



ANÁLISE DO CONFLITO DE GERAÇÕES EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Caroline Ferreira¹
Kétlem S. Santos²
Marta Alves de Souza³

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi analisar as divergências dos conflitos de gerações e seus efeitos na empresa. Foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, o estudo de caso compreendeu a comparação das características de cada geração, bem como as dificuldades que encontram em se relacionar no ambiente de trabalho. A partir desse estudo, foi possível perceber que há conflitos entre gerações, porém com baixa intensidade. Diante das situações as características e experiências distintas se somadas e aperfeiçoadas podem contribuir para o desenvolvimento e crescimento tanto dos funcionários, quanto da organização.

PALAVRAS CHAVES: Gerações Baby boomers; X; Y e Z; Conflitos de Gerações.

1 INTRODUÇÃO

O conflito esta presente na vida dos seres humanos desde o início da humanidade fazendo parte do processo de desenvolvimento e crescimento do sistema familiar, social, político e organizacional. Através dos tempos a sociedade vem se modificando. Cada geração possui suas características peculiares e isso é evidente em áreas como cultura, valores éticos, política, econômica e mais recentemente as mudanças tecnológicas. Cada geração tem seus próprios conflitos. E o conflito se torna mais intenso quando há uma sobreposição de uma geração antiga sobre outra contemporânea dentro de uma organização.

A presença das diferentes gerações no mesmo ambiente organizacional, por um lado, carrega a positividade em função da diversidade, da integração e vivência de diversas perspectivas, mas por outro também pode ser criadora de desequilíbrios e conflitos, dado que cada geração estabelece um tipo de relação com o seu contexto. Nesse sentido, é de fundamental importância que as organizações estejam atentas ao gerenciamento do ambiente interno.

¹ Graduanda em administração de empresas do Centro Universitário UNIBH – e-mail: carolferreira.mr@hotmail.com

² Graduanda em administração de empresas do Centro Universitário UNIBH – e-mail: ketlemsantos@yahoo.com.br

³ Professora orientador (a). Mestre em administração e planejamento de sistemas de informação. E-mail: marta.souza@prof.unibh.br

Para Chiavenato (2004, p. 416), “conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”.

Segundo, Aninger (2007, p. 1), o conflito se origina “da diversidade de pontos de vista entre pessoas, da pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, das diferentes formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos.”

Dentro das organizações existem as gerações denominadas Baby Boomers, X, Y e Z e quando essas gerações se encontram no ambiente de trabalho as diferenças entre elas são evidentes, visto que cada uma apresenta um modelo mental distinto, uma educação e histórias diferentes.

Diante do exposto, o problema de pesquisa é como as divergências dos conflitos de gerações podem ser trabalhadas em uma empresa de pequeno porte?

O objetivo geral desse artigo é analisar as divergências dos conflitos de gerações em uma empresa de pequeno porte.

Os objetivos específicos são: analisar e descrever o relacionamento entre as gerações; identificar as diferenças e apresentar motivos que tornam os conflitos benéficos para a organização.

Diante disso se torna instigante estudar e conhecer melhor o assunto que ainda é pouco abordado em trabalhos científicos e nas organizações, embora seja de suma importância para uma boa gestão de pessoas. Conhecendo a natureza e o tipo de conflito, o gestor poderá agir com mais assertividade aumentando suas chances de tomar uma decisão que mantenha o bem estar entre as pessoas ou grupos sem conivência ou injustiça.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS GERAÇÕES

De acordo com Kullock (2010), o conceito de “geração” faz referência aos indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico que delineou comportamentos, causando, assim, impactos diretos na evolução da sociedade.

Forquin (2003) apud Batista e Galelli (2014), explicam que o termo geração é utilizado com frequência no sentido de classe e/ou de categoria de idade característica, sendo comum destacar a presença da jovem geração, das gerações adultas e da velha e/ou antiga geração.

Segundo Forquin (2003) o conceito de geração na concepção histórica e sociológica designa um conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos em uma mesma época e que tem em comum uma experiência histórica idêntica e/ou uma proximidade cultural.

De acordo com Engelmann (2009) as organizações enfrentam o desafio de lidar com grupos heterogêneos, que se formam em decorrência das diversas características das pessoas atuantes no mercado de trabalho. Uma dessas diversidades costuma ser a idade, que gera comportamentos peculiares a cada faixa etária. Essas diversidades são classificadas nas seguintes gerações: Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z.

De acordo com Robbins (2005), as gerações são forjadas com base em um conjunto de vivências comum, que influencia diretamente em seu comportamento, de acordo com a época em que o indivíduo foi criado, com base em suas crenças, valores e atitudes, que são diferentes de pessoa para pessoa.

Portanto, é necessário identificar, de maneira abrangente as características comportamentais dessas gerações, para diminuir o impacto que elas podem causar no ambiente organizacional, pois, conflito entre gerações será um desafio eterno, cabendo às empresas saberem administrar de maneira eficiente essa relação.

A evolução das gerações é um processo contínuo diretamente ligado, entre outros fatores, à evolução tecnológica, tendo em vista que a curiosidade e criatividade humana não têm limites

e os hábitos de vida das sociedades são fortemente influenciados pela globalização, a evolução da ciência e da tecnologia e o aumento das comunicações. Portanto, de geração em geração, há muitas mudanças no perfil e comportamentos das pessoas, podendo alternar-se, dependendo das tendências e influências contemporâneas.

2.1.1 Baby Boomers

De acordo com Kullock (2010), o fenômeno conhecido como “Baby Boom” aconteceu com o fim da Segunda Guerra Mundial, quando os soldados sobreviventes voltaram vitoriosos às suas casas e o número de nascimentos de crianças ultrapassou qualquer expectativa ou previsão. Esses inúmeros filhos nascidos entre 1946 e 1964 ficaram conhecidos como “Baby Boomers”. Robbins (2005, p.55):

descreve a geração a partir de seus valores, relacionando-os com o contexto em que cresceram e as segmentos de acordo com a época em que entrou no mercado de trabalho é a geração que cresceu influenciada pela Grande Depressão, pela Segunda Guerra Mundial. Seus principais valores são a lealdade aos patrões, a crença no trabalho duro, no status quo e em figuras de autoridade.

Kullock (2010) afirma que os boomers cresceram com a necessidade desesperada de provar a si próprios as suas capacidades, por isso, põem a carreira à frente de tudo, inclusive da família, são workaholics assumidos e incontestáveis.

Serrano (2010) destaca como características da geração boomer: a renda mais consolidada, padrão de vida mais estável, prefere produtos de melhor qualidade, experiências passadas servem como exemplo para consumo futuro, não se influencia facilmente por outras pessoas, não vê preço como obstáculo para perseguir um desejo e é firme e maduro em suas decisões.

