

ESTUDO DE CASO: EXPECTATIVAS DOS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO X E Y FRENTE À CONDUTA DE SEUS SUPERIORES

Mirielly Kerolay da Silva Rodrigues ¹

Orientador: Prof. Me. Thiago Silva Prado²

RESUMO

Nas organizações, independente do ramo ou do porte o conflito faz parte das suas rotinas. É preciso compreender que o conflito, no sentido de contraposição de ideias, pode ser criador de novos enfoques, procedimentos ou de novas posturas profissionais. Neste cenário o profissional de administração se depara muitas vezes com as dificuldades da burocracia e conduta adotada pelos seus superiores. No desempenho de suas atividades, o profissional de administração, que tem como principal papel gerar resultados por meio da concepção, planejamento e da execução de estratégias, deve estar apto para lidar com diversas situações de conflito amiúde antecipando-se para evitá-los. Desse modo, o perfil deste profissional demanda habilidades como equilíbrio emocional e *feeling*, que não são aprendidos na academia. Além disso, é necessário apreender a se relacionar com indivíduos de diferentes gerações, uma vez que as organizações são formadas por profissionais pertencentes as gerações *Baby Boomers*, X e Y, com seus valores e posturas diferenciadas. Neste sentido, este artigo objetiva investigar quais as expectativas do profissional da geração X e Y frente aos perfis dos gestores da empresa. Para tanto, o referencial teórico foi fundamentado pela teoria das gerações, da administração e relacionado às definições de expectativa. Para o aporte metodológico utilizou a pesquisa qualitativa buscando informações em profundidade, optou-se pelo estudo de caso por meio da revisão de literatura sobre o tema. Além disso, os resultados obtidos foram positivos para esta permitindo melhor conhecimento na teoria e na sua aplicabilidade.

Palavras chave: Conflitos de Gerações. Gestão de Conflitos. Administração. Gerações X e Y.

ABSTRACT

Este texto é resultado de trabalho realizado junto ao Programa de Iniciação científica da Faculdade Metropolitana de Maringá no ano de 2015.

¹ Acadêmica do curso de Administração da FAMMA- mirielly_1994@hotmail.com

² Graduado em Administração, Especialista em Gestão de pessoas e Marketing, e Mestre em Metodologias para o ensino de linguagens e suas tecnologias - UNOPAR, coordenador dos cursos de graduação em Marketing e Administração da FAMMA, - thiago.silvaprado@hotmail.com.

In organizations, regardless of the business branch or company size, the conflict is part of their routines. It is necessary to understand that conflict, in the sense of opposing ideas, can be the creator of new approaches, procedures or new professional positions. In this scenario, the management professional often faces the difficulties of bureaucracy and the conduct adopted by his superiors. In the performance of its activities, the management professional, whose main role is to generate results by means of conception, planning, and execution of strategies, must be able to deal with various conflict situations often anticipating to avoid them. Thus, the profile of this professional demands skills such as emotional balance and feeling, which are not learned in the academy. In addition, it is necessary to learn to relate to individuals of different generations, since the organizations are formed by professionals belonging to the generations. In this sense, this article aims to investigate the professions expectations of generation X and Y against the profiles of the managers of the company Baby Boomers, X and Y, with their values and postures differentiated. For that, the theoretical reference was based on the theory of generations from administration and related to the definitions of expectation. For the methodological contribution, the qualitative research was searched for in-depth information, the case study was chosen through the literature review on the subject. In addition, the results obtained were positive for this allowing better knowledge in theory and its application.

Keywords: Generations Conflicts. Conflicts Management. Administration. Generations X and Y.

INTRODUÇÃO

Com a mudança nos cenários econômicos devido aos avanços tecnológicos intensos e ao ambiente cada vez mais competitivo, as organizações são obrigadas a se adaptar para continuarem inseridas no mercado. Em concomitância à essas transformações, as organizações também são influenciadas pela mudança de perfil dos próprios funcionários. As chamadas gerações *Baby Boomers*, X e Y começam a inserir-se no mercado de trabalho com expectativas e ideias muitas vezes inovadoras e esbarram na rigidez hierárquica e no processo burocrático. Ao mesmo tempo, estão subordinadas a gestores com perfis de liderança que podem ser incompatíveis com suas expectativas, o que gera muitos conflitos. Desta forma o problema de pesquisa vem buscar quais são expectativas do profissional de administração da geração X e Y frente aos perfis dos gestores da empresa?

Entretanto, admitindo que os conflitos surgem naturalmente em qualquer organização, estes podem ser considerados úteis pelo potencial criativo que possuem, sendo capazes de gerar novas formas de se perceber a realidade e de quebra de paradigmas. Nenhuma organização está livre de conflitos e é preciso ter muito claro que eles tanto podem ser responsáveis por sérias ameaças à

estabilidade da organização, como também podem ser tratados de uma forma construtiva, estimulando o potencial de inovação. Em qualquer organização a diferença de idade entre os colaboradores pode trazer conflitos. A convivência entre diferentes formas de pensar demanda, tanto dos colaboradores quanto dos gestores, a capacidade de lidar com essa situação que pode ser positiva, mas que também tem grande potencial destrutivo, principalmente no que se refere ao clima e à cultura organizacional.

