

GERAÇÕES BABY BOOMER, X, Y E Z: UMA ANÁLISE DA ORIGEM E DOS CONFLITOS DAS DIFERENTES GERAÇÕES NO CONTEXTO PROFISSIONAL

Maria José de Lima Pinheiro¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo descrever com fundamentação teórica, o comportamento e as características das gerações Baby Boomers, X, Y e Z, com o foco principal nas três primeiras gerações pelo fato de que a sua grande maioria está atuando no mercado de trabalho. Quanto à base conceitual o artigo apresenta as gerações na percepção ora utilizada, é possível apontar o fato de que os Baby Boomers são mais propensos a seguirem valores tradicionalistas relacionados ao cumprimento das obrigações voltadas à carreira; já a geração X mostram-se consideravelmente descrentes e desconfiadas em relação às organizações; enquanto a geração Y tem certa relutância em obedecer a hierarquia organizacional. No contexto, foi realizado uma pesquisa bibliográfica, no intuito de conhecer as características dessas gerações, suas dificuldades em se relacionar no ambiente de trabalho e apresentar possíveis sugestões para tornar o processo de trabalho mais produtivo. No estudo foi possível perceber que as gerações se complementam e que os profissionais da geração Baby Boomers, X e Y possuem características diferentes e experiências distintas que somadas e aperfeiçoadas diante das situações contribuem para o desenvolvimento e crescimento tanto dos funcionários quanto da organização.

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

BABY BOOMER GENERATION, X, Y AND Z: AN ANALYSIS OF THE ORIGIN AND CONFLICTS OF DIFFERENT GENERATIONS IN A PROFESSIONAL CONTEXT

¹ Acadêmica do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: mariajlp@yahoo.com.br

² Professora Orientadora do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: anarosgsc@gmail.com

ABSTRACT

The aim of the study is to describe theoretical basis, the behavior and characteristics of the generations Baby Boomers, X, Y and Z, with the main focus on the first three generations by the fact that the vast majority are operating in today's job market. As for the conceptual basis the article presents the generations; perception used herein, it is possible to point out the fact that the Baby Boomers are more likely to follow traditionalist values related to compliance with the obligations aimed at career; since Generation X show considerably unbelieving and distrustful from organizations; while Millennials are reluctant to obey the organizational hierarchy. In the context, a literature search was conducted in order to know the characteristics of the generations, their difficulties in relating the work environment and make possible suggestions to make the most productive work process. In the study it was revealed that the generations complement and professionals generation Baby Boomers, X and Y have different characteristics and different experiences that are added and improved to situations contribute to the development and growth of both the employees and the organization.

Keywords: Generations. Conflicts. Work Environment.

1 INTRODUÇÃO

Muitas mudanças ocorrem no mundo deste a época em que gerações eram entendidas apenas como a sucessão de seus pais. A tecnologia foi decisiva para essa aceleração de tempo e modo como as pessoas iriam agir e produzir. Na atualidade o mundo requer maior agilidade e flexibilidade. Anteriormente tinham como base cerca de 25 anos para cada geração, na atualidade essa base passou a ser de 10 anos. Atualmente é possível conviver com essas quatro gerações em muitos ambientes, como em casa, escolas e principalmente no trabalho onde são gerados conflitos por pensamentos e culturas divergentes. Para lidar com esses conflitos é necessário voltar aos acontecimentos da época e analisar as diferenças.

Entre as mudanças durante os anos, já se percebe que o comportamento não é igual, os conflitos existem e é preciso que todos estejam dispostos e preparados a

lidar com diferenças para assim manter um ambiente saudável e com harmonia. É necessária atenção em especial na geração Y, que em geral são as mais ágeis e ao mesmo tempo mais dispersas, e aos Baby Boomers são mais resistentes a mudanças e gostam de rotina e estabilidade. As organizações precisam ter um ambiente que estimulem a troca de informações entre as gerações, desta forma pode-se conseguir sucesso nos resultados, pois assim estará absorvendo o máximo de conhecimento de cada profissional, com as características de cada geração.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste estudo é relatar acontecimentos e características de cada geração, expondo assim seus pontos negativos e positivos, para mostrar a importância e a contribuição de cada um deles para a sociedade de seu tempo até os dias atuais. E o modo como as empresas lidam com esses conflitos fazendo com que as empresas a se remodelarem para acompanhar o mercado atual.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o avanço tecnológico, cada vez mais rápido, a adaptação das pessoas de diversas gerações tende a ser um desafio para as empresas, no passado o funcionário contratado tinha um sonho de carreira nas organizações, hoje não existe mais fidelização do profissional, atualmente as recentes gerações procuram o emprego que melhor atenda suas necessidades, seja horários flexíveis, melhores remunerações ou até mesmo trocas de conhecimento nesse sentido. As empresas são obrigadas a se adaptarem para permanecer em mercado atual e terem uma equipe preparada e integrada.

