

RODRIGUES, Kerolin; FAJARDO, Rita de Cássia Arruda. Gestão de conflitos intergeracionais nas organizações. In: WORKSHOP DE INOVAÇÃO, PESQUISA, ENSINO E EXTENSÃO, 3., 2018, São Carlos, SP. *Anais...* São Carlos, SP: IFSP, 2018. p. 127-130. ISSN 2525-9377.

## GESTÃO DE CONFLITOS INTERGERACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES

KEROLIN RODRIGUES; RITA DE CÁSSIA ARRUDA FAJARDO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, São Carlos, Brasil

**RESUMO:** Este estudo propõe uma síntese comparativa sobre o perfil das gerações ativas no mercado de trabalho – Geração Baby Boomer, X e Y –, buscando refletir sobre os conflitos intergeracionais no setor comercial de uma organização distribuidora de produtos farmacêuticos. Para isso, foi realizado um estudo de caso no setor, em uma pesquisa de caráter quali-quantitativo com coleta de dados realizada por meio de questionários com indivíduos pertencentes às três gerações. Como resultado, a pesquisa apresenta uma reflexão sobre os conflitos intergeracionais encontrados na organização estudada e suas consequências para a gestão organizacional. Os potenciais conflitos mais decorrentes entre as Gerações X e Y estão relacionadas à dificuldade de aceitação a mudanças, divergência de opiniões e também a falhas de comunicação, representando um desafio para a gestão organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Geração Y. Geração X. Baby Boomers. Conflitos intergeracionais.

**ABSTRACT:** This study proposes a comparative synthesis on the profile of active generations in the labor market - Baby Boomer Generation, X and Y -, seeking to discuss and reflect on the intergenerational conflicts in the commercial sector of a pharmaceutical distributor organization. For that, a case study was conducted in the sector, in a qualitative-quantitative research with data collection performed through questionnaires with individuals belonging to the three generations. As a result, the research presents a reflection on the intergenerational conflicts found in the organization studied and its consequences for organizational management. The most frequent difficulties between Generations X and Y are related to the difficulty of acceptance to changes, divergence of opinions and to failures of communication in general, representing a challenge for organizational management.

**KEYWORDS:** Generation Y. Generation X. Baby Boomers. Intergenerational Conflicts.

### INTRODUÇÃO

O conceito de geração engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, que também poderá determinar o seu comportamento, causando impacto direto na evolução da sociedade e, especialmente, no ambiente de trabalho. Segundo Carvalho (2012), antigamente uma geração era definida a cada 25 anos, mas atualmente os especialistas apontam que uma nova geração surge a cada 10 anos apenas. No contexto organizacional contemporâneo, existem três gerações ativas no mercado de trabalho, o que pode significar um atrativo para os problemas internos, pois as chamadas Baby Boomers (1950 - 60 anos), Geração X (1970 - 45 anos) e Geração Y (1990 - 22 anos), cresceram em épocas diferentes e possuem características próprias, ou seja, a relação entre elas implica diferentes costumes vivendo em um mesmo ambiente de trabalho, trocando experiências e gerenciando conflitos em períodos cada vez menores.

Para Vioretti (*apud* AMCHAM, 2011), é importante destacar que o conflito de geração não é algo moderno. Na verdade, é algo que sempre aconteceu. O conflito organizacional nasce de diferenças nas metas da competição pelos recursos, da falha da comunicação e da má interpretação de informações, de desacordo quanto aos padrões de desempenho e de incongruência da estrutura organizacional.

Nessa perspectiva, o objetivo deste estudo foi relacionar o tema sobre conflitos intergeracionais com a gestão organizacional, com foco na análise dos potenciais conflitos gerados entre as diversas gerações em uma organização.

## MATERIAL E MÉTODOS

Para a elaboração desta pesquisa, foram utilizadas as técnicas de observação participante, pois uma das pesquisadoras é funcionária da organização estudada e um questionário de questões semiabertas (fechadas de múltipla escolha e abertas), elaboradas a partir de pesquisas bibliográficas. O questionário foi disponibilizado *online* por meio da ferramenta do Formulário Google.

