

REI

REVISTA DE EDUCAÇÃO DO IDEAU



Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU



REI

REVISTA DE EDUCAÇÃO DO IDEAU

Vol. 13 – Nº 27 – Janeiro – Julho 2018

Semestral

Artigo:

CONFLITOS DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO EFICAZ

Autoras:

PERRET, Querulin Malena¹

COSTA, Gisele Maria Tonin da²

¹ Administradora, pós graduando MBA em Gestão de Pessoas. querulinperret@hotmail.com

² Pedagoga, Especialista em Planejamento e Gestão da Educação, Mestre em Educação. Coordenadora do Curso de Pedagogia, professora de cursos graduação e pós-graduação da Faculdade IDEAU.

gisele@centereletronica.com.br

CONFLITOS DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO EFICAZ

RESUMO: O mercado de trabalho mudou e as organizações crescem em virtude do profissionalismo dos colaboradores, que buscam alcançar os resultados desejados. Com essas mudanças, diversas gerações, hoje, trabalham juntas em um mesmo ambiente, no entanto, cada geração carrega seus conceitos, o que causa alguns conflitos. O objetivo da pesquisa é investigar os conflitos gerados pelas diferentes gerações dentro do ambiente de trabalho, destacando a importância da gestão eficaz, caracterizando os ambientes de trabalho, os conflitos vivenciados e a possibilidade de uma gestão eficaz. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de análise documental e aprofundamento bibliográfico, pesquisando em livros, artigos, periódicos e sites da internet. Através da pesquisa bibliográfica apresentaram-se os principais tópicos da gestão de conflitos e se tornou evidente que uma gestão eficaz pode tornar-se uma aliada ao crescimento e desenvolvimento, tanto das organizações, quanto das pessoas.

Palavras-chave: Gerações; Conflitos; Ambiente de Trabalho; Gestão Eficaz.

ABSTRACT: The labor market has changed and the organizations grow in virtue of the professionalism of the collaborators, which seeking to achieve the desired results. With these changes, several generations work together now in the same environment, however, each generation carries its concepts, which cause some conflicts. The research goal is to investigate the conflicts generated by the different generations in the workplace, highlighting the importance of effective management, featuring the workplace and the conflicts experienced. To this end, it was conducted a research of documentary analysis and deepening bibliographic, researching in books, articles, journals and websites. Through bibliographical research, it was presented the main topics of conflict management, and it became apparent that an effective management can become an ally to the growth and development of organizations and people.

Keywords: Generations; Conflicts; Workplace; Effective Management.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O ambiente de trabalho evolui gradativamente com o passar dos anos. A partir desse processo, os estudos sobre a trajetória do trabalho são cada vez mais aprofundados, objetivando entender os diversos aspectos sociais e humanos que existem nas organizações. Inúmeras pessoas de diferentes gerações ocupam diversas funções nas empresas, as quais apresentam características distintas, ocasionando conflitos no mesmo ambiente de trabalho.

Os conflitos dentro do ambiente de trabalho podem ser gerados por pessoas de diferentes níveis ou não, criando, assim, competitividade entre os mesmos. Os conflitos entre gerações nada mais são que conflitos entre diferentes faixas etárias, classificados por gerações. Para lidar com essa situação, é preciso de um gestor eficaz, que saiba aproveitar as competências de cada um, fazendo com que juntos cresçam (ensinem e aprendam).

Sendo assim, objetivando caracterizar, perceber, refletir e reconhecer os conflitos enfrentados no ambiente de trabalho, devido as diferentes gerações e a importância de uma gestão eficaz.

2 AMBIENTES DE TRABALHO NO CONTEXTO ATUAL: DIFERENTES GERAÇÕES ATUANDO JUNTAS

Serão apresentados os conceitos relacionados às diferentes gerações atuando em um mesmo ambiente de trabalho, que são alinhadas à designação: Geração dos Veteranos; Geração dos Baby Boomers; Geração X; Geração Y; e Geração Z. Além da abordagem sobre gerações, são agregadas análises sobre as temáticas: ambiente de trabalho; conflitos entre gerações; e gestão eficaz.

