



Diciembre 2017 - ISSN: 1988-7833

## OS DESAFIOS DOS GESTORES PARA GERENCIAR OS CONFLITOS DE GERAÇÕES NAS EMPRESAS

Andréa Maria De Freitas Lemos<sup>1</sup>  
Francisco Edilson De Andrade Lemos<sup>2</sup>  
Redermann Bezerra De Noronha<sup>3</sup>  
Prof. M. Sc. Rickardo Léo Ramos Gomes<sup>4</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Andréa Maria De Freitas Lemos, Francisco Edilson De Andrade Lemos, Redermann Bezerra De Noronha y Rickardo Léo Ramos Gomes, (2017): "Os desafios dos gestores para gerenciar os conflitos de gerações nas empresas", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (octubre-diciembre 2017). En línea:  
<http://www.eumed.net/rev/ccss/2017/04/gerenciar-conflitos-empresas.html>

### RESUMO

O presente artigo descreve sobre as diferentes gerações: *Baby Boomers*, X e Y convivendo atualmente no mesmo ambiente de trabalho e a geração Z que está começando a ocupar postos de trabalho e tendo suas primeiras experiências profissionais, e aborda a respeito dos conflitos existentes resultantes deste encontro focando as três primeiras gerações citadas. Após pesquisa realizada, pode-se citar que as características das pessoas que formam estas gerações, estão relacionadas a cultura, crença, valores, princípios, contexto histórico em que nasceram e formação familiar de cada ser humano, além das mudanças comportamentais apresentadas por cada um ao enfrentar os desafios, saber lidar com as diferenças, compreender as diversidades e respeitá-las. O desafio da gestão de pessoas realizada pelas lideranças nas organizações é administrar diferenças, percepções, buscar incentivos que propiciem satisfação de acordo com o perfil de cada geração, motivar cada colaborador de maneira assertiva, promover crescimento pessoal e profissional,

1 Analista Administrativo na Empresa Supricel Logística Ltda. Graduada em Administração pela Faculdade Ateneu (FATE). Especialista MBA em Administração e Negócios (FATE). Pós-graduanda em MBA de Recursos Humanos (FATE).

2 Gerente de Unidade na Empresa Supricel Logística Ltda. Graduado em Logística pela Faculdade Ateneu (FATE), Pós-graduando em MBA de Recursos Humanos pela Faculdade Ateneu (FATE)

3 Professor do curso Assistente Administrativo na área de Desenvolvimento Pessoal no CEBRAC (Centro Brasileiro de Cursos); Graduado em Administração (Universidade de Fortaleza – UNIFOR); Microsoft Office Specialist: Excel – PowerPoint – Word; Pós-graduando do Curso de Especialização MBA em Administração de Recursos Humanos da Faculdade Ateneu. Programa de Desenvolvimento de Líderes aplicado à Gestão Educacional; Coordenador Educacional na SOS Educação Profissional (2014).

4 Professor da Disciplina de Metodologia do Trabalho Científico (Orientador) – Faculdade Ateneu. Dr. (Tít. Cult.) em Ciências Biológicas pela FICL; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Metodologia do Ensino de Ciências pela Universidade Estadual do Ceará (UECe); Spec. (Tít. Cult.) em Paleontologia Internacional pela Faculdade Internacional de Cursos Livres (FICL). Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Licenciado em Matemática, Biologia, Física e Química pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos.

solucionar conflitos e melhorar o clima organizacional, com o objetivo de alcançar os objetivos organizacionais de acordo com a cultura de cada empresa.

**Palavras-Chave:** Geração *Baby Boomers*. Geração X. Geração Y. Características. Ambiente organizacional.

### ABSTRACT

This article describes the different generations: Baby Boomers, X and Y, currently living in the same work environment and the Z generation that is starting to occupy jobs and having their first professional experiences, and addresses the existing conflicts resulting from this meeting focusing on the first three generations cited. After research, it can be mentioned that the characteristics of the people who form these generations are related to the culture, beliefs, values, principles, historical context in which they were born and the family formation of each human being, besides the behavioral changes presented by each one facing the challenges, knowing how to deal with differences, understanding diversity and respecting them. The challenge of people management by leadership in organizations is to manage differences, perceptions, seek incentives that provide satisfaction according to the profile of each generation, motivate each employee assertively, promote personal and professional growth, resolve conflicts and improve the climate organizational, with the objective of achieving the organizational objectives according to the culture of each company.