Inicialmente foram abordadas as hipóteses de que a geração X e Y apresenta outra visão sobre conhecimento; atualização constantemente do profissional de administração; a necessidade de um perfil gestor onde saiba trabalhar com as diferentes e futuras

O objetivo geral dessa pesquisa será compreender as expectativas do profissional de administração da geração X e Y frente aos perfis de gestão dos gestores da empresa selecionada para a pesquisa. Além disso, de maneira específica irá descrever o quadro de profissionais da empresa selecionada para a pesquisa; definir a quais gerações os profissionais da empresa selecionada pertencem; identificar o perfil de gestão dos gestores da empresa selecionada para a pesquisa; identificar as expectativas do profissional de administração da geração x, dos profissionais da empresa selecionada para a pesquisa; identificar as expectativas do profissional de administração da geração y dos profissionais da empresa selecionada para a pesquisa; comparar as expectativas da geração Y e X frente aos perfis dos gestores da empresa selecionada.

Atualmente, três gerações dividem espaço nas empresas: os *Baby Boomers*, a Geração X e a Geração Y. Cada geração nasceu e viveu em épocas com valores, costumes e realidades distintas e lidar com esses profissionais, com tantos anos de diferença, requer habilidade para promover o entendimento de forma que as organizações possam contar com seus talentos. É importante situar cada geração segundo seu período de nascimento, pois este fator é determinante para o entendimento das diferenças. Além disso, essas gerações foram influenciadas por outras questões como cultura, economia, política, tecnologia, localização geográfica.

A relevância de se estudar esses conflitos se deve ao fato de que hoje, no mercado de trabalho, encontramos geralmente profissionais das gerações *Baby-Boommers*, X e Y. A geração dos *Baby Boommers* apresentaram vários fatores como o desenvolvimento científico da área medicinal, a procura constante de

melhoria na qualidade de vida, entre outros, que prologaram sua vida, principalmente a profissional. É comum hoje no mercado de trabalho, a presença de pessoas com mais de 70 anos. Desta forma, convivemos com uma diversificação de gerações que ocupam variados níveis hierárquicos em uma organização, e nem todo profissional mais velho ocupará um cargo superior, ocorrendo também o contrário (ROCHA, 2013). As primeiras gerações são identificadas por serem mais formais, respeitando os níveis de autoridade e são importantes para o equilíbrio de uma organização (SILVA; STRUCKEL, 2013). Por sua vez, os membros da geração Y se caracterizam por serem imediatistas e informais, e acreditam que o equilíbrio organizacional está na tarefa, não na hierarquia.

É neste contexto que se insere o profissional de administração, um profissional de extrema importância nas organizações e que contempla, por sua formação, as habilidades necessárias no trato com os diversos níveis da organização, especialmente no planejamento, na organização, na direção e no controle de atividades.

A administração moderna deve encarar o conflito como uma força constante dentro da organização e procurar administrá-la para que estes atuem de maneira construtiva através da administração de conflitos. Devem buscar manter uma relação positiva entre o profissional de administração e seus superiores, e buscando minimizar as reações causadas entre os perfis de gestão e de funcionários, muitas vezes ocasionadas devido a diferença de geração, como as X e Y, onde é indispensável ter habilidades como equilíbrio emocional e *feeling*, que não são aprendidos na academia. Além disso, é importante conhecer quais são suas expectativas que é definido por Figueiredo (1994) como a probabilidade de que se algo ocorrer, irá ser refletido o desempenho antecipadamente. E se relacionado ao que é esperado de determinada situação.

A metodologia consistirá em estudo de caso de caráter qualitativo, para se possa entender melhor o assunto em suas peculiaridades. Os dados serão coletados por meio de referencial teórico e de entrevistas para assim compará-los e buscar informações que auxiliem nas organizações. Além disso, apresentará de autores como Oliveira (2009, 2010, 2011) e Conger (1998) que contextualizarão sobre a ideia principal das gerações seus pensamentos como bem como suas diferenças individuais, também outros autores definira conceitos de liderança e

conflitos que estão continuamente ligados as esses grupos e suas relações no meio organizacional.

A seguir, esta pesquisa será dividida por capítulos partindo da contextualização das gerações, liderança e os conflitos entre eles. Para posteriormente , expor a análise de dados e as considerações finais.

GERAÇÕES

A gerações consistem em um grupo de pessoas que apresentam as mesmas características, valores, experiências e ideias semelhantes, diferenciando dos demais (VALE; LIMA; QUEIROZ, 2011). Desta forma ao longo do tempo novos grupos surgem e cada um vem com um conhecimento diferenciado que deve ser estudado pelas organizações para melhor administrá-las.

A geração **Baby Boomers** são aqueles nascidos entre 1943 e 1964. Surgiram dentro de vários contextos históricos como a Guerra do Vietnã, cresceram dentro da era do rock caracterizando a rebeldia, formando assim na época grupos de narcisistas que ficaram conhecidos como “yuppies”. Nessa época havia vários líderes com suas diferenças, influenciando a geração *Boommers*, como Martin Luther King Jr. Foi também neste momento histórico que aconteceu surgimento das pílulas anticoncepcionais, que deu a mulher um controle melhor de si, proporcionando a busca pela independência, nascendo a partir disto os movimentos feministas. Tais mudanças caracterizaram a nova *Baby Boomers* (CONGER, 1998).

Esta geração apresentava os valores da geração passada, tinham a rígida postura de cumprir com as obrigações ligadas a carreira profissional, lealdade a empresa, educação dos filhos, entre outros. Além disso, buscavam aprender novas habilidades profissionais para se destacar dentro das empresas (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012). Porém, para Conger (1998), essa geração vem apresentando a diminuição de autoridade referente a sua anterior, além disso, estes estavam buscando a liberdade individual cada vez mais, sendo mais constantes nas gerações futuras.

