

Conflitos de gerações nas empresas

Conflict of generations in companies

Carolina Teixeira Gonçalves¹
Janaine Soares Rocha²
Hercules Farnesi Cunha³
Cleide Henrique Avelino do Valle⁴

RESUMO

Este artigo tem como objetivo conhecer as características das gerações *Baby Boomers*, X e Y e analisar as mudanças trazidas pelas novas gerações no ambiente de trabalho. O choque entre as gerações sempre existiu, a diferença é a rapidez com que tudo vem se transformando, essas transformações de pensamentos, comportamento e atitude são cada vez mais percebidas, por isso é necessário identificar qual a melhor forma de adaptar as empresas para entender cada geração. Pois percebe-se que conflitos entre a geração Baby Boomers, geração X e geração Y sempre vão existir, mais certo grau de conflitos é estimulador e proporciona inovação permitindo identificar vários lados de uma situação empresarial, o que garante maior segurança na tomada de decisão.

Palavras-chave: Baby Boomers; Geração X e Geração Y.

ABSTRACT

This article aims to know the characteristics of the generations Bomers Baby, X and Y and analyzes the changes brought by the new generations in the workplace. The clash between the generations has always existed. The difference is how quickly everything is changing. These changes in thoughts, behavior and attitude are increasingly perceived, so they are necessary to identify how best to adapt the business to understand each generation. For realize that conflicts between the generation Boomers Baby, Generation X and Generation Y. They will always exits but certain degree of conflict is stimulating and provides innovation allowing identify various sides of a business situation, which ensures greater safety in decision making.

Keyword: Baby Boomers; Generation X and Generation Y.

¹Acadêmica do 8º termo do curso de Administração no Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

² Acadêmica do 8º termo do curso de Administração no Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

³ Administrador, Jornalista, Doutor em Ciências da Educação e Mestre em Comunicação Social, Especialista em Gestão Governamental e em Teorias da Comunicação, é docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

⁴ Contadora; Especialização em Contabilidade, Administração e Finanças; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

Introdução

Em meio às mudanças e às constantes transformações da sociedade, as diferentes gerações dentro das empresas vêm se confrontando e cada uma lutando por seus ideais. Em alguns momentos, trazem conflitos para dentro das empresas que, deste modo, com as constantes mudanças nas organizações, motivaram a realização deste estudo e que teve como objetivo geral descrever os conflitos mais comuns e as adaptações necessárias a um relacionamento harmônico para as gerações atuantes no mercado de trabalho e seus impactos dentro das empresas.

A maneira com que as organizações são afetadas pelas tecnologias e as constantes transformações da sociedade são de grande importância para a reflexão sobre as gerações e seus impactos nas empresas uma vez que, atualmente, convive-se em um cenário em que tudo está avançando rapidamente e, deste modo, tudo se modifica, pois há um fácil acesso às informações.

Assim, portanto, é de suma importância que as empresas também se atentem a estas transformações. Para isto, foi identificado os conflitos de gerações mais comuns no ambiente empresarial e os problemas mais evidentes que estão no jeito de pensar, o modo de se expressar, a velocidade com que faz e a intensidade com a qual deseja, pois, cada geração nasceu e vive em épocas com costumes e realidades distintas.

Essas são apenas algumas características que mostram com clareza as diferenças entre as gerações que hoje dividem espaço nas organizações. Sendo assim, o presente trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisas bibliográficas, onde foi possível levantar dados acerca das gerações atuantes no mercado e se a diferença de idade pode gerar conflito nas empresas.

Contexto de conflitos

Existem várias definições de conflitos, apesar dos diferentes sentidos que tem o termo conflito. O conflito é percebido pelas partes envolvidas, pois sua existência ou não, é uma questão de percepção. Conflito: divergência, ausência de concordância ou entendimento; oposição de interesses e opiniões (BUAISS, 2013).

A incompatibilidade é outro fator comum das definições de conflitos, pois determinam as circunstâncias que estabelecem o ponto inicial do processo de

conflito. Robbins (2002) define conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.