**Subject Descriptor** (SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA): Generations. Generation conflict. Work environment.

**Keywords:** Baby Boomers Generation. Generation X. Generation Y. Features. Organizational environment.

## 1 INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças nos últimos anos, inovações tecnológicas, globalização, novo conceito de mercado e a convivência de profissionais das multigerações inseridas no mesmo ambiente de trabalho, as organizações desenvolveram estratégias e políticas voltadas para a nova realidade.

A partir do encontro de gerações nas organizações, com o ingresso de novos colaboradores, surgiram as divergências e conflitos ocasionando desentendimentos entre os profissionais, despertando o interesse dos estudiosos em querer descobrir as reais causas para tantos conflitos entre as gerações convivendo nos mesmos setores de trabalho.

Entre as fontes pesquisadas, encontramos embasamentos de autores especialistas na temática que serviram de orientações para aprimorar o conhecimento e entendimento deste complexo assunto, o qual, não existe uma regra geral para os conflitos existentes entre o encontro de gerações, podendo estar relacionada aos comportamentos, valores, cultura e a formação de cada indivíduo da diversidade geracional.

Visando entender melhor a complexidade no encontro de gerações no mercado de trabalho, busca-se através de uma pesquisa bibliográfica quantitativa, demonstrar a importância dos gestores no enfrentamento das dificuldades demonstradas pelos colaboradores em atender os procedimentos organizacionais, bem como em não reconhecer os benefícios desta interação dentro das empresas.

Diante das dificuldades para lidar com os profissionais de diferentes gerações atuantes nas organizações, os gestores terão papel importante para desenvolver práticas de lideranças que atendam às necessidades de integração compatíveis aos diversos tipos de gerações. Portanto, as diferenças comportamentais das pessoas no ambiente de trabalho, poderão estar relacionadas aos valores e princípios de cada indivíduo e não somente pela diferença de idade.

Assim, escolhemos o tema, os desafios dos gestores para gerenciar os conflitos de gerações nas empresas, pela necessidade cotidiana de conhecer sobre a complexidade do encontro

das gerações que atuam no mercado de trabalho já que tal conhecimento será primordial em nosso ambiente de trabalho enquanto gestores.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A Importância da Lisura do Gestor

Diante do cenário atual onde várias gerações estão inseridas no mesmo ambiente organizacional, os gestores necessitam buscar conhecimento e embasamento para desenvolver técnicas e competências de liderança para gerir multiplicidade geracional.

Gestores insatisfeitos ou mal preparados podem colocar uma empresa inteira abaixo, eles têm um peso muito grande e servem como referência para os demais funcionários. Se não houver uma preocupação com o que está acontecendo ao seu redor cria-se a possibilidade para falhas e erros, o processo de acompanhamento, treinamento e supervisão deve ser a prioridade para o profissional que desempenha esta função (Melo, 2014, p.1).

Então, o Gestor deve estar atento à necessidade de cada funcionário que faz parte da sua equipe de trabalho, saber enxergar suas insatisfações com profissionalismo, propor soluções e proporcionar a todos eles um ambiente seguro para que possam exercer suas tarefas com efetividade (Prado, 2009).

Contudo, para que uma liderança seja bem-sucedida, faz-se necessário conhecer sobre as gerações, *Baby Boomers*, X e Y que constituem atualmente as organizações, bem como a geração Z que em breve ingressará no mercado de trabalho.

#### 2.1.1 Geração *Baby Boomers*

Desta geração fazem parte aqueles nascidos entre 1946 e 1964 e que ingressaram na força de trabalho das organizações de 1965 a 1985 (Robbins apud Malafaia, 2011). Portanto, *Baby Boomers*, para este autor, é uma definição para o conjunto de crianças nascidas durante uma explosão populacional - *Baby Boom* em inglês, ou, em uma tradução livre, explosão de bebês. A atual definição de *Baby Boomers* refere-se aos filhos da Segunda Guerra Mundial, já que logo após a guerra houve uma explosão populacional.