Logo após, a **geração X** é representada pelos indivíduos que nasceram entre os anos 1970 a 1980 (NOVELLI; LEITE; SITTA, 2010). Estes são os mais velhos que ensinam suas experiências aos mais jovens, são mais sistemáticos, cumprindo

todas as regras impostas pela empresa, buscam ter um trabalho correto para ter um diferencial na organização e apresentam um plano de carreira, ficando em empresas por anos, ao contrário de muitos jovens que a cada oportunidade que aparece deixam o emprego. Apesar de tudo isto a geração X é a mentora que a geração Y se espelha (OLIVEIRA, 2011).

Esses indivíduos nasceram em um contexto histórico diferente dos demais, cada um representava sua geração de acordo com as evoluções que vinham acontecendo. Nesta geração começa a liberdade de ambos os sexos, onde os pais já começam a ficar mais tempo fora de casa devido ao trabalho. Dessa forma, houve um crescimento na taxa de divórcios, principalmente pelo fato das mulheres terem uma renda própria para se sustentar não tendo preocupação com dificuldades econômicas, isso já não era mais um problema para elas (CONGER, 1998).

Os membros desta geração “preferiram as áreas de administração e economia, trocando o idealismo por um realismo mais pragmático e cético” (CONGER, 1998, p. 134). Ainda segundo o autor, os membros dessa geração, em toda essa evolução contaram com influências importantes como Ronald Reagan, a explosão do ônibus espacial *Challenger* e a Guerra do Golfo (CONGER, 1998).

Os integrantes da geração X apresentam diferenças que caracterizam sua geração. Estes entravam na nova era da tecnologia, onde já começavam a buscar afinidade com os computadores, pois isso facilitava que tivessem crescimento na carreira profissional e aumentava seu poder (CONGER, 1998). De acordo com Oliveira (2011), a geração X está se moldando às novas mudanças tecnológicas. No cenário atual, a busca por conhecimento é constante, exigindo que esta geração adquira novas informações, pois as próximas gerações terão uma carga de conhecimento mais elevada, assim consequentemente estes poderão se tornar os líderes de muitos da geração X.

Conger (1998) argumenta que a geração X busca equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Isto está ligado a sua raiz, onde o equilíbrio pessoal centra-se nos seus lares e o equilíbrio profissional nas empresas que os pais trabalhavam.

A geração X tende a ter foco nos resultados, tem uma visão empreendedora e desenvolveu habilidades para aprender novas tecnologias para se manter no mercado, embora busquem o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, ela tende a realizar as tarefas por si mesmas em vez de trabalhar em equipe, diferente da Geração Y (SILVA E STRUCKEL, 2013, p.9).

Pelo fato de buscar o equilíbrio, essa geração costuma ter mais conflitos que as gerações anteriores. Uma explicação para isso está na jornada de trabalho, pois esses buscam atividades interessantes, sendo assim há uma maior exigência do empregado. Mas ao mesmo tempo que querem se destacar, deixando o seu descanso, também querem ter tempo para família, desta forma os conflitos acabam surgindo constantemente (CONGER, 1998).

Contudo os indivíduos da geração X estão cada vez mais buscando horários flexíveis de trabalho, visando a qualidade de vida e a independência (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012). “Por serem mais independentes, preferem trabalhar sozinhos, reunindo-se apenas quando há necessidade de solucionar um problema, discutir algum tópico ou de traçar os próximos objetivos de trabalho” (ZEMKE *et al.*, 2000 *apud* VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012, p. 201).

Após a geração X e a mais nova entre as anteriores, surge a **geração Y** esta formada por aqueles que nasceram entres os anos de 1980 a 1991. Esses são os mais jovens e são diferenciados das demais gerações pelo fato de desobedecerem a hierarquia, sendo assim uma grande dificuldade para os mais velhos. Esses tem mais habilidades com as tecnologias e, buscam flexibilidade para realizar suas tarefas (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

Essa geração foi hiperestimulada pela velocidade de acesso a um grande número de informações pela internet, pelas ações do *vídeo-game* e pelas inúmeras atividades do dia-a-dia e para essa geração, o importante é o que ele sabe fazer, pois é uma geração que valoriza muito a competência (KHOURY, 2009 *apud* SILVA E STRUCKEL, 2013, p.9).

Segundo Oliveira (2011), os jovens da geração Y, são mais familiarizados com as tecnologias, buscam mais desafios, são quase sempre ambiciosos, curiosos, comunicativos, utilizam ideias inovadoras e buscam trabalhar em equipe, são mais dinâmicos e precisam de motivação para continuar buscando seu objetivo. A geração apenas obedece a seu superior quando este lhe mostra certa liderança, espelhando-o nele e o considerando seu mentor para adquirir conhecimento tácito, ou seja, experiência para assim ir subindo de cargo. Além dessas características, a ansiedade e a impaciência também diferenciam a geração Y dos demais, eles desenvolvem superficialidade em suas ideias, não aprofundando seus conceitos,

tudo tem que ser da maneira, mais rápida e prática possível (SILVA; STRUCKEL, 2013).

Os jovens não diferenciam o modo como são na vida pessoal com a profissional. Misturam as duas situações, ao mesmo tempo em que vão vestidos de acordo com o que acham certo, falam fora de um contexto profissional, realizam durante uma festa um trabalho que deveria ser feito na empresa, além de responder e-mails no horário do jantar com a família, porém esta geração ainda busca o equilíbrio com a vida pessoal e profissional, procurando ser flexível em seus horários (OLIVEIRA, 2011).

Ainda segundo os autores, esta geração encara o trabalho como desafio e diversão e preza o ambiente informal com transparência e liberdade, além disso, busca aprendizado constante e não tem medo da rotatividade de empregos (LOMBARDIA *et al.*, 2008; VELOSO *et al.*, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001). Eles trazem uma nova forma de trabalho, com toda uma situação diferente de seus antecessores (VASCONCELOS *et al.*, 2010).