Segundo Kuntz (2009), os Baby Boomers ainda se fidelizam à organização em que trabalham. Ou seja, ainda que valorizem bastante a própria carreira, buscando a ascensão profissional, fazem vínculos com a organização.

De acordo Oliveira (2012), no ambiente de trabalho, as pessoas dessa geração geralmente são dotadas de grande experiência e com um elevado conhecimento tácito, que foi adquirido ao longo de uma carreira profissional estruturada, muitas vezes, em uma mesma organização.

2.1.2 Geração X

De acordo com Robbins (2005), a geração X são os nascidos entre os anos 1965 e 1979, ingressaram no mercado de trabalho por volta dos anos 1985 a 2000. São profissionais ainda menos dispostos a se sacrificar por seus empregadores do que a geração anterior e têm como principais valores a obtenção de um estilo de vida equilibrado, satisfação no trabalho, importância da família e dos relacionamentos.

Segundo Oliveira (2009) a geração X é aquela que vai ingressar no mercado de trabalho em um contexto de mudança, onde as relações nas organizações tornaram-se mais informais e os funcionários tornaram-se mais dinâmicos, as posições de comando e de autoridade passam a ser questionadas.

Ainda segundo Oliveira (2009), essa geração teve grande contato com as inovações tecnológicas, assistiram o surgimento do vídeo cassete, do computador pessoal e da internet e muitas outras novidades que começaram a prosperar na juventude e continuam num ritmo acelerado nos dias atuais.

De acordo com Zemke (2008), a geração X, no ambiente de trabalho, possui uma necessidade de informação e flexibilidade, aliada à aversão que sente pela supervisão rigorosa. É um grupo que aceita as mudanças com facilidade e são mais propensos a não confiarem nos outros.

“O mercado os quer, quase luta por eles, e eles têm desejo natural de viajar, estimulados pela oportunidade e pela necessidade de agregar experiência e competência em seus portfólios pessoais” (ZEMKE, 2008, p.53).

Segundo Oliveira (2009), tal condição leva essa mesma geração à valorização do trabalho e a estabilidade financeira, na condição de garantir a realização de desejos pessoais e materiais já que a carreira ainda encontra-se como o centro de seus direcionamentos e pode levar ao sucesso profissional.

Lombardia (2008, p.4) explicita que as pessoas pertinentes a essa geração “são materialistas e possuem aversão à supervisão. Desconfiam de verdades absolutas, são positivistas, autoconfiantes, cumprem objetivos e não os prazos, além de serem muito criativos”.

Os indivíduos Xs foram educados para serem auto-suficientes, pois aprenderam desde cedo a conviver com a ausência dos pais, seja por dedicação excessiva ao trabalho (workaholics) ou em decorrência ao grande número de divórcios (VESCOVI, 2012, p. 24).

Os profissionais dessa geração usualmente apresentam-se como independentes e autoconfiantes, são comprometidos com os objetivos organizacionais, quando estão aliados aos individuais, e costumam valorizar conhecimentos, habilidades e atitudes que estruturam as competências, quando assumem os postos de liderança (OLIVEIRA, 2012).

2.1.3 Geração Y

Para Oliveira (2009), a geração "Y" são os filhos dos Baby Boomers e dos primeiros membros da Geração "X", os mais novos ainda estão saindo da adolescência e os mais velhos ainda não chegaram aos trinta anos.

“Estamos falando de jovens que nasceram durante o surgimento de diversas tecnologias de entretenimento e comunicação das décadas de 1980 e 1990 e, portanto, desenvolveram comportamentos influenciados por esse cenário que ainda está em transformação” (OLIVEIRA, 2012, p. 33).

De acordo com Oliveira (2008), a geração Y no ambiente de trabalho, são questionadores, espertos, ousados, interessados, multifuncionais e proativos, não gostam de formalidades, são corajosos ao expor suas ideias e lutam por suas opiniões.

Essa geração busca realizar seu trabalho de forma prazerosa e serem reconhecidos, eles têm grande necessidade de receber "feedback" do seu desempenho. Essa geração não tem intenção de permanecer por muito tempo na mesma empresa, eles ficam enquanto se sentem desafiados com projetos interessantes, caso contrário, buscam rapidamente outras opções, eles não são fiéis às organizações e sim aos seus interesses pessoais (ARMOUR, 2009).

Para Engelmann (2009) são indivíduos que têm uma íntima relação com as tecnologias, pois amadureciam no período em que as tecnologias, como a internet, o computador e o telefone celular, ganhavam o mercado de consumo.

O autor ainda acrescenta que o mundo virtual motivou a essa geração o desenvolvimento do pensamento sistêmico, com a possibilidade de olhar para o global e o local, competência esta que é tão importante ao novo mundo de trabalho.

Na concepção de Oliveira (2012), esses jovens, quase sempre ambiciosos, são também, hiperativos, pouco preconceituosos, curiosos e comunicativos. Desde cedo já dominam com facilidade todas as tecnologias, sempre conectados à internet, com isso, estão sempre bem informados.

Em algumas organizações, a geração Y já se encontra exercendo cargos de liderança. Geralmente, a geração Y é composta por jovens que apresentam uma vontade de aprender e não se adaptam a situações de hierarquias, mas tendem a valorizar os trabalhos em grupos.

Segundo Oliveira (2009), a geração Y por ser um grupo de mudança, é aquela que não se prende à empresa na qual está atuando profissionalmente, pois quando esse grupo não recebe respostas às suas necessidades de ascensão imaginada, busca outros ambientes de trabalho, o que ajuda a provocar um aumento do grau de rotatividade.

Zemke (2008) destaca que no ambiente organizacional, a geração Y está lutando com o conflito entre a geração Baby Boomers e a geração X. É um grupo que possui clareza de seus objetivos, que estão relacionados à espera de treinamento, orientação profissional e planejamento de carreiras como parte do emprego. Os integrantes da geração Y, são trabalhadores entusiásticos, mas do tipo auto-suficientes como os Xs. Sentem-se bem com o trabalho colaborativo e ficam insatisfeitos em uma atmosfera competitiva. Não veem razão para que todos se beneficiem.

Oliveira (2012) afirma que esses profissionais quando ocupam cargos de liderança necessitam de uma legitimação de sua autoridade, principalmente quando estão gerenciando equipes formadas por outras gerações. Usualmente, os gestores preferem trabalhar com a geração Y

porque ela é aberta a novos modelos de trabalhos e se adaptam melhor as mudanças organizacionais impostas pelo ambiente.

2.1.4 Geração Z

Para Lima (2012), a Geração Z é formada por crianças e adolescentes de 2 a 14 anos de idade, que já nasceram conectadas e não vê o mundo sem a existência da internet, dos computadores, chats, telefones celulares, videogames, no qual interagem simultaneamente sem problemas. A Geração Z tem um conceito de mundo sem limites geográficos, esta geração tem muita facilidade e domínio das novas tecnologias e senso de urgência em conhecer e se conectar a todas as possibilidades de intercâmbio virtual.