O conflito é algo natural do ser humano e por esse motivo se faz tão presente no ambiente empresarial, que é constituído por pessoas de diversas opiniões e personalidades e está diariamente argumentando sobre as tomadas de decisões.

Berg (2012, p.34) afirma que [...] *o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional.*

O conflito pode ocorrer no contexto de relacionamentos entre duas ou mais partes, podendo ser entre pessoas, grupos ou organizações, ao mesmo tempo. Nota-se que a maior parte dos autores concorda sobre a necessidade do conflito, pois é da natureza humana, e como as pessoas integram as organizações, estas terão de aprender a lidar com essa realidade.

Burbridge & Burbridge (2012) defendem que conflitos são naturais e em muitos casos necessários. São o motor que impulsiona as mudanças. No entanto, muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as empresas e pessoas que nela trabalham. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos e gerenciá-los.

O presente artigo abordou os conflitos de gerações nas empresas, com ênfase na convivência entre os colaboradores e problemas de relacionamento com diferença de idade dentro de uma organização.

Definições das gerações

O conceito de geração engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época induzido por um contexto histórico, que define o comportamento, causando impacto direto na evolução da sociedade e, principalmente, no ambiente de trabalho.

As gerações antigamente eram definidas a cada 25 anos, porém, nos dias de hoje, já não se espera mais um quarto de século para se instaurar uma nova classe genealógica. Atualmente os especialistas como Cortella (2011) apontam que uma nova geração surge a cada 10 anos apenas. Nas empresas, isso resulta em pessoas

de diferentes idades e costumes estando em um mesmo ambiente de trabalho, trocando experiências e gerenciando conflitos em períodos cada vez menores.

Existe no mercado de trabalho atual, além dos efeitos da globalização e dos avanços da tecnologia, um misto de profissionais de gerações diferentes, que torna o mercado multigeracional.

Saíram do mercado os *Baby Boomers*, que são os nascidos entre 1945 e 1965, e estão saindo a Geração X, que são os nascidos entre 1966 e 1980, que de modo geral estão no ápice da liderança e atuação profissional e a Geração Y, os nascidos entre 1980 e 1999, que estão entrando no mercado agora.

Aspectos Relevantes da geração *Baby Boomers*

Desta geração fazem parte aqueles nascidos entre 1945 e 1965 e que ingressaram na força de trabalho das organizações de 1965 a 1985 Robbins (2005, *apud* MALAFAIA, 2011).

Portanto, *Baby Boomers*, para este autor, é uma definição para o conjunto de crianças nascidas durante uma explosão populacional - *Baby Boom* em inglês, ou, em uma tradução livre, explosão de bebês.

Segundo Oliveira (2009) esse nome veio do crescimento da taxa de natalidade após o final da segunda guerra mundial em todo o mundo, já que logo após a guerra houve uma explosão populacional.

A expectativa era a de que essas crianças cresceriam em um mundo melhor do 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 contradições não eram aceitas, e os que tentavam infringir essas regras eram castigados e recebiam punições. Diante de uma disciplina tão rígida a tendência natural dos jovens foi de rebelar-se, e eles utilizaram vários meios de comunicações para manifestar suas insatisfações. Passaram suas juventudes lutando contra o poder e exigindo mudanças, tornando-se a força dominante do cenário político.

Como traços marcantes dessa geração, para eles a empresa vem em primeiro lugar e a realização profissional está associado a empregos duradouros; as pessoas estão acostumadas a trabalhar em equipe, acreditam principalmente no poder da hierarquia e seguem à risca as políticas corporativas.

A ideia da geração *Baby Boomers* era construir uma carreira sólida. Seus membros valorizavam a fidelização ao trabalho e têm como característica a lealdade e disciplina buscando uma carreira que os realizasse e não apenas lhes oferecesse bens materiais. Estes trabalhadores tendem a respeitar os seus superiores. Eles se reuniam em grandes números e auxiliaram o sucesso em sistemas hierárquicos do passado.