As pessoas desta geração têm como características marcantes priorizar o trabalho, valorizar a empresa e cumprem as determinações conforme as políticas estabelecidas pelas organizações.



Figura 01 - Geração *Baby Boomers*.

Fonte: Impacttbt (2016).

De acordo Zemke; Raines e Filipczak (2008), a gestão dessa geração é realizada por consensos. São pessoas que colocam o trabalho à frente de tudo, inclusive da família, e se definem pelos resultados que alcançam. Essa geração é mais saudável e instruída que sua antecessora; seus membros vivem mais e com maior qualidade. Por isso, tendem a se aposentar mais tarde, por motivos variados que, por vezes, os levam a complementar a renda familiar, pela vitalidade que

sentem e a vontade de continuar produzindo. Trata-se de uma geração que deseja continuar em atividade por muito tempo.

### 2.1.2 Geração X

Nascidas entre os anos de 1965 e 1979, as pessoas dessa geração ingressaram no mercado de trabalho de 1985 a 2000. Estão hoje com, aproximadamente, 45 anos.

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.



Figura 02 - Geração X.

Fonte: Slideshare (2014).

Nesta geração as pessoas são individualistas, buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, são independentes, empreendedores, ambiciosos, imediatistas e seguem os passos dos antecessores.

### 2.1.3 Geração Y

Segundo especialistas, integrariam a geração Y os jovens nascidos entre as décadas de 1980 e 1990, tendo características muito especiais, pois acompanharam a nascente revolução tecnológica atual quando crianças. Outros estudiosos (Carvalho; Nascimento; Serafim, 2012) incluem na geração Y jovens nascidos a partir do fim dos anos 1970 e início da década de 1980 até os primeiros anos de 2000 (2003-2004).



Figura 03 - Geração Y.

Fonte: Projetodraft (2015).

Para Oliveira (2010), a geração Y é motivada por desafios e interesse de ascensão rápida, seus integrantes mudam de direção quando percebem que isso não acontecerá em um curto espaço

de tempo. Em decorrência, a rotatividade nas empresas está crescendo: trabalhar na mesma empresa por muitos anos não faz parte dos planos desses novos profissionais.

#### 2.1.4 Geração Z

Formada pelos jovens que nasceram em meados dos anos 90, segundo estudiosos do comportamento humano, em meio ao mundo integrado, globalizado, e extremamente tecnológico, enfim em contato direto com a internet.



Figura 04 - Geração Z.

Fonte: Thegreatescapegame (2016).

Essa geração é caracterizada pela letra Z, a qual se origina do termo “zapear”, ato de mudar de forma rápida e repetidamente o canal de televisão ou frequência de rádio pelo controle remoto, como descrito por Lauer (2011) e Shinyashiki (2009).

## 2.2 As Dificuldades dos Colaboradores em Atender Métodos e Procedimentos Organizacionais

Em virtude da complexidade do ser humano nas diferentes gerações, surgem os conflitos para o cumprimento dos métodos e procedimentos estabelecidos nas organizações.

Zemke (2008) destaca que cada geração difere da outra em termos de crenças, valores e prioridades, que são consequência direta da época em que foram criadas. As análises identificam a presença da geração *Baby-Boomers* (geração pós-guerra), a geração X (abrange os nascidos entre 1962 e 1977) e a geração Y (nascidos a partir de 1978) atuando em um mesmo ambiente de trabalho.

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.



Figura 05 - Conflitos Organizacionais.  
Fonte: LinkedIn (2016).

Conforme observam Lombardia et al (2008), a aproximação de idade não é suficiente para defini-la, fatores como valores e princípios comuns, vivências históricas macrossociais partilhadas, visão de vida e de mundo, cenários sociopolíticos devem ser observados em sua definição

Oliveira (2010, p. 85) afirma: que “A geração Y é jovem, o que significa estar em fase de transição e, conseqüentemente, ser contraditória em suas atitudes e escolhas”.