Segundo Oliveira (2009), os membros dessa geração buscam subir em suas carreiras, além de também estar sempre atrás de salários altos e melhores oportunidades de trabalho. A forma como os jovens da geração Y se vestem e seu estilo de vida, os diferencia dos demais, mostrando assim formas de expressão com variadas informações que os caracterizam entre das demais gerações.

Oliveira (2011), afirma que as principais características que os diferenciam das demais estão relacionadas com o domínio das tecnologias como a internet, a apresentação de novas ideias e a facilidade em comunicação, o que facilita o trabalho da geração Y, fazendo com que se destaquem na empresa. Além disso, são bastante desafiadores, querendo sempre algo novo para traçar seus objetivos. Porém, esta geração apresenta algumas características que podem ser consideradas como desvantagens, refletindo negativamente na empresa, precisando ser moldadas.

Os pertencentes a geração Y, por vezes apresentam uma superproteção dos pais, de forma que muitos gestores evitam os desafiar com o receio de prejudicar seu rendimento. O próprio comportamento dos membros da geração Y gera outra desvantagem, pois com o aumento da rotatividade estes têm dificuldades em focar na missão e valores da empresa, gerando consequências principalmente no setor produtivo. Conhecem a técnica de *feedbacks*, e ao entrarem em uma empresa se

deparam com pessoas de gerações antecessoras que, por sua vez, não tinham recebido *feedbacks* de seus mentores e a partir disto, não sabem como agir com os mais jovens. Além disso, esta geração é muito desligada da empresa, havendo um certo distanciamento, provocando uma preocupação nos gestores. E, com todo esse domínio na tecnologia o contato pessoal diminuiu, coisa muito importante principalmente para um líder da geração Y, prejudicando o relacionamento com seus subordinados e trazendo futuras consequências a empresa (OLIVEIRA, 2011).

Durante toda a contextualização semelhanças e diferenças foram apontadas como por exemplo: a busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional era almejada por todas as gerações; a busca por conhecimento já vem sendo buscada por essas devido a necessidade de se destacar no mercado isso, em contrapartida as diferenças são nítidas, dificuldades em lidar com tecnologias para uns e pra outros é visto com facilidade, diferenças de hierarquia, de poder; modos de trabalhos diferenciados, entre outro. Essas comparações mostra cada vez mais o ponto forte de cada perfil e que beneficiam a organização de acordo com cada aspecto que apresenta, podendo ser utilizado por esta de maneira positiva e produtiva.

LIDERANÇA

Líder é um chefe de pessoas ou aquele que comanda certo grupo. Qualquer pessoa pode ser instituída como um líder, porém os líderes apresentam uma particularidade que os diferenciam dos demais indivíduos:

Dentro de uma organização, os líderes estão frequentemente associados a cargos de supervisão, porém, ser um supervisor não garante que você será capaz de influenciar os outros. Além disso, muitos líderes nas organizações não têm título formal. Os líderes informais surgem dos grupos de trabalho e podem ter maior influência sobre o comportamento dos membros do grupo do que os supervisores (SPECTOR, 2004, p.330).

Segundo Hampton (1990) existem dois estilos de liderança, o de líder para tarefa e o de líder para as pessoas. O líder para tarefa é aquele preocupado nos prazos que deve cumprir, mostrando a todos seus conhecimentos. Este líder foca bastante na produtividade, na estrutura e a apresenta vários estilos: autocrático, orientado apenas para a tarefa, não tem uma imagem de sociável com as pessoas, entre outros. O líder para as pessoas ouve os membros de um grupo, é mais

sociável, apresenta mais consideração a estas, focado na boa relação tanto com o empregado ou empregador. Vários são os seus estilos como: democrático, aberto a novas ideias, participa de todos os trabalhos em equipe, entre outros. Este líder não foca na produtividade e sim que o empregado se sinta bem na realização dos trabalhos propostos, evitando conflitos da melhor maneira possível.

Esses estilos apresentam características de duas imagens que não são parecidas: o de liderança e o de gerência, estes que serão explicados por Haim (2003). Segundo o autor (2003) gerência é algo diferente de liderança, pois apresenta características contrárias de um líder. A gerência se desenvolveu para trazer um grau de ordem e consistência em dimensões chaves, como qualidade e produtividade, para as organizações. O líder guia, promove orientações e conduz todo um grupo de trabalho, ou seja, ele faz com que as pessoas sigam-no sem precisar utilizar o poder coercitivo. Seus subordinados o seguem por livre espontânea vontade.

Toda a influência exercida por um líder pode ser considerada um poder com suas diretrizes que o diferenciarão na organização. Porém, deve-se evitar o abuso de poder, onde muitos supervisores se utilizam para maltratar seus subordinados de diversas formas, afetando o ambiente e a realização do trabalho, sendo algo negativo para empresa (SPECTOR, 2004).

Toda liderança deve seguir a filosofia da organização, sendo autocrático, democrático ou liberal, além de valorizar muito a cultura e buscar diferentes formas de liderança para atingir os objetivos da empresa. Para, Banov (2008, p.33), o “comportamento do líder afeta o ambiente social e a motivação do liderado”, ou seja, a forma com que ele se colocar diante de um grupo será refletido pelos seus subordinados de diferentes formas. Além disso, muitos líderes utilizam as três formas, democrática, autocrática e liberal conforme a situação e de acordo com a necessidade do que for realizado.