A globalização dos mercados de trabalho tem aumentado consideravelmente a competitividade mundial, o que impõe às organizações a contínua busca por novas ferramentas de gestão, que possam auxiliar na melhoria de seus processos.

"O ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que pode afetar o seu desempenho" (ROBBINS, 2001, p. 89). O autor ainda traz a concepção de que o ambiente normalmente inclui fornecedores, clientes, concorrente, sindicatos, organismos governamentais regulamentares e grupos de interesses especiais.

A orientação de Catelli (2001) é no sentido de que o ambiente de trabalho de cada organização é diferente. Em qualquer momento, o seu caráter preciso depende da maneira que a empresa demarcou para si mesma em relação à gama de produtos ou serviços que oferece e os mercados que atende.

Há algum tempo atrás, as pessoas eram admitidas em uma empresa e se realizavam satisfatoriamente em suas tarefas, passavam a ter um emprego estável e, em muitos casos, permaneciam trabalhando na mesma empresa até a aposentadoria. Hoje em dia, a situação em algumas organizações é totalmente diferente, não havendo mais a estabilidade procurada pelas gerações mais velhas.

Oliveira (2010) define mercado de trabalho como sendo um lugar onde a oferta e a demanda de emprego se conferem, ou seja, é o local onde os empregadores buscam novos colaboradores e os colaboradores buscam oportunidades para se colocarem no mercado e, em troca de seu serviço, recebem benefícios para satisfazer suas necessidades e desejos. No

mundo sem fronteiras é necessário o movimento entre organizações, além de ser preciso desenvolver competências transferíveis entre companhias.

O mercado de trabalho mudou e a necessidade crescente de manter-se atualizado, em busca contínua por conhecimento, vem aumentando, além de que as empresas precisam abrir espaço para que os colaboradores desempenhem suas funções e tragam seu aprendizado para o dia a dia. Assim, suprimindo a necessidade de serventia dos indivíduos.

Com o aumento de tarefas realizadas e responsabilidades, vem às exigências em relações ao trabalhador, que deve ter certo nível de escolaridade, possuir algumas habilidades, ter discernimento, ter iniciativa e ser criativo, para que, então, os resultados de seu trabalho sejam avaliados.

2.1 História das gerações

As gerações começaram a serem estudadas nos Estados Unidos, onde se observou que o comportamento das pessoas mudam a cada vinte anos, aproximadamente. Essas mudanças são de nível mundial e estão ligadas aos valores de vida e expectativas de cada um. Os grandes grupos de gerações, formado por diversas pessoas, nasceram no século XX e estão presentes em todas as esferas de nossas vidas.

Para a autora Kullock (2010), presidente do Grupo Foco e pesquisadora renomada das tendências das organizações e dos comportamentos, o conceito de gerações envolve conjuntos de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por períodos históricos, que impactam na evolução da população e determinam alguns comportamentos.

2.1.1 Geração Tradicional ou Veterana

De acordo com americanos, de onde veio a maioria dos estudos sobre as gerações, a primeira geração denomina-se Geração Tradicional ou Geração dos Veteranos e refere-se aos nascidos entre 1920 e 1945, anteriores à Segunda Guerra Mundial. Essa geração viu o mundo mudar de forma gradual na primeira metade do século XX, quando houve um mergulho em depressão econômica e diversas famílias migrando em busca de trabalho ou perseguição política.

Mendes (2009) traz a concepção de que essas pessoas eram dedicadas, mantinham muito respeito pelas autoridades e cultuavam uma perspectiva prática. Nesta época, a liderança se dava por hierarquia, reinando um imenso espírito de sacrifício.

Essa geração tem traços fortes de autoridade paterna – onde o pai trabalhava para sustentar a família, enquanto a esposa cuidava dos filhos e do lar –, dedicação no trabalho, fidelidade matrimonial, respeito, disciplina e organização.

Oliveira (2010) explica que os filhos da Geração Tradicional tiveram como grande motivação e missão aos jovens, reconstruir a sociedade. Eles tiveram que recomeçar a estrutura social e econômica, conduzindo parte dos jovens para a formação de suas próprias famílias, educação dos filhos e relação com o trabalho. A principal característica dessa geração é se manter no primeiro emprego e fazer carreiras longas em uma só empresa, que provavelmente os pais e avôs já tivessem trabalhado, como forma de reconstruir a sociedade e estruturar a economia.

