



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JESSICA CRISTINA LISTON

**DIVERSIDADE GERACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE
CORPORATIVO: ESTUDO DE CASO**

CHAPECÓ
2020

JÉSSICA CRISTINA LISTON

**DIVERSIDADE GERACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE
CORPORATIVO: ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Tatiane Silva Tavares Maia

CHAPECÓ

2020

LISTON, JÉSSICA CRISTINA

DIVERSIDADE GERACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS NO
AMBIENTE CORPORATIVO:: ESTUDO DE CASO / Jéssica

Cristina Liston. – 2020

59 f.:il.

Orientadora: Prof. Dra. Tatiane Silva Tavares Maia

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade
Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração,
Chapecó, SC, 2020.

1. Diversidade Geracional. 2. Conflito de Gerações. 3. Gestão de Pessoas. 4.
Desafios. I. Maia, Tatiane Silva Tavares, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

JÉSSICA CRISTINA LISTON

**DIVERSIDADE GERACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE
CORPORATIVO: ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

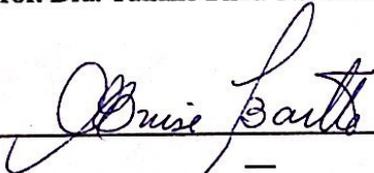
Orientadora: Dra. Tatiane Silva Tavares Maia

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 14/12/2020

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dra. Tatiane Silva Tavares Maia – UFFS



Prof. Dra. Enise Barth – UFFS



Prof. Mestre Ana Cláudia Lara – Unoesc

Dedico este trabalho à pessoa que deu uma nova dimensão para a minha vida, além de ser o principal incentivador de todo o meu desenvolvimento, meu namorado Gabriel Immich. À minha família e sogra por todo o incentivo nesta caminhada acadêmica, sem vocês eu não estaria nesta graduação. À Professora Tatiane Maia, por ser paciente e dedicada em toda a trajetória e, por fim, agradeço a Deus, por mais uma vez provar que sou capaz de qualquer coisa.

RESUMO

O objetivo do presente estudo é analisar os desafios da diversidade geracional na organização Consultoria Tributária a partir da percepção de dirigentes e funcionários a respeito de conflitos que ocorrem entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho. Foi realizado um estudo de caso na referida organização. Para atingir o objetivo proposto utilizou-se de pesquisas bibliográficas para descrever a história e características das quatro gerações presentes na empresa estudada. Foi analisado o perfil dos colaboradores da organização, identificado a existência de conflitos, suas causas e os desafios enfrentados em *home office* durante a pandemia. Houve a proposta de estratégias de solução para os problemas encontrados. Adotou-se a abordagem metodológica descritiva, baseada em métodos qualitativos, e como instrumento de pesquisa foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado. O método para escolha dos participantes foi o de acessibilidade e representatividade através de escolha intencional. A análise de dados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo, conforme orientações de Bardin (2016). Os resultados revelam que as gerações apresentam características pessoais distintas em decorrência da geração e de experiências vivenciadas. A empresa é composta por quatro gerações, sendo 39% dos colaboradores da geração Y e 55%, da geração Z. Os conflitos ocorrem entre as Gerações X e Z e são ocasionados pelas características marcantes de cada geração. Pessoas na fronteira entre uma geração e outra apresentam características da geração antecessora. Identificaram-se problemas relacionados à comunicação e diferenças na percepção das situações de conflito entre colaboradores e gestores. O *home office* apresentou desafios para gestores e colaboradores. Foi sugerida a capacitação de gestores e maior interação entre as gerações, com o objetivo de estabelecer sinergia, evitar conflitos no ambiente de trabalho e estimular as características individuais para a melhoria dos resultados e satisfação dos colaboradores. Conclui-se que os conflitos sempre vão existir, ocasionando desafios, porém são necessários gestores capacitados para conter os desentendimentos e valorizar as diferenças individuais para a potencialização dos resultados.

Palavras-chave: Diversidade geracional. Conflito de gerações. Gestão de pessoas. Desafios.

ABSTRACT

The purpose of this study is analyze the challenges of generational diversity in the Tax Consulting based on the perception of managers and employees about the conflicts that occur between different generations in the work environment. A case study was conducted in that organization. To achieve the proposed objective, bibliographic research was used to describe the history and characteristics of the four generations present in the company studied. The profile of the organization's employees was analyzed, the existence of conflicts, their causes, and the challenges faced in the home office during the pandemic were identified. Strategies were proposed to solve the problems found. The descriptive methodological approach was adopted, based on qualitative methods, and a semi-structured interview script was used as a research tool. The method to choose the participants was that of accessibility and representativeness through intentional choice. The data analysis was based on the content analysis technique, according to Bardin's (2016) guidelines. The results reveal that generations have distinct personal characteristics as a result of the generation and experiences. The company is composed of four generations; 39% of the employees are from generation Y and 55%, from generation Z. The conflicts occur between generation X and Z and are caused by the outstanding characteristics of each generation. People on the borderline between one generation and another present characteristics from their predecessor generation. Problems related to communication and differences in the perception of conflict situations between employees and managers were identified. The home office presented challenges for managers and employees. It was suggested the training of managers and greater interaction between the generations, with the objective of establishing synergy, avoiding conflicts in the work environment and stimulating individual characteristics for the improvement of results and employee satisfaction. It was concluded that conflicts will always exist, causing challenges, but trained managers are needed to contain misunderstandings and value individual differences for the potentiation of results.

Keywords: Generational diversity. Conflict of generations. People management. Challenges.

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Perfil dos colaboradores..... | 33 |
| Tabela 2 – Perfil dos colaboradores entrevistados | 34 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Geração <i>Baby Boomers</i> | 17 |
| Quadro 2 – Geração X | 19 |
| Quadro 3 – Geração Y | 20 |
| Quadro 4 – Geração Z..... | 22 |
| Quadro 5 – Características das Gerações segundo vários autores..... | 32 |
| Quadro 6 – Características conflitantes entre gerações na percepção dos entrevistados..... | 40 |
| Quadro 7 – Fatores em destaque para a melhoria do trabalho conjunto entre diferentes gerações..... | 44 |
| Quadro 8 – Depoimentos sobre a forma de minimizar os conflitos organizacionais | 46 |

LISTA DE DIAGRAMAS

| | |
|--|----|
| Diagrama 1 – Percepção dos entrevistados em relação as características conflitantes..... | 35 |
| Diagrama 2 – Desafios apresentados no Trabalho em Home Office..... | 41 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 | OBJETIVOS | 11 |
| 1.1.1 | Objetivo geral | 11 |
| 1.1.2 | Objetivos específicos | 11 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA..... | 11 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 13 |
| 2.1 | CULTURA ORGANIZACIONAL | 13 |
| 2.2 | DIVERSIDADE GERACIONAL | 15 |
| 2.2.1 | Geração <i>Baby boomers</i> | 15 |
| 2.2.2 | Geração X | 17 |
| 2.2.3 | Geração Y | 19 |
| 2.2.4 | Geração Z | 21 |
| 2.3 | GESTÃO DE PESSOAS E A DIVERSIDADE GERACIONAL | 22 |
| 2.3.1 | Gerações no mercado de trabalho | 22 |
| 2.3.2 | Fatores conflitantes no ambiente de trabalho | 25 |
| 3 | MÉTODOS | 27 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 30 |
| 4.1 | HISTÓRIA DAS DIVERSIDADES GERACIONAIS | 30 |
| 4.2 | APRESENTAÇÃO DO CASO: EMPRESA PESQUISADA E O PERFIL DOS ENTREVISTADOS | 32 |
| 4.3 | DIFERENTES GERAÇÕES E OS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS | 35 |
| 4.3.1 | As gerações e a rotina de trabalho | 38 |
| 4.3.2 | Gerações e o trabalho em tempos de pandemia | 40 |
| 4.4 | DIFERENÇAS GERACIONAIS: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO | 43 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 48 |
| | REFERÊNCIAS | 52 |
| | ANEXO A - QUESTIONÁRIO | 57 |

1 INTRODUÇÃO

A diversidade geracional já é uma realidade no ambiente corporativo, que é composto por pessoas com diferentes características e comportamentos. Os primeiros estudos sobre gerações foram realizados no século XX, na versão inglesa, e publicados pela primeira vez na versão em português no ano de 1982, demonstrando a convivência das diferentes gerações nas organizações. Nessa época havia as gerações dos veteranos, *baby boomers* e X. Hoje a maioria dos veteranos não está mais no mercado de trabalho, e, posteriormente, mais gerações, com características radicalmente diferentes das anteriores, passaram a compor os grupos de trabalho, sendo elas Geração Y, Geração Z e Geração ALFA (WELLER, 2010).

Estudos demonstram que, pela primeira vez na história, convivem nas organizações cinco diferentes gerações, cada uma com diferenças que vão muito além de suas idades, diferindo um indivíduo do outro por sua personalidade, opiniões, valores, comportamentos, expectativas e perspectiva de vida. Percebe-se que, em razão das grandes diferenças comportamentais apresentadas pelas gerações, o processo de liderança passou a ser ainda mais complexo e difícil, tornando ainda mais urgente um aprofundamento sobre o assunto (TREVISAN; VELOSO; DUTRA, 2019).

No ambiente de trabalho os conflitos são apresentados principalmente pela diversidade de expectativas pessoais e profissionais e pela forma de trabalhar de cada geração, causando um choque de “ideias de trabalho” e diferença cultural (TAPSCOTT, 2010, p. 185). Tais comportamentos provocam desavenças frequentes entre as gerações, ocasionando desafios à área de gestão de pessoas para a contenção de tais conflitos, criando uma necessidade de mudança na forma de gerir pessoas que era utilizada até então.

Visando aprofundar o conhecimento a respeito do tema, elabora-se a seguinte questão de pesquisa: Quais são os desafios da diversidade geracional em uma empresa de Consultoria Tributária sob a perspectiva de dirigentes e funcionários?

O objetivo deste estudo, portanto, consiste em analisar os desafios da diversidade geracional em uma empresa de Consultoria Tributária por meio de uma pesquisa contendo a percepção de dirigentes e funcionários. A partir do exposto, o tema de estudo justifica-se por ser um tema da atualidade na prática de lideranças e para gestão de pessoas.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução, a qual abrange o problema da pesquisa, objetivo geral e específicos, justificativa e estrutura do trabalho. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, no qual os principais assuntos abordados são: Cultura Organizacional; Diversidade Geracional desdobrada em

Geração *Baby Boomer*; Geração X, Geração Y e Geração Z; seguidos pela apresentação da Gestão de Pessoas e a Diversidade geracional mediante os tópicos Gerações no Mercado de Trabalho e Fatores Conflitantes no Ambiente de Trabalho. O método e a técnica de pesquisa estão descritos no terceiro capítulo da pesquisa. No quarto capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa e as discussões relacionados com os objetivos. E, por fim, no quinto capítulo estão as conclusões e recomendações para futuros estudos.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar os desafios da diversidade geracional na organização Consultoria Tributária a partir da percepção de dirigentes e funcionários.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a história das diferenças geracionais;
- b) Avaliar as diferentes gerações existentes na empresa de Consultoria Tributária estudada;
- c) Revelar como a presença das diferentes gerações nas organizações promove desafios no contexto empresarial;
- d) Indicar possíveis estratégias na gestão de pessoas para lidar com os desafios das diferenças geracionais.

1.2 JUSTIFICATIVA

O número de gerações trabalhando juntas nunca foi tão grande nas organizações como atualmente. As diferenças apresentadas entre as gerações vão muito além de suas idades, sendo verificados de forma intensa os aspectos cultural e comportamental de cada pessoa e geração. O relacionamento de tantas gerações com perfis comportamentais tão distintos vem promovendo desafios para as empresas na contenção dos conflitos geracionais, fato esse que exige que as empresas e os gestores revejam a forma com que realizam a gestão de pessoas.

Os conflitos entre gerações acontecem quando alguém se sente incomodado e afetado negativamente em algo que considera importante, causando, assim, diferenças de

interpretação, desacordos e diferenças de objetivos. Para lidar com esse cenário, são necessários gestores preparados com habilidades e competências a fim de identificar e aproveitar as características individuais de cada pessoa, potencializando-as para os projetos da organização. Uma equipe sinérgica focando suas diferentes competências pode contribuir significativamente para o resultado da empresa.

Desse modo, este trabalho visa analisar a percepção dos colaboradores e dirigentes da organização Consultoria com relação aos conflitos ocasionados pelas diferentes gerações presentes na empresa objeto deste estudo e auxiliar na proposta de soluções para os problemas encontrados, além de buscar contribuir para os estudos nesta área, entendida como de grande importância no ambiente corporativo.

O tema em questão é relevante para as organizações em geral, pois possibilita uma compreensão das expectativas e características que são particulares a essa nova convivência organizacional; ainda, torna-se de grande importância para a empresa em questão, que, além de possuir um quadro de colaboradores diversificado geracional e culturalmente, está em processo de expansão e triplicação do quadro para os próximos dois anos, além de que teve um aumento significativo no quadro de colaboradores nos últimos dois anos.

O trabalho também poderá servir de base de pesquisa para os acadêmicos do Curso de Administração e Recursos Humanos, porque trata de um tema que afeta diretamente a gestão das empresas, além de ser um assunto que vem impactando cada vez mais as organizações. Justifica-se, também, para a aquisição de conhecimento sobre como as pessoas estão lidando com a nova realidade de trabalho remoto forçado pela pandemia que atingiu surpreendentemente o mundo em 2020, e as dificuldades e impactos causados a cada grupo geracional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentados os fundamentos teóricos relevantes para a melhor compreensão acerca do estudo proposto. Dividido em três subcapítulos, primeiramente apresentam-se os aspectos da cultura organizacional. Em seguida evidencia-se o panorama com relação à diversidade geracional, com ênfase nos aspectos que diferenciam as gerações e o contexto destas no mercado de trabalho, para finalmente se abordarem os aspectos quanto aos conflitos geracionais nas organizações e as dificuldades enfrentadas para a contenção de conflitos por parte da área de recursos humanos.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os estudos a respeito do tema Cultura Organizacional ganharam enfoque a partir da década de 1980. O progressivo interesse no assunto se deve a várias vertentes, dentre elas se pode destacar duas principais: o aumento de desempenho das empresas japonesas no que é chamado de “O Milagre Japonês”, que consiste na crença de que quanto maior é o envolvimento das pessoas com as filosofias e valores da organização, maior é o sucesso da empresa. O segundo aspecto se deve ao desenvolvimento acelerado dos últimos 20 anos como processo de quebra da uniformidade e coesão de padrões culturais. A cultura organizacional surge, então, como solução ao problema de desagregação social sofrido pela quebra dos padrões culturais, desenvolvendo uma nova forma de solidariedade e de agir entre os membros de uma organização (CAMPOS; REDUA; ALVARELI, 2011; FREITAS, 1991).