Quando ocupam cargos de liderança, são zeladores de teorias participativas e motivacionais, e preocupados com a manutenção de um bom ambiente de trabalho e justiça. Como apareceram durante o período da guerra e do pós-guerra, adaptado a um ambiente de escassez, valorizam a severidade. Os objetivos sociais da paz e da prosperidade nacional são importantes para esse grupo.

Segundo Kemke & Raines & Filipzak (2008, p. 15),

[...] a gestão dessa geração é realizada por consensos. São pessoas que colocam o trabalho à frente de tudo, inclusive da família, e se definem pelos resultados que alcançam. Essa geração é mais saudável e instruída que sua antecessora; seus membros vivem mais e com maior qualidade. Por isso, tendem a se aposentar mais tarde, por motivos variados que, por vezes, os levam a complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a vontade de continuar produzindo. Trata-se de uma geração que deseja continuar em atividade por muito tempo.

Como regra, eles são sensatos e disciplinados. Hoje, boa parte goza da aposentadoria, mais há os que ainda estão em plena ativa, e muitos estão retornando às atividades corporativas. Oliveira (2009) ressalta que, agora, estão prestes a entrar na terceira idade, e que passaram toda a vida sendo saudáveis e tentando, de todas as formas, contrariar o envelhecimento.

Aspectos relevantes da geração X

Nascidas entre os anos de 1966 e 1980, as pessoas dessa geração ingressaram no mercado de trabalho de 1985 a 2000. Estão hoje com aproximadamente, entre os 36 a 50 anos. Eles viveram em um momento de revolução e de luta pela abertura política e social, praticamente no mundo inteiro. O Brasil vivia a censura pela ditadura. Quem é da Geração X conheceu a Aids e ficou com medo dela, pintou a cara para derrubar o presidente Collor de Mello e viu a tecnologia entrar de vez em casa. (CORTELLA, 2011)

A Geração X que é a predominante hoje no mercado de trabalho, cresceu numa realidade diferente de seus pais, muitos são filhos de pais separados que trabalham fora. As mulheres dessa geração foram as primeiras a adotar papéis sociais mais autônomos, a educação de seus membros foi totalmente influenciada pela televisão, fato este que transformou a rotina familiar. Os pais passaram a castigar os filhos limitando o acesso a seus programas favoritos, como os desenhos animados, o que constituía um grande castigo. Influenciada pela TV, foi a geração mais atraída por apelos consumistas. Essa geração teve grande contato com as inovações tecnológicas, assistiu ao surgimento do videocassete, do computador pessoal, da internet e muitas outras novidades tecnológicas, que começaram a prosperar na sua juventude e continuam num ritmo acelerado nos dias atuais.

Diante desse cenário de mudanças sociais e evolução tecnológica, essa geração formou jovens de característica e estilos de vida diferentes, entre eles existem os revolucionários, aqueles que encontravam nos movimentos estudantis e Híppies uma forma de manifestar suas insatisfações. Como profissionais, são acostumados a vencer degrau por degrau a escala hierárquica até chegarem a um posto de destaque na empresa, são politizados, independentes e autoconfiantes.

Esta geração tem características bem diferentes das anteriores, é composta por profissionais que buscam evolução no trabalho, retorno constante sobre o seu desempenho na empresa e flexibilidade de horários, além de soluções imediatas.

Segundo Oliveira (2009) a geração X é aquela que ingressou no mercado de trabalho em um contexto de mudança, onde as relações nas organizações tornaram-se mais informais e os funcionários tornaram-se mais dinâmicos, as oposições de comando e de autoridade passaram a ser questionadas.

Essa geração é marcada pelo positivismo e autoconfiança nas escolhas, busca, constantemente, promover a igualdade de direitos e justiça em suas decisões. Apesar de conservadores, são dedicados e comprometidos ao extremo com os objetivos da empresa e com as relações familiares, são profissionais que dão ênfase à segurança no emprego, para muitas vezes, garanti-lo.