O conflito no mundo corporativo é um assunto que requer atenção, pois embora os profissionais sejam de épocas diferentes eles possuem valores e conhecimentos diversos. O modo de comunicação deles pode ser bastante contraditório, esses conflitos ficam mais abrangentes quando se tem na empresa a geração Y comandando gerações anteriores, pois há resistência; mas por outro lado quando há uma geração Baby Boomers na função de executivo o ambiente pode ser mais fechado, com uma cultura engessada.

Sob esse enfoque a pesquisa teve como proposta observar o mercado e as

empresas que trabalham com diferentes gerações, especificamente abordando os conflitos existentes nas organizações e como pode ser mantido um ambiente harmônico entre pessoas de épocas diferente e com culturas e conhecimentos abrangentes e comunicação muitas vezes divergentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MERCADO DE TRABALHO

Entende-se como mercado de trabalho sendo uma relação entre a oferta de trabalho e a procura de trabalhadores, de um lado há um empregador que pode ser desde mais novo do que a pessoa a ser contratada, como pode ser ao contrário e isso define como a empresa caminha, aqueles gestores que conseguem acompanhar as mudanças no mercado atual conseguem chegar em altos cargos na empresa e se mantêm, levam a empresa ao reconhecimento e geram um valor agregado ao seu cliente, de outro lado há um empregado em busca de oportunidade para se colocar no mercado de trabalho e em troca do serviço prestado ele recebe os benefícios para assim satisfazerem suas necessidades e desejos.

Oliveira e Peccinini (2011) define mercado de trabalho sendo com um “lugar” onde a oferta e a demanda de emprego se conferem.

A definição de mercado segundo Chiavenato (2010) é que a oferta e a procura são os principais mecanismos do mercado, e este é o local composto por diversas ofertas de oportunidade de trabalho. Nesse cenário é que se inicia uma competição entre as empresas para conseguirem os melhores colaboradores e esses para conseguirem uma melhor colocação no mercado, proporcionando satisfação para ambos (CAVAZOTTE et al., 2012).

Para as empresas fica o desafio de manter os bons colaboradores, oferecendo a eles mais que salário e benefícios, pois as empresas estão encontrando dificuldades em lidar com as novas gerações entrantes no mercado (GUIMARÃES, 2009).

2.2 GERAÇÃO TRADICIONALISTA

Nascidos até 1945, são pessoas extremamente dedicadas, que entendem e

se conformam com o sacrifício; admitem recompensas tardias; respeitam a hierarquia, e são formais e burocratas. O dever vem antes do prazer e são bons em tomar decisões pressionados. Para alguns pesquisadores (PEREIRA; ALMEIDA; LAUX, 2006), essa geração é denominada geração dos tradicionais; para outros, como Cara (2008), é a dos veteranos.

De acordo com autores americanos, a geração dos veteranos presenciou o mundo mudar de forma gradual, desde a primeira metade do século XX ao século XXI; em sua maioria, cresceram e viveram em um ambiente de duas guerras mundiais, e de importantes crises no sistema econômico mundial. A maioria dessa população já está fora do mercado de trabalho. Especialistas afirmam que os veteranos são pessoas mais rígidas e respeitadoras de regras, em razão das dificuldades vivenciadas ao longo da vida (CARVALHO et al. ; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

2.3 GERAÇÃO BABY BOOMERS

A Geração Baby Boomers surgiu após o final da Segunda Guerra Mundial. Atualmente, estas pessoas estão com mais de 45 anos e se caracterizam por gostarem de um emprego fixo e estável. No ambiente de trabalho seus valores estão fortemente embasados no tempo de serviço, e preferem ser reconhecidas pela sua experiência à sua capacidade de inovação. O termo em inglês “Baby Boomer” pode ser traduzido livremente para o português como “explosão de bebês”, fenômeno social ocorrido nos Estados Unidos no final da Segunda Guerra, momento em que os soldados voltaram para suas casas e geraram filhos em uma mesma época. Os Boomers também são identificados como inventores de uma era de “paz e amor”, pois tinham aversão aos conflitos armados. Preferiam as artes, as músicas e todas as outras formas de cultura como instrumentos para evolução humana do que as guerras.

Nos dias de hoje as pessoas da geração Baby Boomer, na 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 proporciona 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 as diferenças em potenciais de atuação (CARVALHO et al., 2012).

2.4 GERAÇÃO X

Enquanto a Geração Baby Boomer se apresenta como contemporânea ao nascimento da tecnologia a Geração X nasce fazendo uso dos recursos tecnológicos promovidos por sua geração precursora. Surgida em meados dos anos de 1960 e estendendo-se até o final dos anos 1970, essa geração vivenciou no Brasil acontecimentos como as “Diretas Já” e o fim da ditadura.

No meio profissional a Geração X é caracterizada atualmente por certas resistências em relação a tudo que é novo, além de apresentar insegurança em perder o emprego por pessoas mais novas e com mais energia. Estas formam a sucessora da Geração X: a Geração Y (CARVALHO et al., 2012).