Para determinação dos fatores influenciadores das organizações, alguns elementos da cultura organizacional são levados em conta, dentre eles têm-se as pessoas. As pessoas são parte integrante de um sistema de interações que envolve aspectos diversos, quais sejam: características, necessidades, reações entre liderados, natureza de relacionamento, clima organizacional, políticas administrativas, natureza de atividade, objetivos, estrutura organizacional e as condições do ambiente onde a organização está inserida. Tais características interferem na mudança de padrões de comportamento, crenças e relacionamento entre as pessoas, criando o que se denomina cultura organizacional (DONOFRIO, 2017).

A cultura organizacional pode então ser definida como um conjunto de valores, crenças, costumes, normas e padrões que são compartilhados e desenvolvidos por um grupo de pessoas que compõem a organização (FLEURY; FISCHER, 1996). Segundo Freitas (1991), tal padrão é criado para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, visto

que, a partir da adaptação e da aceitação, o modelo é ensinado para os demais membros da organização, estabelecendo um padrão no comportamento coletivo e norteando a forma de pensar, sentir e agir.

Schermerhorn Júnior, Hunt e Osborn (1999) afirmam que as regras e os papéis culturais intrinsecamente definidos se tornam parte dos controles normativos da empresa, integrando as rotinas diárias da organização. De mesmo modo, Johan (2015) concorda que é por meio da aceitação das pessoas que compõem o grupo que as crenças comuns passam a ser transmitidas de forma natural e espontânea aos demais membros, refletindo em tradições e hábitos, estando embutida nas crenças e nos valores das pessoas. Pode-se destacar, ainda, que os traços culturais podem mudar de acordo com o grau de consciência de seus membros, e cabe às lideranças das organizações conduzir um novo processo de formação cultural se necessário, redefinindo valores e crenças.

Assim como as pessoas, as organizações possuem personalidade própria. Mesmo estando inseridas no mesmo negócio, possuem pessoas e instalações diferentes, caráter e sentimentos únicos, ou seja, cada organização possui uma cultura única e exclusiva (ROBBINS, 2005). Ainda, de acordo com Johann et al. (2015), pode ser nomeada como uma espécie de “personalidade coletiva”, obtendo um jeito característico de cada empresa e moldando, por meio da cultura, o comportamento das pessoas.

Nos anos 1980 a cultura era apontada como modismo, o que difere da atualidade, pois hoje ela é considerada um fator influenciador e de grande importância para a tomada de decisões empresariais. As decisões estratégicas tomadas sem o conhecimento da cultura do local podem trazer consequências indesejadas (DONOFRIO, 2017), tendo em vista que as pessoas são os recursos-chave para as organizações, e seu desempenho no trabalho é a base para o sucesso destas, por meio das entregas realizadas diretamente pelos funcionários aos clientes, que vêm mudando suas expectativas com relação a qualidade, serviços e custos (SCHERMERHORN JÚNIOR; HUNT; OSBORN, 1999).

Considerando esse aspecto, Cury (2009) conclui que as pessoas atuam como agentes ativos dentro das empresas, contribuindo, assim, para a interação e seus valores e conduzindo à formação da cultura organizacional. O autor complementa, ainda, que para um processo ser bem-sucedido é preciso atingir a cultura da organização, chegando a um conjunto de fatores que podem ser percebidos pelos colaboradores, sendo uma forte influência no comportamento de todos, abrangendo muito mais do que as normas formais, atingindo as regras implícitas do meio.

Para Schein (2001), não é possível manipular a cultura, e a tentativa de mudança, muitas vezes, gera ansiedade e resistência, visto que também não se pode ignorar a força da cultura da empresa. A participação dos indivíduos torna-se fundamental para a implementação de mudanças, sendo desafio dos líderes a competência para coordenar esse processo de adaptação à nova cultura, fator que distingue uma mudança cultural bem-sucedida.

2.2 DIVERSIDADE GERACIONAL

A seguir são apresentados relatos com relação às características e diferenças percebidas em cada grupo geracional. Podendo tais características e comportamentos ser descritos por seus valores e sua história, carregada de vivências e cultura, características, expectativas e crenças próprias. Ao comparar com gerações anteriores, tais características comportamentais se apresentam mais avançadas, o que se deve, principalmente, às mudanças relacionadas à globalização e às tecnologias.

Ainda, será apresentada a classificação das diferentes gerações e suas diferenças perante o mercado de trabalho, sendo estruturadas da seguinte forma: Geração *Baby boomers*, Geração X, Geração Y, Geração Z, Gerações no mercado de Trabalho e os Fatores Conflitantes no Ambiente de Trabalho.

2.2.1 Geração *Baby boomers*

Esta é a geração de indivíduos nascidos no período pós-guerra entre 1946 e 1964 (KNOPLOCH et al., 2011). São filhos dos veteranos que participaram e sofreram com os impactos da Segunda Guerra Mundial e das crises econômicas, sendo frutos de uma explosão populacional de natalidade surgida após seus pais recobrem o otimismo em um período de paz mundial e melhoria da estabilidade econômica e política e resolverem comemorar a vida tendo um número elevado de filhos (ACHÉ LABORATÓRIO FARMACÊUTICOS S.A., 2012). Para Andrade et al. (2012), o nome *baby boomers* faz referência ao aumento da taxa de natalidade e em uma tradução livre significa explosão de bebês.

Pelas experiências vividas diante de muitas dificuldades, os veteranos queriam preparar seus filhos para futuras crises que poderiam surgir, sendo, assim, muito rígidos em sua criação e controlados no sentido econômico, evitando desperdício, consumismo ou luxo (ACHÉ LABORATÓRIO FARMACÊUTICOS S.A., 2012). Os autores Indalécio e Campos (2016) apontam, ainda, que os *baby boomers* eram remetidos a punições muito severas para aqueles

com comportamento em desacordo com o ensinado, e a aprovação em instituições de ensino era uma recompensa para os jovens disciplinados e obedientes.

Para Costa, Costa e Ladeira (2013, p. 10:

[...] a expectativa era que essas crianças cresceriam em um mundo melhor que o de seus pais, devido ao movimento de reconstrução da sociedade que a geração anterior realizava. Os jovens eram criados dentro de rígidos padrões disciplinares na família, nos estudos e no trabalho, as contestações não eram aceitas, e os que tentavam infringir essas regras eram castigados e recebiam punições.

Como reflexo, os autores Rech, Viêra e Anschau (2017) abordam a tendência para a rebelião e a liberdade que foi desenvolvida nesses indivíduos, grande parte expressada por meio da música e de movimento sociais, passando sua juventude lutando em prol de mudanças e buscando ser dominantes frente ao cenário político da época. Essa geração lutou por causas como o feminismo e movimentos civis em defesa da minoria, como negros e homossexuais, e ficou marcada pela Revolução sexual, pelo Golpe Militar e pela censura aos meios de comunicação. Lutavam pelo amor livre e pelo sexo sem compromisso, do mesmo modo que defendiam o uso de drogas. Festivais ao ar livre, a exemplo do Woodstock, em 1969, eram emblema desses jovens para a prática do que defendiam: sexo livre, práticas de nudismo e uso de drogas, além do uso de roupas velhas e coloridas (OLIVEIRA, 2009).

Como religião adotaram práticas de budismo e hinduísmo, aliados ao carma espiritual e gurus indianos, como crença de que o mundo poderia ser salvo pelo amor, formando a cultura hippie. Quando ingressaram no mercado de trabalho, aceitavam que a organização determinasse sua evolução e crescimento na carreira e, conseqüentemente, os rumos de suas vidas, sendo muito leais às empresas, o que agradava as organizações, que mantinham o controle da hierarquia e ofereciam formas de aprimoramento desses indivíduos. Fava (2014) afirma ainda que para essa geração a empresa vem em primeiro lugar, antes mesmo da família, e a realização profissional é o reflexo de empregos duradouros. Os indivíduos dessa geração buscam uma carreira como meio de valorização, além de bens materiais, sabem trabalhar em equipe, acreditam na hierarquia e seguem sem contestar as políticas corporativas. A expectativa de vida aumentou com a chegada dessa geração, que pretende continuar no mercado de trabalho por muito tempo (FAVA, 2014).

Os fatores sociais dificultavam o acesso à escolaridade em níveis elevados, e o acesso à informação era restrito a recursos que apenas parte da população tinha condições de adquirir, como rádio, jornais, revistas, televisão, cinema, teatro, discos de vinil e luminosos. Essa geração compreende que a educação está associada a um nível de vida elevado, buscando

proporcionar o acesso aos seus filhos, tem preferência por produtos de alta qualidade e são firmes nas decisões, dificilmente influenciados por outras pessoas (INDALÉCIO; CAMPOS, 2016).

Quadro 1 – Geração *Baby Boomers*

| | Geração <i>Baby Boomers</i> |
|------------------------|---|
| Características | Grande dedicação ao trabalho |
| | Capacidade para fazer carreira |
| | Comprometimento |
| | Possui renda mais consolidada |
| | Tem um padrão de vida mais estável |
| | Não se influencia facilmente por outras pessoas |
| | É firme e maduro nas decisões |
| | Prefere qualidade a quantidade |
| | Experiências passadas servem de exemplo para consumo futuro |
| | Não vê o preço como obstáculo para perseguir um desejo |

Fonte: adaptado de Ribeiro (2020).

2.2.2 Geração X

Filhos da Geração *Baby Boomers* e pais da Geração Y, segundo Silva e Silva (2016), a Geração X é composta pelos nascidos entre 1965 e 1980, que acompanharam drásticas mudanças sociais e políticas do mundo, como a Guerra Fria, a queda do Muro de Berlin e o surgimento da AIDS. Já para Indalécio e Campos (2016), os nascidos após 1960 e antes de 1983 possuem como características marcantes o desejo por competições e o entusiasmo para fomentar transformações, aproveitando, ainda, direitos conquistados por seus pais para tentar a disrupção por seu perfil revolucionário, inconformista e individualista, gostando de tudo à sua maneira.

A juventude da Geração X foi marcada pelo divórcio dos pais, tendo seus lares desfeitos ainda jovens e sendo criados em creches em virtude da entrada das mulheres no mercado de trabalho; viveram em um momento de quebra de paradigmas e padrões sociais e morais, como o casamento (SILVA; SILVA, 2016). Após ter vivenciado o pior período da Ditadura Militar, fato esse que impactou sua educação e marcou seu perfil, essa geração presenciou a globalização mundial, que resultou em maior autonomia aos indivíduos, busca pela competitividade, menos solidariedade e, por conseguinte, aumento do isolamento (INDALÉCIO; CAMPOS, 2016).

Em decorrência de todas as experiências vividas e do acompanhamento das primeiras inovações tecnológicas pelas quais passaram, os indivíduos dessa geração tiveram uma educação influenciada por televisão, mídias sociais e marketing, além de terem vivido em um

primeiro período de ditadura, marcado pela desconfiança e insegurança financeira, fatores impulsionadores de seu comportamento consumista e materialista (MOTTA; GOMES; VALENTE, 2009; LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008 apud MELO; SANTOS; SOUZA, 2013). Gostam de ter acesso a muitas informações, mas normalmente não as compreendem.

Apesar de terem nascido na época das tecnologias (SILVA; SILVA, 2016) e acompanhado a “Corrida Espacial”, evento marcante para os avanços tecnológicos do mundo atual, são considerados Imigrantes Digitais na era da informação, pois as ferramentas às quais tinham acesso em sua juventude, conforme Indalécio e Campos (2016), limitavam-se a rádio, jornais, revistas, cartazes, cinema, teatro, discos de vinil, luminosos, televisão, fita cassete, shows e eventos, satélite, videoclipes, outdoors, *walkman* e videoteipe. Isso posto, percebe-se a grande diferença em relação às gerações seguintes, que se encontram imersas em um mundo “dialógico”, contemplando uma forte relação máquina e usuário, com a interatividade quase sempre embutida em hardwares e softwares.

Segundo Cappi e Araújo (2015) e Silva e Silva (2016), em razão das experiências vivenciadas tanto em seus lares quanto na transação econômica, essa geração é altamente flexível e pouco resistente a mudanças, tendo dificuldades em acreditar nos outros. No ambiente de trabalho, é marcada pela dificuldade de retenção por ser estimulada pelas oportunidades e pela necessidade de obter experiências, mudando muito de trabalho durante suas carreiras. Gostam de trabalhar com liberdade, flexibilidade e têm aversão a regras.

Dessa forma, são muito apegados a bens financeiros e segurança financeira, não se importando em trabalhar mais por isso (CAPPI; ARAÚJO, 2015).

De acordo com Fava (2014, p. 77), “No mundo do trabalho, para a Geração X a lealdade repousa em sua própria marca pessoal. Uma geração que tem como grife *Eu S.A.* pensa mais na remuneração que em qualquer tipo de reconhecimento, treinamento ou formação profissional que possa ser oferecido.”

Silva e Silva (2016) complementam que “Foi uma geração que cresceu de maneira egoísta centrada no ‘eu’”, apresentando características como falta de otimismo, ser menos idealistas e menos tradicionalistas que a Geração Y, ao mesmo tempo que apresentam maior confiança e empreendedorismo, sendo práticos na resolução de problemas, independentes e criativos.

Quadro 2 – Geração X

| | Geração X |
|---|--|
| Características | Mente aberta à diversidade |
| | Cidadão do mundo |
| | Competitivo |
| | Almeja equilíbrio entre a vida pessoal e profissional |
| | Motiva-se com novos desafios |
| | Enxerga o mundo mais abertamente |
| | Julga pela meritocracia |
| | Preza pelo trabalho em equipe |
| | Prefere encontros pessoais |
| | Busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo |
| | Quebra com as gerações anteriores |
| | Luta por seus direitos |
| | Procura de liberdade |
| | Independente e individualista |
| | Contrário ou indiferente à autoridade |
| | Prioriza variedades, trabalho em equipe, seu aprimoramento no trabalho e novos conhecimentos |
| | Optam pela estabilidade econômica |
| Dedicam bastante tempo em uma mesma organização, garantindo a sua segurança | |
| Maturidade na escolha de produtos de qualidade. | |

Fonte: adaptado de Ribeiro (2020).