A Geração Z, em muitos pontos se assemelha à Geração Y, sua antecessora necessita de desafios para permanecer em um trabalho. Nasceu e vive em um mundo globalizado, por isso, tem uma visão ampla do seu trabalho. Os futuros profissionais enxergarão a empresa em todos os âmbitos e terão uma noção maior do que deve ser feito para que ela cresça. Também entenderão que a organização está inserida em um universo de conexões, e a importância de mantê-las saudáveis aumentará.

Para Souza (2011), a última geração a Z, um dos aspectos marcantes é a velocidade com que obtêm as informações e a fácil irritabilidade quando estas não lhes chegam rapidamente. Pesquisadores acreditam que são pessoas na sua maioria individualistas, e que terão grande dificuldade em realizar trabalhos em equipe e em compreender a si mesmos.

A Geração Z traz uma mudança de comportamento nesta questão do tempo. Tudo passou a ser instantâneo e imediato. Esse tipo de atitude sugere que tais jovens terão sérios problemas no mercado de trabalho, quando serão exigidas habilidades para se trabalhar em equipe. O trabalho coletivo demanda respeito e tolerância, virtudes em escassez nos jovens da Geração Z.

Segundo Shinyashiki (2009) a geração Z engloba todos que nasceram após 1990, esta é a geração do Orkut, Twiter, Facebook, entre outras redes sociais. Os Z estão totalmente integrados com as tecnologias, valorização a comunicação virtual, fazem várias coisas ao

mesmo tempo. Em relação ao trabalho eles têm uma visão ampla e precisam receber instruções para realizarem suas atividades.

Assim, se as gerações anteriores se conectavam com o seu mundo através de um computador de mesa, a nova geração passou a ficar constantemente disponível e conectada através de dispositivos móveis. A noção de grupo passa a ser virtual. As pessoas da geração Z acabam trazendo traços de comportamento das gerações anteriores, aliado a uma forte responsabilidade social e preocupação com o meio ambiente e a sustentabilidade do planeta.

2.2. CONFLITO

Robbins (2005, p. 326) define conflito como um “processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Segundo Aninger (2007, p. 1), o conflito se origina “da diversidade de pontos de vista entre pessoas, da pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, das diferentes formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos”.

Para Robbins (2008) o conflito é uma ocorrência natural nas organizações e que, portanto, deve ser aceito. Entende que ele não pode ser eliminado e que pode, inclusive, ser benéfico para os grupos e organizações.

Segundo Ferreira (2007, p. 5), “os conflitos nas organizações não tem que ser necessariamente destrutivo”. A divergência de opinião pode ser benéfica para a organização, pois, quando bem analisada pode ser considerada positiva e trazer benefícios tanto para quem está envolvido com o fato quanto para o ambiente corporativo.

Segundo Thomas (1992), o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma.

“O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram” (CHIAVENATO, 2004, p. 416).

Segundo Kulloock (2010), a falta de controle pode fazer com que a empresa tenha um problema interno tão grande ao ponto de perder o foco do ambiente externo onde estão os clientes e as informações mercadológicas que ajudam a traçar suas estratégias. Para ganhar o mercado é preciso atender os requisitos dos clientes e para isso faz-se necessário uma empresa saudável tanto no ambiente interno quanto externo.

Berg (2012, p.18), afirma ainda que: O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, “compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

Para Cohen e Fink (2003), mesmo que o conflito possa causar onerações, em alguns casos, é parte necessária para se conseguir a consideração plena de pontos de vista legitimamente diferentes. E quando problemas entre grupos/gerações se tornam conflitos devastadores, eles precisam ser tratados visando reduzir o conflito e permitir a cooperação.

Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. Conflito pessoal: é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito. Conflito interpessoal: é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos seja causada por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças é, no entanto, de origem interpessoal, o que as torna mais difíceis de lidar. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal (divergência numa mesma área, setor, etc.), e intergruppal (dissensão entre áreas, setores diferentes). Conflito organizacional: esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é um componente fundamental de um processo científico. Para Gil (1999), pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico.

No que se refere ao tipo de abordagem foi utilizado o método qualitativo e quantitativo. Segundo Bonat (2009, p.11) método quantitativo é aquele que “vai aferir aquilo que pode ser mensurado, medido, contado”.

a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo. Por isso, carece de uma interpretação dos fenômenos à luz do contexto, do tempo, dos fatos. (MICHEL 2009, p. 36).

Utilizou-se o estudo de caso na empresa Corbith Locadora de Equipamentos Ltda. Segundo Yin (2001, p. 21) estudo de Caso como ferramenta de investigação científica é utilizado para compreender processos na complexidade social nas quais estes se manifestam: seja em situações problemáticas, para análise dos obstáculos, seja em situações bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares.

A técnica de coleta de dados utilizada foi aplicação de um questionário contendo 20 perguntas fechadas, com algumas questões apresentadas na escala Likert que pretende registrar o nível de concordância ou discordância dos dois gestores e vinte funcionários com idade entre 18 e 60 com o objetivo de averiguar a diferença entre as gerações diante da percepção dos gestores sobre o comportamento de seus liderados, e a percepção dos funcionários diante dos seus líderes. Para Gil (1999, p.128), questionário é “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc”.

A pesquisa é de natureza aplicada, que de acordo com Barros e Lehfel (2000, p. 78) possui o objetivo “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

Tem caráter descritivo, pois vai levantar analisar e comparar as características das gerações BABY BOOMER, X, Y, Z.

a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento. (SILVA; MENEZES, 2000, p.21).

De acordo com Vergara (2000, p.47), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

Com relação ao procedimento, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, uma vez que “a pesquisa bibliográfica utiliza-se principalmente das contribuições de vários autores sobre determinada temática de estudo” (BEUREN, 2009, p. 89).

Os dados coletados através do questionário foram aferidos, interpretados e demonstrados através de gráficos. Essa ferramenta foi escolhida por facilitar a análise e a interpretação tornando a leitura mais agradável.

À medida que os dados vão sendo coletado, o pesquisador vai procurando tentativamente identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores, o que, por sua vez, o leva a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testem suas interpretações, num processo de “sintonia fina” que vai até a análise final (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2004, p. 170).