2.5 GERAÇÃO Y

Nasce então nos anos de 1980 a Geração Y, que em pouco tempo de vida já presenciou os maiores avanços na tecnologia e diversas quebras de paradigma do mercado de trabalho. Conseqüentemente, num ambiente tão inovador, a Geração Y se individualizou 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 atividades que, em conteúdo, não atrapalham os seus afazeres profissionais. Essa geração também apresenta um desejo constante por novas experiências, o que no trabalho resulta em querer um crescimento rápido, que o promova de cargos em períodos relativamente curtos e de uma maneira contínua.

Os perfis da Geração X e Y são bastante diferentes quando colocados em comparação as suas práticas comportamentais. Enquanto a geração X prefere tranquilidade, as pessoas da geração Y querem 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. Em sua maioria os mais velhos não aceitam com naturalidade um comando imposto por um mais novo, que por sua vez acha morosa 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

seu 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 fator primordial para a contratação, delegação de funções e promoções dentro de uma empresa. (CARVALHO et al., 2012).

2.6 GERAÇÃO Z

Os jovens nascidos em meados de 1990 formam o conjunto da Geração Z. Estes na sua maioria ainda não estão inseridos no mercado de trabalho, mas já são motivo de reflexão por conta do seu comportamento individualista e de certa forma antissocial.

A Geração Z é contemporânea a uma realidade conectada à Internet, em que os valores familiares, como sentar-se à mesa e conversar com os pais, não são tão expressivos quanto aos contatos virtuais estabelecidos pelos jovens por meio da internet. Formada pelos que ainda não saíram da escola e ainda não decidiram a profissão a ser exercida no futuro a Geração Z também se destaca por sua excentricidade.

Os jovens da Geração Z apresentam um perfil mais imediatista. Querem tudo para agora e não têm paciência com os mais velhos quando estes precisam de ajuda com algum equipamento eletrônico ou algum novo recurso da informática. Esse tipo de atitude sugere que tais jovens terão sérios problemas no mercado de trabalho, quando serão exigidas habilidades para se trabalhar em equipe. O trabalho coletivo demanda respeito e tolerância, virtudes em escassez nos jovens da Geração Z (CARVALHO et al., 2012).

Na tabela abaixo é possível verificar algumas características que forma marcantes em cada geração.

Tabela 1 – Algumas características marcantes em cada geração.

GERAÇÃO	BABY BOOMERS	X	Y	Z
Ano de nascimento	1946- 1964	1965-1978	1979-1992	1993 - ATUAL
Acontecimentos que marcaram a geração	Final da 2º guerra mundial	Movimento hippie e a revolução sexual	Revolução tecnológica	Conectados a internet

Principais ideias	Reconstruir o mundo	Lutar pela paz, liberdade, anarquismo	Globalização, multiculturalidade e diversidade	Excêntricos, imediatistas, individualistas
O trabalho é	A principal razão da vida	O que paga as contas	Satisfação do desejo de consumismo	Ainda não trabalham
Media de tempo nas empresas	30 a 40 anos	10 a 15 anos	8 anos	

Fonte: Tabela feita pela acadêmica.

3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E DE LIDERANÇA

3.1 COMPETÊNCIAS

Há várias definições para competências, uma delas por exemplo é que “são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho das atividades e que diferenciam o desempenho das pessoas” (CHIAVENATO, 2000, p.166).

Competência organizacional pode ser considerada como o conjunto de valores da empresa, missão e visão que viabiliza seu sistema gerencial, sua cultura e seus princípios.

De acordo com Rabaglio (2001, p.31) “competência individual é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamento que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas”.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p.28) “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo”. As empresas precisam interligar as competências organizacionais às individuais, para que possam chegar ao seu objetivo estratégico sem prejudicar o valor social do indivíduo.

Segundo Banov (2012, p.32) “as pessoas podem ocupar o mesmo cargo, que exige as mesmas competências. Porém, as competências não articulam da mesma maneira nas pessoas”. Portanto, cada indivíduo possui características diferentes, sendo assim, dois colaboradores podem ter as mesmas funções, mas executarem suas tarefas de modo diferentes. Portanto, por se tratar de características individuais, há a necessidade de observar que a maneira como as competências são materializadas através das ações, vão representar as peculiaridades individuais.

3.2 LIDERANÇA

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial para todas as funções. De acordo com Soto (2002, p. 216):

Liderança é um processo de influência nos demais para que trabalhem com entusiasmo para cumprir seus objetivos. É o fator decisivo, que ajuda as pessoas ou grupos, a descobrirem as suas metas, e que depois as motiva no cumprimento dos propósitos estabelecidos.

Já Hunter (2004a, p. 11), define liderança como “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Para o mesmo autor, liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe (HUNTER, 2004a, p. 11).

Na mesma linha de raciocínio Mercho, Santos e Michel. (2007), afirma que “liderança tem a ver com a relação entre aqueles que aspiram liderar e aqueles que escolhem seguir seu líder; ela é sempre uma aspiração”.

Conceituando ainda liderança, Almeida et al. (2007) afirma que:

A liderança envolve dois pontos de vista, de persuadir e motivar as pessoas, que diferenciam a forma como o líder desenvolverá suas ações para gerar o envolvimento dos colaboradores no alcance dos objetivos na organização; e a tendência das pessoas de seguirem seu líder, a partir do momento em que os líderes desenvolvem ações contínuas, motivando seus colaboradores, para estes seguirem atentamente suas ações e colaborarem para o bem comum dentro da empresa.

