



Diciembre 2018 - ISSN: 1988-7833

## O RELACIONAMENTO E OS CONFLITOS ENTRE AS GERAÇÕES BABY BOOMERS, X e Y NAS EMPRESAS

**João André Tavares Fernandes<sup>1</sup>**

UMC – Universidade Mogi das Cruzes  
andretafer@hotmail.com

**Jairo Couto Barrios<sup>2</sup>**

FMU – Faculdades Metropolitanas Unidas  
jc.barrios@uol.com.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

João André Tavares Fernandes y Jairo Couto Barrios (2018): “O relacionamento e os conflitos entre as gerações Baby Boomers, X e Y nas empresas”, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (diciembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/12/conflitos-geracoes-babyboomers.html>

### RESUMO

As complexidades do mundo corporativo impõem às empresas desafios cada vez mais complexos para suportar sucessivas mudanças e intenso avanço tecnológico. É necessário que elas estejam preparadas para enfrentar os diferentes cenários, e um dos pilares para sustentar o plano estratégico e avançar rumo ao cumprimento dos objetivos pode ser a compreensão dos diferentes perfis que compõem a organização e os meios para tornar a convivência e a execução do trabalho mais harmonioso. Atualmente, é inevitável que os indivíduos de diferentes gerações convivam no mesmo ambiente de trabalho, portanto é importante que a integração entre eles minimize as suas diferenças e agregue valor às organizações. O objetivo deste artigo é apresentar alternativas para solução de eventuais conflitos entre profissionais de diferentes gerações presentes e atuando juntas no mercado de trabalho, visando contribuir com as organizações no alcance dos objetivos. Para tanto, utilizando o método qualitativo sustentado por pesquisas bibliográficas, artigos e vídeos, serão apresentadas as características e perfis das gerações *Baby boomers*, X e Y.

**Palavras - chaves:** gerações, organizações, liderança, trabalho, conflito.

### ABSTRACT

The complexity of the corporate world imposes ever more complex challenges on companies to withstand successive changes and intense technological advancement. It is necessary that they be prepared to face the different scenarios, and one of the pillars to sustain the strategic plan and to advance towards the objectives can be the understanding of the different profiles that make up the organization and the means to make the coexistence and the execution of the harmonious work. Today, it is inevitable that individuals from different generations coexist in the same work environment, so it is important that integration between them minimizes their differences and adds value to organizations. The aim of this article is to present alternatives for the solution of eventual conflicts between professionals from different generations present and working together in the labor market, aiming to contribute with the organizations in the achievement of the objectives. Therefore, using the

<sup>1</sup> Professor do Curso de Pós Graduação da FMU – Faculdades Metropolitanas Unidas/SP. Professor do Curso de Administração da Universidade Mogi das Cruzes – UMC/SP. Mestre em Educação pela Universidade de São Paulo – UNICID/SP.

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Estratégica dos Negócios pela FMU – Faculdades Metropolitanas Unidas/SP.

qualitative method supported by bibliographical research, articles and videos, the characteristics and profiles of the generations of baby boomers, X and Y will be presented.

**Keywords:** generations, organizations, leadership, work, conflict

## INTRODUÇÃO

Nos últimos 50 anos o intervalo entre uma geração e outra ficou mais curto, diminuindo de 25 para 10 anos a mudança nas características de cada perfil. No mesmo período, também ocorreram mudanças nas carreiras e nas relações de trabalho. No mesmo período, o ambiente corporativo tornou-se mais complexo por fatores como economia, avanços tecnológicos, mudanças no comportamento do consumidor e concorrência. Porém, um componente interno também pode afetar os resultados ou o alcance dos objetivos traçados no planejamento estratégico: as gerações *Baby Boomers*, X e Y trabalhando juntas ou em um mesmo ambiente, suas contribuições, aspirações, e maneiras de agir e pensar.

São três gerações muito diferentes que cresceram em épocas diferentes e têm estilos de comunicação conflitantes. Entender as características dos perfis de cada geração, estimulando o trabalho em equipe entre esses colaboradores e lidando com seus eventuais conflitos, pode levar as empresas a terem resultados diferentes e por consequência destacarem-se no mercado fortalecendo a organização frente aos desafios do ambiente empresarial.