CONFLITOS DE GERAÇÕES

Conflitos acontecem quando existem divergências entre grupos de pessoas principalmente relacionados a pensamentos e conclusões diferentes fazendo com que se choquem entre si (DURANTE; SANTOS; DALPAZ, 2010).

Existem várias causas do conflito, incluindo diferentes personalidades e defeitos, atividades interdependentes no trabalho, metas diferentes, recursos compartilhados, diferenças de informação e percepção [...] Pode surgir da experiência de frustração de uma ou de ambas as partes, de sua incapacidade de atingir uma ou mais metas (HAMPTON, 1990, p. 297-299).

Segundo Wachowicz (2012), existem dois tipos de conflitos ligados a hierarquia, sendo o conflito vertical e o horizontal. O conflito horizontal é aquele do mesmo nível de hierarquia, provocando certa competitividade entre ambos, como, por exemplo, entre chefes de mesma empresa. Já o conflito vertical é aquele de diferente nível de hierarquia, tendo um superior e um subordinado, caracterizando conflitos ligados as gerações, como por exemplo, conflitos por apresentarem pensamentos diferentes ou até mesmo pela diferença de idades. Spector (2004) afirma que dentro desse conflito de gerações, as formas de gerir são bastante identificadas e apresentando benefícios, ajudando as pessoas a ter um bom desempenho no seu trabalho; e malefícios, ocasionando o abuso de poder.

Estes conflitos verticais segundo Brittes *et al.* (2012) estão ligados aos tipo de liderança: democrático, autocrático e situacional que ligados as gerações provocam certas reações positivas ou negativas, desde a motivação até a baixa produtividade. Desta forma dentro desses conflitos encontra-se dois tipos de características existentes, os de relacionamentos e os de tarefas. O conflito de relacionamento está relacionado a aspectos afetivos e o conflito de tarefas significa ideias e diferenças na opinião em relação a essas tarefas, ou seja, este não envolve emoções negativas. O mais prejudicial ao desempenho e a satisfação no trabalho é o conflito de relacionamento, envolvendo vários fatores desde a ansiedade até a baixa produção em grupo (SIQUEIRA, 2014).

O conflito de relacionamento é um importante estressor no ambiente de trabalho, pois aumenta os níveis de tensão e de agressividade e reduz o número de comportamentos pró-sociais e de cooperação, o que acarreta consequências negativas para o trabalhador e para organização (BENITEZ; MEDINA; MUNDUARTE, 2011 *apud* SIQUEIRA, 2014, p.134).

Assim, deve-se buscar a melhor maneira de se relacionar na empresa para que os conflitos sejam amenizados entre as gerações. Oliveira (2011) e Silva;

Struckel (2013) argumentam que a geração X precisa de meios para se relacionar com as futuras gerações, buscando evitar os conflitos entre eles. Pois, da mesma maneira que essa geração tem sua história comportamentos, valores, crenças que são moldados de acordo com a cultura da sua época todas as outras gerações também tem, assim entender cada geração, levando em consideração o seu contexto é importante e necessário para evitar e amenizar os conflitos.

Para trabalhar de forma eficaz com o pessoal mais novo, as gerações mais velhas terão de ser mais sensíveis. Se conseguirem oferecer aos mais jovens projetos desafiadores, respeitar suas necessidades de independência e criar comunidades no local de trabalho, eles os recompensarão com uma coisa bastante rara e valiosa: dedicação (CONGER,1998, p.138).

Segundo Brittes *et al.* (2012, p.150) “as diferenças entre as gerações X e Y acabam tornando o mercado de trabalho alvo de competição”. A rapidez com que a geração Y vem ocupando o mercado faz com que estes conquistem também mais rapidamente altos cargos, gerando certo medo à geração X.

Oliveira (2010) afirma que esta competição citada por Brittes *et al.* (2012) da geração Y é caracterizada devido aos estímulos dos pais ao preparar seus filhos para um mercado altamente concorrido qualificando-os da melhor maneira possível e com altas tecnologias, fazendo com que eles compitam com as gerações anteriores. Desta forma, Brittes *et al.* (2012) diz que a geração X deve se atualizar para também competir com essa nova geração que vem com um grande nível de conhecimento.

Apesar disso, nem todos os conflitos são considerados negativos, como “ruptura no relacionamento; a inferências e suposições descabidas sobre os motivos; atitudes e intenções do outro; ao retraimento do contato de um com o outro...” (HAMPTON,1990, p.302). Eles também apresentam características positivas, como a melhoria do desempenho no trabalho, estimula a tensão, gera satisfação e permite a criação de novas ideias e métodos para resolver um problema.

Assim, os conflitos devem ser bem administrados da melhor maneira possível, favorecendo o diálogo, a cooperação para que as pessoas se relacionem e solucionem o problema, tornando-o assim positivo para organização (DURANTE, SANTOS E DALPAZ, 2010).

Toda essa análise de conflito permite uma melhor avaliação das pessoas e de seus grupos, buscando meios e métodos que minimizem os impactos que acabam sendo ocasionados por elas, essas gerações que crescerem em diferentes contextos mas que apresentam uma gama de conhecimento que pode beneficiar uma organização.

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa utilizou-se estudo de caso; onde foi realizada em uma empresa no ramo de combustíveis, e esta consiste em “é útil para gerar conhecimento sobre características significativas de eventos vivenciados, tais como intervenções e processos de mudança” (MINAYO, 2008, p.164).