Diante do exposto, pode-se então definir liderança como sendo a realização de metas através da direção de colaboradores, no processo de comandar ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas (SILVEIRA, 2007)

3.3 LIDERANÇA VERSUS GERAÇÕES BABY BOOMERS, X, Y, Z

No mundo corporativo há uma grande diversidade de gerações, pessoas de diferentes faixas etárias e costumes, atuam em um único ambiente de trabalho trocam experiências, ideias divergentes e acabam entrando em conflitos (VORGEL, 2014).

A geração Baby Boomer se caracteriza por ser mais realista. Ela acredita que o melhor caminho para o profissional é o do emprego fixo e que proporcione estabilidade. São reconhecidos pelas suas experiências e não são inovadores em sua essência. Esses profissionais são os mais encontrados em cargos de diretoria e gerência nas empresas. Em sua maioria, eles têm dificuldade para lidar com as gerações mais jovens devido aos seus ideais e valores. São muito experientes, tendo passado por diversas fases e gerações, o que os torna únicos nesse aspecto (VORGEL, 2014).

A Geração X, se caracteriza pelo uso dos recursos tecnológicos. Ela surgiu em um contexto histórico importante como as “Diretas Já” e o fim da ditadura. Entretanto, ela é resistente a mudanças e possui a crença de que o mais importante é manter o emprego, com receio de perder espaço para as outras gerações. A geração X é também conhecida como uma geração mais equilibrada e que não se precipita na tomada de decisões (VORGEL, 2014).

A Geração Y presenciou os maiores avanços na área de tecnologia e as mais diversas mudanças do mercado de trabalho. Conhecidos pelo potencial inovador, a Geração Y apresenta como principal característica a capacidade em fazer várias coisas ao mesmo tempo sem perder o foco nas suas atividades profissionais. Essa geração também apresenta um desejo constante por novas experiências e em querer uma ascensão profissional rápida, sem paciência para construir uma carreira a longo prazo (VORGEL, 2014).

A Geração Z é a geração que atualmente está se propagando no mercado de trabalho, e que tem como característica de comportamento antissocial e individual. É a geração mais conectada à Internet. Para eles os valores familiares dos seus pais e avós são tratados como antiquados e eles preferem os contatos virtuais estabelecidos através da internet. Formada pelos que ainda não saíram da universidade, muitos ainda não decidiram a profissão e não se preocupam em não ter essa definição, apesar de possuírem um perfil mais imediatista (VORGEL, 2014).

4 GESTÃO DA DIVERSIDADE

Na atualidade é crescente o número de equipes multigeracionais nas organizações compostas por indivíduos de diferentes faixas etárias, que estão divididas em gerações: Baby Boomers, X, e Y. Cada geração conta com características próprias, motivações e valores. Cabendo ao líder encontrar ferramentas para obter resultados diante dessa diversidade. Pode-se dizer que neste contexto o estilo de liderança servidora se encaixa perfeitamente na necessidade do líder possui as características deste vão de encontro aos conflitos de gerações, que acabam acontecendo em decorrência da formação das novas equipes de trabalho; a forma de liderar na atualidade deverá ser completamente revista e personalizada, visto que estão lidando com diferentes gerações.

4.1 LIDERANÇA SERVIDORA

Liderança servidora é uma expressão criada por Robert K. Greenleaf (2006) em um trabalho publicado em 1970. A liderança servidora deve ser uma promotora da justiça e deve visar também ao crescimento pessoal dos liderados. Essa teoria tem como objetivo jamais frustrar a confiança das pessoas.

Lacerda (2005) firma que o maior propósito dessa liderança é ajudar a sua equipe a se desenvolver, é estar mais preocupado em servir os seus liderados, do que apenas dar ordens. É aquele que percebe que o seu sucesso depende diretamente de sua equipe. Pensando e agindo assim, recebe mais retornos que os outros tipos de liderança. Trata-se de um líder espiritualizado, que ajuda em vez de ser servido e acima de tudo é ético.

4.1.2 Liderança servidora na gestão de equipes multigeracionais

Atualmente observar-se o encontro das gerações Baby Boomers, X e Y no mercado de trabalho disputando as mesmas vagas ou dividindo as mesmas equipes. Esta diversidade de gerações pode gerar conflitos no ambiente de trabalho. De acordo com Robbins (2010) “conflito é um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta ou pode afetar negativamente alguma coisa que considera importante”. Tratando-se de equipes multigeracionais o conflito ocorre por

divergências de princípios, valores e a forma como cada geração enxerga o trabalho.

Neste contexto se faz necessário à intervenção de um líder com senso de justiça e com intenção de servir para solucionar os conflitos e levar a equipe a atingir seus objetivos utilizando as qualidades de cada geração de forma coletiva, porém, respeitando a individualidade de cada um.