A boa convivência e a cooperação entre os trabalhadores de diferentes gerações devem ser vista como uma vantagem competitiva pela organização, pois ao integrar os grupos é possível extrair as potencialidades de cada um. Este artigo tem por objetivo analisar, por meio de uma revisão da literatura, as características dos perfis das gerações *Baby Boomers*, X, Y, traçando um comparativo entre elas. Além disso, busca-se neste trabalho compreender como estas se relacionam e quais seriam os eventuais conflitos enfrentados. Pretende-se dar uma contribuição aos responsáveis por gerenciar este capital intelectual, no sentido de se observar que colaboradores com atributos diferentes trabalhando de forma integrada, poderão fazer uma organização mais fortalecida e competitiva.

O tema deste artigo foi escolhido para entender de que forma atuam e se relacionam as diferentes gerações presentes no mercado de trabalho, nas famílias ou mesmo no trato das coisas comuns do dia a dia, especificamente os *Baby Boomers* os X e os Y. A identificação e o entendimento das características de cada uma das gerações podem minimizar os impactos gerados por elas tornando possível aproveitar o potencial de cada um na busca de objetivos, atuando com maior destreza e segurança na solução de eventuais conflitos.

Da mesma forma, é possível contribuir para uma organização mais forte e competitiva observando que colaboradores com atributos diferentes trabalhando de forma integrada, podem melhorar os resultados. Portanto, para conhecer as gerações que hoje são colegas de trabalho, é necessário voltar na linha do tempo para entender os motivos de cada uma. Este é o objetivo deste trabalho.

Cordeiro e Albuquerque (2013) afirmam que a constituição de uma geração parte de dois pressupostos básicos: o primeiro remete ao acontecimento de eventos que de alguma forma “quebraram a continuidade histórica”. Já o segundo elemento central está relacionado à vivência deste marco histórico por um grupo de sujeitos, integrados em uma faixa etária, durante seu processo de socialização. Dessa forma, ressalta-se que o que se entende por gerações está diretamente relacionado a um contexto nacional, pois há uma clara distinção entre os percursos históricos das diferentes nações, nas dimensões histórica, social, cultural e econômica, que influenciaram a vida dos indivíduos e serviram de marcadores geracionais. Corroborando, Feixa e Leccardi (2010) ressaltam ainda que os sujeitos podem se caracterizar como pertencentes a uma geração, ao compartilharem crenças e valores por terem vivenciado em conjunto certas situações temporais.

No entanto, Weller (2010) a partir dos pressupostos da obra de Mannheim, afirma que é necessário problematizar as especificidades do convívio de indivíduos que inicialmente apresentam-se interligados por uma unidade geracional. Torna-se importante compreender que tais unidades não consistem em uma “adesão voltada para a criação de grupos concretos, preocupados em constituir uma coesão social, ainda que, ocasionalmente, algumas unidades geracionais possam vir a constituir grupos concretos, tais como os movimentos juvenis”. Além dos casos específicos, pelos quais a “conexão geracional” pode ocasionar a constituição de um grupo concreto, Mannheim destacou que tal conexão seria como um simples marco temporal, podendo os sujeitos casualmente pertencer a ela, mas não haver um sentimento de pertencimento ao grupo concreto.

Cortella (2010) afirma que nas últimas cinco décadas, houve uma aceleração do tempo e os espaços entre as gerações foram diminuindo cada vez mais, além dos avanços tecnológicos que criaram marcas temporais, impactando no comportamento das sociedades e consequentemente nas relações dentro do mundo corporativo.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, para uma melhor abordagem do objetivo proposto. Para investigar o problema, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que conforme Vergara (2013), “é o estudo desenvolvido com base nos materiais publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é materiais acessíveis ao público em geral”.