4 DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

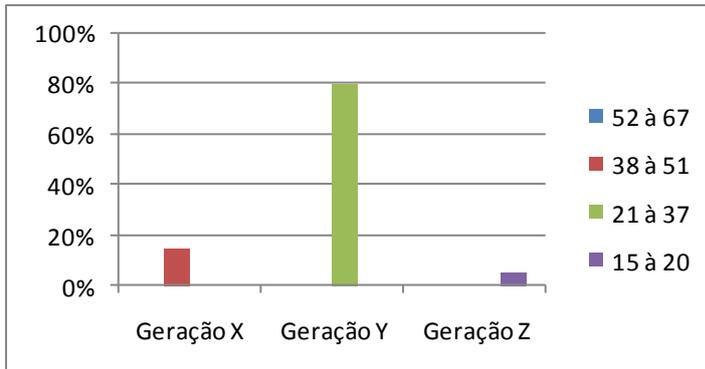
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Corbith Locadora de Equipamentos LTDA existe desde 2003, trabalhando com locação de equipamentos para a construção civil, atendendo toda a cidade de Belo Horizonte e regiões metropolitanas. Está localizada na Av. Dom João VI, 871 - Cinquentenário - BH/MG, hoje a empresa conta uma equipe de 22 colaboradores, sendo dois gestores.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O gráfico 1, refere-se a geração dos funcionários da empresa onde 15 % dos funcionários são da geração x, 80 % dos funcionários da geração y e 5 % dos funcionários da geração z.

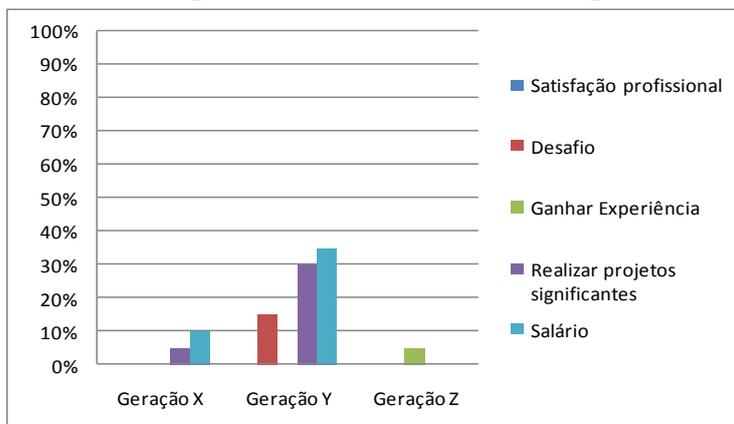
Gráfico 1 - Faixa etária



Fonte: da pesquisa (2015)

De acordo com o gráfico 2, que diz respeito ao que os funcionários esperam em relação ao trabalho. 5% da geração X pretendem realizar projetos significantes e 10% são por causa do salário. Em relação à geração Y 15% buscam novos desafios, 30% realizar projetos e 35% salário. A geração Z 5% procura ganhar experiência.

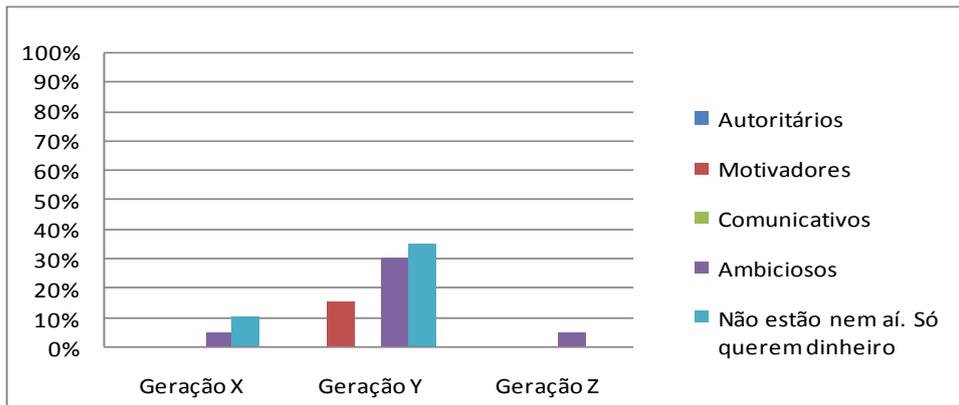
Gráfico 2 - Expectativa do funcionário da empresa



Fonte: da pesquisa (2015)

No gráfico 3, em relação às características dos gestores, 10% da Geração X concordam que os gestores só querem dinheiro, enquanto 5% acham que são ambiciosos. A Geração Y 15% acha que são motivadores; 30% são ambiciosos e 35% só querem dinheiro a Geração Z 5% acha que são ambiciosos. Segundo Gil (2011), os gestores precisam estar atentos à motivação de seus funcionários. Para isso, devem estar aptos a identificar suas necessidades, criar condições para supri-las no próprio ambiente de trabalho, despertando e mantendo a motivação. De acordo com o resultado da pergunta em questão, de modo geral nota-se que 85% dos funcionários acham que os gestores são ambiciosos e só querem dinheiro.

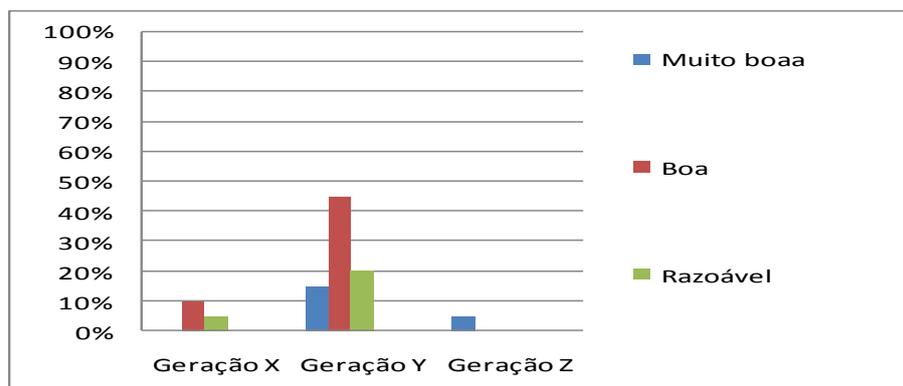
Gráfico 3 – Características dos gestores



Fonte: da pesquisa (2015)

O gráfico 4, mostra que para os colaboradores da Geração X 10% dizem ter uma boa relação com os funcionários e 5% uma relação razoável. 15% da geração Y se relacionam com melhor com funcionários mais velhos, 45% tem uma boa relação e 20% uma relação razoável com os demais. E 5% da geração Z têm uma relação muito boa com os funcionários. De acordo com Chiavenato (1999), os objetivos organizacionais e a cultura compõem o modelo no qual as pessoas trabalham e se relacionam dentro das organizações. Sendo assim, um bom relacionamento interpessoal fortalece o ambiente de amizade, de integração e confiança gerando comprometimento por parte dos funcionários o que é imprescindível para um clima propício e um bom andamento dentro da empresa.