Zemke (2008, p.54) 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. Segundo o autor, os integrantes da geração Y

“São trabalhadores entusiásticos, mas do tipo autossuficientes 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 (Zemke, 2008, p.54)”.

### 2.3 Os Benefícios Resultantes do Encontro de Gerações nas Organizações

Segundo Ferreira (2014, p. 1) a nossa relação com os outros constitui nossa personalidade, pois

Nós só existimos em relação aos outros. As novas gerações vêm conquistando cada vez mais cargos de liderança e, por vezes, seus subordinados são mais velhos, mais experientes e menos receptivos. Este universo é formado de muitas dificuldades em relação às lideranças e repleto de diferentes gerações que sempre trabalham juntas. Confirma quatro pontos cruciais para o bom desenvolvimento destas relações.

As relações interpessoais são parte importante na construção da nossa personalidade. Sem o outro não existe o eu. Apesar das dificuldades, muito há a ganhar na interação entre diferentes gerações.

#### 2.3.1 Paixão

Pessoas apaixonadas pelo seu trabalho são fundamentais para que os melhores resultados sejam encontrados. Como fazer que diferentes perfis de pessoas sejam imbuídos de paixão? É importante lembrar que os *Baby Boomers* são apaixonados pela bandeira da empresa. Essa geração será estimulada através de prêmios que reconheçam e valorizem sua dedicação (Ferreira, 2014).

A Geração X, tem como foco principal a estabilidade financeira, a melhor maneira de manter o interesse aceso é lembrar-lhes do plano de carreira e a possibilidade de continuar crescendo onde está. "No entanto, a Geração Y considera o trabalho uma fonte de satisfação e aprendizado, vale oferecer-lhes os benefícios de um belo plano de treinamento e desenvolvimento (Ferreira, 2014, p.2)".

#### 2.3.2 Ambiente

Os ambientes físicos exercem forte influência na produção das diferentes gerações pois,

Os Baby Boomers gostam de ambientes organizados, metódicos e com uma clara divisão de áreas. Já os profissionais da Geração X preferem o ambiente que estimule a independência e o empreendedorismo como fonte de inspiração, através de quadros com metas, gráficos com indicadores e outros meios que mostrem que ele está em desenvolvimento rumo a seu objetivo. A Geração Y produz melhor em ambientes descolados, de preferência sem previsibilidade, ou seja, nada de mesas fixas. (Ferreira, 2014, p.1).

Cada geração tem seu próprio estilo no tocante ao ambiente. Esse espaço físico, juntamente com seu layout servem de inspiração e motivação para fomentar a produtividade dos colaboradores. Ambientes inadequados quanto à geração que o frequenta produz mal-estar, desmotivação, péssimo clima organizacional e conseqüentemente, baixa produção.

### 2.3.3 Palavra

O uso da palavra imprime a forma com que cada líder lida com a Gestão das pessoas e suas conseqüências, independente da geração.

Entre os *Baby Boomers* que têm dificuldade de lidar com a perda de status e poder, é comum nos depararmos com líderes que têm muita dificuldade em mudar de opinião e, principalmente, assumir isso. "Eles acreditam que liderar é comandar e controlar, e por isso acabam se distanciando principalmente da Geração Y no trabalho em conjunto (Ferreira, 2014, p.3)".

A Geração X trabalha a linguagem como ferramenta para garantir seu espaço no mercado, pois teme perdê-lo para a Geração Y e usa todos os mecanismos para garantir o seu comprometimento com os objetivos da empresa. Um ponto muito forte desses líderes é que, quando assumem este papel, procuram valorizar as competências dos seus liderados e de seus pares (Ferreira, 2014, p.2).

O perfil dos gestores da Geração Y atuantes no mercado competitivo e inovador, tem características e comportamentos diferentes das gerações *Baby Boomers* e X, por serem jovens e viverem conectados ao mundo virtual e da informalidade dificultam o relacionamento e evitam o uso da comunicação verbal oral com os demais profissionais das outras gerações.

### 2.3.4 Alianças

Os *Baby Boomers* por serem bastante competitivos, utilizam alianças para estabelecer parcerias que lhes tornem mais fortes em relação aos concorrentes (Ferreira, 2014).