De acordo com Pollard (1996):

Líderes servidores promovem a diversidade, reconhecendo que as diferenças entre as pessoas fortalecem o grupo. Eles aprendem a aceitar essas diferenças e procuram criar um ambiente onde pessoas diferentes contribuam como parte de um todo. À medida que pessoas diferentes trabalham juntas sob a direção de líderes eficazes deparamo-nos com a realidade de que ninguém pode realizar a tarefa sozinho.

5 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

5.1 CONFLITOS DE GERAÇÕES E SUA INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Para compreender sobre os conflitos entre essas gerações, Kuster (2012) expressa que:

Diversas mídias vêm tratando a questão da gestão do capital intelectual como a referência e diferencial entre as empresas, mas temos que olhar para o centro deste cenário, pois dentro das empresas ainda existe os diferentes estilos de liderança: autocrático, democrático e o situacional, junto com os três tipos de gerações, baby Boomer, X e Y, que estão dentro da mesma empresa e que pode tornar difícil a motivação e a produtividade ou por outro lado, esta mistura pode ser muito produtiva somando conhecimento entre estas gerações tornando o ambiente de trabalho próprio e propício para o aumento da produtividade.

Com o passar dos anos e com as grandes modificações da sociedade, foram identificadas diferenças no perfil dos profissionais das organizações, assim os profissionais enfrentam divergências entre as gerações X e Y, ficando evidente que o mundo corporativo está passando por uma fase de adaptação entre as duas gerações (MEYER, 2016).

O perfil desta nova geração de colaboradores se destaca por serem proativos, tecnológicos, inovadores, sem muita paciência e por sua vez, a geração Y também é muito ambiciosa e isso, de certo modo, incomoda a geração X, que na maioria das vezes, está nos mais altos cargos, tendo como barreira a linguagem coloquial dos

jovens, isso gera um nível de insatisfação na geração X, pois está adaptada ao cotidiano de manter o padrão e conservar a imagem da organização, não que a geração Y não tenha, mas é de uma maneira mais individualista, pensando primeiramente em seu próprio crescimento e o da organização por consequência. (MEYER, 2016).

Os conflitos gerados entre estas gerações não agregam a produção da empresa, a mão de obra se torna mais escassa, havendo dificuldades em encontrar profissionais dispostos a se adaptarem com cada empresa e com os seus conceitos. Os gestores buscam pessoas com alta qualificação e assim o mercado de trabalho se torna cada vez mais competitivo, fazendo com que os integrantes da geração X se atualizem e passam competir para que não percam as oportunidades. (MEYER, Maximiliano. Fonte: Oficina da net).

Prates (2012) cita em seu artigo “Como ser liderado por um profissional da Geração Y” que “não existe a geração ideal; o que existe é o profissional certo para o lugar certo, independentemente da idade e sexo”.

Os principais conflitos das gerações são motivados pelas características diferentes entre si. No ambiente de trabalho, por exemplo, é mais comum ter como gestor um funcionário da geração X, com vários anos de empresa e que já incorporou aos valores e a visão da mesma. Ele está no mesmo emprego desde que saiu da faculdade e se um dia perder aquele trabalho, por qualquer motivo que for, sentir-se-á sem rumo. Este funcionário precisa gerir ao mesmo tempo seu analista (geração Y) que chegou formado há pouco tempo, cheio de novidades, ideias, multiplataforma e também o estagiário (geração Z), ainda na faculdade, introvertido, que só se manifesta quando formalmente convidado para tal e por tudo isso considerado desinteressado. Não há como negar que haverá conflitos nesse ambiente de trabalho; ele é inevitável. Em uma apresentação de ideias, talvez o gestor não vá entender todas as tecnologias utilizadas pelos demais, talvez o uso do celular, indispensável para a ocasião, não seja bem visto por ele. Para os demais, mais novos, por muitas vezes uma reunião física é perda de tempo, contraproducente em tempos de Skype e videoconferências. O surto de criatividade das gerações mais recentes, embora sempre produtivo e enriquecedor poderá ocasionar perda de produtividade se não for focado, bem como, as ideias do gestor, por melhores que sejam, podem não ser bem aproveitadas, se ele ignorar que há uma tecnologia que facilita o que ele está propondo e se recusar a conhece-la. Em outra situação a empresa é liberal e aposta em novos talentos. Por

causa disto contratou um novo gerente de repartição de 25 anos, recém-formado e cheio de novas ideias. Entre os novos comandados deste gerente estão, entre outros, aquele “exemplar” da geração X que tem de empresa mais tempo que o seu novo chefe tem de idade. É difícil para ele aceitar as novas ordens, se adaptar às novas ideias que chegam com ele e as novas tecnologias. Afinal o panorama só tende a piorar, as pessoas se aposentam mais tarde, os jovens ingressam mais cedo e o mundo muda cada vez mais rápido (MEYER, 2016).