Além disso, foi de caráter descritivo, pois tem como meta principal o levantamento de dados sobre o profissional de administração e os perfis de gestão (GIL, 2002) e terá um corte transversal. A primeira etapa da pesquisa contou com a revisão de literatura que para Marconi; Lakatos (1996) é uma ferramenta bastante eficiente para se investigar o tema em estudo, dando embasamento para a elaboração do roteiro de entrevistas e direcionando a pesquisa campo. Como procedimento metodológico, adotamos a pesquisa qualitativa que se mostra mais indicada para estudos que tenham como objetivo compreender fenômeno em profundidade (FLICK, 2009).

A empresa participante deste estudo está situada na região noroeste do Estado do Paraná, caracterizada pela agricultura. Na gestão atual o gestor pertence a geração X e esse está desde o ano de 2000, ou seja, quinze anos no mercado com o mesmo gerente inicial. A empresa apresenta quatro funcionários e estes pertencem a três gerações (*Baby Boomers*, X e Y) permanecendo assim com a mesma quantidade destes.

Contextualizando o mercado de atuação, este sendo da área de combustíveis vem apresentando crescimento, pois a demanda por veículos a cada dia é constante aumentando assim a procura por estes. Mesmo convivendo atualmente a elevação de impostos nos combustíveis, ainda existe a procura, pois quase toda a população vem adquirindo veículos com mais facilidade. Na região existe somente um posto de combustível e por contar com número pequeno de habitantes a demanda é de

acordo com sua população e por ser uma região agrícola, o número pela procura de diesel é maior ainda mais em época de safra.

RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com quatro funcionários do ramo, onde se buscou entender se os conflitos existentes são ocasionados pelos diferentes tipos de geração. Dos quatro funcionários entrevistados, três são do sexo masculino e um do sexo feminino, com idades variando entre 20 a 70 anos. Em relação à escolaridade, apenas 75% não o concluíram o ensino fundamental, restando apenas 25 % cursando ensino superior.

Verificou-se a diferença de idades entre os funcionários identificando a geração destes. Cada geração apresentou as características próprias de sua época, com seus valores e visão de mundo. Segundo Conger (1998) e Vale; Lima; Queiroz (2011) a trajetória de cada um varia de acordo com sua história de vida, ou seja, os avanços vão aos poucos acontecendo em cada geração atingindo assim a geração Y, aquela que tem a maior facilidade em lidar com as situações de liderança, tomada de decisão, trabalhos em equipe, entre outros. Identificou-se também que pensamentos de cada um variam a cada evolução, apresentando diferentes pontos de vistas sobre situações de cumprimento de regras, trabalho em equipe, vida profissional e pessoal entre outros. Além disso, as preferências de uma vida profissional de uma época passa a ser obsoleta para as futuras gerações, que nasceram em contextos diferentes e com outras preferências como, por exemplo, crescer profissionalmente na empresa que lhe proporcionar trabalhos desafiadores.

Durante a pesquisa, um ponto importante verificado foi a interrupção dos estudos devido a necessidade de trabalhar para sustentar a família. Ao longo do tempo, este fato aos poucos foi mudando, permitindo assim melhor acesso ao ensino e melhor qualificação pessoal para as futuras gerações.

Quando questionados sobre a permanência na empresa houve variação de 6 meses a 15 anos. Desta forma, o funcionário mais antigo é da geração *Baby Boomers*, com 15 anos de profissão. A geração X apresenta funcionários de 6 meses a 8 anos e a geração Y apresenta um funcionário com 7 anos de casa. Observou-se que cada geração apresenta anseios diferentes uns dos outros na

questão profissional, mas também semelhanças em outros aspectos, explicando isso quando a questão foi sobre coisa mais importante na vida, a totalidade dos entrevistados (100%), disseram ser a família, o que demonstra-se a grande importância deste tema em todas as gerações. Além disso, sobre qual seu maior sonho, as respostas variaram. Para uns seu sonho é ver o crescimento dos netos, outros é ter uma casa própria, ou ainda crescer na empresa e profissionalmente. Estas respostas demonstram segundo Oliveira (2011), Conger (1998), Silva; Struckel (2010), entre outros as características das diferentes gerações, que vão apresentando ao longo do tempo pensamentos e sonhos de acordo com os valores e ensinamentos da sua época, mudando suas preferências.

Agora sobre questão de conflitos organizacionais quando questionados sobre responderam da seguinte maneira:

Gráfico 1- Conflitos na empresa.



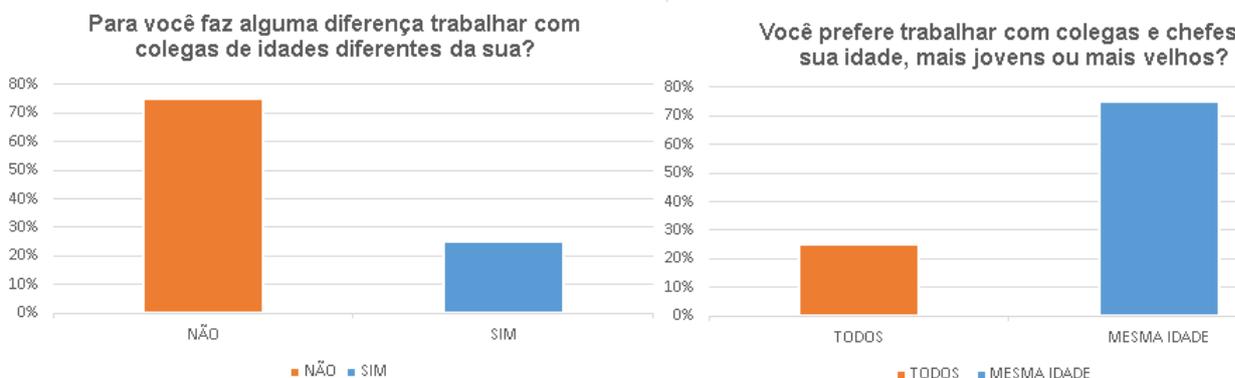
Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que quando questionados os motivos dos conflitos, 75% disseram que estes ocorrem pelas diferenças de idade. Afirmando Durante; Santos; Dalpaz (2010) e Wachowicz (2012) esses conflitos são causados pela diferença de opiniões gerando divergências entre si, características essas das gerações estudadas e estes conflitos consequentemente prejudicam o ambiente de trabalho. Mas também segundo Spector (2004) se estes conflitos forem bem administrados podem trazer pontos positivos a empresa.