Segundo Ferreira (2014, p.3), "os líderes da Geração X, que têm um perfil muito empreendedor, utiliza toda a perspicácia para estabelecer relações comerciais e costumam dedicar-se muito para as alianças estabelecidas darem certo".

A Geração Y, entretanto, já procura estabelecer parcerias que otimizem seus trabalhos para que consigam ter mais tempo para atender suas necessidades e desejos. Eles amam desafios e querem fazer tudo à própria maneira, com o mínimo de burocracia, evitando atividades rotineiras e controle excessivo (Ferreira, 2014, p.3).

Ferreira (2014, p.4) afirma que a prática para assessorar e assistir este desenvolvimento intergerações e suas conquistas é a utilização de um planejamento que compreende os tópicos abaixo:

- Motivar as pessoas para entender os diferentes tipos de trabalho. Por exemplo, os *Baby Boomers* não gostam de ser gerenciados em detalhes, já os da Geração Y preferem receber instruções específicas.
- Considerar os valores de cada geração, os *Baby Boomers* têm espírito de equipe, a Geração X precisa agir de forma isolada e a Y valoriza equipes abertas e honestas.
- Estimular o diálogo entre as gerações, sendo que pessoas da Geração *Baby Boomers* podem não gostar da informalidade dos indivíduos da Geração Y. Estes podem se incomodar, caso seus *insights* não sejam valorizados.
- Identificar os pontos positivos de cada geração, os *Baby Boomers* destacam-se por serem bons mentores, já os profissionais da Geração Y são eficazes na hora de encontrar soluções criativas.
- A interação entre as gerações melhora o aprendizado, facilitando a convivência dos mesmos, pois se observa que a sabedoria é uma característica dos *Baby Boomers*, a Geração X aprecia a lealdade e a Y está atenta às tendências do mercado.

Cabe aos gestores estudo, planejamento, visão e flexibilidade para direcionar os pontos fortes de cada geração à execução das atividades, promovendo entendimento e alcance de resultados.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Estudo de caráter teórico com abordagem no enfoque qualitativo adotando a pesquisa de campo e bibliográfica, com fundamentação em autores que tratam do assunto em questão. Pretende-se compreender o encontro das gerações no ambiente organizacional, para tanto, analisou-se e observou-se as características e comportamentos, conflitos e benefícios resultantes dessa interação.

#### **3.2 Local da Pesquisa**

O estudo foi realizado em várias empresas, de diversos ramos de atividade, localizadas em Fortaleza e Limoeiro do Norte cidades do Estado do Ceará.

#### **3.3 Sujeitos da Pesquisa**

Foram entrevistados 8 gestores e 32 colaboradores das empresas pesquisadas.

#### **3.4 Instrumentos**

O roteiro do questionário (Anexo I e II) utilizados como instrumentos de pesquisa de campo contém perguntas objetivas para a coleta de dados e contou com a participação dos gestores e colaboradores das empresas pesquisadas. Foi desenvolvida uma análise qualitativa dos dados coletados. Todo o material coletado foi analisado a partir de suporte bibliográfico.

#### **3.5 Tratamento e Etapas da Pesquisa**

A pesquisa utilizou dois modelos de questionários com perguntas fechadas para gestores e colaboradores. Foram feitas três perguntas para cada grupo, sendo uma comum para ambos.

### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Inicia-se a análise dos dados coletados para a 1º questão. Esses indicadores estão tabulados no quadro a seguir:

Respostas	Quantidade	Percentual
A- São muito mais analíticos e profundos.	5	16
B- Extrema fidelidade a empresa.	8	25
C- Preocupam em excesso com prazos e processos.	11	34
D- Realização profissional é igual a reconhecimento.	8	25
Total	32	100

Quadro 1 - Quais as principais características do seu gestor?

Agora vejamos o gráfico referente a primeira questão:



Gráfico 1 – Principais características do seu gestor

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados representados no gráfico 1 e no quadro 1, a principal característica apontada pelos colaboradores em relação aos gestores é que há uma preocupação excessiva com prazos e processos (11), seguida de perto por extrema fidelidade a empresa (8) e necessidade de reconhecimento (8). Por último vem a profundidade e análise (5). E isso se justifica pelo fato dos gestores questionados serem da geração *Baby Boomers* ou da geração X e esses pontos definem os perfis dessas gerações.