A revisão da literatura que foi realizada para a construção deste trabalho, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), permite identificar e consultar a bibliografia que trate dos temas correlatos a um determinado estudo, extraindo e selecionando as informações pertinentes para a elaboração da pesquisa. Tal procedimento permite que se identifiquem possíveis lacunas na abordagem, contribuindo assim para o enriquecimento dos estudos acadêmicos. Também foram utilizados dados pesquisados em outros trabalhos acadêmicos, bem como dados da Associação Brasileira de Coaching, especificamente na elaboração e apresentação dos quadros 2 (Comparativo entre as gerações) e 3 (Como lidar com possíveis conflitos entre as gerações).

## **AS GERAÇÕES *BABY BOOMERS*, X E Y**

Antigamente uma geração era definida a cada 25 anos, porém, nos dias de hoje, já não se espera mais um quarto de século para se instaurar uma nova classe genealógica. Nos últimos 50 anos, o intervalo entre uma geração e outra ficou mais curto. Isso significa que pessoas de diferentes idades estão convivendo cada vez mais seja em casa ou no trabalho.

Não há exatidão quanto ao ano de início e término de cada geração. Segundo Gerbaudo (2011), os indivíduos nomeados como *Baby Boomers* nasceram entre 1946 e 1959, os da geração X entre 1960 e 1979 e os da geração Y entre 1980 e 2000.

Cavazotte (2012) considera *Baby Boomers* os nascidos entre 1940 e 1960, geração X entre 1960 e 1980 e geração Y a partir de 1980, todas com comportamentos e habilidades diferentes.

De fato, os novos trabalhadores apresentam características muito distintas daqueles que já estão no mercado há mais de 30 anos e ainda precisam compreender que as mudanças ocorreram não apenas na tecnologia, mas principalmente no comportamento das pessoas que nasceram juntamente ou após os avanços tecnológicos. Os aspirantes ao mercado são capazes de realizar várias atividades ao mesmo tempo e têm pressa de atingir sucesso profissional. Nas empresas, isso implica em pessoas de diferentes idades e costumes vivendo em um mesmo ambiente de trabalho, trocando experiências e gerenciando conflitos em períodos cada vez menores.

Ressalta-se que não é possível reduzir a discussão de pertencimento a uma geração, apenas a estrutura biológica das pessoas. Considerando que os problemas de cunho sociológico que se impõe às gerações, se iniciam somente quando a “relevância sociológica” desses elementos se mostram de forma realçada. Situações de classe e geracional apresentam-se interligadas diante do contexto sócio-histórico a que os indivíduos estão inseridos. Porém, tal posição ocasiona uma forma

específica do “viver e do pensar”, sendo essas pessoas agentes ativos da construção histórica de suas sociedades (WELLER, 2010).

“Mannheim considerou as gerações como dimensão analítica profícua para o estudo da dinâmica das mudanças sociais (sem recorrer ao conceito de classe e ao núcleo da noção marxista de interesses econômicos), de “estilos de pensamento” de uma época e da ação. Estes, de acordo com Mannheim, foram produtos específicos – capazes de produzir mudanças sociais – da colisão entre o tempo biográfico e o tempo histórico. Ao mesmo tempo, as gerações podem ser consideradas o resultado de descontinuidades históricas e, portanto, de mudanças.” (FEIXA; LECCARDI, 2010, p.189).

Segundo Cortella (2010), o modo de produzir e comercializar se alterou consideravelmente, em função principalmente dos avanços tecnológicos. Nesse cenário, as diferenciações percebidas entre as gerações que “coexistem” no mercado de trabalho, não se restringem apenas ao campo das tecnologias, mesmo sendo este um campo importante. Além dessa variável, percebe-se que algumas dimensões dos comportamentos apresentados nos ambientes organizacionais, como processos de comunicação, os estilos de liderança, os objetivos de vida e de carreira, estão diretamente relacionais aos perfis dos diferentes profissionais que integram os grupos de trabalho.

A partir disso, Kullock (2010) afirma que quando as três gerações, *Baby Boomers*, X e Y se encontram no mercado de trabalho acontece um “nó”, pois grande parte dos profissionais não entende que estas possuem diferentes modelos mentais e, portanto, exigir que todos pensem e hajam da mesma forma não faz sentido. Percebe-se, que quando não há tal discernimento, o clima organizacional, que tenta mensurar o nível de satisfação e ou insatisfação das pessoas no ambiente de trabalho, não é positivo, ocasionando uma instabilidade nas relações interpessoais e gerando conflitos que não são construtivos.