2.1.2 Geração Baby Boomers

Nascidos entre os anos de 1946 e 1964, logo após a Segunda Guerra Mundial, são as pessoas pertencentes à geração Baby Boomers. Esses cidadãos viveram vários eventos mundiais marcantes e os primeiros registros tecnológicos.

Kullock (2010) argumenta que os baby boomers são marcados pela forma de pensar, que é contestadora e lutou muito por seus direitos. Estes indivíduos viveram na época da globalização, ida do homem à lua, capitalismo e consumismo. Além de cultuarem o rock and roll, movimentos hippie, contestação política e social e os movimentos pela paz. Viveram ainda a ideologia libertária e o feminismo, a guerra do Vietnã, entre outros movimentos que mudaram a sociedade na época.

Neste período, contestar significava receber punições duras dos pais e dos chefes, mas na mesma época foram apresentadas transgressões e insatisfações com a realidade que era vivida, mas tiveram fortes influências na criação de estilos musicais, bandas e danças atrevidas de fãs alucinados (OLIVEIRA, 2010).

Em outro direcionamento, Smola e Sutton (2002) afirmam que eles são uma das gerações mais ativas e menos egoístas de todos os tempos. A luta contínua contra a injustiça foi a criadora do movimento das mulheres, do movimento pelos direitos civis, dos protestos contra a Guerra do Vietnã e muito mais.

No topo da pirâmide do modelo organizacional das empresas, ainda são os Baby Boomers, seguidos da Geração X. Essas pessoas apresentam características de

competitividade, muita rigidez e disciplina, atitudes estas que conflitam com as gerações dos anos subsequentes.

Algumas pesquisas revelam que os indivíduos de ambos os sexos desta geração, quando se aposentam, passam a desenvolver trabalhos voluntários e representam valiosa contribuição para as organizações sem fins lucrativos, devido as suas competências e à experiência adquirida no mundo empresarial.

2.1.3 Geração X

A geração nascida após os Baby Boomers, a partir do ano de 1960 até 1979, é a chamada Geração X. O principal marco desta geração é a entrada da mulher no mercado de trabalho, o que mudou bastante a estrutura familiar. São características dessas pessoas a permanência nas empresas por muito tempo e o apego a regras e normas organizacionais. É a geração que está batendo de frente com a chamada Geração Y.

As pessoas dessa geração mostram-se consideravelmente descrentes e desconfiadas em relação às organizações. Assim, eles não compartilham o mesmo compromisso dos Baby Boomers, com as organizações na qual trabalham. Ao contrário, eles valorizam muito o trabalho e tratam a autoridade de maneira informal (SMOLA e SUTTON, 2002).

Inconformados, os integrantes da Geração X promoveram grandes mudanças dentro da própria casa, começaram a ser donos dos seus quartos e de suas individualidades. São influenciados pelo avanço do marketing e da publicidade, tanto no universo corporativo, quanto no entretenimento, além do início das inovações tecnológicas, que possibilitaram agilidade nas atividades diárias.

Os autores Smola e Sutton (2002) pontuam, ainda, que eles são altamente empreendedores, enfatizando a participação e o desenvolvimento da própria autoestima. Os valores da Geração X podem ser considerados mais relacionados à qualidade de vida, horários flexíveis de trabalho e independência.

Os membros dessa geração, 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; RAINES; FILIPCZAK, 2000). São profissionais que dão ênfase à segurança do emprego e, muitas vezes, para garanti-lo, acabaram deixando de lado a convivência no grupo familiar.

Esses cidadãos são egoístas e autossuficientes e estão sempre em busca da realização dos desejos materiais e pessoais por meio do trabalho. A Geração X é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, onde busca promover a igualdade de direitos e de justiça nas decisões. Seus representantes são os autores das ferramentas dominantes de comunicação do mundo atual. As empresas que revolucionaram a internet, como Google, Amazon e YouTube, foram criadas por pessoas dessa geração.