No quadro abaixo encontram-se os dados referentes à segunda questão:

Respostas	Quantidade	Percentual
A- Dificuldade em delegar funções.	11	34
B- Dificuldade em lidar com inovações.	4	13
C- Muito radical na tomada de decisões.	14	44
D- Resistência às mudanças.	3	9
Total	32	100

Quadro 2 - Quais as características dos gestores que dificultam o relacionamento do dia a dia?

Segue abaixo o gráfico referente à segunda questão:

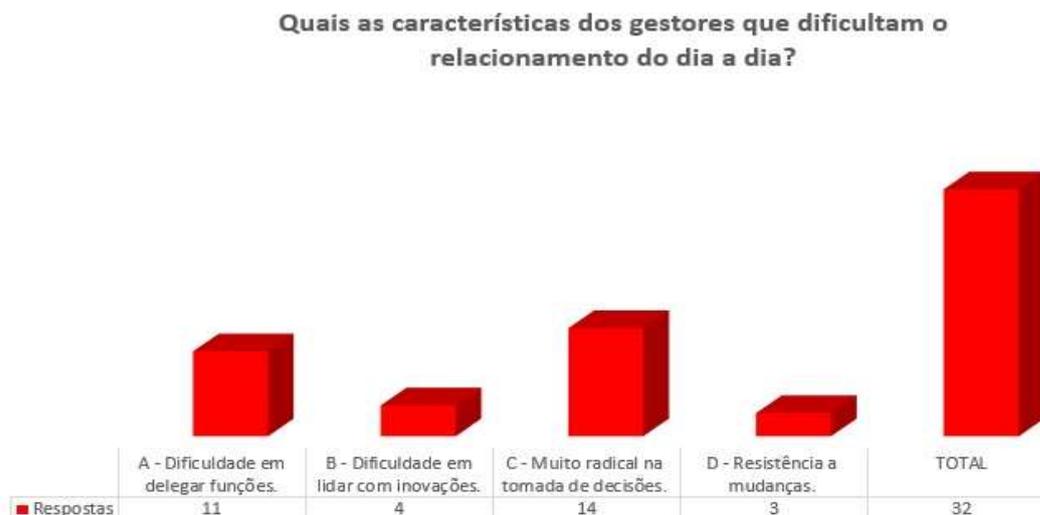


Gráfico 2 – Características dos gestores que causam dificuldades de relacionamento.  
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme está representado no quadro e graficamente, a característica dos gestores que mais dificulta o relacionamento na opinião dos colaboradores é ser radical na tomada de decisões. Entre os entrevistados, 14 deles, ou seja, 44%, escolheram essa opção. Em seguida, com um

percentual de 34%, estão 11 colaboradores que alegaram dificuldade em delegar funções por parte dos gestores. São centralizadores. Dentre os consultados, 4 deles, 13% do total, alegaram dificuldade em lidar com inovações e 3 colaboradores, que representam 9% dos entrevistados escolheram o item resistência à mudança como fator que atrapalha o relacionamento do dia a dia nas organizações.

Inicia-se a demonstração dos dados da terceira questão no quadro abaixo:

Respostas	Quantidade	Percentual
A-Comprometidos com a cultura organizacional.	1	12,5
B-Descompromissados com as políticas internas.	2	25
C-Resistentes a mudanças.	4	50
D-Flexíveis a mudanças.	1	12,5
Total	8	100

Quadro 3 Você enquanto gestor, como avalia os colaboradores das novas gerações no mesmo ambiente de trabalho?