O gerenciamento empresarial, com foco na gestão de pessoas, deve, portanto ser feito a partir do entendimento das singularidades dos colaboradores, concomitantemente, aproveitando o potencial que cada geração tem a oferecer, estimulando um ambiente de troca mútua e de aprendizagem entre a equipe de trabalho.

Para tanto, ressalta-se a importância de discutir as concepções que o sentido do trabalho pode ter para as organizações e sociedades.

“uma vez que ele determina aquilo que as pessoas julgam ser legítimo no contexto ocupacional, o que estão ou não dispostas a tolerar, como os custos que as elites aceitam para direcionar as várias atividades do mundo do trabalho, até a facilidade com que indivíduos se dispõem a mudar hábitos para satisfazer os imperativos de novas tecnologias.” (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANNA, 2012, p. 165).

Logo, compreender os significados atribuídos ao trabalho pelos indivíduos e grupos é essencial, para a investigação dos comportamentos humanos nas organizações de um “mundo pós-moderno”. Neste, a dimensão profissional ainda apresenta-se como premissa basilar para a constituição de identidades e para o bem estar dos sujeitos inseridos nos ambientes organizacionais

Para conhecer as gerações que, hoje, são colegas de trabalho, é necessário voltar na linha do tempo. Nos acontecimentos de cada época, está a chave pra entender a cabeça de cada geração.

## **GERAÇÃO BABY BOOMERS**

A Geração *Baby Boomers* surgiu ao final da Segunda Guerra Mundial, ocasião em que os soldados americanos voltaram para suas casas e conceberam filhos em uma mesma época, daí o surgimento do termo em inglês, traduzido livremente para o português como "explosão de bebês".

*Baby Boomers* sentiu na pele a necessidade de provar que também tinham muito valor: protestaram contra a Guerra do Vietnã, contra a ditadura militar no Brasil, se tornaram altamente politizados e lutaram pela liberação sexual. É a geração do "deixa que eu resolvo", pois era natural colocar o trabalho acima de tudo, inclusive da família e do lazer. As mulheres começaram a trabalhar fora e a ter dinheiro para comprar, ajudar nas despesas do lar ou suprir suas próprias necessidades.

Os *Boomers* também são identificados como inventores da era "paz e amor", pois tinham aversão aos conflitos armados. Preferiam a música, as artes e todas as outras formas de cultura como instrumentos para evolução humana do que as guerras.

Nos dias de hoje os pertencentes à geração *Baby Boomers*, em sua maioria, ocupam os cargos de diretoria e gerência nas empresas. Por exercerem funções de chefia, e muitas vezes em nível estratégico, chocam-se diretamente contra as gerações mais jovens no que diz respeito aos seus ideais, o que ocasiona um contraste de comportamento e valores considerável, que já é apreciado com grande cuidado nos setores de recursos humanos e estratégico das organizações, que por sua vez tentam administrar positivamente os conflitos e reverter às diferenças em potenciais de atuação.

Conforme Gerbaudo (2011) os indivíduos dessa geração, foram criados em uma época caracterizada por um incipiente desenvolvimento tecnológico e, por isso, muitos deles possuem dificuldades em lidar com novas tecnologias que se apresentam nos ambientes organizacionais. Santos (2011) destaca que a educação desses indivíduos teve como base a rotina e a obediência às regras, e tais características influenciaram fortemente a postura profissional, que ainda perpetua, adotada por essa geração.

Segundo Oliveira (2012) a geração *Baby Boomers* procurou construir uma carreira sólida e estável, almejando a realização pessoal. Estes profissionais se preocupam com o dever e com a segurança e são resistentes aos processos de mudanças. No ambiente de trabalho, as pessoas dessa geração geralmente são dotadas de grande experiência e com um elevado conhecimento tácito, adquirido ao longo de uma carreira profissional estruturada, muitas vezes em uma mesma organização.