Já em relação em trabalhar em conjunto, 75% dos entrevistados disseram que não há problemas em trabalhar com pessoas de diferentes idades, mas sua preferência se fosse possível escolher seriam trabalhar com idades iguais a sua, pelo fato da compatibilidade de ideias. Isso retoma mais a teoria, onde mostra que

cada geração se identifica e se relaciona melhor que a sua, porém nada a impede de se adaptar as demais.

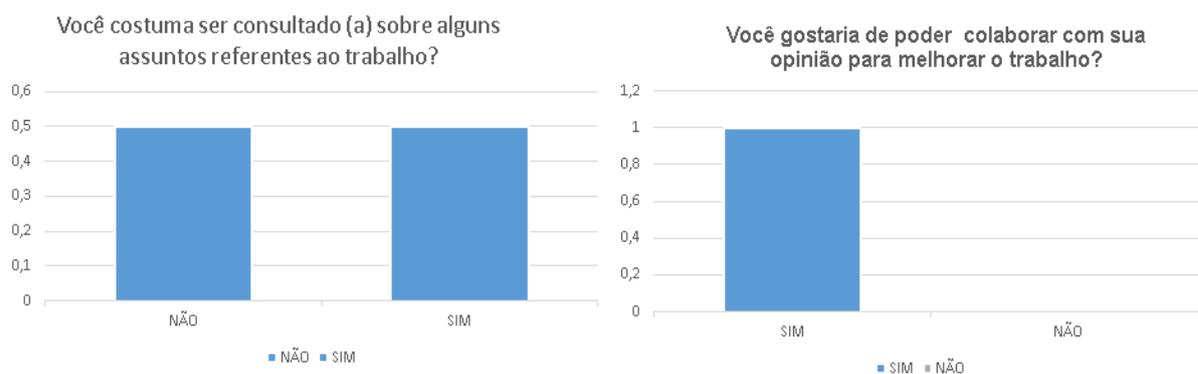
Gráfico 2- Opinião sobre trabalhar com pessoas da mesma ou diferentes idades



Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao trabalho, constantes ideias inovadoras são essenciais ainda mais com mudanças frequentes. Desta forma, muitas empresas precisam de novas ideias como também muitos funcionários gostariam de ajudar no bem estar da organização. Sobre a contribuição com suas ideias, 50% dos pesquisados disseram que são consultados sobre alguns assuntos da empresa pelo seu gestor e os outros 50% disseram que não são consultados, porém 100% afirmaram que sim, gostariam de ajudar a empresa com novas opiniões e ideias.

Gráfico 3- Opinião sobre ser consultado ou colaborar no trabalho com ideias.



Fonte: Elaborado pela autora

Diante de tudo isso, mostra-se que em diferenciados grupos, ideias, atitudes são utilizadas de diferentes formas e interpretadas de acordo com suas características, desta forma atualizar e melhor administrar as gerações é essencial para assim evitar possíveis conflitos trazendo efeitos positivos para a empresa, além de motivar seus colaboradores aumentando sua eficiência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre as gerações é relativamente recente, mas a busca por entendê-las é constante visando sua contribuição no ambiente organizacional. Cada geração ajudou a sociedade de acordo com as características da época passando seus ensinamentos aos demais.

As empresas vem se adequando as evoluções que ocorrem no mundo bem como as gerações que vem surgindo, é desafio das organizações saberem trabalhar com harmonia buscando evitar conflitos, o que muitas vezes é inevitável. As diferenças de idades e de opiniões criam divergências entre si ocasionando os problemas. Algumas gerações apresentam características autoritárias, enquanto outra são liberais. Muitas não aceitam o modo como um povo de uma geração vive, como outros não ligam pra que seus antecessores pensam. Desta forma, cria se uma situação em que os mais velhos tem que evoluir com o mundo para se adequar a eles e os jovens já adequados devem realizar seu papel no mundo trazendo experiências para os mais velhos.

O estudo realizado mostrou que nas organizações existe no cotidiano a convivência com diferentes tipos de gerações e que cada uma destas apresentam suas características e opiniões. Deve ser constante a busca para se adequar a esta. Comprovou-se na pesquisa que os conflitos entre a gerações ocorrem nas empresas, ocasionados, muitas vezes, pelas divergências de ideias e pelo fato de cada geração apresentar pensamentos diferentes de acordo com sua época, caracterizando-os desta forma, deve-se buscar meios para que os conflitos sejam amenizados e não se tornem prejudiciais, convertendo-os em pontos positivos para a empresa desde que bem administrados. A necessidade dos administradores ou gestores estarem preparados para lidar com os conflitos é essencial, pois um gestor deve saber exercer a liderança conciliando e administrando os conflitos, fazendo com que diferenças de idades e experiências sejam transformadas em contribuições positivas para a organização.