2.1.4 Geração Y

A Geração Y também é chamada de Geração do Milênio ou Geração da Internet, são os nascidos após 1980 até meados da década de 1990.

Melo (2010) enquadra a Geração Y como a mais inteligente comprovada cientificamente e que os jovens dessa época usam mais a capacidade cerebral que as outras gerações. Boa parte deles foi criada com os pais trabalhando fora, onde só os encontrava a noite ou em finais de semana e, para compensar a ausência, ocupam a agenda de seus filhos com cursos de línguas, natação, futebol, etc. Nasceram em famílias mais flexíveis, onde é comum ter irmãos com pais diferentes.

A literatura conceitua a Geração do Milênio por suas atitudes de inquietação, contestação e, às vezes, de insubordinação sobre diversos aspectos do cotidiano das organizações. Essa geração rejeita tradicionais intervenções educativas em favor da interatividade e modelagem de formas de aprendizado que atendam suas necessidades. Indivíduos da geração Y estão habituados a compartilhar informações e a estarem em contato com as pessoas no ambiente virtual, dentro e fora das organizações (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000).

No ambiente organizacional, os membros dessa geração se preocupam mais com suas próprias carreiras do que com o bom funcionamento das organizações, são impacientes para esperarem oportunidades relativas às promoções. No entendimento de Oliveira (2010) esses adolescentes são acostumados a conseguirem o que desejam, não se sujeitam às tarefas subalternas de início de carreira e lutam por salários ambiciosos desde cedo.

É comum que os jovens dessa geração troquem de emprego com frequência em busca de oportunidades que ofereçam mais desafios e crescimento profissional. Uma de suas características atuais é a utilização de aparelhos de alta tecnologia, não usados nas outras gerações. Quanto à aprendizagem, tendem a valorizar a prática para aprender; preferem

aprender em networks e em grupos, de forma colaborativa; gostam de utilizar tecnologia para aprender; e questionam com frequência.

Os componentes dessa geração são flexíveis, individualistas, competitivos, acostumados a fazer escolhas, fazendo questão de produzir conteúdo, não apenas recebê-lo pronto. Essa geração se conectou desde cedo com o mundo digital e aprendeu na prática cotidiana como incorporar as novas tecnologias, conseguindo desenvolver competências diferentes das gerações anteriores ainda ativas no mercado de trabalho: a Baby Boomers e a Geração X. O poder da Geração Y é a informação e o seu diferencial são as infinitas redes de relacionamentos criadas por meio da internet, telefonia e networking, no decorrer de suas experiências vividas. Os jovens são considerados ambiciosos, confiantes e acreditam que podem mudar o mundo.

2.1.5 Geração Z

As pessoas nascidas na década após o ano de 2000 fazem parte da Geração Z. No entanto, não são todos os autores que a diferenciam da Geração Y.

Segundo Kulloock (2010), a Geração Z ainda não está definida e explica que o que define uma geração é um determinado modelo mental. Caso o modelo mental não muda, não pode se identificar uma nova geração chegando ao mercado. Essa é uma continuação da Geração Y, nascidos a partir de 2000. Talvez em alguns anos possa ser visto uma tendência maior, em função das mudanças climáticas, para um modelo mental que valorize e respeite as questões ambientais, que não é o foco da geração Y, mas antecipar o futuro não é simples.

Os autores Ceretta e Froemming (2011) revelam que estes jovens são chamados também de “nativos digitais”, pois não precisaram aprender a linguagem digital, parecendo já ter nascido sabendo fazer. É possível notar que há uma grande diferença no relacionamento dessa geração e da geração anterior com a tecnologia, tal diferença está no fato de que os adolescentes da Geração Z nunca conheceram o mundo sem computador, chats e telefone celular.