Carrara, Nunes e Sarsur (2013, p.4) pontuam que os indivíduos dessa geração "vivenciaram a esperança pelo desenvolvimento econômico do pós-guerra, o aumento da competitividade e da dedicação ao trabalho em detrimento da vida pessoal e da necessidade de reconhecimento e valorização." Os *Bommers* usualmente são descritos como uma geração que valoriza a segurança no trabalho possui um vínculo de lealdade com as organizações, são mais diligentes com relação às atividades e altamente ávidos pelo poder, que para eles se materializa no status que a longa carreira proporciona e pelas recompensas extrínsecas em troca de tamanha dedicação. (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

"Em geral, essa geração vive para trabalhar, atua conforme regras estabelecidas, demonstra forte compromisso e lealdade com a organização e procura estabilidade e segurança nessa relação. Tendem a preferir sistemas de reconhecimento por senioridade, sendo indicadores de sucesso a posição ocupada na hierarquia e o ganho financeiro. No ambiente organizacional evitam conflitos, utilizam a habilidade política ao lidar com a autoridade e são cautelosos diante de mudanças." (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013, p. 4).

Quando se observa o nível de escolaridade dos *Baby Boomers*, percebe-se que vários deles, mesmo não tendo cursado o ensino superior, conseguiram ocupar as posições de liderança nas empresas, em função do tempo de serviços prestados e da lealdade destinada a tais organizações. Estes profissionais veem o trabalho como a sua principal prioridade, por isso muitos são considerados *workaholic*, terminologia em língua inglesa que significa "viciado em trabalho". (OLIVEIRA, 2012).

Com tamanha dedicação ao trabalho, estes profissionais exigem receber o reconhecimento por suas ações e estabelecem que a hierarquia seja respeitada por todos os colaboradores. As pessoas dessa geração normalmente se identificam mais com um perfil de empresa mecanística,

considerando que conforme Mintzberg (2003) os sistemas mecanísticos possuem uma estrutura organizacional burocrática, com uma hierarquia rígida, centralização das decisões e um predomínio dos processos de comunicação formal.

Os *Baby Boomers* caracterizam-se ainda pela resistência a questionamentos, principalmente se estes vierem das gerações mais jovens, sendo que para eles a liderança é sinônimo de controle, ser chefiado por profissionais mais jovens nem sempre é algo bem aceito. Neste cenário, os profissionais da geração X, pedem espaço e apresentam-se dispostos a galgar por cargos mais elevados na hierarquia das organizações.

## GERAÇÃO X

Enquanto a Geração *Baby Boomers* se apresenta como contemporânea ao nascimento da tecnologia, a Geração X (praticamente filhos da geração *Baby boomer*), surge já fazendo uso dos recursos tecnológicos.

Essa geração presenciou fatos históricos importantes para a humanidade e foram influenciados pelos movimentos revolucionários. Quem é da geração X conheceu a Aids e ficou com medo dela.

No contexto brasileiro, essa geração conviveu com diferentes planos econômicos que buscavam resolver as crises de inflação, pagou com Cruzeiro, Cruzado e Cruzado Novo. Pintou a cara para derrubar um presidente. Viu a tecnologia entrar de vez em casa.

Carrara, Nunes e Sarsur (2013, p.5) corroborando com esses pressupostos, afirmam que os membros da geração X vivenciaram tempos turbulentos de ordem econômica, que os tornaram mais práticos e focados em resultados individuais que lhes garantissem uma vida equilibrada. Estes profissionais, “não se apegam demasiadamente em cargos ou empregos, estando mais abertos a mudanças e às movimentações de carreira desde que atendam a seus objetivos. Buscam um trabalho que tenha sentido claro, com autonomia e liberdade.”