Kemke (2008, p.55) destaca que a geração X, no ambiente de trabalho [...] *possui uma necessidade de flexibilidade e informação, aliada a abominação que sente pela supervisão rigorosa. É um grupo de fácil entendimento que aceita as mudanças com facilidade e são mais propensos a não confiarem nos outros.*

Deste modo, segundo Oliveira (2009) a geração X pode ser representada pelos atuais adultos, filhos de um contexto em que houve a presença de divórcio e de mães trabalhadoras que estavam fora do seu ambiente doméstico, conviveram com a quebra de padrões arcaicos sociais e morais. Foi uma geração que cresceu de uma maneira egoísta centrada somente no eu. Entre suas preocupações, a geração X é aquela que prioriza a dedicação na criação dos seus filhos, pois durante toda a sua infância seus pais passaram muito pouco tempo com eles, bem como é aquela que valoriza as amizades e busca envolvimento na gestão de seus líderes.

Aspectos relevantes da geração Y

Os profissionais, após 1980, fazem parte da Geração Y, eles tiveram seus pais muito mais dedicado a profissão do que a criação. Nasceram em meio a globalização e a cultura de diversidade. Geração que esteve sempre em contato com as informações, a internet e o avanço tecnológico, essa geração por força das circunstâncias e da evolução dos tempos, acelerou o desenvolvimento intelectual, o que a tornou mais exigente quanto ao seu trabalho e a sua qualidade de vida. (OLIVEIRA, 2010)

Esta geração tem necessidade de evolução imediata, pressa no reconhecimento e no crescimento profissional. São profissionais impulsivos e impacientes que querem crescer rapidamente e constantemente, seu interesse pessoal de crescimento está acima dos interesses coletivos e não abrem mão dos desafios, isto faz com que esta geração muda de emprego facilmente se este não a estiver satisfazendo profissionalmente e pessoalmente.

Para esta geração é fundamental trabalhar no que lhe de prazer, estes jovens têm muito mais intimidade com a tecnologia do que a geração anterior, mas a desvantagem é a de não permanecerem muito tempo nas empresas.

Oliveira (2010) afirma que muito dos comportamentos atribuídos à geração Y fazem parte do cotidiano e, portanto, deve-se adaptar a esse novo cenário, independente da geração. A geração Y é jovem e está em fase de transição e consequentemente entra diversas vezes em contradição com as suas próprias ações. Essa geração não está acostumada a hierarquia e a ambientes autoritários e, muitas vezes, trabalha por estímulo, gosta de ser reconhecida pelo que faz, utiliza-

se de conhecimentos para atingir as metas da empresa, além de precisar de *feedback* constante por parte dos seus superiores.

Essa geração sabe administrar bem o seu tempo, mostra-se individualista quando o assunto é alcançar seus planos, sonhos, metas e objetivos. É importante para ela o conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Mais do que uma fonte econômica, para essa geração o trabalho é uma fonte de satisfação e aprendizado essencial. Esta mudança altera o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional.

Os jovens da geração Y são considerados filhos da tecnologia por representarem a primeira geração da história totalmente imersa na interatividade, hiper estimulação e ambiente digital. (TAPSCOTT, 2009)

Por esse motivo, as rápidas e constantes mudanças na comunicação não assustam esta geração. O computador, entendido como parte do conjunto de aparelhos domésticos, é utilizado para aprendizado, comunicação, lazer, compras, trabalho, enfim, apenas como mais um aspecto da vida digital.

Oliveira (2010, p. 15) afirma que *[...] nos anos 60 as grandes diferenças entre gerações eram de valores e que hoje o abismo é tecnológico.*

Essa geração tem como pontos positivos a facilidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo e são muito ambiciosos, tem ousadia e não aceitam com facilidade desempenhos medíocres. Suas motivações são: responsabilidade e desafios crescentes; liberdade e flexibilidade para atingir resultados, busca por oportunidades para crescimento; liberdade e flexibilidade para atingir resultados; busca por oportunidades para crescimento contínuo; acesso direto as lideranças com retorno intensivo e sistemático e, ambientes de trabalho mais descontraídos.