Por considerarem esses equipamentos algo comum e natural, esses jovens desenvolveram habilidades, desde cedo, no trato das tecnologias. Deve-se destacar, ainda, conforme estudo elaborado pela MTV Brasil (DOSSIÊ UNIVERSO JOVEM MTV, 2010, p. 76), “se antes o jovem navegava na internet grudado na cadeira e ao computador de mesa, agora ele vai estar cada vez mais conectado por diferentes gadgets e em qualquer lugar.” Para

tanto, a portabilidade, o acesso contínuo ao mundo online e a convergência de diferentes mídias favorecem a comunicação e troca imediata de dados, independentemente da localização.

Esta geração pode não ter experiência profissional no mercado de trabalho por conta da pouca idade, mas estão chegando à universidade e já demonstram que vão ter comportamentos diferentes no ambiente profissional. Conhecidos como individualistas, pensando no futuro, esses jovens poderão ter muitas dificuldades em trabalhar em equipes e vão precisar aprender a se relacionar com os colegas de trabalho e a exercitar a paciência.

3 CONFLITOS VIVENCIADOS NO AMBIENTE DE TRABALHO: SUAS CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

Um dos principais desafios enfrentados pelos gestores no ambiente de trabalho é conviver e trabalhar com as diferentes gerações em seu quadro de colaboradores, de modo que a atividade de gestão exige preparação para liderar as diversidades e conflitos encontrados diariamente em sua equipe.

De acordo com Berg (2012), a palavra conflito tem origem do latim *conflictus*, que significa o choque entre duas coisas, embate de pessoas ou grupos opostos, que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias.

O autor Robbins (2010) enquadra conflito como sendo uma questão de percepção. Se ninguém está ciente de um conflito, então é consenso geral que ele não existe. O conflito, nada mais é do que a escassez de recursos para satisfazer as necessidades e desejos individuais. Na mesma visão, Robbins (2010, p.437) define “[...] conflito é um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante”. A definição é abrangente propositalmente, pois descreve o ponto de qualquer atividade em andamento, em que a interação passa dos limites e se torna um conflito entre as partes envolvidas gerando incompatibilidade de metas, diferenças de interpretações dos fatos, desacordos baseados em expectativas comportamentais, e assim sucessivamente.

Para poder agir no conflito, de forma a solucioná-lo, é preciso conhecer suas causas e consequências. A partir desse ponto, é possível identificar a situação atual e buscar a melhor ferramenta de resolução.

Berg (2012) defende a ideia que existem três tipos de conflitos: pessoais; interpessoais; e organizacionais. Para o autor, conflito pessoal é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete no que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como se age. O conflito interpessoal é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas vêem uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos seja causada por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são de origem interpessoal, tornando-se mais difícil de lidar. E o conflito organizacional, que não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, mas sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança.

As causas dos conflitos na organização podem ser diversas. De acordo com Berg (2012), as principais são: mudanças, que ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a se adaptar às novas realidades. Essas alterações podem ser de caráter tecnológico, estrutural ou comportamental, buscando melhorar a eficácia na busca por resultados, crescendo e se mantendo no mercado. Mudanças organizacionais podem trazer demissões, reestruturações e espalhar medo e resistência, por isso representam fonte de conflitos. Outro fator é os recursos limitados, a escassez de recursos, devido a enxugamentos promovidos pelas organizações para tornarem-se competitivas, são motivos de muitos atritos, pois podem limitar o desempenho de colaboradores e departamentos. Os choques entre metas, objetivos e gerações também geram conflitos, esses impasses são comuns nas organizações, em função principalmente das metas e objetivos que se chocam, por falta de comunicação e sintonia entre as áreas. No caso das gerações pela troca de pensamento, conceitos e culturas diferentes devido à época em que vivenciam desde a infância.

As causas dos conflitos no ambiente de trabalho são diversas, mas cabe ao gestor fazer um diagnóstico do acontecido, para entender o ponto primordial e resolver da forma mais adequada. O fato gerador do conflito nem sempre poderá ser extinto, mas é papel do administrador resolvê-lo da forma mais eficiente e eficaz.

3.1 As diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho: aspectos que interferem no relacionamento e resultados da ação profissional

Certamente estas divergências sempre aconteceram entre as gerações, porém, o curioso é o fato novo, de que os conflitos atuais estão mais potencializados principalmente pelo ritmo de vida que surgiu com as novas tecnologias.