Gráfico 4 – Relação entre os funcionários

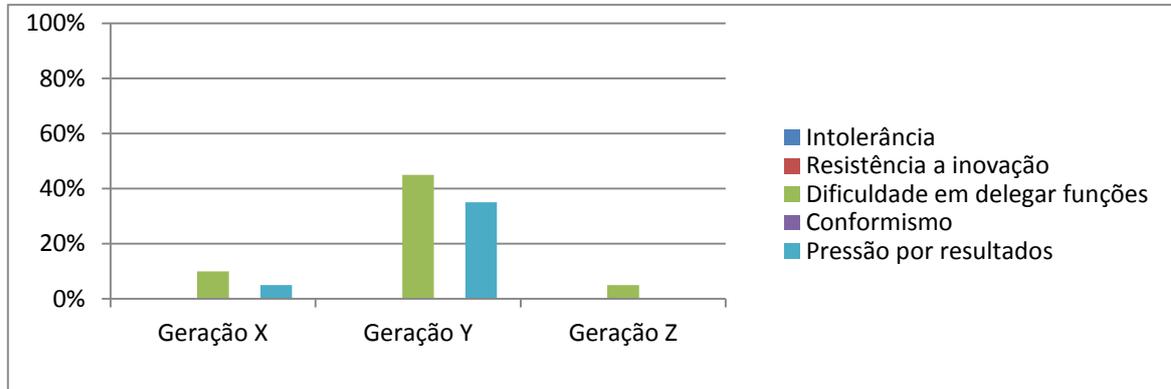


Fonte: da pesquisa (2015)

No gráfico 5, as respostas ficaram entre a dificuldade em delegar funções e a pressão por resultados. Sendo que, 5% da geração X e 35% da geração Y acha que há pressão por resultados, enquanto 10% da geração X e 45% da geração Y e 5% da geração Z dizem que há

dificuldade em delegar funções. Segundo Faria (1982), não basta dispor de um conjunto favorável de qualidades, é necessário saber dosar e adequar procedimentos para atender as exigências das situações.

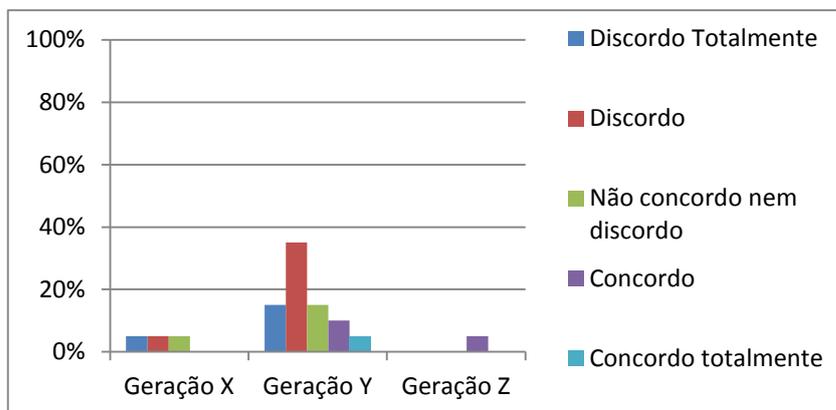
Gráfico 5 – Característica dos líderes que dificultam o relacionamento no dia-a dia



Fonte: da pesquisa (2015)

De acordo com o gráfico 6, 5% da geração X e 15% da geração Y discordam totalmente que há abertura para o processo decisório. Enquanto 5% da geração X e 35% da geração Y dizem discordar. 5% da geração X e 15% da geração Y não concordam nem discordam. 10% da geração Y e 5% da geração Z concordam e 5% da geração Y concordam totalmente que há participação no processo decisório. Segundo Robbins (2002), os líderes precisam determinar quanto envolvimento deve permitir aos seguidores no processo de tomada de decisões.

Gráfico 6 – Participação no processo decisório

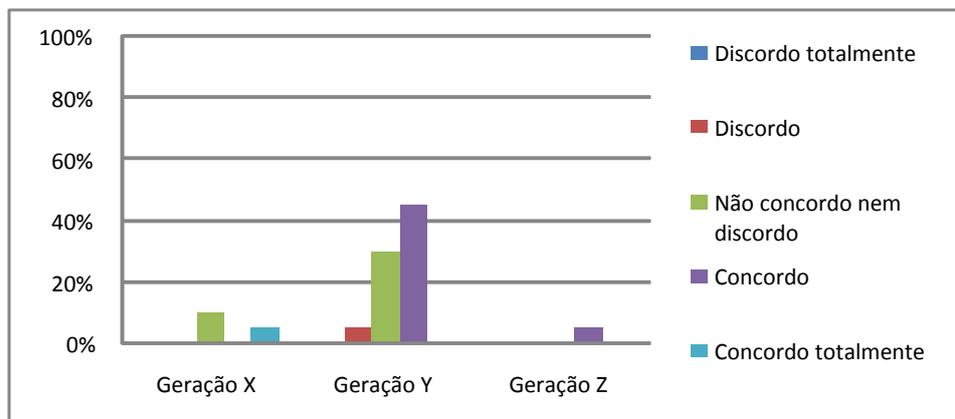


Fonte: da pesquisa (2015)

De acordo com o gráfico 7, sobre satisfação como gerador de conflitos, pode-se observar que 10% da Geração X não concordaram nem discordaram que isso vá gerar conflitos, enquanto

5% concordam totalmente. Em relação à Geração Y 5% discordam 30% não concordam nem discordam e 45% concordam que a satisfação seja gerador de conflitos e 5% da Geração Z concorda. Segundo Oliveira (2009), a geração Y por ser um grupo de mudança, é aquela que não se prende à empresa na qual está atuando profissionalmente, pois quando esse grupo não recebe respostas às suas necessidades de ascensão imaginada, busca outros ambientes de trabalho.

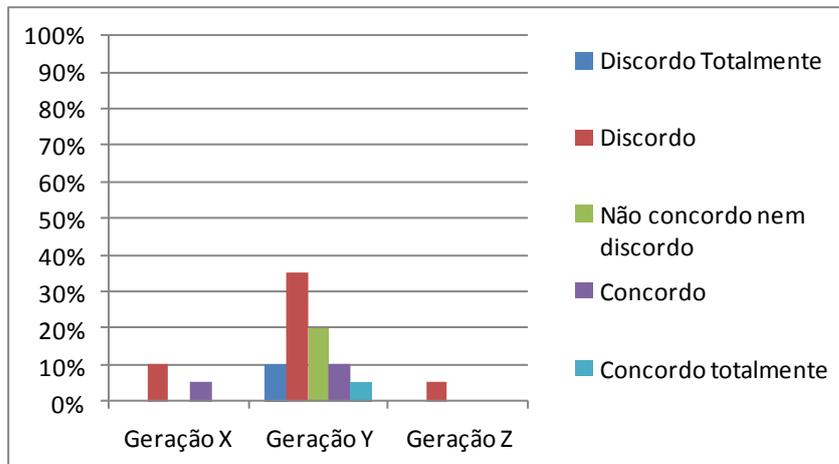
Gráfico 7– A busca pela satisfação pessoal pode ser considerada como gerador de conflitos



Fonte: da pesquisa (2015)

De acordo com o gráfico 8, 10% da Geração X discordam que o domínio da tecnologia seja um gerador de conflitos, enquanto 5% concordam. A Geração Y 5% discorda totalmente, 40% discordam, 20% não concordam e nem discordam e 15% concordam. A geração Z discorda. Para geração Y o desenvolvimento do pensamento sistêmico, com a possibilidade de olhar para o global e o local, competência esta que é tão importante ao novo mundo de trabalho (ENGELMANN 2009).