No ambiente de trabalho cada um traz consigo uma carga cultural e tende a pensar que seus valores são mais corretos. Porém, a diferença de idade e conceitos entre os colaboradores acontece frequentemente uma vez que cada geração nasceu e viveu em épocas diferentes. Entendimento, conhecimento e conceitos fazem com que criem espaços de relacionamentos cada vez maiores.

O mundo e o sistema cultural estão sempre em mudanças, pois são sistemas que sofrem influências do meio externo, assim é essencial entender essa dinâmica para se evitar certos comportamentos, até mesmo preconceituosos. Isso faz com

que quase sempre as mudanças do ambiente externo forçam as mudanças dentro da empresa e para isso é necessário ter pessoas flexíveis, para repensar seus valores e estarem dispostas a encararem as mudanças para impulsionar a empresa ao sucesso.

Diferenças entre as gerações

O que diferencia uma geração da outra é a forma como cada uma interpreta os fatos de acordo com as suas percepções, através de seus valores, personalidades e principalmente a educação e a forma como foi criada.

Atualmente no ambiente de trabalho encontra-se pessoas de todas as idades e gerações. Entender essas diferenças possibilita conduzi-las de forma a valorizar e estimular cada uma conforme suas características, para que todos alcancem a eficácia.

As gerações são pessoas de eventos históricos, influenciados por mudança no sistema de valores. Refere-se a mudanças de comportamentos observadas em determinado grupos de pessoas da sociedade. Cada uma das gerações tem seus sistemas de valores e no ambiente de trabalho todos interagem a fim de conquistarem seus próprios objetivos e os da empresa. O que diferencia uma pessoa da outra é a forma como cada uma interpreta os fatos de acordo com o seu tempo, personalidade e educação. (ROBBINS, 2010)

Para os Tradicionalistas, também conhecidos como Geração da Segunda Guerra Mundial o trabalho tem como fim o sustento da família, na expectativa de dar aos filhos uma condição melhor que a deles. Eles entraram para força de trabalho entre os anos de 1965 e no começo dos anos 1985 acreditando em trabalho duro.

Essa geração foi criada num ambiente de incertezas com poucas redes de proteção social. Geralmente, os pais eram imigrantes desesperados por um emprego para sustentar a família. Incontáveis milhões de pessoas dessa geração deram duro como operários para que os filhos tivessem um futuro melhor. Pergunte a eles sobre o significado e você provavelmente ouvirá: "Eu trabalho para garantir um futuro melhor para as pessoas que amo". O Tradicionalista também encontra sentido num trabalho bem feito. (LANCASTER & STILLMAN, 2011, p. 94)

A Geração *Baby Boomers* conhecida como tradicionalista tem como sua principal característica a lealdade e a disciplina. Estes trabalhadores tendem a respeitar seus superiores e ser leais aos seus patrões. Esta geração trabalha firmemente para subir na hierarquia e conquistar uma posição melhor. Os *Baby Boomers* são mais propensos a seguir os valores tradicionais relacionados ao cumprimento das obrigações voltadas à carreira.

Praticamente toda essa geração já está aposentada, mas é interessante observar seus valores e suas atitudes para compreender as mudanças no mercado de trabalho. Segundo Lancaster & Stillman (2011, p. 34), [...] *eles criaram os filhos Baby Boormes, fazendo-os acreditar que poderiam ser o que quisessem, mas os pais não faziam nada por eles.*

Já a Geração X, no meio profissional é caracterizada atualmente por certas resistências a tudo que é novo, além de apresentar insegurança em perder o emprego para pessoas mais novas e com mais energia. As pessoas desta geração têm a vantagem de uma melhor formação acadêmica e estão rompendo os padrões tradicionais, incluindo a criação de ambientes de trabalho informais, e transformando corporativas de hierarquia em entidades flexíveis e horizontais.