Dutra (2010) acredita que dentro das empresas existem os diferentes estilos de liderança, junto com as diferentes gerações, que trabalham juntas, o que pode tornar difícil a motivação e a produtividade, gerando os conflitos. Por outro lado, esta mistura de gerações e conceitos diferentes pode ser muito produtiva, somando conhecimento entre elas, tornando o ambiente de trabalho próprio e propício para o aumento da produtividade.

O convívio, assim como o conflito de gerações, é algo natural e espontâneo na sociedade. Conforme os velhos paradigmas são quebrados e novas maneiras de se ver o mundo e a sociedade surgem, os mais jovens se reeducam para viver a demanda do ambiente que os cercam. Os mais novos se adaptam melhor à nova realidade e moldam as características de sua geração de acordo com as novidades que vêm para ficar. Já, os mais velhos, por mais que busquem essa adaptação, ainda tem arraigado valores e comportamentos adquiridos em outros tempos.

As três gerações atuantes no mercado de trabalho (Baby Boomers, X e Y) possuem diferentes formas de pensar e agir, elas vivem parcialmente, conforme os conceitos recebidos da geração que as antecede. Quando o gestor não conseguir um bom relacionamento entre essas gerações no ambiente de trabalho pode ocasionar muitos conflitos, discussões e quebra de produtividade. Mas, se bem geridas, as diferenças proporcionam infinitas oportunidades de complementaridade de ações e ideias, que ajudam no crescimento pessoal e da equipe.

Para as empresas fica o desafio de manter os bons colaboradores, oferecendo a eles mais do que um salário e benefícios, pois, para uma empresa crescer, ela precisa de diferentes gerações trabalhando juntas, em forma de completo uma para a outra. Os jovens possuem mais facilidade com a tecnologia do que a geração anterior, mas tem a desvantagem de não permanecerem muito tempo nas empresas. Quando a geração ativa, ou seja, a Geração X, começa a se acostumar com eles, já migraram para outra organização. Este mal estar está na questão do comprometimento que a Geração Y não tem mais do que a X.

Os conflitos gerados pelas diferenças encontradas nas empresas, trazidas pelas diferentes gerações atuando juntas, possuem dois lados: o positivo e o negativo. No lado positivo: desperta sentimentos e energia no grupo; desperta a busca por meios mais eficazes de realizar tarefas, solucionar problemas, criatividade e inovação; e estimula a coesão intragrupal. Já, no lado negativo: pode provocar consequências indesejáveis para a empresa; hostilidade e tensão nas pessoas, prejudicando no desempenho de tarefas e no bem-estar; tempo investido na atividade errada; sentimentos de frustração; e atitudes que prejudiquem a cooperação e relacionamento entre os funcionários.

Os conflitos podem, ainda, ajudar no processo de mudanças, que são necessárias para o crescimento da empresa. O que determina se o conflito é construtivo ou negativo é a motivação do gestor, que deve facilitar a gestão desse conflito. O mais indicado é identificar onde os conflitos interferem a favor da organização, assim, o estimulando a gerar novas ideias e soluções diferenciadas, e, ao mesmo tempo, mitigando aquelas onde as consequências serão restritas aos custos e perdas, tanto na produtividade, quanto na qualidade de relacionamento interpessoal da equipe.

Dentro do ambiente organizacional, onde convivem diversas gerações, deve haver uma grande capacidade intelectual por parte do responsável por tal departamento, para que consiga extrair dos seus colaboradores sempre os melhores resultados, ideias e iniciativas. Da mesma forma, este profissional deve conhecer os comportamentos e as habilidades de cada geração, para poder trabalhar os aspectos de complemento de atividades e bom relacionamento, e não surgimento de discórdias, entre todos os envolvidos.

4 A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO EFICAZ

Diante dos fatos, a primeira impressão que se tem é de que as gerações estão vivendo um tempo de rompimento total, onde os mais velhos não entendem os mais jovens, que, por sua vez, consideram os mais velhos como absolutamente lentos e desconectados da realidade atual. Os estudiosos Zemke, Raines e Filipczak (2000) ressaltam o papel de liderança como um dos fatores críticos de sucesso do gerente de projetos. Com base em um levantamento, podem-se identificar competências e habilidades que mais contribuíram para o sucesso de um projeto, definidas pelo Project Management Institute (PMI - 2004).