2.2.3 Geração Y

Assim como as demais gerações antecessoras, os indivíduos da Geração Y permanecem sendo influenciados pelos momentos vividos junto a seus pais (CAPPI; ARAÚJO, 2015), são os nascidos depois de 1983 e antes de 2000 (INDALÉCIO; CAMPOS, 2016), período de grande intensidade tecnológica quando computadores, internet e celulares se tornaram parte de suas vidas desde a infância, influenciando, inclusive, na forma de aprendizado e em sua educação ao longo da vida (KNOPLOCH et al., 2011).

Essa geração vivenciou fortemente dois momentos marcantes no mundo: a intensificação do uso das tecnologias e a globalização, que foram influenciadores das características, das ideias e do comportamento desses jovens, que possuem alta capacidade de adaptação, muita energia e motivação, autoestima, trabalho em grupo, possuem uma cultura participativa, gostam de integração e não de segregação, possuem ideias e conceitos abertos, são flexíveis e buscam a criação coletiva (COMAZZETTO et al., 2016; FAVA, 2014, p. 51).

No ambiente de trabalho, não se sujeitam a executar atividades que não faça sentido para eles (KNOPLOCH et al., 2011), gostam de desafios constantes e da emoção de viver novas experiências. A Geração Y, ou também conhecida como “Millennials”, deseja muito mais do que apenas remuneração dentro do ambiente de trabalho, deseja feedbacks, reconhecimento e comemoração, “Colocam o trabalho em um contexto social de modo que não vivem mais para trabalhar, mas trabalham para viver.” (FAVA, 2014, p. 14)

Os autores Indalécio e Campos (2016) destacam, ainda, que os propósitos dessa geração são muito mais globais do que locais, importando-se com causas sociais, ecológicas e ambientais, seguindo uma forma de ver o mundo até então não vista por outras gerações por sua cultura participativa e integração, desenvolvendo por si só atitudes colaborativas em suas relações sociais. De acordo com Oliveira (2011), os jovens trocam facilmente o dinheiro por novas experiências profissionais e pessoais. Por outro lado, a falta de capacitação muitas vezes é um fator de risco para essas novas gerações, de modo que, muitas vezes, os donos de empresas buscam mão de obra mais qualificada para exercer algumas funções, fato que vem sofrendo alterações com o tempo.

No ambiente familiar, a Geração Y nasceu sob uma vertente na qual as crianças eram valorizadas de forma intensa, não obtendo um acompanhamento direto de seus pais no dia a dia, mas recebendo feedbacks constantes de professores, familiares e jogos de videogames, os quais fizeram parte de toda sua infância, possuindo uma gama de informações e retornos sobre seu desenvolvimento e performance. Como ponto negativo, aprenderam a ganhar sempre, precisando ser prodígios em tudo que desempenham; em contrapartida, tornaram-se jovens ansiosos e incapazes de lidar com o fracasso, não recebendo bem feedbacks negativos, apesar de os solicitarem (FACHIN; OLIVEIRA, 2011).

Quadro 3 – Geração Y

| | Geração Y |
|--|---|
| Características | Cultura de interatividade |
| | Tendência à mobilidade |
| | Reivindicativos e com grande consciência social |
| | Questionadores |
| | Multitarefa |
| | Imediatistas e ambiciosos |
| | Buscam prazer no trabalho |
| | Preferem meios eletrônicos |
| | Buscam sentido e significado para tudo |
| | Valores éticos muito fortes |
| | Priorizam o aprendizado e as relações humanas |
| | Querem cada vez mais simplificar o processo e acelerar as respostas |
| | São imunes à publicidade tradicional |
| | Gostam da ideia de “compartilhe” e “engaje amigos” |
| | Não gostam de ser contrariados e, às vezes, são rebeldes |
| | Acreditam que o trabalho é sua casa e enxergam a liderança como pai |
| | Gostam de ser tratados de igual para igual |
| São ansiosos, querem entrar como estagiários e em seis meses ser donos | |
| Querem ser valorizados e reconhecidos | |
| Resultado muitas vezes surpreende | |
| Não se incomodam de trabalhar em casa | |

Fonte: adaptado de Ribeiro (2020).

2.2.4 Geração Z

Geração sucessora da Y. Nascidos após 1998 e antes de 2010 (KNOPLCH et al., 2011) recebem esse nome pela mudança constante de canais de televisão e músicas no aparelho de som, como significado de “zapear” (INDALÉCIO; CAMPOS, 2016). A Geração Z, também chamados, para Tapscott (2010), de “Nativos Digitais”, por terem como característica principal sua familiaridade com internet e rede, é parte integrante do desenvolvimento da Web 2.0, tendo nascido no meio do surgimento da internet banda larga e de novas formas de conexão à internet e aparelhos digitais (OLIVEIRA; SILVA; RUFINO, 2016).

Enquanto a Geração Y vivenciou o surgimento das conexões virtuais através da internet, a Geração Z já nasceu intensamente conectada e imersa a ela e, diferentemente da geração antecessora, não depende mais de um computador para se conectar, tendo a internet presente em todos os seus aparelhos: telefones, notebooks e televisores, e utilizando tais aparelhos de formas diferentes do que eram utilizadas até então. A internet representa para essa Geração algo essencial para viver (KNOPLCH et al., 2011), e é impossível vislumbrar um mundo sem aparelhos eletrônicos ou internet.

As novas formas de comunicação virtual trouxeram um mundo que foi amplamente explorado pelos nativos digitais, que, além de suas habilidades em fazer muitas coisas ao mesmo tempo (CRUZ; SILVA; LEITE, 2019), mudaram as formas com que as relações sociais acontecem, com amizades a distância e networking por meio do uso de redes sociais como Facebook, Twitter, etc., utilizando, ainda, linguagens verbais únicas de sua geração (TAPSCOTT, 2010).

O fato de viverem em um mundo dominado pela velocidade da tecnologia influenciou suas características de serem impacientes, individualistas e dependentes de tecnologias, além de possuírem laços fracos com outras pessoas e personalidades flexíveis. Não conseguem viver sem celular e internet e precisam de reconhecimento constante do grupo em que estão inseridos (TOLEDO; ALBUQUERQUE; MAGALHÃES, 2012).

Conforme Rech, Viêra e Anschau (2017), além da carência afetiva, esses indivíduos apresentam características como a rapidez em conseguir informações, são multitarefas e esperam que todos os respondam com a mesma velocidade, inclusive as gerações mais antigas. São mais empreendedores, menos focados no dinheiro e possuem maior disposição a trabalhar de casa. São mais ansiosos, proativos, conectados e buscam unir felicidade ao trabalho, mesmo que precisem abrir mão do dinheiro para isso.

Os benefícios oferecidos antigamente para retenção de talentos já não se aplicam para reter os profissionais dessa geração, precisando as organizações se adaptarem às características e valores dessa nova geração no que tange a inovação, flexibilidade, transparência nos valores e cultura, clima organizacional e qualificação contínua.

Quadro 4 – Geração Z

| | Geração Z |
|--|--|
| Características | Críticos e seletivos |
| | Nativos digitais |
| | Autodidatas on-line |
| | Inclusivos, cresceram mais expostos às adversidades e afirmam não ser preconceituosos |
| | Globalizados com a internet e hiperconectados |
| | Capacidade empreendedora maior que as gerações anteriores |
| | Leem pouco e têm dificuldade de concentração |
| | Preocupados com a beleza |
| | Sempre em busca de novidades, rotatividade alta nas organizações |
| | Multitarefa e com pouco foco |
| | Não gostam das hierarquias nem de horários poucos flexíveis |
| | São críticos, dinâmicos, exigentes, sabem o que querem |
| | Proatividade com relação aos meios digitais |
| | Não consideram que trabalhar muito e ficar no escritório horas depois do fim do expediente seja gratificante |
| | Preferem trabalhar de casa |
| | Preocupados com o meio ambiente e a sustentabilidade dos negócios |
| | Recebem muita informação, mas não se aprofundam em nada, ausência de especialistas |
| Eles não nasceram para ser empregados, mas para empreender e empregar. O trabalho para eles precisa ser uma extensão da casa. Essa geração vai ensinar as outras a ter prazer com o trabalho | |

Fonte: adaptado de Ribeiro (2020).

2.3 GESTÃO DE PESSOAS E A DIVERSIDADE GERACIONAL

2.3.1 Gerações no mercado de trabalho

Pela primeira vez na história cinco diferentes gerações convivem juntas nas organizações (TREVISAN; VELOSO; DUTRA, 2019). Esse fato se deve ao aumento da expectativa de vida da população e à diminuição da taxa de natalidade dos últimos anos, carecendo as organizações de adaptação para atender à necessidade de trabalho dos idosos, que precisam se manter no mercado de trabalho para seu próprio sustento (FRANÇA, 2011).

Além da velocidade do processo de envelhecimento, que alterou a expectativa de vida da população, o tempo de formação de uma nova geração também foi encurtado, e em razão dos avanços tecnológicos e dos efeitos causados na vida social dos indivíduos, a formação de uma nova geração passou de, aproximadamente, 25 anos para uma a cada década

(INDALÉCIO; CAMPOS, 2016). Nesse aspecto, cada geração apresenta distinções nos comportamentos e características de acordo com sua criação e cultura, além de diferenças formadas de acordo com suas histórias individuais de vida, tornando natural a existência de conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho (SILVA; SILVA, 2016).

Os conflitos são apresentados principalmente pela diversidade de expectativas pessoais e profissionais e pela forma de trabalhar de cada geração, causando um choque de “ideias de trabalho” e diferença cultural (TAPSCOTT, 2010). A geração da internet vem causando ainda mais desafios à área de gestão de pessoas, pois vem mudando o mundo do trabalho e obrigando as organizações a repensar como remuneram, desenvolvem, supervisionam e recrutam (JAESCHKE; TEIXEIRA, 2015).

[...] esses jovens emancipados estão começando a transformar todas as instituições da vida moderna. Desde o local de trabalho até o mercado, desde a política, passando pela educação, até a unidade básica de qualquer sociedade – a família –, eles estão substituindo uma cultura de controle por uma cultura de capacitação. (TAPSCOTT, 2010, p. 16).

Por conseguinte, o problema é ressaltado por ocasionar aumento da resistência, principalmente das pessoas mais velhas, aos novos modos de agir e viver impostos por essa geração. Sendo assim, existe um grande desafio para conhecer essas cinco gerações a fim de conter conflitos, diminuir o impacto causado pelas diferenças e potencializar os pontos positivos de cada uma (SILVA; SILVA, 2016).

Para tanto, é preciso considerar as semelhanças e diferenças de cada geração no ambiente de trabalho, bem como seus valores e atitudes dentro do contexto em que foram educados. Em análise, os *Baby Boomers* possuem forte senso crítico, sendo dificilmente influenciados por outras pessoas e, apesar de conservadores, protagonizaram movimentos importantes do mundo (FRANÇA, 2011). Possuem valores organizacionais associados a confiabilidade, comprometimento, eficiência e tempo de trabalho, ficando muito tempo em seus empregos, visto que, para eles, o trabalho vem antes da família (ACHÉ LABORATÓRIO FARMACÊUTICOS S.A., 2012). São competitivos e apresentam dificuldades em perda de status, são estáveis e têm dificuldades em lidar com as novas tecnologias (SOUSA, 2016), além de dificuldades de aceitar as características das novas gerações.

As pessoas pertencentes à Geração X passaram pelo período da globalização, *downsizings*, percebem a flexibilidade e a criatividade como os melhores benefícios em um trabalho, além de trabalharem com maior liberdade (CRUZ; SILVA; LEITE, 2019). Em complemento, Knoploch et al. (2011) afirmam que se acostumaram facilmente com o estilo de

vida no qual existe a separação entre trabalho e vida pessoal, que significava lazer. Apesar de dedicados, não são fiéis à empresa, o que se justifica pelo período *downsizing*, quando muitos pais dessa geração foram demitidos. São avessos à autoridade, experientes, esforçados e têm medo de serem substituídos pela Geração Y (SOUSA, 2016).

Em continuidade, os indivíduos da Geração Y cresceram sob a influência da internet, possuem interesse em aprender e preferem ambientes mais relaxados para o aprendizado, são leais aos amigos, trabalham para atender às expectativas dos companheiros e do grupo social, dão mais valor à vida, aos amigos e à família do que ao trabalho (FRANÇA, 2011). Preocupam-se com o meio ambiente e possuem responsabilidade social e de inclusão, são imediatistas e guardam muitas expectativas no trabalho e nos relacionamentos. Compreendem o mundo de forma mais dinâmica.

Conforme Fagundes (apud KNOPLUCH et al., 2011), no ambiente de trabalho buscam como valores: liberdade na construção de suas carreiras e em assumir sua evolução profissional além da autogestão; a valorização da educação formal como fator de sucesso; valorização do poder exercido pelo conhecimento e pela referência/carisma exercido, tendo pouca obediência à hierarquia; vida pessoal interligada com a vida profissional. Para eles, a liderança é um processo e não uma posição, diferente da Geração X, não conseguem realizar uma distinção entre trabalho e vida pessoal, procurando manter equilíbrio entre “vida-trabalho” (FRANÇA, 2011).

Em sua postura profissional, os Y não gostam de burocracias, têm habilidades multitarefas, procuram flexibilidade de horário, além de novas oportunidades e desafios. Valorizam feedbacks rápidos e constantes e gostam de igualdade, independentemente da sua posição (SOUSA; GOMES, 2018).

Tanto os X quanto os Y apresentam ansiedade em sair da casa dos pais, não admitem trabalhar muito tempo em um único lugar, gostam de novas experiências e de estar em movimento. Visam salário e promoção rápida em novos empregos (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012).