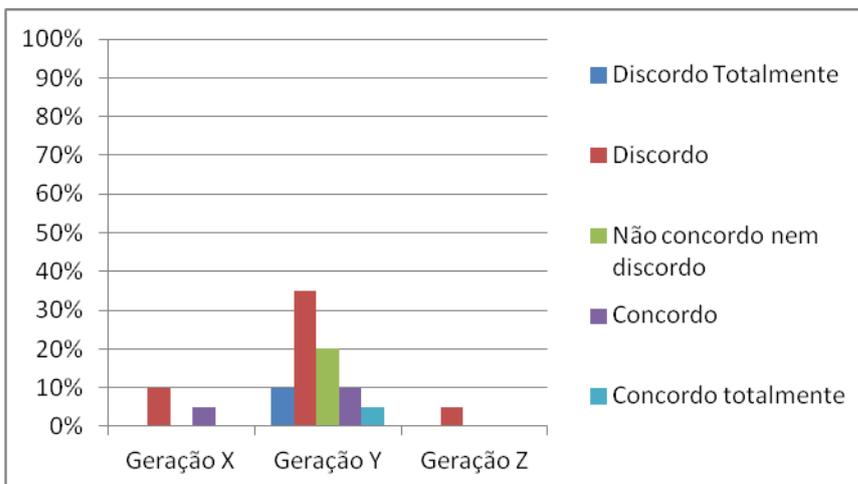
Gráfico 8 – Independência dos mais jovens pelo domínio da tecnologia como fator gerador de conflitos



Fonte: da pesquisa (2015)

Conforme gráfico 9, foram questionados se são estimulados a contribuir para melhor a forma de com seu trabalho é feito e 10% da geração X, 35% da geração Y e 5% da geração Z discordam nesse quesito. 5% da geração X e 10% da geração Y concordam. 10% da geração Y discordam totalmente. 20% da geração Y não concordam nem discordam e 5% da geração y concordam totalmente. E 5% da geração Z discordam. (CHIAVENATO,1999) acredita que as pessoas são parceiras da organização, fornecem conhecimento, capacidades. Daí a necessidade de serem tratadas como parceiros nos negócios e não como simples empregados.

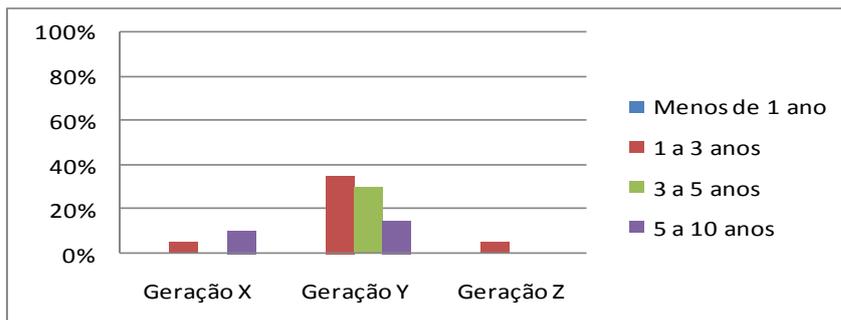
Gráfico 9 – Contribuição para estimular a fórmula do trabalho



Fonte: da pesquisa (2015)

O gráfico 10 refere-se ao tempo de serviço na empresa em questão, onde 5% da Geração X tem de 1 à 3 anos, 10% tem de 5 à 10 anos; 35% da Geração Y tem de 1 à 3 anos, 30% tem de 3 à 5 anos, 15% tem de 5 à 10 anos, a geração z 5% tem de 1 à 3 anos. Considerando o gráfico nota-se que a maioria dos funcionários estão a mais de 3 anos e que a empresa vem apostando em novas contratações porem mantém funcionários por uma longo período.

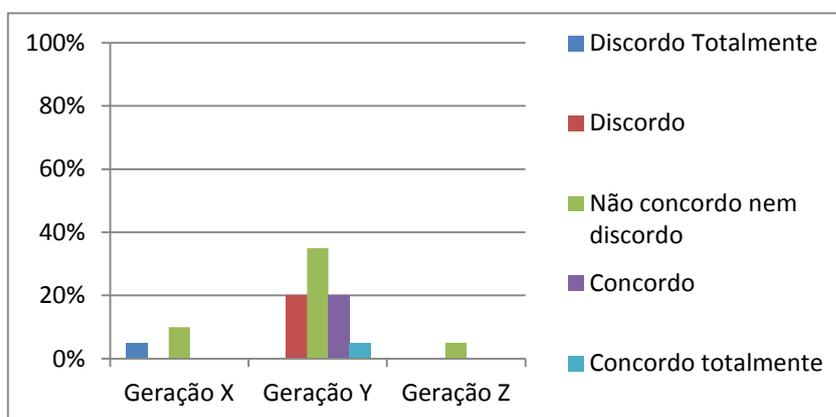
Gráfico 10 – Tempo de serviço na empresa



Fonte: da pesquisa (2015)

Como mostra o gráfico 11, 5% da geração X discordam totalmente que são valorizados no trabalho, 10% da geração X, 35% da geração Y e 5% da geração Z não concordam nem discordam. 20% da geração Y concordam e 5% concordam totalmente. Vergara (2000, p. 42) defende a idéia de que quando uma pessoa realiza um trabalho, coloca nele seu raciocínio e suas emoções, ou seja, coloca-se no trabalho. Produto e produtor não se separam, é um só, o trabalho pertence à pessoa que nele colocou seu esforço. Daí a necessidade se sentir valorizado.

Gráfico 11 – Valorização quanto ao seu cargo



Fonte: da pesquisa (2015)

4.3 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

A empresa é gerida por um gestor da geração Baby Bommers e outro da geração Y, diante das perguntas aplicadas, segue resultados obtidos.

O gestor da geração Y disse os jovens da geração Y têm vínculo com eles mesmos e não com a empresa em que trabalham. Segundo Oliveira (2009), a geração Y por ser um grupo de mudança, é aquela que não se prende à empresa na qual está atuando profissionalmente. Já o gestor geração Baby Bommers disse que eles têm dificuldade em lidar com os valores da empresa, esbarram na cultura organizacional existente. Segundo (ARMOUR, 2009) essa geração não tem intenção de permanecer por muito tempo na mesma empresa, eles não são fiéis às organizações e sim aos seus interesses pessoais.

Os gestores disseram que, às vezes, a empresa toma alguma iniciativa para resolver os conflitos do dia-a-dia entre os funcionários. De acordo com Chiavenato (2004), o conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram.