Segundo Araújo (2008), o gestor deve ser hábil e identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização.

O autor Deloitte (2009) sugere às organizações que não aproveitam a possibilidade da colaboração entre as gerações arriscarem-se a tornarem irrelevantes, ou seja, é essencial para a empresa a inter-relação entre as diferentes gerações, uma aprende com a outra, com isso, a troca de informações e experiência trarão benefícios à empresa e aos próprios colaboradores.

As organizações vivem um contexto multigeracional, onde três gerações convivem diariamente, levando a área de Gestão de Pessoas em busca de novas estratégias,

considerando as características de cada geração inserida no cenário atual, no intuito, de harmonizar o convívio entre elas, potencializando o que cada uma tem de melhor. Nos dias de hoje, as empresas buscam colaboradores adaptáveis e abertos às mudanças, por isto é importante que os gestores estejam capacitados e organizados para esta realidade, buscando integrar o conhecimento, a experiência e a liderança de equipes.

Cada geração tem suas necessidades e expectativas, o papel da área de Gestão de Pessoas é perceber o que cada um tem de melhor, com intuito de aperfeiçoar e valorizar o talento individual e o trabalho em equipe, conciliando o trabalho e a vida pessoal, para proporcionar maior qualidade de vida. Para isto, precisam minimizar as áreas de conflitos e investir nas qualidades de cada geração, adaptando-as às demandas necessárias da empresa.

O conceito de Robbins (2010) aconselha os gestores que enfrentam níveis excessivos de conflitos e precisam reduzi-los, que não pensem que exista uma única estratégia de resolução de conflitos, mas, que escolham a estratégia apropriada para cada situação. Entre estratégias apropriadas, Robbins (2010) enfatiza como conselho aos gestores: competição, colaboração, evitamento, acomodação e compromisso.

Segundo Goleman (2007), com a prática, gestores podem ainda adaptar esses comportamentos para produzir resultados poderosos e transformadores. Consiste em que, para liderar é preciso conduzir com base em pontos fortes e não ficar restrito a títulos ou cargos. Qualquer pessoa da equipe pode ser um líder: alguém que possui algum talento em particular, que pensa além do senso comum, que é inovador ou experiente em um dado aspecto do negócio. Além de descobrirem ferramentas eficazes que ajudam na preparação das pessoas para conviver e aprender com as diferenças.

Vive-se a era do conhecimento e a área de Gestão de Pessoas mostra que a evolução do talento humano e suas capacidades são fatores competitivos no ambiente de trabalho globalizado e os gestores devem estar preparados e buscando sempre fontes de conhecimento.

Os gestores precisam investir em seu autodesenvolvimento e se manterem atualizados, já que o conhecimento passou a ser fundamental para o exercício da função gerencial. Pode-se observar também que esses profissionais têm um papel importante na gestão das pessoas nas organizações e são responsáveis pelo bom funcionamento da mesma, assim, deveriam se constituir em uma estratégia específica nas políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos. (MELO et al., 2010)

Dutra (2011) reporta-se que, com a prática do coaching, por exemplo, o gestor Baby Boomer, que tem a tendência a ser diretivo, aprende a ouvir as ideias e, assim, a Geração Y se

sente especial por poder contribuir produtivamente, aprendendo a perguntar de forma estruturada, o que torna a vida desta geração mais fácil do que ficar lutando para impor diretrizes e, simultaneamente, leva tanto a Geração Y como a X a descobrir não só o limite de seu conhecimento, como também novas respostas que tinham dentro de si e não sabiam.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procura mostrar como o convívio entre as gerações influenciam no ambiente de trabalho. Sendo possível conhecer e explorar as diferentes gerações desde seus conceitos, características e os efeitos gerados por elas, incluindo definições sobre conflitos vivenciados, exigindo da empresa uma gestão eficaz dos mesmos.