Segundo Dalapria et al. (2015), a Geração Z sempre esteve conectada à tecnologia e à internet, o que contribui para suas características imediatistas, e pensa diferente a respeito do mundo quando comparada às gerações anteriores. Os indivíduos buscam uma hierarquia horizontalizada, gostam de ter acesso fácil aos gestores e conversam com eles do mesmo modo que conversam com os subordinados. Além da ansiedade característica dessa geração, estão mais predispostos a apresentar transtornos de déficit de atenção/hiperatividade em decorrência da dependência da tecnologia. Possuem interesses mais relacionados a matemática e ciências

do que a artes e ciências sociais, em sua maioria não saem de casa e serão dependentes dos pais até, em média, 25 a 35 anos (FRANÇA, 2011; ACHÉ LABORATÓRIO FARMACÊUTICOS S.A., 2012).

Demonstram resistência às formas tradicionais de ensino, preferindo a utilização de meios tecnológicos dinâmicos e inovadores para ele; convivem com a tecnologia e a ciência, são multitarefas, são críticos e imediatistas, mudando de opinião frequentemente, preocupados com o meio ambiente, e serão profissionais mais exigentes, versáteis e flexíveis (TOLEDO; ALBUQUERQUE; MAGALHÃES, 2012).

2.3.2 Fatores conflitantes no ambiente de trabalho

De acordo com Vecchio (2008), o conflito é um resultado inevitável nas organizações e não é desejável nem indesejável, podendo gerar bons resultados, se bem administrado, ou afetar o desempenho, se tratado de forma errada ou simplesmente ignorado. Em relações interpessoais, Robbins (2005) complementa que são considerados conflitos apenas as diferenças de interesses que são percebidas por uma das partes envolvidas, desenvolvendo sentimentos e comportamento de conflito em relação à outra parte.

Para Chiavenato (2010), conflitos são comuns na vida organizacional e estão inerentes ao comportamento humano, sendo o resultado das desigualdades existentes entre as pessoas; são reações obtidas da relação entre os diferentes interesses, objetivos, pensamentos, desejos e ambições, ocasionando condições para a ocorrência de desentendimentos por meio do processo de junção dessas diferenças e reações entre as partes envolvidas. Em um ambiente corporativo, percepções, reações e a forma de resolução de problemas pode ocasionar condições suficientes para a geração de conflitos organizacionais (RECKTENWALD; PAULA; CARVALHO, 2017).

Nesse sentido, Chiavenato (2010, p. 485) salienta ainda: “O conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo. A questão primordial é como administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e a minimizar os efeitos destrutivos.”

Nos conflitos empresariais e na solução de problemas o indivíduo da Geração Y está envolto pelas tecnologias e se destaca pela desenvoltura, rapidez e habilidade em lidar com elas, enquanto o indivíduo da Geração X busca a solução de problemas por meio de soluções estruturadas e baseadas na utilização de recursos não necessariamente tecnológicos. As diferenças apresentadas entre as gerações podem decorrer das experiências vividas, visto que

a Geração X tende a apoiar a Geração *Baby Boomers*, pela insegurança presenciada na década de 1980, enquanto as gerações mais novas buscam soluções mais rápidas e tecnológicas (SANTOS; CESTARO; AUGUSTO, 2014).

A respeito da personalidade dos indivíduos, pode ser destacado o interesse participativo nos processos da empresa, o desejo de ser ouvido e expressar suas ideias, além da capacidade multitarefas, que lhes permite fazer diversas coisas ao mesmo tempo; além de pertencerem ao mundo digital, ainda são avessos a burocracias e não gostam de tarefas rotineiras. A Geração X tende a ter foco nos resultados e possui uma visão empreendedora, além de serem autoconfiantes e ter preferência por reconhecimentos individuais. A Geração Z, por sua vez, é impaciente, superdependente e ágil, bem como multitarefas; não sente falta de contato presencial, podendo ter problemas com trabalho em equipe (SANTOS; CESTARO; AUGUSTO, 2014).

Segundo Robbins (2005), nem todos os conflitos são considerados bons, pois podem causar problemas para o indivíduo ou para a organização, sendo classificados em dois tipos: conflitos funcionais e conflitos disfuncionais. São considerados funcionais os que trazem bons resultados para a organização ou para os indivíduos, tornando os envolvidos mais produtivos ou competitivos, enquanto os conflitos disfuncionais afetam de forma negativa o desempenho da equipe, ocasionando desperdício de tempo e atrito entre os trabalhadores e atingindo os resultados.

As mudanças nas relações de trabalho trouxeram parâmetros de avaliação relacionados ao desenvolvimento dos profissionais e contribuição para o crescimento da organização, indiferente da idade ou geração do colaborador em questão, desde que se destaque em tais características (ALMÉRI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014).

As pessoas apresentam características diferentes e possuem ideias distintas com relação a crenças, preferências, gênero, idade, entre outros, e o convívio pode oferecer diversos ganhos na formação de capital intelectual para as organizações.

É a partir dos conflitos que as organizações desenvolvem ideias inovadoras e mantêm um grupo em constante aprendizado e engajamento, além de evitar um ambiente estático, que não corresponde às necessidades de mudança e inovação, sendo esse fator crucial para o mercado atual. A questão fundamental é administrar os conflitos de modo que seja possível aumentar os efeitos positivos e minimizar os efeitos negativos causados pelas relações conflitantes (CHIAVENATO, 2010).

3 MÉTODOS

O presente estudo é definido como uma pesquisa qualitativa e descritiva, por meio da qual se almeja compreender um grupo seletivo de pessoas, incluso em uma amostra não probabilística, buscando averiguar a percepção individual dos entrevistados sobre os desafios da convivência entre as diferentes gerações em uma empresa de consultoria, para atingir esse propósito realizou-se um estudo de caso único (YIN, 2015). Desse modo, não apresenta preocupação com fatores numéricos, mas com a compreensão de um grupo de pessoas de uma organização. Abordagem qualitativa, pois se preocupa com a compreensão e a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão às suas práticas, o que impõe ao pesquisador uma abordagem hermenêutica (GONSALVES, 2003). Assim, a interpretação do pesquisador apresenta importância fundamental para a pesquisa.

Descritiva, pois busca fazer um levantamento das características de um determinado grupo, observar suas opiniões e crenças e relacionar variáveis (MENEZES et al., 2019). Além de ser de natureza aplicada, tendo em vista “[...] o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos” (GIL, 2010), uma vez que busca como resultado o entendimento das dificuldades encontradas no convívio das diferentes gerações em uma empresa de Consultoria Tributária. Quanto aos seus objetivos, a pesquisa classifica-se por registrar e descrever os fatos observados, descrevendo as características da população estudada (SILVA; MENEZES, 2005).

É importante identificar os sujeitos da pesquisa e garantir que estejam disponíveis em número suficiente, a fim de fornecer as informações requeridas para a pesquisa (GIL, 2008). Desse modo, para o presente estudo definiu-se como unidade de análise uma empresa privada que atua no ramo de consultoria. A empresa em questão tem 24 anos de atuação e vive atualmente um momento de transformação nas formas de gestão e expansão empresarial, contendo um total de 56 colaboradores.

Para a escolha dos participantes da pesquisa, o método utilizado foi o de acessibilidade e representatividade, estabelecido por escolha intencional. Esse tipo de critério é constituído pela seleção de sujeitos que o pesquisador considera representativos da população a ser estudada, implicando, assim, conhecimento sobre ela (VERGARA, 2009).

Com relação à abordagem dos sujeitos de pesquisa, optou-se por uma entrevista semiestruturada, a fim de obter dados de forma mais clara e objetiva, de modo a proporcionar sensação de bem-estar aos entrevistados. Para Manzini (2004), nesse tipo de entrevista confecciona-se um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões

inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista; podem surgir informações de forma mais livre, e as respostas não estão condicionadas a alternativas pré-selecionadas.

Os dados foram coletados mediante a obtenção de dados dos colaboradores, como nome, gênero, tempo de atuação na empresa, escolaridade e idade, fornecidos pelo gestor de da área de Gente e Gestão da própria empresa, que possibilitou o conhecimento do perfil dos participantes da pesquisa, e, na sequência, por meio da condução da entrevista semiestruturada com o grupo de quatro pessoas escolhido intencionalmente. A operacionalização da entrevista ocorreu por meio da ferramenta de videoconferências Zoom, em decorrência da atual situação de pandemia vivenciada, facilitando, assim, o acesso aos entrevistados.

As entrevistas ocorreram entre os meses de agosto e outubro de 2020, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Houve a participação de quatro colaboradores da empresa, – um gestor da Geração Y e três colaboradores da Geração Z –, escolhidos em uma amostra por conveniência; e a aplicação das entrevistas foi conduzida pelo moderador, pesquisador deste estudo. Para fins da aplicação das entrevistas, não foi possível entrevistar colaboradores das gerações mais antigas no mercado de trabalho *Baby Boomer* e X, em razão da indisponibilidade dos representantes dessas gerações e, ainda, pelo fato de possuírem um papel de alta gestão dentro da organização.

O tempo de duração de cada entrevista foi de, aproximadamente, uma hora, tempo pertinente para responder todas as questões levantadas. O roteiro continha questões flexíveis, úteis como gatilhos para condução do levantamento de dados, e apresenta-se no Apêndice A de forma detalhada. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra, o que permitiu tornar os dados obtidos mais precisos, de forma a serem analisados quanto aos seus conteúdos. Mediante as entrevistas foi possível obter opiniões e percepções de cada integrante.

Após a obtenção e a manipulação dos dados, o próximo passo foi realizar a análise e a interpretação dos resultados. A análise objetiva organizar e resumir os dados de modo que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto na investigação (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Na análise final, os dados foram articulados aos referenciais teóricos da pesquisa, assim como aos resultados obtidos na pesquisa realizada. A fim de facilitar o entendimento e a compreensão acerca das respostas obtidas pelas entrevistas semiestruturadas, a análise e a interpretação dos dados foram feitas por meio da análise de conteúdo, a qual permitiu melhor sistematizar as ideias e fazer inferências sobre os elementos da comunicação, em discursos

surgidos durante as entrevistas. A aplicação dessa técnica seguiu as recomendações de Bardin (2016), prevendo três fases, da seguinte maneira:

- a) pré-análise: ocorreu a organização do material para a extração das informações visando à realização da análise propriamente dita. Nessa etapa houve a transcrição das entrevistas, seguida de uma leitura “flutuante”, na qual ocorreu o primeiro contato com os dados obtidos;
- b) exploração do material: por meio da utilização de dados de texto lineares como ponto de partida e entrevistas transcritas, iniciou-se o processo de segmentação e codificação. Com o uso da técnica de análise de conteúdo categorial, buscou-se, de modo criativo, desenhar “mapas” para apresentar os relacionamentos entre os conceitos estudados e os dados obtidos. Adotou-se, ainda, o critério de categorização semântico, distinguindo os temas em categorias temáticas, por semelhança de sentido e/ou significado;
- c) tratamento dos resultados e interpretação: houve escolha de trechos específicos que melhor permitiam a análise e opiniões comuns ou divergentes entre os participantes, em um movimento de agrupamento e separação. Nessa última etapa foram estudadas e delimitadas as grandes categorias temáticas, com base nos dados coletados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na aplicação das entrevistas frente ao abordado no referencial teórico. Para responder ao primeiro objetivo de pesquisa utilizou-se como base uma pesquisa bibliográfica para identificar a história das gerações, bem como sua evolução no que tange às suas características e comportamentos.

O segundo objetivo de pesquisa foi analisado por meio de dados disponibilizados pela própria empresa, com os quais foi possível avaliar o perfil das gerações existentes na empresa estudada e o perfil dos entrevistados. A fim de responder às outras perguntas de pesquisa, as respostas coletadas nas entrevistas foram analisadas de forma integrada.

As categorias foram definidas a posteriori, ou seja, foram identificadas após a coleta de dados e são compostas por verbalizações dos respondentes; cada uma das falas é marcada com a identificação dos participantes, conforme denominado nesta pesquisa (A, B, C e D)m respectivamente. Por fim, é feita a análise e discussão dos resultados.

4.1 HISTÓRIA DAS DIVERSIDADES GERACIONAIS

Antigamente a formação de uma nova geração levava, em média, 25 anos, o que foi alterado com o passar dos anos em virtude do acelerado avanço tecnológico e dos efeitos provocados na vida social dos indivíduos, sendo formada, atualmente, uma nova geração a cada década. Isso tudo produziu alterações culturais e sociais, rotulando um novo perfil comportamental a cada geração (INDALÉCIO; CAMPOS, 2016).

Em meados de 1830 e 1840, o positivista Augusto Comte realizou o primeiro estudo científico sobre as gerações, apresentando o conceito de tempo como forma de mensuração. Posteriormente, Wilhelm Dilthey introduziu um conceito histórico de geração, e conceitua que, para a definição de geração, é necessário analisar o período de acontecimentos e experiências compartilhadas. Atualmente o conceito de geração utilizado é inspirado no pensamento de Mannheim (1982 apud BORTOLOZZO, 2014), que buscou utilizar o pensamento dos dois estudiosos anteriores, e seu estudo ficou conhecido por seu artigo apresentado em 1928 originalmente, no qual ele considerou o conceito de geração associado às transformações sociais. De acordo com Bortolozzo (2014, p. 4), as gerações são consideradas “[...] resultados de muitas descontinuidades produzidas exatamente por mudanças históricas e sociais.” O autor ainda complementa sua teoria entendendo que geração é o processo histórico compartilhado por uma parte da população (FEIXA; LECCARDI, 2010; BORTOLOZZO, 2014).

Phillips Abrams acrescentou ao conceito de Mannheim a questão identitária, além da histórica e social. Para ele, a individualidade e a sociedade são construções históricas, sendo necessário analisar as interconexões e as mudanças ao longo do tempo. Diante da evolução dos conceitos, de acordo com Feixa e Leccardi (2010) e Fava (2014, p. 42), pode-se dizer que as novas gerações criam novas identidades e que não há temporalidade para medir o ritmo de uma nova geração. Assim, uma geração pode ser compreendida em um período médio de 10 anos, atualmente, mas esse período muda quando novos eventos históricos relacionados a processos econômicos, natureza cultural e processos tecnológicos tornam as experiências anteriores sem significado, alterando o pensamento e o comportamento das gerações.