A representação gráfica da terceira questão encontra-se abaixo:

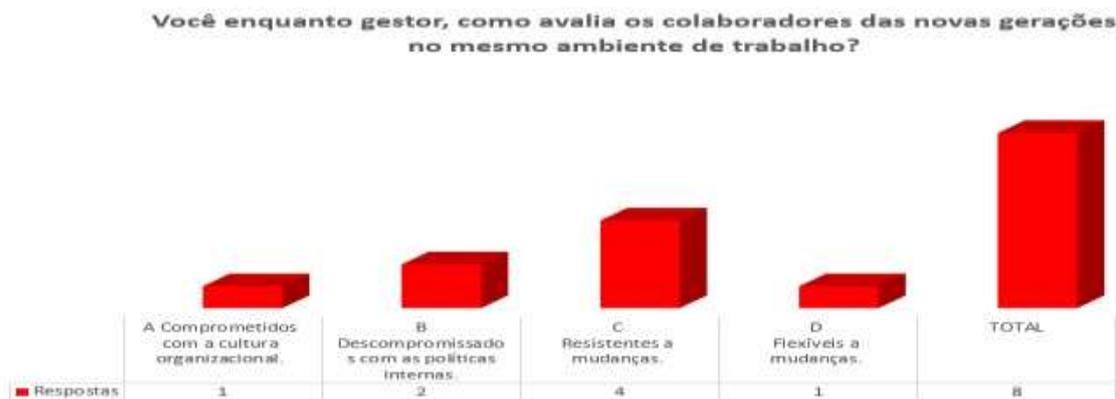


Gráfico 3 – Avaliação dos gestores sobre os colaboradores das novas gerações.

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo a avaliação dos gestores em relação aos seus colaboradores na questão do comportamento como está representado no gráfico e quadro acima, a maioria dos seus colaboradores é resistente às mudanças (4) o que representa a opinião de 50% dos gestores questionados sobre o assunto. No item descompromisso com as políticas internas, 2 gestores (25% do total) escolheram essa opção em relação aos seus subordinados. São números preocupantes pois

juntando-se as duas opções soma-se um total de 75% (6 gestores) que avaliam seus colaboradores como resistentes e descompromissados, características encontradas nas gerações X e Y.

No quadro abaixo encontram-se os indicadores da quarta questão:

Respostas	Quantidade	Percentual
A- Descompromisso em excesso.	1	12,5
B- Arrogância.	1	12,5
C- Dificuldades em lidar com adversidades.	5	62,5
D- Impaciência/ intolerância.	1	12,5
Total	8	100

Quadro 4 - Quais as características mais difíceis em lidar com o encontro de gerações no ambiente organizacional?

Abaixo o gráfico com os dados da quarta questão:



Gráfico 4 – Características mais difíceis de conviver no encontro de gerações nas organizações.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme as características citadas e que estão no gráfico e quadro acima, destacou-se a dificuldade em lidar com adversidades no ambiente organizacional com um total de 5 votos, o que representa 62,5% do total. Esse resultado ratifica uma característica muito forte nas novas gerações: a falta de habilidade em lidar com as críticas e frustrações. Com um voto ficaram os itens arrogância, descompromisso em excesso e impaciência/intolerância, representando cada item 12,5% do total.

Seguem abaixo os quadros:

Respostas	Quantidade	Percentual
A- Quebrar paradigmas	0	0
B- Procurar buscar um ponto de equilíbrio entre as opiniões.	6	75
C- Desenvolver um ambiente de segurança e confiança	1	12,5
D- Compreender as diferenças e respeitá-las.	1	12,5
Total	8	100

Respostas	Quantidade	Percentual
A- Quebrar paradigmas	6	19
B- Procurar buscar um ponto de equilíbrio entre as opiniões.	7	22
C- Desenvolver um ambiente de segurança e confiança	9	28
D- Compreender as diferenças e respeitá-las.	10	31
Total	32	100

Seguem abaixo os gráficos referentes à pergunta em comum feita ao grupo de gestores e colaboradores:



Gráfico 5 – Caminhos possíveis para uma melhor convivência na visão dos gestores.