Tanto o gestor da geração Y, quanto o gestor geração Baby Bommers concordaram que a característica da geração Y que contribui para o desenvolvimento da empresa é a agilidade. De acordo com Kuntz (2009), a geração Y no ambiente de trabalho são questionadores, espertos, ousados, interessados, multifuncionais e proativos, não gostam de formalidades, são corajosos ao expor suas ideias e lutam por suas opiniões.

Em relação à pergunta sobre quais atitudes precisam ser revistas para que os jovens da geração Z cresçam na empresa o gestor da geração Y disse que eles precisam aprender a fazer não só o que gostam, mas o que for solicitado. Já o gestor Baby Bommers disse que eles precisam vestir a camisa da empresa, não só pelo salário. Segundo Souza (2011), pesquisadores acreditam que são pessoas na sua maioria individualistas, e que terão grande dificuldade em realizar trabalhos em equipe e em compreender a si mesmos.

O gestor Baby Bommers e o gestor geração Y disseram que melhor forma de unir as gerações em um relacionamento saudável é buscar um ponto de equilíbrio diante das opiniões. Pois, de acordo com Robbins (2005), as gerações são forjadas com base em um conjunto de vivências comum, que influencia diretamente em seu comportamento, de acordo com a época em que o

indivíduo foi criado. Como demonstrado no gráfico no 4 que a maioria dos funcionários se mostraram ter uma boa relação com os demais.

O gestor da geração Y considera a gerações Y como melhores funcionários, o gestor Baby Bommer disse que isso não se aplica. Para Engelmann (2009), mundo virtual motivou a essa geração o desenvolvimento do pensamento sistêmico, com a possibilidade de olhar para o global e o local, competência esta que é tão importante ao novo mundo de trabalho.

No que diz respeito à resistência, a adaptação e mudanças organizacionais dos funcionários o gestor Y concorda que há resistências já o da geração Baby bommers discorda. Segundo Robbins (2005), a resistência à mudança pode ser diferenciada entre as fontes de resistência individual relacionada a características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspectos como: hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas.

Os dois gestores concordaram que as diferenças de gerações causam conflitos no dia-a-dia. De acordo Robbins (2008), o conflito é uma ocorrência natural nas organizações e que, portanto, deve ser aceito. Entende que ele não pode ser eliminado e que pode, inclusive, ser benéfico para os grupos e organizações.

Em relação à ambição como fator gerador de conflitos, ambos os gestores concordaram. Thomas (1992), o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma.

O gestor da geração Y concordou totalmente que a individualidade dos colaboradores pode ser avaliada como gerador de conflitos. O gestor Baby Bommer não concordou, nem discordou. Chiavenato (2004), conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inevitável da natureza humana; constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração. Como foi visto no gráfico 7, em que a maioria dos funcionários concorda que a busca pela satisfação pode ser um gerador de conflitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

O objetivo desse artigo foi analisar as divergências dos conflitos de gerações em uma empresa de pequeno porte, identificando as diferenças e os possíveis benefícios.

De acordo com a pesquisa realizada, percebe-se um relacionamento saudável entre funcionários, apesar das diversidades e da concentração de funcionários da geração Y, este comportamento deve-se ao acompanhamento dos gestores quanto aos conflitos gerados no dia a dia. A melhor forma de unir as gerações em um relacionamento saudável é buscar um ponto de equilíbrio diante das opiniões.

Nota-se que a geração que mais tem se destacado na empresa é a geração Y, já que ela possui um grande número de informações e criatividade, o que facilita o desenvolvimento de habilidades com maior desempenho e obtenção de êxito nas funções atribuídas.

Conhecer o perfil de cada geração a partir do estudo das características que as define é muito importante para que os gestores mantenham seus funcionários integrados e comprometidos com o objetivo da organização.

Sugere-se que a empresa inclua os funcionários nas decisões do dia-a-dia, delegando atividades e dando autonomia para a realização, esclarecendo o resultado esperado e motivando os colaboradores para que não tenham uma visão de que são ambiciosos e se importam somente com o dinheiro conforme mostra a pesquisa. Apesar dos funcionários terem essa visão sobre os gestores, se sentem valorizados de modo geral, permanecendo na empresa por um longo período o que já conta como um ponto positivo para empresa.

Sendo assim, os conflitos de gerações na organização nem sempre é um fator negativo, pois é com a diferença de interesses das partes que nascem oportunidades de crescimento mútuo. o gestor deve usar essas diferenças a favor da organização considerando as características essenciais de cada perfil profissional respeitando as diferenças e motivando seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa.** 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ANINGER, Laila. **Gerenciando conflitos**. Disponível em: http://www.linhadireta.com.br/novo/livro/parte4/artigos.php?id_artigo=16> acesso em: 01/05/15

ARMOUR, Stephanie. **Geração Y: Você é desta Geração**. Disponível em: www.kairosnet.com.br. Acesso em 01 de maio 2015

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 2000. Disponível em: <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em: 25 maio. 2015.

BATISTA, F. H. A; GALELLI, A. O Comprometimento Organizacional e a Teoria das gerações: um estudo de caso em uma empresa metalúrgica na serra gaúcha. **Revista GEINTEC**. São Cristovão/SE Vol. 4,n.1,p.650-664. 2014

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. Curitiba: Juruá, 2012.

BEUREN, Ilse Maria (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BONAT, Débora. **Metodologia da Pesquisa**. 3ª Ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ENGELMANN, Deise C. **O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y?** 2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>. Acesso em maio 2015.

FARIA, A. N. de. **Liderança e chefia**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. **Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: o papel do líder como gerente das emoções do grupo**, 2007. Disponível em http://ww.w.aedb.br/seget/artigos07/1271_SEGET_2_2007_2.pdf. Acesso em maio de 2015.

FORQUIN, J.C.; **Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações**. Congresso Internacional CO - Educação de gerações, São Paulo, Sesc, Outubro 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

KULLOCK, E. Depoimento. In: CALLEGARI, W. Nunes. **Serie gerações**. 2010. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=x1oIU6AGHo8>>. Acesso em: 01 maio 2015.

LIMA, Ranieri. **Perfil das gerações no Brasil: as gerações X, Y e Z e seus perfis políticos**. São Paulo: Baraúna, 2012.

LOMBARDIA, Pilar García. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n.70, p.1-7. set./out. 2008.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Sidnei. Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2008. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/gestao-de-pessoas-na-perspectiva-do-ambiente-de-trabalho-multigeracional/93794/>. Acesso maio de 2015.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, Sidnei. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integrare Editora, 2012

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2008.

SERRANO, D. P. **Geração Baby Boomers**. Publicado em 27 jun. 2010b. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_Baby_Boomer. Acesso em: 02/05/2015.

