma geral vão sempre existir em meio à sociedade. Mas dentro das organizações cabe aos gestores minimizar a incidência de conflitos entre os colaboradores.

Se não administrados, os conflitos podem afetar de forma significativa as organizações.

Segundo o autor,

O conflito pode ter óbvias consequências negativas no funcionamento do grupo. Desacordos e rivalidades podem prejudicar o grupo quando desviam os esforços dos membros da realização dos seus objetivos para a tentativa de resolver as diferenças. Em casos extremos, o conflito pode gerar descontentamento, dissolver laços comuns e resultar no colapso final do grupo. Mas nem todos os conflitos grupais são ruins! Níveis baixos e moderados de conflito têm evidenciado influências positivas no desempenho dos grupos (ROBBINS, 2005, p. 269).

Nem sempre o conflito é ruim ou prejudicial para a organização. Robbins (2004) comenta que o conflito pode ser positivo ou negativo no ambiente organizacional. Ainda segundo o autor alguns conflitos são favoráveis aos objetivos gerais do grupo e acabam por melhorar seu desempenho, neste caso têm-se os conflitos chamados **funcionais**, uma forma construtiva. Todavia também existem os conflitos **disfuncionais** que acabam por atrapalhar o desempenho geral do grupo ou equipe.

Robbins (2004) defende que é preciso observar o tipo de conflito, quanto à **tarefa, relacionamento e processo**. O conflito de tarefa está mais voltado para o conteúdo e objetivo do trabalho. Já o conflito de relacionamento diz respeito às relações interpessoais. O conflito de processo está relacionado diretamente com a maneira que o trabalho é realizado.

Para Robbins (2004) os estudos mostram que, quanto aos conflitos de relacionamento são na sua maioria disfuncionais. O choque de personalidades entre outras variáveis acabam por impedir a realização das tarefas organizacionais. Mas quando se trata de alguns poucos conflitos de tarefa, são ditos funcionais. Os níveis de conflitos precisam ser baixos quando se fala de conflitos de processo. Desta forma também acabam por ser funcionais. Já em níveis elevados se tornam disfuncional, aumentando assim o tempo de realização das tarefas.

Dessa forma, nem sempre um conflito será ruim, porém se os conflitos forem em altos níveis, podem acarretar em grandes problemas para a organização.

Dito isso, destaca-se algumas causas e motivos que podem acarretar em conflitos.

4.1 Causas dos conflitos

Existem diversas variáveis e motivos que podem levar a um conflito. Robbins (2004) coloca que a **comunicação, estrutura e variáveis pessoais** são algumas das principais causas desses conflitos.

- **Comunicação**

Para o autor Kunsch (2003), “comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo” (p. 161). Para ser ideal a comunicação precisa ao ser

transmitida gerar uma mesma imagem mental tanto no emissor como no receptor, segundo Terciotti e Macarenco (2015). Os elementos-chave para uma boa comunicação são: emissor, receptor, mensagem, ambiente ou contexto, canal ou meio de comunicação e código.

A comunicação pode vir a ser uma fonte de conflitos. “Eles representam as forças opostas que surgem das dificuldades semânticas, dos erros de compreensão e do “ruído” nos canais de comunicação”. (Robbins, 2004, p.376).

Segundo Robbins (2004) o conflito aumenta quando existe a escassez ou excesso de comunicação. Informação de mais ou de menos também pode gerar conflito.

- **Estrutura**

Este termo estrutura como fonte de conflito, pode ser utilizado para incluir variáveis como: “tamanho, grau de especialização nas tarefas delegadas aos membros do grupo, clareza de jurisdição, compatibilidade entre membros e metas, estilos de liderança, sistemas de recompensa e o grau de dependência entre os grupos” (ROBBINS, 2004, p. 377).

Quanto maiores forem os grupos ou mais especializadas forem as atividades, maior será a probabilidade de surgirem os conflitos. Os grupos existentes em uma organização como a departamentalização (produção, administrativo, financeiro, entre outros) possuem cada qual suas metas, por isso também são geradores de conflitos, visto que cada grupo buscará por seus interesses de forma egoísta e isolada. Os diversos modelos de lideranças como o autoritário ou até mesmo o participativo, ambos podem causar conflitos. Até mesmo os sistemas de recompensas pode gerar conflitos, visto que para um ter o ganho o outro terá que perder. Enfim, as estruturas de forma geral são definitivamente potenciais causadores de conflitos.