Fonte: Dados da pesquisa



Gráfico 6 – Caminhos possíveis para uma melhor convivência na visão dos colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa

Os quadros e gráficos comparativos mostram pontos importantes e também podem abrir alguns questionamentos. A opção A não houve nenhum voto (0%) por parte dos gestores e seis votos (18,75%) de acordo com os colaboradores. Excesso de paradigmas atrapalham e criam conflitos, gerando desmotivação. Na opção B tivemos seis votos (12,5%) na visão dos gestores e sete votos (21,88%) na visão dos colaboradores de acordo com o total de cada grupo. Foi um item que teve uma certa concordância de importância nos dois grupos questionados. Possível necessidade de desenvolver a empatia para um melhor relacionamento nas organizações. No item C temos o voto de um gestor (12,5%) contra nove votos (28,12%) de acordo com os colaboradores. Foi o segundo item mais pontuado, em um total de quatro, na visão dos subordinados. Há uma séria discordância, pois para um grupo há confiança e segurança, enquanto para outro esse ponto deixa a desejar. No último quesito houve um voto (12,5%) no grupo de gestores e dez votos (31,25%) no grupo dos colaboradores. Outro item muito discrepante. Será que está havendo realmente por parte dos gestores um esforço para uma melhor compreensão e respeito das diferenças? Se há essa busca nas lideranças, o que os colaboradores entendem por diferenças e por compreensão? As gerações possuem características e diferentes entendimentos relativos a questões semelhantes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como foco entender o encontro das gerações inseridas no mesmo ambiente organizacional, bem como os desafios dos gestores para gerenciar os conflitos de gerações nas empresas.

Diante do estudo sobre a temática bastante relevante no cenário atual, observou-se que os conflitos poderão estar relacionados aos princípios, valores, crenças, culturas, comportamentos e formação familiar e não apenas pela diferença de idade dos profissionais das diferentes gerações convivendo no mesmo ambiente de trabalho.

Através da pesquisa realizada, percebeu-se que as divergências existentes entre as gerações, variam de acordo com as características, visões, percepções e perfil de cada profissional, quer seja, gestor ou colaborador.

Portanto, conclui-se que as gerações, *Baby Boomers*, X e Y inseridas no mercado de trabalho e que estão enfrentando problemas pela falta de conhecimento sobre o assunto, devem buscar o conhecimento, embasamento e equilíbrio para uma convivência harmoniosa entre os mesmos, uma vez que todos devem compreender os ganhos com a troca de experiências destes profissionais das diferentes gerações e os resultados alcançados para ambos.

## REFERÊNCIAS

Carvalho, Antônio V. de; Nascimento, Luís Paulo do; Serafim, Oziléa K.G. (2012). *Administração de Recursos Humanos*. v 1,2 ed. rev. São Paulo: Cengage Learning.

Ferreira, Alessandra. (2014). *Como lidar com o conflito de liderança entre diferentes gerações*. Brasília: RH.com.

Lauer, Caio. (2011). *A chegada da geração Z no mercado de trabalho*. Portal Carreira & Sucesso. Disponível em <<http://doczz.com.br/doc/448769/compet%C3%A2ncias-para-gerenciar-diferentes-gera%C3%A7%C3%B5es>>. Acesso em: 04 nov.2017.

Lombardia, P.G.; Stein, G.; Pin, J.R. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y*. Documento de investigación. DI-753, 2008. Disponível em: <http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratis/R130.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2017.

Malafaia, Gabriela Silva. (2011). *Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais*. Disponível em:<[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2151.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf)>. Acesso em: 04 nov.2017.

Melo, Luísa. (2014). *Empresas perdem produtividade em conflitos de gerações*. São Paulo: Revista Exame, 2014.

Oliveira, S. (2010). *Geração Y. O Nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo. Integrare. Editora.

Prado, Bruno Lima. (2009). *A importância do bom Gestor*. São Paulo: Administradores.com.

Shinyashiki, Eduardo. (2009). *A geração Z e o mercado de trabalho*. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/a-geracao-z-e-o-mercado-detrabalho/25973/> Acesso em: 04 nov. 2017.

Zemke, R.O. (2008). Respeito às Gerações. In: Mariano, S. R. H.; Mayer, V. F. (Org.). *Modernas Práticas na Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55.

Zemke, Ron; Raines, Claire; Filipczak, Bob. (2008). *Choque de gerações*. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/geracao-x-e-y/64388/> >. Acesso em: 04 nov. 2017.