Quando chegou a vez da geração X, a sobrevivência tornou-se a estratégia predominante. Quem se formou durante a crise econômica do começo dos anos 1990 não tinham facilidades para encontrar empregos e ouvia que sua geração seria a primeira a não se dar tão bem quanto ao seus pais. Embora o crescimento econômico da metade até o fim daquela época e a explosão tecnologia criassem muitas oportunidades de emprego, a geração x também era influenciada por uma tendência que os incentivava a não abrir mão do ceticismo. Já que o trabalho poderia sumir a qualquer momento era melhor não se dedicar demais. A X encontrava sentindo longe do trabalho passando mais tempo com amigos e familiares. (LANCASTER & STILLMAN, 2011, p. 95)

Essa geração tem como seus principais valores: vida equilibrada, satisfação no trabalho, importância da família e dos relacionamentos. O fato da Geração X ter nascido em uma época difícil, eles não fideliza as organizações, pois prioriza interesses pessoais. Gostam do trabalho em equipe e é cética em relação a autoridade.

A Geração Y nasceu em uma sociedade bem diferente, estavam presentes a globalização e as descobertas tecnológicas, além do cenário econômico estar mais propício ao desenvolvimento.

Conhecida como geração da internet, esta tem como necessidade a evolução imediata, pressa no reconhecimento e no crescimento profissional. São profissionais impulsivos e impacientes que querem crescer rapidamente e constantemente; seus interesses pessoais de crescimento estão acima dos interesses coletivos e não abrem mão dos desafios, isto faz com que esta geração mude de emprego facilmente. Para essa geração é fundamental trabalhar no que lhe de prazer.

Segundo Lipkin & Perrymore (2010, p. 25), *[...] por influência de mudanças na educação, os jovens da geração Y são mais autocentrados, assumem menos responsabilidades e tem expectativas menos realistas, causando grande impacto no ambiente de trabalho.*

Esta Geração sempre esteve em contato com as informações da internet e o avanço tecnológico. Uma geração que por força das circunstâncias e da evolução dos tempos, acelerou o desenvolvimento intelectual, o que a tornou mais exigente quanto ao seu trabalho e a sua qualidade de vida.

A geração Y é jovem, o que significa estar em fase de transição, e conseqüentemente, ser contraditório em suas atitudes e escolhas.

A geração Y está obrigando as organizações a levar a sério as suas necessidades e inventar formas criativas de recrutamento, retenção e motivação dos funcionários. Os jovens da geração Y exigem a dissolução das antigas normas, forçando as empresas a lidar com questões como integração entre vida profissional e vida pessoal, flexibilidade e redefinição do que é trabalho. Os jovens Y querem ser reconhecidos pelo que tem a oferecer, e ao mesmo tempo serem respeitado por sua plenitude e filosofia de que o trabalho faz parte da vida, mais não é a vida. (LIPKIN & PERRYMORE, 2010, p. 126)

Muito se tem ouvido sobre o choque de conflito de gerações, especialmente as gerações X e Y, tanto econômica quanto profissionalmente. Este conflito se situa por um modelo de gestão em que se possam alavancar resultados tanto em quantidade como em qualidade, bem como produzir políticas de valorização e retenção de profissionais mais jovens, e com talento e habilidades.

Por meio de pesquisas bibliográficas conseguiu-se identificar que há diferenças entre as gerações, mas algo que se mostra muito presente e evidente, é a necessidade que cada geração tem de desenvolver competências e habilidades nas áreas do conhecimento e atitude.

Conclusão

Conclui-se que através do trabalho foi possível notar que quase sempre há uma alternativa para os problemas identificados em uma organização, principalmente os relacionados às pessoas, seus comportamentos e relacionamentos. Foi possível perceber que não se pode definir uma geração apenas pela idade, mais sim pelas atitudes e perspectivas.