Em suma, não basta ser nascido em um mesmo período de tempo cronológico, o que caracteriza uma geração é a possibilidade de experienciar os mesmos acontecimentos e, acima de tudo, processar essas vivências de maneira semelhante. Os novos meios de comunicação e a globalização possibilitam que pessoas residentes em locais muito distintos possam vivenciar acontecimentos e experiências similares, de modo a colocar as pessoas em uma mesma posição geracional, o que contribui para a diminuição do tempo cronológico na existência de novas gerações (WELLER, 2010).

Logo, considerando a diminuição do intervalo de tempo da mudança entre uma geração e outra, pela primeira vez existe um maior número de diferentes gerações coexistindo na sociedade e no ambiente empresarial, com características e formas distintas de agir e pensar, o que resulta em conflitos geracionais ainda maiores (ANDRADE et al., 2012).

Apesar de ser um assunto ainda pouco explorado, diversos estudos acerca desse tema vêm sendo realizados, o que faz com que surjam diferentes posicionamentos e opiniões, bem como a falta de um consenso entre os diferentes estudiosos do tema. Os autores que pesquisam os perfis das gerações, apesar de não apresentarem um consenso quanto à data de nascimento de cada geração, não divergem significativamente na descrição das características dos indivíduos que as compõem, apresentando, em sua maioria, aspectos muito similares com base em fatos históricos e marcantes de suas vidas (COMAZZETTO et al., 2016).

No Quadro 5 é apresentada a evolução das gerações, iniciando com a Geração *Baby Boomers* e finalizando com a Geração Z, a última inserida no mercado de trabalho, com base na teoria apresentada. Por não haver uma definição única quanto às datas de surgimento de cada geração, o Quadro 5 utiliza os autores Knoploch et al. (2011), Indalécio e Campos (2016), Half (2019) e Ribeiro (2020).

Quadro 5 – Características das gerações segundo vários autores

| Geração <i>Baby Boomers</i> | Geração X | Geração Y | Geração Z |
|---|---|---|--|
| 1945 a 1965 | 1966 a 1977 | 1978 a 1989 | 1990 - atual |
| Otimista | Cético | Interativo | Imediatista |
| Lado positivo | Questionador | Contestador | Excêntrico |
| Trabalho: razão do viver; envolvimento; desenvolvimento; pessoal. | Trabalho: independência; autoconfiança; questiona autoridade. | Trabalho: diversidade; colaboração/realização/ consumo. | Trabalho: autorrealização; ágil; informal. |
| Têm conhecimento e experiência, mas são cercados de temores com a tecnologia. | Adaptação rápida; proficientes na tecnologia | Tecnologia é algo natural na vida; bem mais informados. | Ligados à internet e tecnologias |
| Ideal de reconstrução do mundo | Ideal da paz, liberdade sexual e anarquismo | Globalização; diversidade; multiculturas; | Trabalho coletivo está escasso na vida desses jovens; cuidados com o meio ambiente |

Fonte: adaptado de Knoploch et al., (2011), Indalécio e Campos (2016), Half (2019 e Ribeiro (2020).

Com base no exposto, visualiza-se que as gerações apresentam diferenças significativas quanto ao seu comportamento e perspectivas tanto com relação ao trabalho quanto na vida pessoal. Para as organizações, os atributos apresentados podem ser utilizados de duas formas: como benefícios, a fim de extrair o melhor de cada geração; e como preocupação, ao que tange gestão de pessoas na contenção de conflitos ocasionados pela diferença de expectativas e comportamentos.

4.2 APRESENTAÇÃO DO CASO: EMPRESA PESQUISADA E O PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Neste estudo é denominada como empresa de consultoria uma empresa com 24 anos de atuação na área de Consultoria Tributária. A parte técnica e de operações fica situada na matriz, localizada no Oeste de Santa Catarina, e conta, ainda, com duas filiais comerciais. A empresa tem seu nicho de mercado focado em cooperativas, agroindústrias e laticínios, tendo em sua carteira clientes dos mais diversos estados do Brasil.

A partir da compilação e análise dos documentos fornecidos pela empresa incluindo a data de nascimento, onde foi possível verificar o número de funcionários, sua divisão nas 4 gerações presentes na organização, além de outras informações, como gênero e escolaridade. Para fins dessa análise, os sócios que atuam no setor técnico e de gestão da empresa estão sendo contemplados na contagem. Para melhor visualização, apresenta-se, a seguir, a Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos colaboradores

| Variável | Baby Boomers | X | Y | Z | Total geral |
|-------------------------------|--------------|------|-------|-------|-------------|
| Número de funcionários | 1 | 2 | 22 | 31 | 56 |
| % de funcionários por geração | 1,79 | 3,57 | 39,29 | 55,36 | 100 |
| Gênero | | | | | |
| Feminino | - | | 17 | 25 | 42 |
| Masculino | 1 | 2 | 5 | 6 | 14 |
| Escolaridade | | | | | |
| Sem Ensino Superior | - | - | 1 | 15 | 16 |
| Com Ensino Superior | 1 | 2 | 21 | 16 | 40 |
| Função | | | | | |
| Gestor | 1 | 2 | 8 | 1 | 12 |
| Assistente e Analista | - | - | 14 | 30 | 44 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Na empresa predominam funcionários da Geração Z, com mais da metade (55%) do quadro de colaboradores total, seguidos pela Geração Y, com 39% do quadro de funcionários. É possível perceber que toda a equipe de gestores e equipe técnica da empresa está enquadrada exclusivamente nas gerações Y e Z, sendo que nas demais gerações se encontra exclusivamente a alta gestão da organização, que atua na equipe técnica da empresa em contato direto com todos os demais colaboradores.

Em complemento, é possível visualizar que a maioria dos funcionários da empresa de Consultoria é do gênero feminino, compondo 75% dos colaboradores totais. Contudo, a gestão é feita por dirigentes do gênero masculino, das Gerações *Baby Boomer* e X, fundadores que iniciaram o negócio em um tempo muito diferente daquele no qual está acostumado a viver a Geração Z, por exemplo, que compõe a maior parte da organização no momento da aplicação da pesquisa. O quadro de gestão é seguido por colaboradores da Geração Y, sendo que exclusivamente a área de tecnologia da empresa é gerida por um colaborador da Geração Z. Ainda, é válido pontuar que, além da alta gestão, exclusivamente a área comercial da organização é gerida por colaboradores do gênero masculino.

Pode-se perceber que o nível de escolaridade é um ponto importante para a organização, visto que há um percentual muito baixo de colaboradores sem ensino superior, sendo que muitos destes estão iniciando seus estudos. A empresa possui programas de incentivo à formação dos colaboradores.

Na pesquisa de campo foram entrevistadas pessoas das Gerações Y e Z, não sendo possível o acesso às demais gerações presentes na empresa de Consultoria em razão da dificuldade de acesso e da indisponibilidade de horários dos participantes em questão, além da limitação, como o tempo disponível para a pesquisa. Estabeleceu-se como critério, com o

intuito de atingir o objetivo da pesquisa, a escolha dos participantes por conveniência e acessibilidade, sendo que o grupo foi escolhido intencionalmente, de acordo com a aplicação das entrevistas, o que possibilitou o convite a mais pessoas para participarem do estudo.

Tabela 2 – Perfil dos colaboradores entrevistados

| Entrevistado | A | B | C | D |
|--|---------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|
| Cargo | Gestão | Assistente | Assistente Área Técnica | Analista Área Técnica |
| Idade | 35 | 20 | 28 | 25 |
| Geração | Y | Z | Z | Z |
| Escolaridade | Pós-graduação | Superior incompleto | Superior incompleto | Pós-graduação |
| Tempo na Empresa | 7 | 1 | 1 | 3 |
| Tempo que exerce a atividade profissional em anos | 17 | 1 | 11 | 7 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a realização deste estudo os entrevistados serão denominados como A, B, C e D. Os entrevistados foram escolhidos de acordo com a aplicação das entrevistas e com a relação geracional citada por outros participantes da pesquisa. O respondente A faz parte da equipe de gestão da organização, e possui um importante papel dentro da empresa com relação à área de Gestão de Pessoas. Pertencente à Geração Y, o colaborador tem 35 anos e está no mercado de trabalho há, aproximadamente, 17 anos, possuindo experiências em outras empresas e experiências internacionais na área de estudo desta pesquisa, é pós-graduado e está na empresa há sete anos.

O respondente B tem 20 anos de idade e mais de um ano de empresa, no momento da pesquisa atua na organização em um cargo que mantém contato direto com todas as pessoas da empresa. Além disso, não possui experiências anteriores à empresa de Consultoria e cursa graduação em áreas afins à área técnica da empresa, com o propósito de mudança e remanejamento. Em contraposição, o entrevistado C tem 28 anos de idade, possui experiências anteriores e atua na área técnica da organização no cargo de assistente. Tem mais de um ano de experiência no cargo atual e finda a graduação no ano de aplicação desta pesquisa.

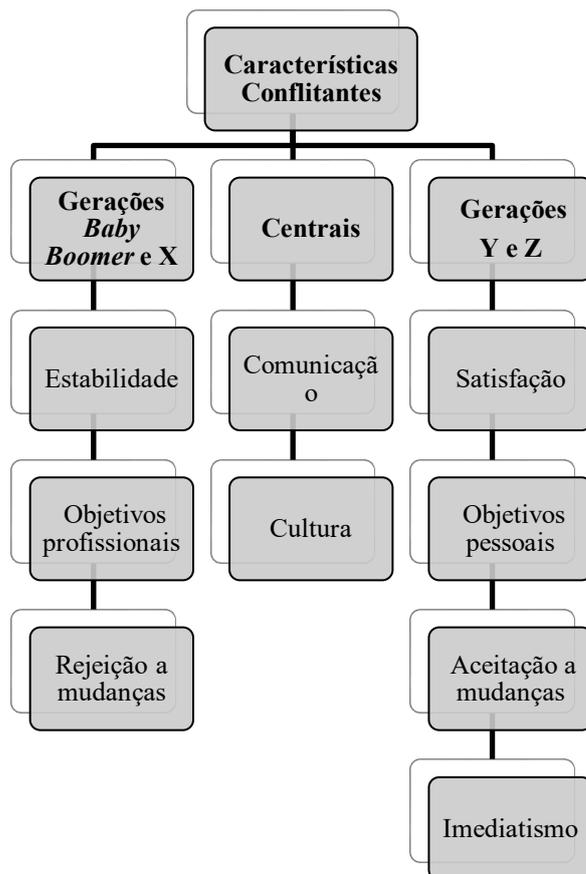
Por fim, o entrevistado D, com 25 anos de idade, dispõe de pós-graduação e, complementarmente, cumpre sua segunda graduação. Igualmente ao entrevistado anterior, possui experiências anteriores e está há quase quatro anos na organização; exerce tanto a função de liderado quanto de líder dentro da equipe em que está inserido e atua diretamente com as Gerações X e *Baby Boomer* da empresa de Consultoria.

4.3 DIFERENTES GERAÇÕES E OS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

De acordo com os dados coletados, a presença de diferentes gerações na empresa estudada promove desafios interessantes de serem considerados, dada a circunstância atual de pandemia, e importantes de serem administrados, especialmente para evitar conflitos e canalizar as diferenças para melhoria da criatividade e inovação. Note-se que tais desafios foram identificados nos relatos dos entrevistados de maneira direta e indireta, mencionados de forma mais objetiva e, outras vezes, captados nos discursos subjetivos. Ao longo deste subcapítulo serão abordadas as características identificadas pelos entrevistados para cada geração atuante na organização e que, na empresa objeto deste estudo, podem ser evidenciadas como causadoras dos conflitos organizacionais.

O mapa conceitual a seguir sintetiza as principais características conflitantes na rotina de trabalho apresentada pelos entrevistados.

Diagrama 1 – Percepção dos entrevistados com relação às características conflitante



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os relatos dos participantes, os conflitos geracionais ocorrem principalmente entre as gerações Z e X, apesar da minoria na representatividade dessa última, e são potencializados pela ambiguidade nas características entre as gerações, o que pode ser

identificado como a principal causadora dos conflitos diários. Ao serem questionados sobre como é trabalhar com gerações diferentes, pode ser visualizando na Geração X um apego à estabilidade tanto financeira quanto no trabalho, ainda, é percebida maior responsabilidade, paciência e capacidade de negociação, em contraposição, e como ponto negativo, entre os principais aspectos levantados está o medo de arriscar no desconhecido.

O entrevistado B expõe: “eles estão acomodados, sabem que aquilo funciona e não querer inovar”, o que converge em relação ao questionado C, que cita: “a mente delas é mais fechada.” Ainda, D complementa o pensamento colocando sua experiência pessoal e percebendo a dificuldade em desconstruir pensamentos: “quanto mais velhos ficamos é mais difícil desconstruir pensamentos para se formar novos.” Sob o mesmo ponto de vista, o respondente A, que possui um cargo de gestão dentro da organização, expõe, além dos pensamentos citados, percepções tanto na organização na qual trabalha quanto em sua própria família, ele entende que o objetivo da Geração X é muito voltado ao trabalho, além disso, “o mais importante para eles é o status, a posse, tem que obedecer a hierarquia”, e afirma ainda: “é muito regrado.” (informações verbais).

Apresentam-se, em oposição, as características das gerações mais jovens pontuadas pelos respondentes, os quais percebem claramente o desapego e a agilidade da Geração Z vistos como reflexo direto em relação às gerações mais velhas; ainda, é percebida a criatividade e, como o ponto mais ressaltado por todos, o imediatismo: “nós queremos tudo na hora”, cita o respondente B, sendo o mais jovem da geração e da empresa de Consultoria. Assim também D completa: “a gente é muito acelerado.” De acordo com A e C, essa geração tem seu foco no viver e nas amizades muito mais do que nos bens materiais. Em vista disso, não surpreende a percepção de A quando cita: “elas querem entrar na empresa sendo vistas e ouvidas”, fato característico das novas gerações (informações verbais).

Configura-se, na percepção deles, a dificuldade em relacionar-se com as gerações mais velhas, principalmente, pela dificuldade de aceitação a mudanças, que conflita diretamente com a adaptação ao novo cenário pós-pandemia, ao mundo tecnológico atual e à introdução das novas gerações, que buscam agilidade nas operações diárias.