Gerbaudo (2011) afirma que essas pessoas cresceram com as transformações tecnológicas e aprenderam a lidar com a tecnologia na adolescência. Aqueles indivíduos com poder aquisitivos mais elevados representantes dessa geração conseguiram cursar uma faculdade e, conseqüentemente, adaptaram-se mais facilmente as mudanças e ao mercado de trabalho. Oliveira (2012) pontua que esses profissionais, possuem apego a títulos e a cargos, e procuram evidenciar para a sociedade a posição que ocupam dentro das empresas. Segundo o mesmo autor, essa postura de afirmação é característica da geração X uma vez que para eles o cargo é como o símbolo de uma conquista, mérito de muito trabalho, dedicação e esforço.

“É uma geração com maior foco em realizações, seus membros enxergam o trabalho como um lugar para aprender e crescer, são mais empreendedores do que os da geração anterior e gostam de arriscar. Atualmente é a geração que está no ápice da produtividade profissional e ocupa a maior parte dos cargos executivos do topo organizacional.” (Carrara, Nunes e Sarsur, 2013, p.5)

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. Além disso, a geração X caracteriza-se pelo perfil empreendedor, mas seu principal temor é ser substituído ou chefiado pela geração Y, que sempre procura a inovação, e apresenta grande facilidade em lidar com as novas tecnologias e vem assumindo seu espaço no mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2012).

A Geração X também é caracterizada pela resistência a tudo o que é novo, além de demonstrar insegurança em perder o emprego para pessoas mais novas e com mais energia. Essas formam a geração sucessora à X: a Geração Y.

## GERAÇÃO Y

Essa geração é formada por pessoas que nasceram em uma época marcada pela prosperidade econômica, revolução tecnológica, globalização e diversidade. Segundo Oliveira (2012) os representantes dessa geração foram educados com um excesso de segurança e receberam estímulos constantes por parte dos pais. Ao contrário dos antecessores, geração X, os Y não viveram rupturas sociais significativas, valorizam a democracia, a liberdade política e a prosperidade econômica. Esses jovens profissionais chegam às organizações e com um essa incessante busca pela satisfação pessoal, acabam interferindo na dinâmica dos processos, nas normas e nas relações entre os trabalhadores.

“Esses jovens têm uma nova forma de ser e agir em sociedade, principalmente no que se refere à relação com o trabalho, o que traz uma série de novos desafios para mantê-los nas organizações, bem como amenizar os conflitos geracionais que possam surgir. Por ser uma geração que nasceu na era da tecnologia, na maior parte das vezes, esses jovens acompanham e dominam seus avanços.” (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012, p. 551).

Nascidos na “era digital”, onde as barreiras geográficas caíram por terra, os integrantes da geração Y, de forma geral, cresceram acostumados a ser o centro das atenções, por isso geralmente percebe-se que eles possuem traços característicos como autoconfiança, inquietação, independências, ousadia, são ávidos pela inovação e corriqueiramente avessos a regras (Carrara, Nunes e Sarsur, 2013).

Esses indivíduos chegam ao mercado de trabalho com uma formação mais atualizada, quando comparados com as outras gerações e com atividades que fomentam a sua formação profissional. Para eles o trabalho é mais uma fonte de satisfação e aprendizado, do que propriamente uma fonte de renda e para tanto buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

De acordo com Gerbaudo (2011) eles precisam de razões e estímulos para se manter no emprego e acreditam que para ocuparem uma posição de liderança é necessário ter criatividade e apresentar projetos que dêem resultados imediatos para a organização. Com ideias inovadoras, procuram mudar a empresa, pois querem ter novos desafios e qualidade de vida. Esses profissionais são geralmente impulsivos, impacientes, gostam de participar dos processos decisórios e, sobretudo almejam reconhecimento e ascensão rápida na carreira profissional.

No entanto, percebe-se que esses indivíduos têm um ciclo menor de trabalho nas empresas, quando comparados às outras gerações. Isso se deve ao fato de que quando insatisfeitos com o ambiente de forma geral e principalmente quando não obtêm reconhecimento, buscam outros espaços ocupacionais. Nesse sentido, estes profissionais, preferem trabalhar em empresas mais “orgânicas”, uma vez que estas possuem uma estrutura mais flexível, havendo predomínio da comunicação informal e direta, existindo a descentralização de poder.