SILVA, E. L; MENESES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SHIYASHIKI, Eduardo. **A geração Z e o mercado de trabalho**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/a-geracao-z-e-o-mercado-de-trabalho/25973/> Acesso em 02 de maio 2015.

SOUZA, Sérgio Luiz Baena. **Fatores que influenciam os consumidores da Geração “Z” na compra de produtos eletrônicos**. Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Natal, 2011. Disponível em <http://www2.unifap.br/claudiomarcio/files/2013/11/B3-2014-Holos-Conflitos-Organizacionais.pdf>.

THOMAS, Kenneth. **Conflitos e negociação nas organizações**. Manual de Psicologia Industrial e Organizacional. Palo Alto: Consultoria Psicólogo Press.1992.

VESCOVI, R. A. **Os Comportamentos de Cooperação e Competição entre as Gerações nos ambiente de trabalho**. 2012. Dissertação de Mestrado – FUCAPE

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZAMBELLI, Tania. **Duas gerações, dois olhares e uma só direção**. Acesso em: <<http://www.taniazambelli.com.br/artigos/ler.asp?cod=78>>. Acesso em: 02 de maio de 2015.

ZEMKE, R.O.; **Respeito às Gerações**. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org.). *Modernas Práticas na Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

APÊNDICES
PESQUISA DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduandos: Caroline Ferreira e Kétlem Santos

Orientador: Marta Alves de Souza

QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte da pesquisa do nosso Trabalho de Conclusão de Curso, com objetivo de analisar como os funcionários reagem às dificuldades enfrentadas diante das adversidades das gerações. Desde já agradecemos sua colaboração

Data: ____/____/____. **Idade:** _____ **Sexo:** _____
Cargo: _____

Funcionários

1 - Qual a sua faixa etária?

A) 52 a 67anos

B) 38 a 51 anos

C) 21 a 37 anos

D) 15 a 20 anos

2 - O que vocês esperam trabalhando na empresa?

A) Satisfação profissional

B) Desafio

C) Ganhar experiência

D) Realizar projetos significantes

E) Salário

3 - Quais as características dos gestores?

A) Autoritários

B) Motivadores

C) Comunicativos

D) Ambiciosos

E) Não estão nem aí. Só querem dinheiro no bolso

4 - Qual a relação entre vocês funcionários?

A) Muito boa

- B) Boa
- C) Razoável
- D) Me relaciono melhor com os funcionários da minha idade
- E) Me relaciono melhor com funcionários mais velhos

5 - Quais características dos líderes dificultam o relacionamento no dia a dia?

- A) Intolerância
- B) Resistência a inovação
- C) Dificuldade em delegar funções e responsabilidades
- D) Conformismo
- E) Pressão por resultados

6 - O líder abre oportunidade de participação no processo decisório?

- A) Discordo totalmente
- B) Discordo
- C) Não concordo nem discordo
- D) Concordo
- E) Concordo totalmente

7 - A busca pela satisfação pessoal pode ser considerada como gerador de conflitos?

- A) Discordo totalmente
- B) Discordo
- C) Não concordo nem discordo
- D) Concordo
- E) Concordo totalmente

8 - Independência dos mais jovens pelo domínio da tecnologia pode ser considerada um fator gerador de conflitos?

- A) Discordo totalmente
- B) Discordo
- C) Não concordo nem discordo
- D) Concordo

E) Concordo totalmente

9 - É estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o seu trabalho?

A) Discordo totalmente

B) Discordo

C) Não concordo nem discordo

D) Concordo

E) Concordo totalmente

10 - Qual o seu tempo de trabalho na empresa?

A) Menos de 1 ano.

B) 1 a 3 anos.

C) 3 a 5 anos.

D) 5 a 10 anos.

11 - Você se sente valorizado quanto ao seu cargo?

A) Discordo totalmente

B) Discordo

C) Não concordo nem discordo

D) Concordo

E) Concordo totalmente

APÊNDICES
PESQUISA DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduandos: Caroline Ferreira e Kétlem Santos

Orientador: Marta Alves de Souza

QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte da pesquisa do nosso Trabalho de Conclusão de Curso, com objetivo de analisar como os funcionários reagem às dificuldades enfrentadas diante das adversidades das gerações. Desde já agradecemos sua colaboração.

Data: ____/____/____. **Idade:** _____ **Sexo:** _____

Cargo: _____

Tempo de empresa: _____

Gestores

1 - Você enquanto líder, como avalia os jovens dessa nova geração? Assinale uma opção.

- A) Menos preocupada e mais descompromissada com a empresa e com o trabalho
- B) Têm dificuldade em lidar com os valores da empresa, esbarram na cultura organizacional existente
- C) Apressam-se em conseguir promoção.
- D) Mudam de emprego com facilidade, decidem visando maior remuneração, satisfação imediata e prazer por mais tempo
- E) Os jovens da geração y têm vínculo com eles mesmos e não com a empresa em que trabalham

2 - A empresa toma alguma iniciativa para resolver os conflitos do dia-a-dia entre os funcionários?

- A) Sempre
- B) Quase sempre
- C) Às vezes
- D) Nunca

3 - Qual característica da geração Y contribui para o desenvolvimento da empresa?

- A) Empolgação
- B) Vitalidade
- C) Garra
- D) Inovação
- E) Agilidade

4 - Enquanto líder, quais atitudes precisam ser revistas para que os jovens da geração Z cresçam na empresa?

- A) Aprenderem a fazer não só o que gostam, mas o que for solicitado.

- B) Serem menos ambiciosos
- C) Ser tolerantes
- D) Vestirem a camisa da empresa, não só pelo salário.
- E) Aceitação de hierarquias.

5 - Qual a melhor forma de unir as gerações em um relacionamento saudável?

- A) Quebrar paradigmas.
- B) Buscar um ponto de equilíbrio diante das opiniões
- C) Ajustar o estilo de liderança a situação
- D) Desenvolver um ambiente de segurança e confiança

6 - Qual geração você considera melhores funcionários?

- A) X (Entre 38 e 51 anos)
- B) Y (Entre 21 e 37 anos)
- C) Z (Entre 15 e 20 anos)
- D) Isso não se aplica

7-Os funcionários são resistentes a adaptação e mudanças organizacionais?

- A) Discordo totalmente
- B) Discordo
- C) Não concordo nem discordo
- D) Concordo
- E) Concordo totalmente

8-As diferenças de gerações causam conflitos no dia-a-dia?

- A) Discordo totalmente
- B) Discordo
- C) Não concordo nem discordo
- D) Concordo
- E) Concordo totalmente

9 - A ambição pode ser considerada um fator gerador de conflitos?

- A) Discordo totalmente

B) Discordo

C) Não concordo nem discordo

D) Concordo

E) Concordo totalmente

10 - A individualidade dos colaboradores pode ser avaliada como gerador de conflitos?

A) Discordo totalmente

B) Discordo

C) Não concordo nem discordo

D) Concordo

E) Concordo totalmente