

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRUNA LARISSA RIBEIRO

CONFLITO DE GERAÇÕES

CURITIBA

2015

BRUNA LARISSA RIBEIRO

## CONFLITO DE GERAÇÕES

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista no MBA de Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2015

*Ao meu esposo João Henrique, por acreditar na minha capacidade e me estimular a ser cada vez mais uma pessoa melhor e meus pais, que sempre foram grandes incentivadores.*

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Profª Simone Cristina Ramos, pela orientação, acompanhamento e por ter aceitado meu trabalho.

À Cristiane Alves, pela cooperação e contribuição na pesquisa.

## RESUMO

O presente artigo visa analisar se há conflitos entre as gerações X e Y no ambiente de trabalho numa empresa privada do setor alimentício, que colocará em evidência a percepção das gerações que convivem no mesmo ambiente organizacional, para identificar se existem conflitos, quais as características positivas e principais dificuldades nas relações. A pesquisa realizada é de natureza quantitativa, no qual, para o levantamento de dados utilizou-se pesquisa de campo com aplicação de questionário com questões fechadas. Por meio dos resultados da pesquisa, ficou comprovado que as gerações geram conflitos entre si, em alguns aspectos importantes, como a convivência e as possibilidades de crescimento na carreira, devido às características diferenciadas de cada uma. Todavia as divergências identificadas podem causar impactos relevantes no ambiente de trabalho.

Palavras-Chave: Conflito, Diferenças, Geração, Mudanças, Valores.

## **ABSTRACT**

This article aims to analyze whether there are conflicts between the X and Y generations in the workplace in a private company in the food sector, which put in evidence the perception of generations living together in the same organizational environment, to identify whether there are conflicts, which the positive characteristics and major difficulties in relationships. The research is quantitative in nature, in which, for the data collection was used field research with application of a questionnaire with closed questions. Through the survey results, it was proved that the generations create conflict with each other in some important aspects, such as the coexistence and growth opportunities in career, due to the different characteristics of each. However the identified divergences may cause significant impacts on the desktop.

Keywords: conflict, difference, generation change, values.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – FATORES DO AMBIENTE DE TRABALHO E AS CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES.....	16
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	10
2.1 CONCEITO DE GERAÇÃO.....	10
2.2 GERAÇÃO <i>BABY BOOMER</i> .....	11
2.3 GERAÇÃO X.....	12
2.4 GERAÇÃO Y.....	13
2.5 CONFLITO ENTRE AS GERAÇÕES .....	14
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	17
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	19
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	23
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	24

## 1 INTRODUÇÃO

A entrada de jovens trabalhadores nas empresas sempre ocorreu, e de épocas em épocas surgem novos profissionais moldados por novos conceitos, tendências, tecnologias e influências. Atualmente, está sendo comum, a inserção de jovens pertencentes a uma geração diferenciada das anteriores. Desta forma, é de grande importância entender como as pessoas se inter-relacionam no ambiente de trabalho. A forma de pensar, de agir, culturas, níveis intelectuais, ideologias e expectativas de gerações diferentes, são fatores que podem gerar conflitos.

Um conflito refere-se ao momento em que no curso de uma atividade qualquer, surge diferença de opiniões, interpretações errôneas e desacordos, por meio de uma interação que ultrapassa os limites e se reverte em conflito entre as partes envolvidas. O convívio entre as gerações é uma questão bastante relevante, pois cada geração, com suas características e valores, atitudes e comportamentos distintos podem gerar conflitos, que podem ser positivos ou negativos para as organizações, dependendo da forma que são absorvidos.

Este estudo tem como objetivo conhecer melhor as características de cada geração, identificar quais os principais conflitos gerados nas interações entre elas, apontando as características positivas e as dificuldades que podem intervir no ambiente de trabalho.

Os estudos acadêmicos sobre gerações vêm surgindo nos últimos anos, sendo uma questão pouco explorada. Em geral, esses estudos buscam comparar as gerações e apontar as diferenças e as semelhanças relacionadas aos seus valores, perspectivas de carreira e comportamento nas organizações.

Essas variáveis influenciam as políticas das empresas, as mudanças vêm acontecendo rapidamente e as gerações diferenciam-se cada vez mais, sendo comum aparecer os conflitos, surgindo a necessidade dos gestores conhecer melhor suas equipes para que se estabeleça uma boa convivência entre elas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No decorrer do século XX e na atual conjuntura, o ambiente organizacional proporcionou o desenvolvimento de várias gerações, cada uma com suas peculiaridades. As relações interpessoais entre essas gerações oportunizam condições de avaliação do comportamento coletivo de um grupo, traçados em modelos mentais dos indivíduos. Este estudo fundamenta as três gerações atuantes no mercado de trabalho, suas características, comportamento e suas atitudes no ambiente organizacional. Apresenta também, quais os conflitos que podem ser gerados, por meio da interação entre essas gerações.