Oliveira (2012) afirma ainda 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. Além disso, gestores da geração Y associam o controle a algo desnecessário e burocrático dentro do ambiente organizacional, sendo assim delegam maior autonomia para suas equipes, e incentivam que o ambiente de trabalho seja mais descontraído e com formas de controle mais brandas. Cavazotte, Lemos e Vianna (2012) reiteram que os indivíduos dessa geração almejam desde a “experiência do prazer na realização de tarefas, da liberdade para decidir quando e como realizá-las e de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, até a satisfação através do reconhecimento de suas realizações.”

Nos anos 90, o Brasil foi melhorando e sendo respeitado depois do plano Real, portanto a geração Y cresceu num país que já era uma democracia e uma economia aberta e em pouco tempo de vida já presenciou os maiores avanços na tecnologia e diversas quebras de paradigma do mercado de trabalho.

Por conseguinte, num ambiente tão inovador, a Geração Y se individualiza ao apresentar características como capacidade em fazer várias coisas ao mesmo tempo, como ouvir música, navegar na internet, ler os e-mails, entre várias outras que, em tese, não atrapalham os seus afazeres profissionais. Essa geração também apresenta um desejo constante por novas experiências, o que no trabalho resulta em querer uma ascensão rápida, que a promova de cargos em períodos relativamente curtos e de maneira contínua.

Os perfis da Geração X e Y são bastante diferentes quando colocados em comparação os seus comportamentos. Enquanto o X prefere tranquilidade o Y quer movimento; o Y deseja inovar a qualquer custo, já o X prefere a estabilidade e o equilíbrio.

Tais contrastes apresentam uma dificuldade para as empresas que possuem colaboradores da Geração X subordinados a Geração Y. A maioria dos mais velhos não aceita com naturalidade um comando imposto por um mais novo, que por sua vez acha morosas demais as decisões dos mais velhos.

Nos dias de hoje e em meio a tanta diferença de valores, para as organizações a preferência se dá pela capacidade de cada profissional e não mais pelo tempo de trabalho. Embora a experiência conte muito na tomada de decisão a competência de cada um em função da demanda por execuções mais rápidas torna-se o fator primordial para a contratação, delegação de funções e promoções dentro de uma empresa.

## **COMPARATIVO ENTRE AS GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Em uma breve análise sobre as três gerações, Kullock (2010), presidente do Grupo Foco diz: “Quando as três gerações se encontram no mercado de trabalho dá um nó danado, porque um não sabe que o outro tem um modelo mental diferente, tem uma cabeça diferente, porque teve uma história e uma educação diferente”.

Cordeiro e Albuquerque (2013) indicam que ao compreender os perfis de carreiras, é possível com que os indivíduos percebam suas identidades e direcionem a forma como desejam construir sua trajetória profissional. De forma a apresentar esta ideia, com o comparativo entre os *Baby boomers*, gerações X e Y tendo em vista as seguintes variáveis: perfil profissional, posição na empresa, postura com o trabalho, a relação com a liderança, a qualidade de vida e, por fim, sua relação com as tecnologias.

## **OS CONFLITOS NA ORGANIZAÇÃO**

Conflitos organizacionais nem sempre representam um mal para as empresas. No entanto, é necessário um esforço para um alinhamento entre as partes envolvidas nos processos organizacionais. Uma definição de conflito pode ser a de 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.” (Robbins, 2005).

Diante de características e perfis profissionais extremamente distintos, com “modelos mentais” incompatíveis e diferentes expectativas para o trabalho, gerenciar possíveis conflitos entre as gerações é, antes de tudo, um exercício contínuo de autoconhecimento e abertura para as diferenças, que se compreendidas e valorizadas, podem agregar novos valores para a organização.

Oliveira (2012) ressalta que “as empresas devem gerenciar os conflitos e os potenciais entre as gerações através da desburocratização do ambiente de trabalho, oferecendo um plano de carreira com oportunidades de ascensão profissionais iguais para todos os membros e facilitando as formas de comunicação dentro da empresa. Nesse sentido, a área de recursos humanos deve ao mesmo tempo integrar os membros de diferentes gerações, procurando eliminar os conflitos organizacionais, por meio do conhecimento das características de cada geração de forma que seja possível compreender o perfil de cada uma delas”.