O estudo caracteriza-se como quali-quantitativo, uma vez que há os dois tipos de classificação inseridos no método utilizado. Esse procedimento decorreu da necessidade de reunir dados quantitativos e qualitativos na coleta e análise de dados em um determinado momento, pois o processo de coleta de dados, a partir de procedimentos mistos (quali-quantitativos), envolve dados numéricos ou estatísticos, bem como informações textuais (BRITO, 2009).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com Oliveira (2012), não é muito simples identificar uma geração apenas pelo período de nascimento, afinal existem diversos fatores que interferem na formação de um ser humano, tais como cultura, família, educação, padrão econômico e localização. Portanto, tem sido mais comum considerar a classificação geracional levando-se em conta os acontecimentos sociais e coletivos que marcaram a história das gerações, sobretudo os aspectos comportamentais mais fáceis de serem identificados. Sendo assim, pode-se dizer que três gerações muito diferentes convivem, atualmente, no mundo corporativo. São conhecidas como Baby Boomers, Geração X e Geração Y. O quadro abaixo apresenta um resumo de suas características.

**Quadro 1 – Síntese das características das gerações**

	<b>Baby Boomers</b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>
<b>Visão geral</b>	Nasceram no fim da 2ª Guerra Mundial e foram educados com muita disciplina e rigidez.	Presenciaram fatos históricos importantes e foram marcados por movimentos revolucionários.	Nasceram em um período de prosperidade econômica e acompanharam a revolução tecnológica.
<b>Visão profissional</b>	Demonstram lealdade e compromisso com a empresa e valorizam a ascensão profissional	Valorizam o trabalho e a estabilidade financeira. São independentes e empreendedores.	Consideram o trabalho uma fonte de satisfação e de aprendizado e buscam equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.
<b>Postura profissional</b>	Consideram o trabalho sua principal prioridade.	São experientes e dedicados.	Possuem elevada autoestima e são comprometidos com seus valores.
<b>Posição na empresa</b>	Têm dificuldade de lidar com a perda de status e de poder.	Temem ser demitidos ou perder espaço para a geração Y.	Impulsivos, enfrentam sem medo posições de poder.
<b>Foco no trabalho</b>	São competitivos e focam em resultado.	São muito comprometidos com os objetivos da empresa.	São fascinados por desafios e querem fazer tudo à sua maneira.
<b>Relação com a liderança</b>	Acreditam que liderar é o mesmo que comandar e controlar.	Costumam valorizar competências quando assumem a liderança.	Com perfil multitarefa, odeiam burocracia, controle e atividades rotineiras.
<b>Qualidade de vida</b>	Não se preocupam muito com qualidade de vida.	Equilibram vida profissional e pessoal.	Gostam de ter horários flexíveis e usar roupas informais.
<b>Tecnologias</b>	Têm dificuldades com novidades tecnológicas.	Aprenderam a lidar com a tecnologia na adolescência.	Vivem em rede e são nativos digitais.

Fonte: Sociedade Brasileira de Coaching (2017).

Para Branco (2013), o encontro das diferentes gerações no ambiente de trabalho pode gerar conflitos interpessoais nas relações profissionais, dificultando muitas vezes a ambientação e a integração do novo funcionário nas equipes, bem como na construção do seu processo de identificação e sentido de pertencimento à organização.

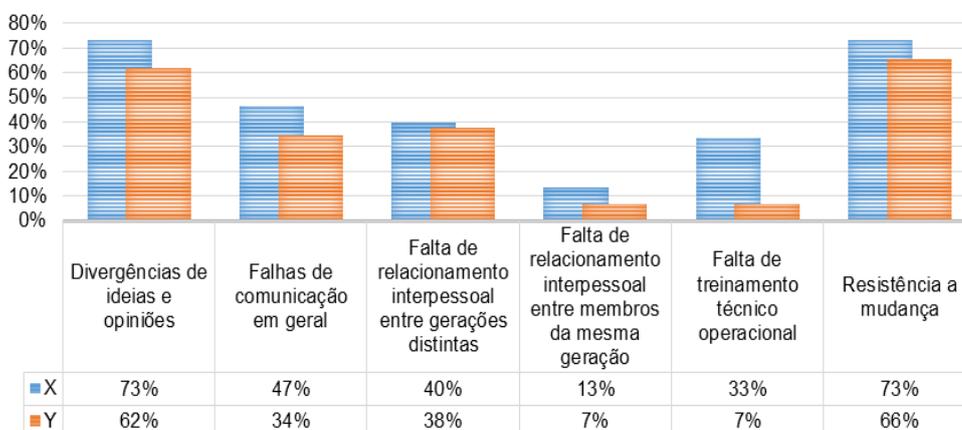
Soares (2009) afirma que a convivência de gerações, atualmente, no mesmo ambiente de trabalho faz com que seja necessário inovação, criatividade e flexibilidade nas tarefas próprias da gestão de pessoas, a fim de gerir tal convívio, que representa um grande desafio aos atuais gestores.