### 2.1 CONCEITO DE GERAÇÃO

A palavra geração tem sido empregada com diversos significados, por vários estudiosos, cada um parte de um conceito. A socióloga francesa Claudine Attias-Donfut (1989) apresenta cinco conceitos diferentes referentes à palavra geração.

No primeiro conceito, o termo geração é utilizado para separar grupos de pessoas nascidas em uma mesma época. Por segundo, a palavra geração é advinda do estudo das relações familiares entre pais, filhos e avós, ligadas à posição que o indivíduo se encontra nesse universo familiar. Em um terceiro momento, o termo é utilizado como medida do tempo, no qual representa o número de anos entre a idade de filhos e pais, podendo variar entre 20 à 40 anos. O quarto significado, conceito desenvolvido por Mannheim, representa o processo de formação de gerações de acordo com as mudanças sociais, onde os indivíduos se relacionam entre si por viverem em um mesmo período de rápidas mudanças sociais, influenciando seus comportamentos e atitudes e criando uma identidade coletiva. No quinto sentido, a geração está relacionada de acordo com as políticas sociais, tendo experiência como estudante, a participação no mercado de trabalho e contribuições ao sistema de seguridade social, em idades distintas.

Corroborando com Oliveira (2010), há fatores muito importantes que constituem um momento único em toda a história humana, como a expansão dos meios de comunicação entre as pessoas, a redução de natalidade, o acréscimo da

expectativa de vida do ser humano, a ampliação do acesso e a rapidez das informações, pois em nenhum momento três gerações conviveram em uma mesma realidade.

Diante do exposto, há variáveis que influenciam as políticas das organizações. As mudanças vêm rapidamente e as gerações diferenciam-se cada vez mais, sendo comum aparecer os conflitos, tendo a necessidade de uma boa convivência. É fundamental conhecer melhor as características de cada geração, os conflitos gerados por elas e apresentar o que é necessário para enfrentar as diferenças entre as gerações no ambiente corporativo.

É comum, nos dias atuais, encontrar três gerações convivendo no mesmo ambiente de trabalho: a Geração *Baby Bommer*, representada pelos nascidos entre 1946 a 1964; a Geração X que compreende os nascidos entre 1965 a 1977 e a Geração Y dos nascidos após 1978 (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Essas diferentes gerações serão analisadas nos itens a seguir, com o objetivo de levantar as características de cada uma delas, no que diz respeito a seus valores, prioridades, maneira de se relacionar e de modo que essas particularidades do comportamento de cada uma podem influenciar na interação entre elas.

## 2.2 GERAÇÃO *BABY BOOMER*

A geração *Baby Boomer* surgiu no pós-guerra, com o crescimento da população e iniciou no mercado de trabalho na década de 70. Assistiu crises de valores morais, por meio de guerras, crises educacionais e ditaduras militares. Essa geração tem como aptidão a dedicação elevada ao ambiente de trabalho. Os *Baby Boomers* apreciam a independência individual e econômica, sendo menos dependentes da família e da sociedade. Essa geração valoriza o espírito de cooperação, companheirismo e humanidade e incentivam a igualdade para todos (ZEMKE, 2008).

Para Kullock (2010), alguns aspectos evidenciam a forma de pensar dessa geração, como a vivência na época da globalização, do capitalismo e do consumismo. Outras passagens também influenciaram o perfil da mesma, como o movimento Hippie, o *Rock and Roll* e os movimentos pela paz.

Algumas das características que diferenciam os *Baby Boomers* das demais são o otimismo, pensamentos positivos, envolvimento com o trabalho, sendo a razão de viver dessas pessoas e a busca pelo crescimento pessoal, possuem também, conhecimento e experiência, mas temem o uso da tecnologia e idealizam a reconstrução do mundo (ZEMKE, 2008).

### 2.3 GERAÇÃO X

A chamada Geração X é formada por indivíduos que vivenciaram uma mudança estrutural na família, com a ausência dos pais, que trabalhavam fora de casa, e também um aumento no número de divórcios, sendo famílias com apenas a mãe ou o pai como responsável pela educação dos filhos. Os pais também não possuíam um envolvimento em suas vidas, por estarem sempre envolvidos com o trabalho (FAY, 1993).

Segundo Conger (1998), essa geração é composta por indivíduos independentes, irreverentes e seguem os passos dos seus precursores imediatos. Trabalham para viver, apreciam o dinheiro e buscam conciliar a vida profissional com a pessoal. Possuem comportamentos ambiciosos e empreendedores e carregam também a autoconfiança, buscando realização nos dois aspectos, profissional e pessoal e almejando a qualidade de vida.