Segundo especialistas em RH, *coachs* e demais profissionais que estudam o fenômeno há solução. Abaixo segue algumas informações que Bob Weinstein, da Troy Media dá aos gestores que precisam lidar diariamente com conflitos no escritório:

- Entender os diferentes estilos de trabalho: A geração X não gosta de ser gerenciada nos mínimos detalhes, enquanto a geração Y preza por instruções específicas para realizar tarefas. Lembrando, ainda que os mais antigos não apreciem ser monitorados, gostam de saber do processo, entender como tudo é realizado e fazer parte. A geração Y visa mais a estrutura e o resultado final do processo, contudo quer tomar suas próprias decisões e fazer conforme entendem ser melhor para o processo. No caminho gostam de receber feedback. Segundo os consultores, portanto, os mais velhos desejam saber o “como”, enquanto os jovens querem saber o “porquê”.
- Levar em conta os valores: Cada geração protege seus valores e os conflitos em decorrência disto podem ser uma ameaça a eles. A geração X, por exemplo, ainda no pensamento anti-guerra dos anos 70, valoriza muito, o espírito de equipe, cooperação e comprometimento, enquanto a geração Y prefere tomar uma decisão unilateral e agir, de forma isolada. Já a geração Z valoriza equipes abertas e honestas, que colaborem juntas – e gosta de ter muitas opções para escolher entre elas.
- Compartilhar percepções: Quando funcionários de duas ou mais gerações estão envolvidos em um conflito no ambiente de trabalho, eles podem estabelecer um bom diálogo compartilhando suas opiniões. Os mais velhos podem sentir a falta de formalidade e o jeito, talvez, ofensivo dos Z, enquanto os jovens podem se sentir desrespeitados se os X não valorizam suas percepções. É válido ter grupos distintos criando quadros com pontos de vista que mais valorizam. Funciona como um lembrete visual a todos e mostra, de maneira clara, a diferença entre as gerações
- Valorize o melhor de cada geração: Não se pode mudar as experiências de vida das pessoas, mas pode trabalhar para que as atitudes no ambiente de trabalho e as expectativas delas sejam as melhores possíveis. Um geração X conhecedor do mercado, que é frustrado pela falta de experiência demonstrada pela geração Z pode, por meio de sua autoestima e bom senso, se tornar um mentor. Estudos mostram que as pessoas imersas na tecnologia digital são 10% melhores na resolução de problemas do que seus parceiros mais velhos. Não deve-se acreditar que as decisões e soluções possam vir apenas dos mais experientes. Os Y são a geração mais criativa, então deve-se utilizar as habilidades de cada geração da melhor forma possível.
- Busque pontos em comum: A geração Y tende a valorizar segurança e estabilidade mesmo que precisem mudar constantemente de emprego, já os X são mais resistentes a mudanças, mas ambos atribuem importância ao treinamento e desenvolvimento. Tanto Y como Z depositam um grande valor na flexibilidade do ambiente de trabalho, além de prezarem o balanço entre vida pessoal e profissional. Os X e os Y se sentem mais confortáveis com a

diversidade e estilos de vida alternativos. Deve-se descobrir os pontos em comum e também as diferenças entre as gerações. Ajudar a perceber, em equipe, como eles podem utilizar suas forças em conjunto.

- Aprender com os demais: Cada geração possui lições valiosas para ensinar umas às outras. Os X têm a sabedoria, o conhecimento e os “truques” de que os jovens precisam. A geração Y é conhecida por sua lealdade e habilidade de mediação. Já a geração Z está mais atenta ao ambiente de trabalho do futuro, ao marketing e às tendências de mercado (MEYER, 2016).

5.2 CONFLITOS DE GERAÇÕES E MERCADO DE TRABALHO

As organizações vivem atualmente um momento onde é possível encontrar profissionais das três gerações – baby Boomers, X e Y – trabalhando juntas. Definir uma geração não é tarefa fácil, ou seja de diferenciar uma geração de outra. Cada vez mais as diferentes gerações estão convivendo dentro das empresas, cada qual com suas características e valores, resultando muitas vezes em conflitos (LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008).

Essas diferenças são realmente visíveis quando comparadas as gerações. Os profissionais da geração X são, por exemplo, segundo Zemke, Raines e Filipczak (2000), indivíduos ainda muito conservadores, que valorizam bastante a família, bem como o emprego, têm aversão à supervisão e não são bons cumpridores de prazos, focam mais nos objetivos, preferem o ambiente informal do trabalho. São autoconfiantes, positivistas e céticos, mas é possível perceber certa dose de criatividade em tais pessoas. Se novas circunstâncias que se apresentaram forçaram os integrantes da geração X a serem mais criativos e desenvolverem novas habilidades, a geração Y já nasceu, segundo Tapscott (2010), imersa na interatividade, na hiperestimulação e no ambiente digital. Devido esses fatores, os indivíduos dessa geração são mais informados e possuem um nível de educação frequentemente mais elevado que os integrantes das gerações anteriores. Como traços e características dessa geração os autores ainda relatam a definição clara de seus objetivos pessoais e profissionais, utilizando suas habilidades, e estão sempre em busca de conhecimento, se mantendo atualizados, são flexíveis e não tem medo da inovação, pois são acostumados à mudança, veem as novas tecnologias como facilitadoras no ambiente de trabalho.