Nesse contexto, as diferenças geracionais impactam na visão de mundo que os indivíduos possuem, nos estilos e perspectivas de aprendizagem, obrigando as organizações a formularem estratégias para lidar com as mudanças e demandas que lhes são impostas. Quando não há tal esforço organizacional, percebe-se a constituição de conflitos internos, insatisfações, absenteísmo e em algumas situações condutas retaliatórias.

Assim, em um esforço de gerenciar os conflitos entre as gerações é preciso romper com os antigos paradigmas relacionados à forma de comunicação dentro do ambiente organizacional e buscar adotar novas práticas de integração.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do tempo, em meio às constantes mudanças no ambiente corporativo, avanços tecnológicos e a incessante busca por resultados, as empresas têm buscado profissionais dispostos a enfrentar e vencer os desafios impostos pelo mercado e, por outro lado, as expectativas desses profissionais podem exigir das empresas esforços para valorizar ou reter talentos.

Este artigo objetivou apresentar alternativas para solução de eventuais conflitos entre profissionais de diferentes gerações presentes e atuando juntas no mercado de trabalho, a partir do entendimento das diferentes características dos perfis dos indivíduos de cada geração.

Desta forma, a partir desse entendimento, é possível concluir a importância da valorização e as especificidades de cada grupo. Os gestores poderão explorar melhor os atributos de cada membro da equipe, podendo estimular a integração, o comprometimento e o trabalho em equipe, de modo que o convívio no ambiente de trabalho minimize as fragilidades e agregue valor para as organizações.

Ainda com base nos levantamentos feitos para elaboração deste artigo e dados a importância do tema, conclui-se também, para continuidade ao estudo do tema, avaliar a realização de uma pesquisa nas empresas e com os colaboradores para uma verificação efetiva sobre como é a convivência e o relacionamento entre indivíduos de diferentes gerações nas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARRARA, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. **Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional**. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, IV, 2013, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2013.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais**. Cadernos EBAPE. BR, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, 2012.

CORDEIRO, Helena Talita Dante; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Perfis de carreira da geração Y**. In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. XXXVII, 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

CORTELLA, Mário Sérgio. Geração X,Y e Z. **As mudanças no mercado de trabalho**. Série Gerações Jornal da Globo. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=npRcPU3lrWg>>. Acesso em: 30 set. 2016.

FEIXA, Carles; LECCARDI, Carmem. **O conceito de geração nas teorias sobre a juventude**. Revista Sociedade e Estado, Brasília, v.25, n.2, p. 185-204, mai./ago. 2010.

GERAÇÕES X,Y e Z. **As mudanças no mercado de trabalho**. Série Gerações Jornal da Globo. Disponível em <[https://www.youtube.com/watch?v=filGzBj\\_NRo](https://www.youtube.com/watch?v=filGzBj_NRo). Acesso em 29 jan.2016

GERBAUDO, Paula. **Como fortalecer a liderança para diminuir o conflito entre as gerações X e Y.** *FAZU em Revista*, Uberaba, n.8, p. 205-210, 2011.

KULLOCK, Eline. **Geração X,Y e Z. As mudanças no mercado de trabalho.** Série Gerações Jornal da Globo. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=npRcPU3lrWg>>. Acesso em: 30 set. 2016.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. **Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?** *Organizações & Sociedade*, v. 19, n. 62, p. 551-558, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa.** 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Cristiane Ferreira dos; ARIENTE, Marina; DINIZ, Marcos Vinícius Cardoso; DOVIGO, Aline Aparecida. **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers.** In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, XIV, 2011, São Paulo. Anais... São Paulo: SEMEAD, 2011.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **Como Gerenciar Conflitos de Gerações: Geração X, Y e Baby Boomers.** Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/infografico-conflitos-de-geracoes/#comment-172>>. Acesso em: 30 set. 2016

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WELLER, Wivian. **A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim.** *Sociedade e Estado*, v. 25, n. 2, p. 205-224, 2010.