O objetivo geral foi atingido em função de manter a fundamentação teórica sobre o comportamento e as características das gerações *Baby Boomers*, X e Y. A geração *Baby Boomers* mostra-se mais leal e disciplinada, já a geração Y mais criativa, inovadora, integrada e pró ativa, no entanto, demonstra um perfil individualista e com ambição de crescimento acelerado, sendo responsável por vários conflitos dentro das organizações. A geração X mostra-se mais retraída, voltada a processos pré-estabelecidos, valorizando a hierarquia, É mais comprometida com as organizações e segura das suas atitudes.

Pode-se assim notar a dificuldade do convívio entre as gerações, embora seja normal os conflitos nesta convivência, a mesma torna-se um fator fundamental, pois quando as três gerações trabalham integradas têm uma capacidade maior de alcançar ótimos resultados.

Analisando as diferentes gerações é compreensível e coerente cada comportamento identificado, isso porque cada pessoa leva consigo uma carga cultural, composta por valores e vivências.

Com a interação das gerações no ambiente de trabalho, nota-se que as trocas nem sempre são passivas de compressão, ocasionando muitas vezes os conflitos entre as pessoas de diferentes gerações. Mesmo assim, conforme mencionado no artigo, certo grau de conflito é estimulador e proporciona inovação, permite identificar vários lados de uma situação, o que permite uma segurança maior nas tomadas de decisões.

Percebe-se que Hierarquia e Formalidade não são mais tão importantes assim. O conhecimento, as habilidades e as competências vêm ganhando espaços e força no que diz respeito a um bom profissional, isso mostra que os valores estão mudando e juntamente com eles a cultura das empresas. Conseguem-se ver que as novas gerações contribuíram para essas mudanças ocorridas nas relações de

trabalho, os jovens estão ansiosos para mostrarem seus conhecimentos e competências, conseguindo fazer com que se revejam antigos conceitos profissionais, visto que hoje a relação de emprego está mais relacionada à situação pessoal do que ao próprio sustento.

O pressuposto foi atingido, pois confirmou-se que a diferença de idade e conceitos entre os colaboradores podem trazer conflitos dentro das organizações, pois cada geração nasceu e vive em épocas com costumes e realidades distintas, fazendo com que diferenças de aprendizado, entendimento, conhecimento e conceitos criem espaços de relacionamento cada vez maiores.

Nota-se uma importância de se aprofundar pesquisas sobre o assunto, enriquecendo o trabalho com opiniões das gerações. Gerações essas que estão atuando e poderiam exemplificar melhor os conflitos citados aqui, a fim de identificar a forma de como conduzir as diferentes gerações no ambiente de trabalho.

Referências Bibliográficas

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

BURBRIDGE, Marc; BURBRIDGE, Anna. *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CORTELLA, Mário S. *Gerações*. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticias/2011/11/geracoes-apresentam-diferentes-perspectivas-e-metas-profissionais.html>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

HOUAISS. Antônio. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauro de Salles Vilar, 2001.

LANCASTER, Lynne.; STILLMAN, David. *O Y da questão: Como a Geração Y está transformando o mercado de trabalho*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIPKIN, Nicole.; Perrymore, April. *A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010,

MALAFAIA, Gabriel. *Gestão de pessoas em ambientes multigeracionais*. Disponível em: <www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_2151.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2016

OLIVEIRA, Sidnei. *Era das Conexões - tempo de Relacionamento*. 1. ed. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

_____. *Geração Y- o nascimento de uma nova versão de líderes*. 1. ed. São Pulo: Integrare, 2010a.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. *Comportamento Organizacional: a influencia das gerações no ambiente corporativo*. 14. ed. São Paulo: Pretince Hall, 2010.

TAPSCOTT, Douglas. *Geração Y vai dominar força de trabalho*. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48473.html>>. Acesso em 18 set. 2016.

ZEMKE, Ron; RAINES, Claire; FILIPCZAK, Bob. *Choque de gerações*. Disponível em: <<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed65cef-capa.html>>. Acesso: 10 jun. 2016.

ZEMKE, Ron. *Respeito às Gerações*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.