A geração do *Baby Boomers* caracteriza-se pela obediência à hierarquia, são corretos e valorizam a vida profissional. Os membros da geração X se espelham nos antecessores, porém vão adquirindo um pouco mais de liberdade, mas ainda consideram regras muito importante. Já a geração Y, nascida na era da *internet*, se

caracteriza pela dinamicidade, é despojada, não segue regras e não lida bem com a subordinação. Todas essas diferenças de características fazem com que conflitos apareçam, e que os gestores busquem constantemente meios que amenizem esses conflitos, trabalhando assim em harmonia, pois as organizações são formadas por diferentes gerações e para que esta se sobressaia, conhecer e entender seus funcionários é o primeiro passo.

A constante busca por conhecimento é essencial para todas as gerações como também para os gestores, devido a evolução que no mundo vem acontecendo. Se adequar ao perfil atual propicia melhores oportunidades e sucesso destes, porém tudo isto ocorre caso os paradigmas sejam quebrados. Por ser um assunto recente, os conflitos entre as gerações devem ser estudados continuamente, pois a cada dia, a cada evolução, novos problemas relacionados a esta surgem e novas soluções devem ser buscadas para desviar efeitos negativos, evitando desgastes maiores a organização. Desta forma, a pesquisa apontou a causa e consequência do porque os conflitos ocorrem na organização, porém é necessário uma melhor investigação deste assunto futuramente, buscando aprofundar mais os conhecimentos, compreendendo melhor o papel das gerações na sociedade e como deve-se reagir em situações assim que a cada dia se torna comum.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRITTES, Antônio da Silva; SILVA, Fernanda Ferreira Majewski da. AZEVEDO, Luana Katiele Silva de; BIERHALS, Renata de Assim; PAIN, Tatiana da Silveira; MOURA, Eliane. **Conflito de gerações**.v.1.n.6. 2012. Disponível em: http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostrac/article/viewFile/145/pdf_12. Acesso: 13/07/2015.

CONGER, JAY. **Quem é a geração X?** HSM Management, v. 11, p. 128-138, 1998. Disponível em: <http://ead.bauru.sp.gov.br/efront/www/content/lessons/25/Texto%20%20-%20Gera%C3%A7%C3%A3o%20X.pdf>. Acesso: 07 Abr.2015.

DE COIMBRA, Rosângela Gamba Crédico; SCHIKMANN, Rosane. **A geração net**. Ano: 2001. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/COR/2001_COR382.pdf. Acesso em: 22 Mar.2015

DURANTE, Daniela Giareta, SANTOS, Maria Elisabete Mariano, DALPAZ, Roberta Aparecida Borges Brito. **Gerenciamento de conflitos no cotidiano secretarial**, 1º Encontro Nacional Acadêmico, Uniãoeste, Toledo- PR – 04, 05 e 06 de novembro de 2010.

FIGUEIREDO, N. M de. **Estudo de uso e usuários da informação**. Brasília: IBICT, 1994.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIM, Marie. **Diferenças principais entre líderes e gerentes e seus respectivos papéis na organização**. 2003. Disponível em:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/41113/000317929.pdf?sequence=Acesso:18Out.2015>

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw- Hill, 1990.

LOMBARDÍA, Pilar García; STEIN, Guido; PIN, José Ramón. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales—motivaciones y valores de la generacion Y**. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. Disponível em:
http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36278444/DI-0753.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1476813715&Signature=rmhf8Pwv7Cop1ZkHE8lceFCSGNc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPolíticas_para_dirigir_a_los_nuevos_prof.pdf
Acesso em: 18 Out. 2015

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

NOVELLI, Valéria Aparecida Moreira; LEITE, Marilda Corrêa; SITTA, Maria Isabel Uthman. **Mediação da informação: usuários gerações veteranos, baby boomers, X, Y e Z**. São Paulo, 2010. Disponível em:
www.sibi.ufrj.br/snbu2010/pdfs/orais/final_249.pdf, Acesso: 13 Jul. 2015.

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

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

ROCHA, Paula Daniela da Silva. **Os Conflitos e Contribuições entre Profissionais de Secretariado das Gerações X e Y.** São Caetano do Sul, 2013. Disponível em http://www.fenassec.com.br/xii_semissec2013_artigos/os-conflitos-e-contribuicoes-entre-profissionais.pdf, Acesso: 13 nov. 2015

SANTOS, Vanessa Vaz. **Geração Y- Nova liderança nas organizações.** 2012. Disponível em: <http://docplayer.com.br/8772373-Geracao-y-nova-lideranca-nas-organizacoes-vanessa-vaz-santos-uff-latec.html>, Acesso: 13 Jul. 2015.

SILVA, Viviane Ferreira da Silva; STRUCKEL, Antônio Carlos. **Perfil da geração y que trabalha no comércio da cidade de Maringá.** V.21. n.1, 2013. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/download/19085/11131>, Acesso: 28 Fev. 2015.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2004.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da. DUTRA, Joel Souza. **Diferentes gerações e percepções sobre carreira inteligentes e crescimento profissional nas organizações.** Revista Brasileira de Orientação profissional. Vol. 13. N. 2. 197-207, 2012. Disponível em: <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Diferentes%20Gera%C3%A7%C3%B5es%20e%20Percep%C3%A7%C3%B5es%20sobre%20Carreiras%20Inteligentes%20e%20Crescimento%20Profissional%20nas%20Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>, Acesso em : 28 Abr. 2015.

VASCONCELOS, Kátia C. de Araújo; MERHI, Daniele Quintanilha; GOULART, Vânia Maria; SILVA, Alfredo Rodrigues Leita da. **A geração Y e suas âncoras de carreira.** Revista Gestão, 2010. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/197/178>, Acesso: 09 Jun. 2015.

WACHOWICZ, Marta Cristina. **Conflito e Negociação nas Empresas.** Curitiba: lbpex, 2012.