- **Variáveis pessoais**

Cada colaborador possui suas características, as quais envolve história de vida pessoal, cultura, personalidade, valores, idade, entre outras diversas e infinitas variáveis. E estas variáveis pessoais que tornam os indivíduos diferentes entre si são potenciais geradores de conflitos.

Segundo Robbins (2004) as evidências indicam que determinados tipos de personalidade tendem a causar conflitos. As diferentes gerações (baby- -boomers, X, Y e Z) que são encontradas nas empresas atualmente também causam conflitos de relacionamento. Para Moreira (2012) “o maior desafio dos líderes é justamente criar o ambiente que possibilite às pessoas o espírito de tolerância para conviverem com aqueles que se guiam por outros paradigmas”. O autor também comenta que embora as gerações tenham foco e perspectivas diferentes, acabam por buscar o mesmo objetivo comum para a organização, cada um a seu modo. Neste ponto vale lembrar que os Baby Boomers vivem em função do trabalho e são focados em cumprir suas metas e obrigações. Os X, já buscam um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Geração Y são os multitarefas que estão constantemente em busca de novos desafios e necessitam de *feedbacks* constantes. E a geração Z, a qual está iniciando no mercado de trabalho, é completamente conectada, ligada as tecnologias e ao mundo virtual.

As variáveis levantadas e especificadas acima revelam enfim as principais causas de conflitos nas organizações atualmente. Visto isso se faz necessário apontar possíveis soluções e sugestões a fim de amenizar esses conflitos.

5. SUGESTÕES

Em resposta ao terceiro objetivo proposto neste trabalho, que foi apresentar possíveis sugestões e soluções para amenizar os conflitos diagnosticados a partir do levantamento de

literatura, destaca-se as seguintes recomendações segundo o autor Sidnei Oliveira em entrevista dada a Abílio Diniz e divulgada no site <http://abiliodiniz.com.br/lideranca/carreira/conflito-de-geracoes/>:

a) Refinar a comunicação e conscientizar as gerações de forma geral de que contribuições mútuas podem e devem ser consideradas:

Conforme já dito a comunicação é um dos fatores geradores de conflitos, por isso deve-se dar atenção para este quesito. Refinar a comunicação nada mais é do que tomar certos cuidados na hora de passar uma mensagem, uma tarefa à alguém ou comunicar sobre alguma situação. Entonação da voz, tipo de linguagem utilizada, entre outros fatores devem ser observados e reajustados caso não estejam sendo realizados de forma assertiva. As organizações na hora do treinamento dos novos colaboradores, devem realizar a conscientização para a contribuição mútua e que todos que ali, independente de sua função ou idade agem para um objetivo comum que é o organizacional. Destacando que todos possuem sua importância para o desenvolvimento da empresa, cada qual com seus conhecimentos e habilidades.

b) Flexibilidade e inovação como forma de criar processos que permitam a exploração do maior potencial de cada geração:

Cabe aos gestores e administradores terem a visão da necessidade de inovar seus processos, sejam eles (produtivos, administrativos, operacionais...) com o objetivo principal de conquistar de cada geração o seu melhor de acordo com as habilidades e facilidades de cada profissional.

c) Acessibilidade, as organizações precisam permitir que seus colaboradores, utilizem suas redes sociais e outros meios pessoais como ferramentas para compor seu dia-a-dia no ambiente de trabalho:

Os jovens atualmente vivem “conectados” em suas redes sociais e aplicativos interativos, neles possuem seus contatos pessoais como amigos e familiares, mas também possuem contatos profissionais como clientes e colegas de trabalho. Por isso, muitas vezes estas redes sociais e aplicativos de conversas, podem sim serem grandes aliados e ferramentas fundamentais para os profissionais no ambiente corporativo.

CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou como objetivos inicialmente citar as principais características e diferenças entre as gerações, as quais eram relevantes para o ambiente de trabalho. Posteriormente levantar quais eram as causas dos conflitos enfrentados nas organizações, principalmente após a inserção das gerações Y e Z. E por fim, buscou-se possíveis sugestões e soluções para amenizar os conflitos diagnosticados a partir do levantamento de literatura.

Para cumprir com estes objetivos foi realizada uma pesquisa bibliográfica desenvolvida a partir de material já publicado, utilizando de livros, artigos científicos, material disponibilizado na internet para assim elaborar e constituir o levantamento de literatura.