A partir das respostas dos questionários, observou-se uma predominância de membros da geração X e Y no setor estudado, uma vez que os poucos existentes da geração Baby Boomer não participaram da pesquisa.

A pesquisa apontou que 60% da geração X e 48% da geração Y consideram a geração *Baby Boomer* a que apresenta maior dificuldade de relacionamento, isto é, as gerações X e Y possuem mais dificuldade em lidar com a geração dos veteranos. Embora membros da geração *Baby Boomer* não tenham participado da pesquisa, as pessoas dessa geração estão presentes em alguns setores da empresa, inclusive no setor estudado. A geração *Baby Boomer* caracteriza-se por costumes tradicionalistas e não aceitam com muita facilidade opiniões diferentes das suas. A segunda geração apontada como mais difícil de se relacionar foi a geração Y. É interessante notar que 34% dos indivíduos dessa mesma geração optaram por ela mesma.

O gráfico 1 representa os principais potenciais conflitos encontrados neste estudo. Divergência de ideias e opiniões, falhas de comunicação, falta de relacionamento interpessoal entre diferentes gerações e resistência à mudança foram os potenciais conflitos mais evidenciados. Em conformidade com Branco (2013), esses conflitos surgem devido aos diferentes valores e formas de perceber e lidar com o mundo, com as pessoas, com os grupos e com organizações. Vale ressaltar que esses conflitos podem interferir na gestão e nos próprios resultados da empresa, pois, se não forem bem administrados, as perdas poderão ser notáveis.

**Gráfico 1 - Principais dificuldades encontradas entre as gerações**



Fonte: Elaborado pela autora.

## CONCLUSÕES

A diferença em trabalhar com as gerações X e Y em um mesmo ambiente de trabalho está ligada ao fato de que os jovens da geração Y estão no trâmite do desenvolvimento pessoal, profissional e educacional e, por isso, tendem a ter mais facilidade com a tecnologia, maior agilidade na execução de tarefas e estão sempre tentando se destacar com eficiência em seus locais de trabalho. Por outro lado, também são impacientes e imediatistas. Assim a dificuldade mais decorrente entre as gerações X e a Y está relacionada à dificuldade de aceitação a mudanças, divergência de opiniões e também a falhas de comunicação em geral. Essas dificuldades são as causas dos potenciais conflitos intergeracionais indicados pelos participantes da pesquisa, que ocorrem, em especial, devido à suposta ameaça que uma geração mais jovem exerce sobre os membros da mais antiga. Além disso, também podem ocorrer conflitos devido a diversos fatores e características que diferenciam principalmente os dois grupos da extremidade. Enquanto os Baby Boomers buscam estabilidade em suas posições nas

empresas e valorizam a experiência dos colaboradores, a geração Y é mais inquieta, está sempre em busca de mudanças e admira a inovação.

A gestão de pessoas, nesse contexto, tem um papel importante de intermediar as partes envolvidas a fim de que se possam minimizar os conflitos existentes. Lidar com conflitos não é uma tarefa fácil. A adaptação aos diferentes modelos de comportamentos tem sido um grande desafio para as organizações. Porém, o primeiro passo a ser dado deve ser entender o comportamento e os objetivos de cada geração, a fim de traçar estratégias que estimulem cada indivíduo a dar o melhor de si, que somado ao que os outros indivíduos também possuem de melhor, poderá contribuir para o desenvolvimento eficaz da organização e para seu próprio desenvolvimento pessoal.

## REFERÊNCIAS

AMCHAM. **Conflitos de geração estão entre os mais recorrentes nas empresas 2011**. Disponível em: < <https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/conflitos-de-geracao-estao-entre-os-mais-recorrentes-nas-empresas> >. Acesso em: 15 jun. 2017.

BRANCO, V. F. C. **A gestão da geração Y nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

BRITO, A. E. **Fundamentos Teóricos-Metodológico da pesquisa I**. Piauí, 2009.

CARVALHO, A. A. de. **As gerações Boomer, Baby boomer, X, Y, Z**. 2012. Disponível em: <<http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

OLIVEIRA, S. **Jovens para sempre: Como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integrare, 2012.

SOARES, A. C. **Novas tecnologias e as mudanças comportamentais e organizacionais**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/novas-tecnologias-e-as-mudancas-comportamentais-e-organizacionais/2001/>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **Como gerenciar conflitos de gerações: geração X, Y e Baby Boomers**. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/conflitos-de-geracoes/>>. Acesso em: 21 out. 2017.