Em se tratando de comunicação e, apesar da facilidade da Geração Z em expressar o que pensa e deseja, é percebida a dificuldade em se comunicar com outras pessoas, ou mesmo entendê-las, visto a dependência da tecnologia e a falta de interação pessoal pelo mesmo motivo. Em contraste, a comunicação é apresentada como um ponto conflitante e dificultoso na organização, tanto pela forma com que ocorre, apresentada como mais direta e brusca pelas

Gerações X e *Baby Boomer*, quanto pela dificuldade apresentada pela Geração Z em se colocar no lugar dos outros e pela pressa em evoluir rapidamente na carreira.

Pode ser percebido, ainda, que o perfil cultural das pessoas da organização advindas, em sua maioria, do interior e, em regra, criadas por gerações mais antigas, possui traços claros do padrão de trabalho entendido pelos *Baby Boomers* por meio da hierarquização. Dessa forma, cria-se a dificuldade de interação entre as Gerações Y e Z com pessoas de alta gestão, independentemente da situação de trabalho técnica ou conceitual.

Além disso, verificou-se como fator preponderante a quebra de paradigmas para a geração mais velha, visto que D expõe a dificuldade na aceitação dos pensamentos disruptivos entre as pessoas mais novas, isso a respeito da separação da vida pessoal e da corporativa, estilos de relacionamento, forma de se portar em redes sociais, além do fato de a maioria não querer ter filhos. De maneira idêntica, A cita, quanto à Geração X da Consultoria, que expressou em uma conversa não entender “como as pessoas conseguem trocar tão fácil de trabalho” e não pensar na estabilidade financeira. O questionado A realiza, ainda, uma analogia durante toda a entrevista em relação às duas gerações: “É como se essa geração mais velha fosse uma caixinha, e a mais nova fosse um sopro.” (informações verbais).

Para a Geração Y, é percebido que a proximidade entre uma ou outra geração torna as características de adaptação maiores. O entrevistado A afirma: “eu vejo que eu tenho mais flexibilidade de ir para a nova geração [...] quando você pega os extremos, tem uma maior dificuldade de ir para ambos os lados.” Os entrevistados C e D citam, ainda, algumas experiências de trabalhos anteriores com pessoas da Geração Y, próximas à Geração X, sobre a não aceitação desses indivíduos em receber instruções de alguém mais jovem, da Geração Z.

Contudo, outro fator foi evidenciado enaltecendo preconceitos relacionados a diferenças de idade. O entrevistado C cita a desconfiança e a descrença que as Gerações *Baby Boomer* e X apresentam com relação à Geração Z, tanto profissionalmente quanto a respeito da responsabilidade. Para três entrevistados, situações traumáticas e marcantes já foram vivenciadas em outras experiências, mas não são percebidas na empresa de Consultoria. O entrevistado A também expõe sua percepção relacionada a fatos que podem ser vistos atualmente e similares a situações já vivenciadas no início de sua carreira:

[...] muitas vezes as pessoas pegavam muito mais a aparência do que realmente o conteúdo da informação, então isso é uma coisa que infelizmente até hoje isso acontece. A pessoa é excepcional profissionalmente, mas se se vestir um pouco mais imaturo, vão olhar pela forma que está se vestindo e não pela forma que está falando e não pela essência e pelo conhecimento. (informação verbal).

Ao serem questionados sobre as diferenças de geração e suas características na empresa de Consultoria, percebe-se o perfil da organização quanto à aceitação das características das diferentes gerações e diferenças de diversidades. A gestora cita: “olhamos a competência e capacidade, se essa pessoa tem potencial”. Tal informação converge com dois dos demais entrevistados (C e D), sendo que todos percebem o mesmo em relação à organização. Em contrapartida, o entrevistado B percebe que a organização é resistente à entrada de novos colaboradores, e, apesar de serem acolhedores, “[eles] resistem a aceitar a ideia de outras pessoas que tenham culturas diferentes, e isso é bem explícito”. O mesmo entrevistado aponta que, na sua visão, a empresa não evolui mais rapidamente em razão de a cultura ser muito forte.

4.3.1 As gerações e a rotina de trabalho

Com o intuito de analisar a percepção dos participantes com relação aos impactos das diferenças geracionais no dia a dia da empresa, focou-se em compreender a relação e percepção de cada geração a respeito dos conflitos. Pode-se evidenciar que as características conflitantes apresentadas para cada grupo geracional são convergentes entre os entrevistados e se assimilam muito quando comparadas à teoria apresentada anteriormente. Todavia, diferenças na percepção das situações de conflito podem ser observadas em cada grupo geracional, o que gera um ponto de atenção no momento de gerenciar os conflitos da empresa de Consultoria e compreender cada geração.

Conforme os dados coletados, pode-se perceber que, na fronteira de uma geração para outra, muitas características são passadas da geração antecessora para a geração sucessora, o que fica evidenciado na aplicação desta pesquisa, principalmente nas Gerações X e Z. Diante do exposto, verifica-se, ainda, que a Geração Z apresenta traços muito fortes e distintos de gerações anteriores em decorrência de ser a primeira geração nascida em um ambiente totalmente tecnológico.

A empresa de Consultoria possui um perfil de aceitação no sentido de ouvir a percepções dos colaboradores e nas estratégias utilizadas para a orientação dos colaboradores, ponto ressaltado pelos participantes: “tentam reformular e entender o que você quer dizer, isso agrega muito para a cultura da empresa [lado positivo]” (informação verbal), este fato é ressaltado pelo entrevistado D, que exerce uma posição de liderança dentro da equipe ao orientar pessoas novas dentro do departamento em que trabalha, e também ressalta a paciência

e a forma de agir com as gerações mais novas, apresentando críticas construtivas em suas atitudes no ambiente de trabalho e nas atividades do dia a dia.

Outrossim, o entrevistado A reforça, nesse tocante, a sua percepção com relação às características positivas das gerações mais velhas quanto à capacidade de “tocar empresas estruturadas mais tradicionais” (informação verbal), o que vai ao encontro do expressado pelos respondentes B, C e D, ao perceberem nessa geração dedicação, foco e profundidade nos trabalhos executados. Pela característica da empresa de Consultoria, tais pontos são primordiais e fazem parte dos valores da organização, os quais, apesar de serem claramente percebidos nas gerações mais novas que tiveram a vivência com a geração mais velha no ambiente corporativo, tornam-se pontos de dificuldade no repasse aos novos colaboradores, considerando-se a rápida expansão no quadro de funcionários total, que representa 44% das pessoas com até dois anos de trabalho na organização.

Com o rápido aumento do quadro de colaboradores, tornou-se mais impessoal e menos próxima a relação das pessoas, sendo mais difícil manter o repasse dos valores da empresa, os quais, apesar de serem muito evidentes em gerações mais velhas, não são característicos dos mais jovens, que precisam ser ensinados para se adequarem à cultura da empresa.

Pode-se constatar, ainda, por meio dos relatos da Geração Z, que os mais velhos costumam assumir maiores responsabilidades em relação às gerações mais jovens, além de que percebem os problemas como pontos de evolução e aprendizado. Pelo contrário, a Geração Z se desmotiva facilmente perante os problemas do dia a dia. De acordo com C, o fato em questão não pode ser generalizado, sendo apenas alguns casos pontuais da organização, pois, da Geração Z, há colegas muito competentes e responsáveis.

Por outro lado, a percepção do entrevistado B incrementa o fato de que a seriedade é algo impactante no dia a dia, mas que “as novas gerações foram trazendo uma leveza.” Sob o mesmo ponto de vista, o entrevistado D relata a dificuldade na desconstrução de pensamentos nas gerações mais velhas, principalmente ao perceberem a exposição em redes sociais: “eles vinculam que o que você expõe na rede social é reflexo no profissional, e não é assim, têm uma dificuldade em separar as coisas.” (informações verbais). Fica clara a abordagem da equipe de gente e gestão da empresa em se colocar no lugar do outro e o esforço em repassar tais pontos de vista para as gerações.

Ao falar de cultura e comunicação, mantém-se o pensamento do entrevistado B citado anteriormente, que aponta uma cultura forte na organização que impede a evolução mais rápida, apesar da vontade dos sócios para que isso aconteça – a mesma percepção é vista pelos demais entrevistados. É citado o exemplo da única pessoa pertencente à Geração *Baby Boomer*

que, ao entrar na organização advinda de uma cultura totalmente nova, trouxe impactos repressores na forma de comunicação, o que ocasionou a resistência das demais pessoas. Tais pontos podem ser percebidos como ambíguos na percepção entre gestor e colaboradores, denotando atenção especial nos interesses dentro da Consultoria.

Visto que a pesquisa foi realizada por amostragem intencional, a exposição da gestora com relação à experiência dos colaboradores diverge da percepção do entrevistado B. A gestora percebe na organização mais problemas relacionados à falta de experiência do que problemas de geração, citando exemplos e problemas na aceitação de novos colaboradores em fase de adaptação, a exemplo de recepcionistas sem experiência, o que pode ser percebido claramente nas experiências citadas pelo entrevistado B, quando expostos preconceitos percebidos advindos da diferença de idade. No Quadro 6 apresenta-se a sintetização dos relatos.

Quadro 6 – Características conflitantes entre gerações na percepção dos entrevistados

| Características | Trechos dos relatos |
|---|---|
| Estabilidade e objetivos profissionais - <i>Baby Boomer</i> e X | “O mais importante para eles é o status, a posse, tem que obedecer à hierarquia.” “Como as pessoas conseguem trocar tão fácil de trabalho?” |
| Imediatismo - Y e Z | “Nós queremos tudo na hora.” “A gente é muito acelerado.” “Elas querem entrar na empresa sendo vistas e ouvidas.” |
| Aceitação a mudanças e objetivos pessoais | “Eles estão acomodados, sabem que aquilo funciona e não querer inovar.” “A mente delas é mais fechada.” “Quanto mais velhos ficamos é mais difícil desconstruir pensamentos para se formar novos.” “Eles vinculam que o que você expõe na rede social é reflexo no profissional, e não é assim, têm uma dificuldade em separar as coisas.” |
| Comunicação | “As gerações mais velhas apresentam dificuldade de empatia.” “A comunicação dos mais velhos é brusca.” |
| Cultura | “[Eles] resistem a aceitar a ideia de outras pessoas que tenham culturas diferentes, e isso é bem explícito.” |

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.2 Gerações e o trabalho em tempos de pandemia

Para a pesquisa foram utilizadas questões estratégicas relacionadas à situação vivenciada atualmente de pandemia em decorrência da Covid-19, a fim de identificar percepções advindas de dois pontos principais com relação ao tema objeto deste estudo, sendo o primeiro deles relacionado a como os novos formatos de trabalho impactaram na rotina profissional da empresa, e o segundo relacionado à forma de gerir pessoas e desafios

enfrentados nas novas formas de trabalho. Dentre os entrevistados, apenas o entrevistado C não trabalhou no período de *home office*, entretanto todos trouxeram percepções sobre si mesmos e sobre o que perceberam de outros colegas.

O Diagrama 2 sintetiza os principais desafios apresentados por colaboradores e gestores no período de trabalho em *home office*, quando forçados ao formato de trabalho sem uma preparação prévia.

Diagrama 2 – Desafios apresentados no trabalho em *home office*



Fonte: Elaborado pela autora.

A respeito da percepção sobre as dificuldades em gerir pessoas no formato *home office*, a entrevista com a gestora participante da pesquisa foi utilizada para essa análise. Vale ressaltar que no período em questão o colaborador teve um papel importante em dois aspectos: em administrar a relação das pessoas pelo seu setor de atuação; e na tomada de decisões com relação à empresa no período atípico em questão.

Pode-se perceber que a maior dificuldade para os gestores da organização foi relacionada à forma de gerir pessoas sem o contato “cara a cara” e perder o controle de produtividade, o que dificultou o início dos trabalhos em *home office*. Isso pode ser constatado visto que o formato de trabalho nunca havia sido vivenciado pelos gestores, colaboradores e pela própria empresa, causando inseguranças de controle por parte da equipe de gestão.

De modo especial, a dificuldade com as tecnologias de comunicação da empresa no início da pandemia, pela falta de ferramentas ágeis e práticas de comunicação, teve contribuições nas dificuldades gerenciais e de trabalho de toda a equipe. O que foi resolvido pela equipe da empresa ao longo da adaptação à nova forma de trabalho, entre as ferramentas, foi a forma de bater o ponto, que não era eletrônica, e-mail e ferramentas de chat e videoconferência que a empresa não possuía até o momento. A partir desse desenvolvimento os gestores tornaram-se, sobretudo, mais confiantes e maduros, de acordo com o processo de adaptação forçado e que obrigou o desenvolvimento de novas formas de gerenciamento de equipes.

O incremento à tecnologia foi fortemente percebido pelos gestores em um momento de necessidade, como no caso da pandemia, ou seja, “ampliou a percepção e deu espaço para o novo”. Nesse sentido, foram percebidos pelos respondentes mais pontos positivos com a pandemia do que negativos, pela forma com que as pessoas precisam mudar e desenvolver novas habilidades frente à necessidade apresentada. O novo formato de trabalho permaneceu como um formato de trabalho oficial da organização para diversas situações da Consultoria.

Os entrevistados, em geral, relatam que a forma de comunicação e adaptação foi mais fácil no novo formato; segundo eles, o motivo é por já serem acostumados com tecnologias e não serem pessoas de muitas interações dizem os respondentes B e D. Entretanto, todos os entrevistados perceberam o oposto com relação à adaptação das gerações mais velhas, que encontraram maiores dificuldades para utilizar as novas ferramentas de trabalho que, segundo eles, facilita muito o dia a dia. Salienta-se, ainda, que todos os entrevistados entendem as exigências quanto ao trabalho nesse período como advindas exclusivamente de si mesmos – “somos mais cobrados” –, apesar de afirmarem que a empresa e os gestores os deixaram muito à vontade para executar suas tarefas, conforme o questionado B: “ninguém tá vendo se tu tá fazendo ou não, aí você se cobra por entregar mais, se tu tá lá todos estão vendo que você está trabalhando.” (informações verbais).

Ao questionar a gestora sobre o assunto, surge, em contraposição, a percepção de que a geração não determina a adaptação das pessoas, visto que pessoas de diferentes gerações sentiram e solicitaram a volta presencial e/ou não se adaptaram. A gestora afirma: “eu vejo que são situações que às vezes transcendem gerações.” (informação verbal).