Mesmo que os Baby Boomers entendam a Geração Y como pessoas impacientes e sem compromisso, ameaçando o equilíbrio construído pelas gerações anteriores, admitem que eles sejam uma geração inovadora e capaz de quebrar paradigmas. Já, a Geração Y enfatiza como característica das gerações anteriores o medo do novo, comodismo e autoritarismo, mas reconhecem a importância da experiência e do conhecimento, acumulados da geração X e Baby Boomers, para a evolução de todos.

Cada geração tem seu modelo mental, comportamentos e características individuais, pois nasceram em épocas diferentes. Diferenças essas que geram conflitos diários nas organizações. Mas se a razão do conflito for boa e construtiva, é de responsabilidade do gestor analisar a situação e transformá-la em uma aliada ao crescimento e a mudanças.

O papel dos gestores das empresas é perceber o que cada indivíduo tem de melhor, com intuito de aperfeiçoar e valorizar o talento individual e o trabalho em equipe. Para isto, precisam minimizar as áreas de conflitos e investir nas qualidades de cada geração, adaptando-as às demandas necessárias da empresa.

Sugere-se que as organizações invistam mais em treinamentos e estudos voltados para administração de conflitos, a qual deve ser abordada com muita atenção, pois uma decisão equivocada pode prejudicar a empresa num todo.

As empresas que não aproveitam a possibilidade da colaboração entre as gerações estão perdendo um potencial incrível de crescimento, pois é essencial para a empresa entender que as diferenças de comportamento e atitudes, presentes no ambiente de trabalho, suscitam o enfrentamento de desafios que ajudam a repensar novos modelos de gestão.

Assim fica estabelecido o desafio de criar mecanismos que aproveitem o melhor do potencial de cada um, independente de sua geração, mas que proporcionem um crescimento mútuo entre os funcionários e a organização.

Conclui-se que o convívio entre as diferentes gerações influenciam o ambiente de trabalho de forma positiva, sendo de extrema importância que cada geração supere seus receios e cultivem o processo contínuo de aprender e reaprender. De forma que o gestor esteja preparado para enfrentar adversidades e saiba geri-las de maneira que todos cresçam.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERG, E. A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1ª. ed., Curitiba: Juruá, 2012.

CATELLI, A. (Coord). **Controladoria – Uma Abordagem de Gestão Econômica**, 2ª ed., São Paulo, Editora Atlas S.A., 2001.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. **Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente**. RAUnP, Natal, ano 3, n. 2, abr./set. 2011. Disponível em: Acesso em: 11 jun 2016.

DELOITTE. **Ambiente multigeracional no trabalho**. Lab Ssj.com, São Paulo. fev. 2009. Disponível em: . Acesso em: 11 jun 2016.

DOSSIÊ UNIVERSO JOVEM MTV. Screen Generation. [São Paulo]: Abril Radiodifusão, n. 5, 2010. 87 p. Realização: MTV Brasil.

DUTRA, E. **Conflito de gerações e coaching**. 2011. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/rh/conflito-de-geracoes-e-coaching>. Acesso em: 11 jun 2016.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionário que redefine o que é ser inteligente**. São Paulo: Objetiva, 2007.

KULLOCK, E. **Foco em Gerações**. 2010. Disponível em: <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>. Acesso em: 11 jun 2016.

KULLOCK, E. **Valores diferentes geram conflitos em empresas**. 2010. Disponível em: <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/2010/11/17/valores-diferentes-geram-conflitos-em-empresas/>. Acesso em: 11 jun 2016.

MELO, R. L. **Características profissionais das diversas gerações**. 2010. Disponível em: <http://renatolopesmelo.wordpress.com/2011/01/05/caracteristicas-profissionais-das-diversas-geracoes/>. Acesso em: 11 jun 2016.

MENDES, J. **Conflitos de Gerações**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conflito-de-geracoes/31473/>. Acesso em: 11 jun 2016.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. –1ª ed., São Paulo: Integrate Editora, 2010.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo. Editora: Saraiva, 2001.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. **Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium**. Journal of Organizational Behavior, v. 23, n. 4, pp. 363- 382, 2002.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace**. Nova York: AMACOM, 2000.