Foi considerada uma pesquisa qualitativa, pois os dados levantados foram analisados indutivamente e não podendo ser quantificáveis. É classificada como descritiva de acordo com o objetivo de descrever as características do assunto determinado, conflito de gerações. E por fim de natureza aplicada, pois os resultados gerados poderão ser aplicados na prática para a solução dos problemas conflitivos das gerações.

Como resultados obteve-se que as principais causas de conflitos são: comunicação inadequada e ineficaz. Estrutural que pode ser pelo grau de especialização nas tarefas, metas, estilos de lideranças, sistemas de recompensas, entre outras estruturas. E também pelas variáveis

peçoais, onde se enquadram as diferentes personalidades e características geracionais, sendo o foco principal da pesquisa.

A partir do levantamento das causas dos conflitos, foram apresentadas sugestões para minimizar a geração de conflitos através do principal autor que se tem atualmente tratando do assunto, que é Sidnei Oliveira. O referido autor propôs algumas questões para melhoria dos conflitos entre as gerações. Foram elas: conscientização das gerações, refinamento das comunicações, flexibilização e inovações de processos, exploração do potencial de cada geração e acessibilidade.

Assim, este trabalho cumpriu com os objetivos a que se propôs e contribui para maiores informações e conhecimento acerca de um tema ainda pouco explorado no ambiente corporativo.

REFERÊNCIAS

- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3rd ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.151.
- Ferreira, A. (2001). *Miniaurélio Século XXI Escolar: O minidicionário da Língua Portuguesa*. 4th ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, p.52.
- Gil, A. (1996). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 1st ed. São Paulo: Atlas, p.48.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento das relações públicas na comunicação integrada*. 2nd ed. São Paulo: Summus, p.161.
- Oliveira, S. (2010). *Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes*. 4th ed. São Paulo: Integrare, pp.46, 50, 52.
- Pinheiro, J. (2010). *Da iniciação científica ao tcc: uma abordagem para os cursos de tecnologia*. 2nd ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, p.21.
- Robbins, S. (2004). *Comportamento Organizacional*. 9th ed. São Paulo: Pearson, pp.376, 377.
- Robbins, S. (2005). *Administração: mudanças e perspectivas*. 10th ed. São Paulo: Saraiva, pp.268, 269.
- Terciotti, S. and Macareno, I. (2015). *Comunicação Empresarial na prática*. 3rd ed. São Paulo: Saraiva, p.28.
- Ceretta, S., & Froemming, L. (2011). Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente, <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/70/91> (18 de janeiro de 2018).
- Diniz, A. (2017). Conflito de Gerações, <http://abiliodiniz.com.br/lideranca/carreira/conflito-de-geracoes> (27 de fevereiro de 2018).
- Freire Filho, J., & Lemos, J. (2008). Imperativos de conduto juvenil no século XXI, <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/comunicacaomidiaconsumo/article/view/5293/4848> (23 de janeiro de 2018).
- Ibope, M. (2010). Gerações Y e Z: Juventude Digital, <http://www.ibope.com.br/pt-br/paginas/oquevoceprocura.aspx> (10 de fevereiro de 2018).
- Matta, V. (2013). Como gerenciar conflitos de gerações: Geração X, Y e Baby Boomers, <https://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/conflitos-de-geracoes> (12 de fevereiro de 2018).
- Meir, J. (2017). As 6 características fundamentais da geração Z, <http://www.consumidormoderno.com.br/2017/09/22/caracteristicas-fundamentais-geracao-z> (12 de fevereiro de 2018).

- Moreira, W. (2012). Os conflitos de Geração nas empresas, http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/7980/os-conflitos-de-geracoes-nas-empresas.html. (22 de março de 2018).
- Oliveira, S. (2011). Geração Y, ser potencial ou ser talento?, http://integrareeditora.com.br/imp_download/n660mbwkv0_geracao_y_2_livreto.pdf (25 de setembro de 2013).
- Priberam, D. (2010). Baby Boom, <https://www.priberam.pt/dlpo/baby-boom> (02 de setembro de 2017).
- Rodrigues, W. (2007). Metodologia Científica, http://pesquisaeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/etch/64878127/willian%20costa%20rodrigues_m (22 de março de 2018).
- Serrano, D. (2010). Geração Baby Boomer, http://www.portaldomarketing.com.br/artigos/geracao_baby_boomer.htm. (05 de setembro de 2017).