Também mantêm o foco nos resultados e se preocupam em otimizar o tempo hábil para a realização das tarefas, buscando sempre agregar inovação ou algo que lhes conceda crédito. No entanto, embora as pessoas dessa geração priorizem as

relações humanas e estejam mais ligadas ao lado social, elas não são tão comprometidas, são muito reivindicativas, e buscam sempre sua própria comodidade (COIMBRA; SHINKMANN, 1998; PORTES, 2009; VELOSO et al, 2008; LOMBARDIA, 2008).

Segundo Veriguine et al (2010) essa geração vem influenciando de maneira mais direta os destinos da sociedade. Como resultado disso, em concordância com Coimbra e Schikmann (1998), observa-se a revolução que está transformando o meio organizacional, pois quando os jovens dessa geração começam a integrar o quadro funcional de uma organização eles levam consigo uma cultura diferente e novas visões sobre o conceito de trabalho, inovação e hierarquia.

Esses mesmos autores relatam também que os integrantes da geração Y “nasceram mergulhados nas novas tecnologias, às quais as gerações anteriores estão ainda tentando se acostumar e entender” (COIMBRA; SCHIKMANN, 1998). O abismo tecnológico entre gerações pode ser motivo de conflito, além do que a própria injeção de novos conceitos pode vir a causar atritos e fomentar um ambiente de conflito, uma vez que os antigos funcionários podem sentir-se ameaçados com as novas mudanças. E ainda, fatores como princípios e valores, ética de trabalho, crenças sobre a organização, os motivos pelos quais trabalham objetivos e ambições profissionais e o modo como se comportam no ambiente corporativo afetam as relações de trabalho entre as gerações.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracterizou por ser bibliográfica de cunho explicativo, e foi desenvolvida a partir de material já elaborado e publicado principalmente de livros e artigos científicos.

Segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 44):

A pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica.

Segundo Ruiz (1996, p 58) A revisão literária enquanto pesquisa bibliográfica

tem por função justificar os objetivos e contribuir para própria pesquisa. “E a pesquisa bibliográfica consiste no exame desse manancial, para levantamento e análise do que já produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica”.

Nesta pesquisa foram usados como base dois livros, artigos e sites da internet.

7 CONCLUSÃO

Referente ao contexto apresentado, o mercado atual de trabalho possui diferentes características que devem ser respeitadas e contornadas para que haja um ambiente propício para a inovação e bons resultados, visando sempre a relação e as características de cada geração. Atualmente o que se pede é que as pessoas independentes da geração tenham uma visão globalizada, aceitem e saibam lidar com as contradições da vida, e com o inesperado, ressaltando também todo profissional tem um perfil com competências comportamentais e técnicas tais como atitude, espírito de equipe, bom humor, agilidade e criatividade as quais vem sendo desenvolvidos para desempenhar tarefas com eficácia em determinadas situações com o colaborador.

Sousa (2006) cita Mannheim para destacar que ser jovem é viver um “contato original” com a herança social e cultural, constituído não apenas por uma mudança social, mas por fatores biológicos. A mudança no perfil das gerações tem impactado profundamente na sociedade e nas organizações.

Finalizando, ainda é pequeno o número de organizações as quais sabem lidar de forma produtiva com os conflitos referente ao recebimento dessa nova classe de gerações. Porém, esses profissionais possuem uma gama de características inovadoras e competências, sendo desenvolvidas da maneira adequada, podem agregar grandes valores, conhecimentos e cultura, não só para a organização, como também para todos os funcionários, de forma compartilhada.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. P. d., et al. Liderança: uma ferramenta de motivação nas organizações. **Revista Qualit@s.**, v. 6, n. 2, 2007. Disponível em:

<<http://revista.uepb.edu.br/>>. Acesso em: 24 fev. 2016.

BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2012.

CARA, Mariane. **Gerações juvenis e a moda**: das subculturas à materialização da imagem virtual. 2008. Disponível em: <http://www.ceart.udesc.br/modapalavra/files/geracoes_juvenis-mariane_cara.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2016.

CARVALHO, Anderson, Graduado em Ciências da Computação. **As Gerações Baby Boomers, X, Y e Z**. Disponível em: <<http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>> Acesso em 29 fev 2016.

CARVALHO, Anderson et al. As Gerações Baby Boomer, X, Y e Z: Origens e conflitos das diferentes gerações no contexto profissional. **Jornal da Globo**, 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=I65De0L971w>>. Acesso em: 2 fev. 2016.

CARVALHO, Antônio V. de; NASCIMENTO, Luís Paulo do; SERAFIM, Oziléa K. G. **Administração de Recursos Humanos**, v. 1. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves et al. **Novas gerações no mercado de trabalho**: expectativas renovadas ou antigas ideias. Rio de Janeiro: EBAPE, 2012. Disponível em: Acesso em: 6 fev. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A Geração Net; XXV. In: Encontro da Conger, Jay. Quem é a geração X?. **HSM Management**, n. 11, p. 128-138, nov./dez. 1998. FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GREENLEAF, Robert K. **Liderança Servidora**. São Paulo: Centro Brasileiro de Estudo em Liderança, Universidade de Santo Amaro, 2006.