Além da mudança nas demandas dos setores da organização advindas do período pandêmico, os entrevistados convergem ao expressarem a necessidade de criar rotinas em casa quanto a horários, maior necessidade de concentração e planejamento individual e pela equipe para que o trabalho funcione. Como a cultura de resultados começou a ser explorada no mesmo

período, a adaptação acabou acontecendo individualmente entre os setores e colaboradores, não existindo uma metodologia padrão adotada em todo o ambiente empresarial.

De modo especial, os colaboradores ressaltam a falta de contato físico e presencial com outras pessoas, que foi relatada por todos como ruim psicologicamente, pelo sentimento de se sentirem “sozinhos”. Assim, apesar do aumento de produtividade em *home office*, percebe-se a interação e o contato físico como algo importante e essencial, mas sem necessidade de recorrência diária ou semanal. Aborda-se, ainda, a dificuldade em trabalhar somente no horário regular de expediente, possibilitando, a qualquer momento, hora e dia, resolver situações de trabalho, fato que pode ser associado à dificuldade de gerir o tempo e os horários de trabalho, trazendo uma sobrecarga, segundo os entrevistados.

Para os colaboradores que estiveram trabalhando na casa de familiares, outro ponto evidenciado foi a dificuldade em organizar o horário de trabalho com os familiares, considerando a dificuldade no entendimento das pessoas mais velhas de que, apesar de estarem em casa, eles estavam trabalhando.

Como exposto, houve a necessidade de implantação de ferramentas de controle, as quais foram decididas em concordância com toda a equipe de gestão. Assim, observa-se que a aceitação foi variada, pois houve pessoas que as perceberam como “perda de tempo”, como uma forma de autogestão do trabalho – fato citado pelos pesquisados como uma dificuldade inicial –, além de que outras pessoas as perceberam como algo ruim inicialmente e, aos poucos, foram vislumbrado sua importância, associando ambos os casos.

Diante dos relatos, tornou-se evidente, principalmente no que tange à percepção sobre as características conflitantes, que a percepção de gestores e colaboradores possui uma disfunção que pode impactar e causar problemas para o indivíduo ou para a organização (ROBBINS, 2005).

O momento pandêmico reforça as necessidades de adaptação e mudança, de modo a gerar maiores expectativas nas novas gerações, causando problemas com os demais grupos de pessoas, que, por sua vez, compõem o quadro de gestores da empresa de Consultoria. Segundo Robbins (2005), conflitos disfuncionais afetam de forma negativa o desempenho da equipe, ocasionando desperdício de tempo e atrito entre os trabalhadores e atingindo os resultados.

4.4 DIFERENÇAS GERACIONAIS: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

Um dos principais desafios enfrentados pelos gestores no ambiente corporativo é conviver e trabalhar com as diferentes gerações, o que exige maior preparação na atividade de

gestão para liderar as diversidades, diferenças de pensamento e conflitos encontrados diariamente em suas equipes. Nas empresas, e diante de tantas mudanças que ocorrem, o desafio apresentado é ainda maior perante a necessidade de atualizações constantes, principalmente pelo aumento desenfreado da tecnologia. Com base no levantamento realizado, podem-se identificar estratégias, competências e habilidades que contribuíram para o sucesso na contingência de conflitos e para a potencialização das vantagens de cada geração no ambiente de trabalho diário.

As causas dos conflitos nas empresas podem ser diversas e estar distribuídas em pessoais, interpessoais e organizacionais (BERG, 2012). O estudioso Robbins, Judge e Sobral (2010) enquadra o termo como sendo uma questão de percepção individual, e que ele só existe se alguém acreditar que existe. No mesmo sentido, o autor defende que conflito é um processo no qual alguém se sente incomodado e afetado negativamente por algo que compreende importante, causando, assim, diferenças de interpretação, desacordos e diferenças de objetivos.

Os líderes e a área de Gestão de Pessoas exercem um papel fundamental no relacionamento dos colaboradores dentro da organização. Diante do exposto, é importante observar alguns fatores para garantir a efetividade do trabalho conjunto entre as diferentes gerações que convivem no ambiente corporativo atualmente. O Quadro 7 apresenta os fatores mais relevantes e que devem ser observados pelas empresas a fim de garantir as melhores entregas para a organização e a melhor satisfação para os colaboradores.

Quadro 7 – Fatores em destaque para a melhoria do trabalho conjunto entre diferentes gerações

| Fatores em destaque | Detalhamento |
|--|---|
| Capacitação de gestores | Os gestores precisam estar capacitados para liderar equipes com diversidades geracionais e culturais, buscar constantemente o autodesenvolvimento e se manter atualizados (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000). |
| Superar os estereótipos | A gestão das empresas e às lideranças das áreas devem evitar generalizar as gerações, e procurar entender individualmente os colaboradores (BERG, 2010). |
| Aperfeiçoar o talento individual | Cada geração possui suas expectativas e necessidades; é necessário perceber o melhor de cada geração e aperfeiçoar, valorizando o talento individual para o trabalho em equipe (DELOITTE, 2009). |
| Identificar os conflitos | É importante conhecer as causas e consequências para poder agir no conflito por meio da estratégia mais adequada (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). |
| Incentivar o trabalho em equipe | Por meio da interação das gerações diferentes é possível incentivar a interação e motivar a equipe a trabalhar as diferentes ideias (DELOITTE, 2009). |
| Criar estratégias para a diminuição de conflitos | Várias são as estratégias de resolução de conflitos, é necessário avaliar os problemas e escolher a estratégia mais apropriada para cada situação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). |

Fonte: Elaborado pela autora.

Na empresa de Consultoria percebe-se a disfunção no entendimento das situações diárias. Apesar de alguns colaboradores apresentarem como um ponto positivo a forma de serem orientados e a abertura em se expressar, a mesma realidade não é percebida por outros colaboradores atuantes em outras áreas, o que pode gerar má interpretação e sentimento de desigualdade, ocasionando conflitos e desmotivação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Nota-se, pelo relato dos entrevistados, que os problemas de comunicação reforçam as situações já apresentadas, e a primeira impressão que se tem é de que as gerações estão em choque, ou seja, os mais velhos não entendem os mais jovens, e os mais jovens, por sua vez, não se colocam no lugar dos mais velhos.

Os autores Zemke, Raines e Filipczak (2000) percebem o papel de liderança como um ponto crucial para o sucesso de um projeto ou equipe. Competências e habilidades devem ser captadas na equipe a fim de fortalecer e canalizar as características para o melhor resultado dos trabalhos rotineiros. O gestor deve conter a habilidade de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização. É papel do gestor e da área de Gestão de Pessoas perceber as individualidades, fazer um diagnóstico dos conflitos e superar os estereótipos de gerações, que apesar de possuírem similaridades, modificam-se com outros fatores de acordo com a criação das pessoas, a exemplo da cultura (BERG, 2010; HALF, 2019).

As características de cada uma das quatro gerações que convivem atualmente no ambiente corporativo apresentam-se como causa de muitos dos desentendimentos entre as gerações. Ao mesmo tempo em que as gerações mais velhas apresentam estabilidade e aderência às rotinas e a um único cargo, a gestora (entrevistada A) percebe nas gerações mais novas o imediatismo, caracterizado por ela como ansiedade: “é como se fosse um videogame, ela precisa ir passando de fases, se não aquilo não vai ser legal para ela, ela precisa ter novas experiências [...]” (informação verbal). O que reforça a necessidade de entendimento das individualidades de cada pessoa para melhor adaptá-la aos processos e à organização.

O trabalho em equipe e a inter-relação são fundamentais no sentido de possibilitar a colaboração entre as gerações e a canalização dos pontos fortes de cada uma delas para um objetivo em comum. Nesse processo, uma aprende com a outra, e a troca de informações e experiências trará benefícios à empresa e aos colaboradores (DELOITTE, 2009). O incentivo a workshops, treinamentos, entre outros, também favorece a boa convivência e relacionamento para o ambiente de trabalho.

A equipe entrevistada apresenta sinergia e abertura a decisões estratégicas para melhoria dos conflitos geracionais identificados ao longo da pesquisa, e percebe como importantes algumas mudanças de comportamento para solução de problemas de entendimento e melhor fluidez da organização. O Quadro 8 apresenta a percepção dos entrevistados com relação ao que entendem barrar a existência dos conflitos e melhorar o ambiente corporativo para haver maior aceitação das diferenças.

Quadro 8 – Depoimentos sobre a forma de minimizar os conflitos organizacionais

| Entrevistado | Relatos das entrevistas |
|--------------|--|
| A | Visualiza a necessidade de trabalhar a interação e a maturidade dos colaboradores para que convivam juntos: “as pessoas não estão maduras; apesar de o projeto ser bacana, as pessoas não conseguem interagir.” (informação verbal). As pessoas precisam perceber que o objetivo principal é o projeto e trabalhar em prol disso, sem competitividade, pois isso tudo contribui muito para a produtividade. |
| B | Entende que a participação de pessoas de diferentes gerações e cargos em projetos da empresa é de grande importância: “participar para saber que não é só os gestores que vão ter a opinião delas nas coisas.” Ainda cita: “saber que as [pessoas] mais novas também têm voz e podem dar a opinião.” (informação verbal). Defende a cultura horizontal construída com o apoio e a participação de todos na criação das regras. |
| C | Apresenta ser importante manter a característica já existente na empresa com relação à transparência nas percepções e abertura das pessoas em aceitar opiniões na execução das atividades: “os gestores mais velhos estão abertos às mudanças e são transparente conosco.” (informação verbal). Acredita, ainda, que cada posição dentro da organização precisa de um perfil específico que combine com as atividades executadas. |
| D | Pensa que “todos precisam entender o tempo do outro”, pois para ele cada pessoa que entra na empresa vem de uma cultura diferente e precisa se adaptar e ser ensinado (informação verbal). Cita, ainda, a necessidade de ambos os lados se adaptarem perante as situações. |

Fonte: Elaborado pela autora.

Cada situação exige atenção especial para identificar o fator-chave no desencadeamento do conflito e buscar a melhor estratégia para cada problema específico. Prestar atenção e utilizar a sugestão da equipe para encontrar as melhores alternativas, muitas vezes, agiliza o processo de escolha da estratégia, além de que pode agilizar a interação dos colaboradores às métricas utilizadas para a solução dos problemas, considerando a participação deles na escolha. Conforme reforçado pelo entrevistado A: “para que a gente consiga ter uma relação saudável e produtiva eu vejo que precisamos ter essa capacidade de compreender as pessoas e de respeitar a opinião delas, e ao mesmo tempo ter uma facilidade e capacidade de se adaptar.” (informação verbal).

Para conciliar melhor o trabalho das gerações dentro da empresa de Consultoria, note-se que prevaleceram convergentes as percepções dos entrevistados quanto às estratégias que podem ser adotadas para melhor convívio entre os colaboradores e para potencializar, por meio

disso, os resultados para a organização. Através dos relatos, constata-se a importância desse embasamento, a fim de demonstrar ruídos de comunicação e divergências de entendimentos que ocorrem na empresa estudada. As características individuais das gerações e a cultura apresentada pela própria organização, advinda de uma geração mais velha, com padrões comportamentais muito diferentes do atual, são percebidas como fator relevante para o surgimento de atritos e, ainda, podem ser vistas como fator de desmotivação, principalmente no que tange à Geração Z, que, apesar de ter pouco tempo de atuação no mercado de trabalho, compõe um número significativo no quadro de colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou compreender como o convívio entre as gerações influencia no ambiente de trabalho, sendo possível conhecer e explorar as gerações desde seus conceitos, características e os efeitos gerados por elas, promovendo desafios e conflitos diários, incluindo definições sobre conflitos vivenciados, exigindo a partir do caso estudado uma gestão eficaz destes.

O objetivo geral deste trabalho foi alcançado ao descrever a história das quatro diferentes gerações identificadas, bem como o perfil dos colaboradores presentes no momento desta pesquisa na organização estudada. Ainda, foi destacado o ponto de vista de funcionários e gestores quanto à existência de conflitos entre as gerações e os potenciais fatores geradores desses conflitos. Por fim, utilizou-se da teoria a fim de indicar pontos importantes para a minimização e a contenção dos conflitos na organização.

Analisou-se o contexto histórico das quatro gerações presentes no mercado de trabalho e na organização estudada, sendo possível identificar a evolução das diferentes gerações como um contexto histórico e cultural. Fica evidenciado que cada geração apresenta características e comportamentos individuais que se devem à época de nascimento, mas, especialmente, aos eventos vivenciados e à forma com que estes são interpretados, influenciando diretamente nas características dos indivíduos. Ressalta-se, ainda, que a globalização e as tecnologias têm uma influência significativa na aceleração de novas gerações em períodos de tempo mais curtos.

O convívio dessas gerações com valores, ideologias e comportamentos tão distintos trouxe à tona conflitos geracionais nunca antes vivenciados pelas empresas. As novas gerações já representam um número significativo dentro das organizações e, aos poucos, vêm ocupando cargos estratégicos importantes, o que pode ser evidenciado na empresa estudada, que apresenta 55% do quadro de colaboradores pertencentes à Geração Z e outros 39% pertencentes à Geração Y. Apesar da pouca representatividade de *Baby Boomers* e X, a sua presença dentro da instituição apresentou reflexos interessantes de serem analisados.

O estudo analisou o convívio entre as gerações identificadas, sendo enfatizadas as experiências, a paciência e a responsabilidade dos mais velhos, e a agilidade e as habilidades, em especial com as tecnologias presentes, dos mais novos. Contudo, foi percebida a dificuldade de relacionamento entre as gerações mais jovens e as mais velhas, visto que as mais novas apresentam uma vida tecnológica ativa e grande ansiedade tanto para o crescimento profissional quanto para operações e processos diários. Em contrapartida, a dificuldade em aderir a mudanças e aceitar o perfil dos mais jovens, apresentada pelas Gerações X e *Baby*

Boomers, entra em conflito com a Geração Z. A Geração Y, por sua vez, foi identificada como intermediária entre os seus dois extremos – X e Z –, visto que as características comportamentais se apresentam semelhantes em ambas as gerações na empresa objeto deste estudo.