GUIMARÃES, Nadya Araujo. **A sociologia dos mercados de trabalho, ontem e hoje**. 2009. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002009000300007> Acesso em 15 fev. 2016.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo**. 6 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 10 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KÜSTER, Luciano. Conflito e Desafio. **Administradores**. Disponível em:
<<http://www.administradore.com.br>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

LACERDA, Daniela. O Líder Espiritualizado. **Você S.A.**, São Paulo, n. 82, p.22-30, abr. 2005.

LAKATOS, Maria Eva; MARCONI, Maria de Andrade. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 1992.

LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN, J. R. 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>>. Acessado em 29 fev. 2016.

MAMONA, Carla Santana. **Conheça as características das quatro gerações que convivem no trabalho**. 23 abril 2014. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/conheca-as-caracteristicas-das-quatro-geracoes-que-convivem-no-trabalho/32529>> Acesso em: 1 mar 2016.

MERCHO, L.; SANTOS, M. P.; MICHEL, M. Liderança e motivação e suas aplicações em empresas. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, ano VII, n. 13, dez. 2007. (Semestral). Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/>>. Acesso em: 24 fev. 2106.

MEYER, Maximiliano. **Oficina da Net**. Disponível em: <<https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos>> Acesso em: 1 mar 2016.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmiria Carolina. Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos. **RAP**, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n5/v45n5a12.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2016.

PEREIRA, Rita C. F; ALMEIDA, Stefânia O.; LAUX, Fabiano N. Marketing de gerações: construção e teste de escala para avaliação da marca de refrigerante coca-cola por jovens na fase de transição entre as gerações X e Y. **REAd**, ed. 52, v. 12, n. 4, jul./ago. 2006.

POLLARD, C. William. **O Líder do Futuro**: Peter F. Drucker Foundation. 11. ed. [S.l: s.n.], 1996.

PORTES, G. E. P. 2009 . **Geração Y - características e liderança**: uma discussão sobre a importância do autoconhecimento no desenvolvimento da confiança e de uma cultura da transparência para estes líderes. In: VI EPEGE Encontro Paranaense de Empreendedorismo e Gestão Empresarial, 2009, Ponta Grossa, PR. Anais do Evento VI EPEGE Encontro Paranaense de Empreendedorismo e Gestão Empresarial.

PRATES, Alexandre. **Como ser liderado por um profissional da Geração Y**. <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/como-ser-liderado-por-um-profissional-da-geracao-y/56183/>>. Acesso em: 1 mar 2016.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica**: guia para a eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1996.

SABATINO, Vladimir. **O profissional do futuro das gerações Baby Boomers, X, Y e Z**. Disponível em: <<http://www.tiespecialistas.com.br/2013/11/o-profissional-futuro-das-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>>. Acesso em: 24 fev 2016.

SERRANO, Daniel Portillo. **Geração Baby Boomers**. 27 jun. 2010. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_Baby_Boomer.htm>. Acesso em: 28 fev. 2016.

SILVEIRA, V. S. B. da. **O real papel do líder de sucesso**. 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4862/o-real-papel-do-lider-de-sucesso.html>> Acesso em: 5 fev 2016.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUSA, Janice T. P. A sociedade vista pelas gerações. **Revista Política e Sociedade**, n. 8, abril, 2006.

TAPSCOTT, Don. A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo... Rio de Janeiro: Agir, 2010.

TORRES, Marcia de Oliveira; BIAGI, Renata Nazário de. **Conflito de Gerações no Ambiente Organizacional**. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/guestc4d6e4/apresentao-geraes>> Acesso em 3 fev. 2016.

VANDERLEIA, Vogel. **Baby Bommers, X, Y ou Z dentro das pequenas e medias empresas**. 2014. Disponível em: <<http://www.recruitebem.com.br/2014/12/04/baby-boomer-x-y-ou-z-dentro-das-pequenas-e-medias-empresas/>>. Acesso em 29 fev. 2016.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; Dutra, J.S.; Nakata, L. E. 2008. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.

VERIGUINE, Nádia Rocha ; BASSO, Claudia ; SOARES, D. H. P..2010 . A PERCEPÇÃO DOS JOVENS DA GERAÇÃO Y SOBRE O CONCEITO TRABALHO. In: I Jornada Internacional de práticas clínicas no campo social, 2010, Maringa. **ANAIS I Jornada Internacional de práticas clínicas no campo social**. Maringa : Editora da Universidade de maringa. v. 1.

VOGEL, Vanderleia. Baby-boomer-x-y-ou-z-dentro-das-pequenas-e-medias-empresas. **Recrutamento e seleção**, dez. 2014. Disponível em: <<http://recruitebem.com.br/2014/12/04/baby-boomer-x-y-ou-z-dentro-das-pequenas-e-medias-empresas/>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

ZEMKE, Ron; RAINES, Claire; FILIPCZAK, Bob. **Choque de Gerações**. 2000.

Disponível em: <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed_mar/ed65cef-capa.htm>. Acessado em: 29 fev. 2016.