Pode ser percebido que a maior parte dos conflitos ocorre entre as Gerações Z e X, pois, apesar da minoria na representatividade desta última, convivem intensamente no ambiente de trabalho com as demais gerações. Em suma, os fatores constatados como potenciais geradores desses conflitos estão relacionados às características marcantes de cada geração e que se evidenciam na empresa estudada. Os principais fatores conflitantes identificados foram a aceitação a mudanças, perfil cultural, empatia e flexibilidade, problemas de comunicação e quebra de paradigmas.

A aplicação desta pesquisa em um período atípico de pandemia trouxe percepções diferentes e mais marcantes para os resultados apresentados. A situação vivenciada, em que todos se encontravam em trabalho remoto forçado, algo nunca antes vivenciado por nenhuma das pessoas da organização, especialmente em um período tecnológico como o atual, foi vista como desafiadora. Houve a necessidade de adaptação para os mais velhos com a utilização e aceitação de tecnologias, e para os mais novos, com organização, autogerenciamento e responsabilidade necessários para administrar o novo formato de trabalho. Para a equipe de gestão os desafios apresentaram-se ainda maiores, percebendo a necessidade de mudança de cultura e da forma de gerir pessoas, fator convergente aos ideais percebidos pelas gerações mais jovens.

Sugere-se que a organização invista em treinamentos e capacitação para a equipe de gestão voltados à administração de conflitos, a fim de perceber o perfil individual dos colaboradores e o que cada geração possui de melhor, com o intuito de valorizar os talentos específicos de cada pessoa, adaptando-os para uma melhoria nos resultados e demandas da própria empresa. Os gestores possuem papel fundamental para o processo de identificação de conflitos e sinergia entre os colaboradores para a realização de projetos, sendo necessárias a esses profissionais habilidades importantes para conseguir extrair os melhores resultados oriundos de uma integração entre equipes diversa.

Tornou-se evidente que a percepção de gestores e colaboradores possui uma disfunção, que é acarretada por problemas de comunicação. Identificar os conflitos de forma detalhada é parte importante no processo para a resolução dos desentendimentos, considerando as diversas causas que podem estar os ocasionando e que cada problema possui uma estratégia adequada de contenção. Nesse tocante, é importante salientar a necessidade de entender a fundo as causas

dos conflitos e a percepção das pessoas, além de que, para a resolução de problemas de interação e melhoria na comunicação, sugere-se o envolvimento de colaboradores distintos em eventos comuns, como workshops e treinamentos, fortalecendo, assim, a inter-relação e a empatia de todos. Ainda, a participação de pessoas distintas em projetos contribui para a colaboração mútua e aumento da afinidade entre as pessoas, através da busca por um objetivo em comum, além de ampliar as percepções e compreensão de pontos de vista diferentes.

A interação de diferentes gerações, quando potencializada para conflitos saudáveis e funcionais, colabora para o processo de mudança e crescimento da empresa, gerando novas ideias e soluções diferenciadas. Perante o enfrentamento de desafios, pessoas com pensamentos e percepções diferentes apresentam um potencial único para repensar novos modelos de soluções.

Conclui-se, então, a partir deste estudo, que a convivência e a interação de diferentes gerações apresentam desafios que, se bem administrados, influenciarão no ambiente de trabalho de forma mais positiva do que negativa. Além disso, é importante identificar que conflitos sempre existirão, contudo o preparo dos líderes em saber lidar com os desentendimentos é o diferencial potencializador dos resultados. Os gestores precisam estar preparados para gerir as adversidades com as estratégias mais adequadas para cada situação. As pessoas são diferentes, e um dos maiores erros da gestão é querer tratar pessoas diferentes de forma igual, pois isso ocasiona desengajamento; por esse motivo, é necessário identificar as inspirações individuais e potencializar os interesses de todos, corrigindo disfunções e conflitos de interesse.

Sugere-se a realização de mais estudos nessa área, também para ajudar na superação das limitações do presente estudo. A primeira limitação prende-se ao período e ano de aplicação da pesquisa, visto que toda a empresa objeto de estudo está realizando seus trabalhos em *home office* em decorrência da pandemia ocorrida no ano de 2020; pelo mesmo motivo, a empresa esteve trabalhando com quadro reduzido de pessoas, e ainda houve a dependência de recursos próprios dos colaboradores, como internet, computador e celular, para a realização da pesquisa.

A segunda limitação se relaciona à dificuldade em obter uma amostra representativa de todas as gerações. Ainda em razão da pandemia, ocorreu a dificuldade em acessar as pessoas das gerações *Baby Boomer* e *X*, além de mais gestores da organização para cruzamento dos dados entre gestores e colaboradores. Todos esses fatores foram considerados limitações do estudo, e, certamente, uma amostra mais significativa de toda a população estudada permitiria maior validade dos dados. Apesar das limitações, faz-se importante salientar que o momento

em questão possibilitou maior visibilidade de conflitos geracionais na organização estudada, o que se apresenta como fator relevante para os dados deste estudo.

Contudo, sugerem-se estudos futuros no intuito de mitigar lacunas ainda presentes sobre o tema investigado, dessa forma contribuindo para superação das limitações da presente pesquisa, podendo atingir amostra representativa de todas as gerações. Como fator de grande relevância para a continuidade deste trabalho, ficou evidente que, na fronteira entre gerações, muitos traços de características são repassados da geração antecessora para a geração sucessora, fato percebido especialmente nas Gerações X e Y. A respeito disso, cabe uma sugestão de estudo futuro que contemple uma investigação nessas fronteiras: em que uma geração anterior influencia a próxima geração?

REFERÊNCIAS

- ACHÉ LABORATÓRIO FARMACÊUTICOS S.A. **Gerações BB, X, Y e Z: uma convivência saudável**. 1. ed. Guarulhos: [s. n.], maio 2012.
- ALMÉRI, T. M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. Conflitos organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. **Revista de Administração da Fatea**, v. 9, n. 9, p. 54-71, dez. 2014. Disponível em: <https://www.academia.edu/>. Acesso em: 5 nov. 2019.
- ANDRADE, S. I. *et al.* Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo em empresa pública. *In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 9. 2012, Resende. **Anais [...]** Resende, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERG, E. A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BORTOLAZZO, S. F. A geração digital como identidade cultural na contemporaneidade. *In: ANPED SUL*, 10., 2014, Florianópolis. **Anais [...]** Florianópolis, out. 2014. p. 1-18.
- CAMPOS, F. P.; RÉDUA, T. S.; ALVARELI, L. V. G. A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações. **Janus**, v. 8, n. 14, p. 21-31, 2011.
- CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. von B. de. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X E Y. **Read, Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 576-600, dez. 2015. DOI: 10.1590/1413-2311.0782014.54843.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COMAZZETTO, L. R. *et al.* A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, mar. 2016. DOI: 10.1590/1982-3703001352014.
- CRUZ, L. A.; SILVA, L. C. O.; LEITE, C. D. de S. W. As novas gerações não têm comprometimento diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. **Recape - Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 2, p. 192-208, 2019. DOI: 10.20503/recape.
- CURY, A. **Organização e método: uma visão holística**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- DALAPRIA, N. T. *et al.* A inserção da geração Z no mercado de trabalho e o impacto causado nas organizações. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO*, 2015, Paraná. **Anais [...]** Paraná, set. 2015.

DELOITTE. Ambiente multigeracional no trabalho. **Lab Ssj.com**, São Paulo, fev. 2009.

DONOFRIO, A. P. Liderança e cultura organizacional – uma relação de valor. **Negócios em Projeto**, v. 8, n. 1, p. 116-126, 2017. Disponível em:

<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/796/692>.

Acesso em: 20 out. 2019.

FAVA, R. **Educação 3.0**: aplicando o Pdca nas instituições de ensino. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. O conceito de geração nas teorias sobre a juventude.

Sociedade & Estado, v. 25, n. 2, maio/ago. 2010. DOI: 10.1590/S0102-69922010000200003.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas; 1996.

FRANÇA, L. H. F. P. O envelhecimento populacional e seu reflexo nas organizações: A importância da educação ao longo da vida. **B. Téc. Senac**: a R. Educ. Prof., v. 37, n. 2, maio/ago. 2011. Disponível em: <http://www.bts.senac.br/index.php/bts/article/view/193/175>. Acesso em: 12 out. 2019.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/15328/cultura-organizacional--grandes-temas-em-debate/i/pt-br>. Acesso em: 15 ago. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2019.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2003.

HALF, R. Como lidar com o conflito de gerações no ambiente de trabalho? **Robert Half**, 11 jan. 2019. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/como-lidar-com-o-conflito-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho-rc>. Acesso em: 11 out. 2020.

INDALÉCIO, A. B.; CAMPOS, D. A. de. **Reflexões sobre o educar em um mundo nativo digital**. Votuporanga: Fundação Educacional de Votuporanga, 2016.

JAESCHKE, J.; TEIXEIRA, E. B. Diversidade geracional e a gestão de pessoas: um estudo comparativo entre organizações brasileiras e alemãs. **Revista Gesto**, p. 34-51, 2015.

JOHANN, S. L. *et al.* **Gestão da mudança e cultura organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

KNOPLOCH, Z. *et al.* Cinco gerações contemporâneas: uma descrição. **Revista do Instituto Humanistas Unisinos**, v. 361, p. 1-52, 16 maio 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2., 2004, Bauru. **Anais [...]** Bauru: USC, 2004.

MELO, F. A. O. A.; SANTOS, D. C. S.; SOUZA, C. C. M. Geração Y e as necessidades do mercado de trabalho contemporâneo: um olhar sobre os novos talentos. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 10., 2013, Resende: SEGET. **Anais [...]** 2013. CD-ROM.

MENEZES, A. H. N. *et al.* **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância**. Petrolina: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019. Disponível em: <http://portais.univasf.edu.br/dacc/noticias/livro-univasf/metodologia-cientifica-teoria-e-aplicacao-na-educacao-a-distancia.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.

MOTTA, P. C.; GOMES, M. Z.; VALENTE, P. Venderam meu futuro: crise e a nova geração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 3, n. 2, p. 20-34, maio/ago. 2009.

OLIVEIRA, A.; SILVA, P.; RUFINO, V. Geração Y: o desafio da liderança. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12., 2016, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro, 2016.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

RECH, I. M.; VIEIRA, M. M.; ANSCHAU, C. T. Geração z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. **Revista Tecnológica**, v. 6, n. 1, p. 152-166, jan. 2017.

RECKTENWALD, A.; PAULA, G. de; CARVALHO, L. de. Conflito de gerações e o Impacto na rotatividade de pessoal no setor de embalagens de empresa do ramo lácteo. **Recap - Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 2, p. 496-510, ago. 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 17 set. 2019.

RIBEIRO, T. Os baby boomers, a geração X, geração Y e geração Alpha. **Inspire Qualidade**, 2020. Disponível em: <https://www.inspirequalidade.com.br/os-baby-boomers-a-geracao-x-geracao-y-geracao-z-e-geracao-alpha/>. Acesso em: 18 maio 2020

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: https://www.academia.edu/31570402/ROBBINS_2009_Livro_comportamento_organizacion_al_steph?auto=download. Acesso em: 20 out. 2019.

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

SANTOS, I. C. dos; CESTARO, H. J.; AUGUSTO, R. B. de B. Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os baby boomers e gerações subsequentes. **Revista Científica Hermes**, v. 11, p. 26-46, dez. 2014. Disponível em: <https://www.academia.edu/>. Acesso em: 17 out. 2019.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHERMERHORN JÚNIOR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, A. C. A. da; SILVA, S. M. **O conflito de gerações no ambiente organizacional**. Pindamonhangaba: Faculdade de Pindamonhangaba, 2016.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUSA, R. F. de **Conflitos de gerações no ambiente de trabalho**: estudo de caso na procuradoria geral do trabalho - PGT. 2016. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016.

SOUSA, R. F. de; GOMES, A. de O. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: o caso da Procuradoria Geral do Trabalho (PGT). **Revista Foco**, v. 11, n. 2, p. 181-206, jun. 2018. Disponível em: <http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/531>. Acesso em: 3 out. 2019.

TAPSCOTT, D. **A hora da Geração Digital**. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

TOLEDO, P. B. F.; ALBUQUERQUE, E. A. F.; MAGALHÃES, À. R. de. O comportamento da geração Z e a influência nas atitudes dos professores. *In*: SIMPÓSIO E EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Mato Grosso. **Anais [...]** 2012. p. 1-16. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/38516548.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2019.

TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Liderança e Gerações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 2, 2019.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. 6. ed. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C. da; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, p. 197-207, dez. 2012. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200007. Acesso em: 3 out. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

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

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

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.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

1. Como você faz parte de uma geração (nova ou que já está há mais tempo no mercado de trabalho), poderia me contar como é, no seu ponto de vista, trabalhar com pessoas de idades diferentes da sua? Como você encara essa mistura?
2. Conte-me suas histórias! Em sua carreira de trabalho você já viveu alguma experiência – agradável ou mesmo desagradável –, algum problema específico ou conflito, os quais poderiam estar relacionados à diferença de idade/geração no ambiente da empresa?
3. No caso específico da Dome, como você percebeu a entrada das novas gerações na empresa, com o passar do tempo? Na sua visão, como foi a percepção, ou mesmo aceitação dos demais colegas? (Quão desafiadora foi?)
4. Quais são as características que você observa em gerações/pessoas de idades diferentes da sua na rotina de trabalho da Dome? Como essas características impactam no seu trabalho?
5. Em sua opinião, quais princípios e comportamentos são importantes reforçar na Dome para que se consiga conciliar melhor o trabalho de pessoas de idades e gerações diferentes?
6. Para compreender como cada geração percebe os novos formatos de trabalho, conte-me sobre os principais impactos do *home office*, “forçado” pela pandemia, em sua rotina profissional. Competências mais exigidas, os principais desafios enfrentados, as adaptações necessárias e como elas ocorreram.
7. Como você avalia essa experiência do *home office* em relação aos maiores desafios enfrentados na forma de gerir pessoas e cobrar resultados na Dome?
8. Nesse formato de trabalho *home office* e semi *home office*, você percebeu algum mal-estar, desconforto, preocupação, os quais poderiam estar relacionados à diferença de geração?
9. Em sua opinião, como seria possível lidar com os desafios/dificuldades surgidos a partir da mistura de diferentes gerações de pessoas (ou pessoas de idades distintas) trabalhando conjuntamente?

10. Especificamente na realidade da Dome, o que tornaria – no seu ponto de vista – mais produtivo o trabalho conjunto das diferentes gerações?