Zemke (2008, p. 53) aponta que no ambiente de trabalho, a Geração X, dispõe da necessidade de informação e flexibilidade, aliada à antipatia que sentem pela supervisão severa. Os pertencentes a essa geração gostam da ideia de mudanças, mas tem dificuldade para se adaptar a elas. De acordo com Pati (2013), essa geração apresenta um maior conhecimento mais aprofundado que gera excesso de segurança, dificultando a aquisição de novas ideias, o que a torna conservadora.

Essa geração valoriza o trabalho para si próprio, são extremamente empreendedores, focalizam a participação e o desenvolvimento da sua autoestima. A Geração X aprecia muito a qualidade de vida, autonomia e horários flexíveis de trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002).

## 2.4 GERAÇÃO Y

Os membros dessa geração são mais individualistas e agem a partir de seus princípios. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; LOMBARDIA *et al*, 2008). Tipicamente, filhos únicos e de pais que não equilibraram adequadamente a vida profissional com a familiar, sendo assim, buscam esse equilíbrio em suas decisões. (LOMBARDIA *et al*, 2008). Estão ajustados ao imediatismo e são centralizados nos resultados, pois consideram que as mudanças são contínuas e a informação parece rápido.

As pessoas dessa geração são identificadas como ambiciosas e instáveis, porém, se preocupam com os direitos humanos e o meio ambiente. São consideradas, também, otimistas, determinadas e com um nível de formação mais elevado. Apreciam os desafios, oportunidades e gostam de fazer várias coisas ao mesmo tempo. Outro aspecto dos indivíduos da geração Y é que se adaptam à diversidade, convivem bem com as diferenças de religião, sexo, etnia e nacionalidades em seus relacionamentos (LOIOLA, 2009).

Possuem um nível de instrução mais elevado do que as gerações antecedentes, buscam falar mais de um idioma, idealizam carreiras brilhantes e altos salários, mas o equilíbrio com a vida pessoal tem grande relevância (LIPKIN; PERRYMORE, 2010). Almejam a satisfação no trabalho, tendo-o como desafio e prazer, e, ao mesmo tempo, considerando seu estilo de vida (VASCONCELOS *et al*, 2009). Esses jovens gostam também de saber seus resultados e valorizam muito o *feedback* de seus superiores.

Eles são liberais no consumo, mas um tanto conservadores no aspecto social. Gostam de novidades, querem estar antenados e buscam símbolos que os liguem a comunidades. Fidelidade a empresas, no entanto, não está em seus horizontes – em vez da busca de status pessoal, a afeição a marcas é uma forma de expressar um comportamento coletivo. Também são impulsivos, impacientes e, no mercado de trabalho, não pensam duas vezes antes de mudarem de emprego caso não se sintam valorizados ou confortáveis no ambiente corporativo. (MELO, 2010).

Serrano (2010) define a Geração Y como a geração que está sempre conectada, que busca informação fácil e rápida, que prefere computadores a livros, e-mails a cartas, digitar ao invés de escrever e estão sempre em busca de novas tecnologias.

Oliveira (2009) afirma que as pessoas dessa geração estimam menos a permanência em uma única empresa e são mais leais a si mesmas, no entanto, o recrutamento delas é mais fácil, pois procuram trabalhar com autonomia, versatilidade e criatividade, necessitando de *feedbacks* contínuos. Loiola (2009) enfatiza que elas aspiram do seu líder, a orientação do papel que devem desempenhar, mas não gostam de cobranças. Buscam o reconhecimento pela capacidade de solucionar problemas.

## 2.5 CONFLITO ENTRE AS GERAÇÕES

Robbins (2010, p. 437) define conflito da seguinte forma “[...] conflito é um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante”. Esse conceito refere-se ao momento em que no curso de uma atividade qualquer, surge diferença de opiniões, interpretações errôneas e desacordos, por meio de uma interação que ultrapassa os limites e se reverte em conflito entre as partes envolvidas.

A partir do que se convencionou chamar de conflito de gerações é que se pode identificar as características que fazem com que um “agregado” de pessoas se transforme realmente num determinado grupo com personalidade própria e livre atuação na sociedade.

Agregue-se a isso que uma geração não se define isoladamente: é na interação com outras gerações que cada uma delas delinea sua identidade e contribui para a produção das outras. É nesses processos interativos que as gerações se moldam e são moldadas. (DOMINGUES, 2002, p. 74-76).

Há muitas diferenças entre as pessoas e essa diversidade oferece meios para a formação do patrimônio intelectual nas organizações, mesmo envolvendo particularidades relacionadas às preferências, crenças, idade e gênero. Pereira (2010) retrata que os conflitos são formados devido a alguma mudança sofrida no ambiente de trabalho.

Robbins (2004, p. 174) apresenta um agrupamento dos fatores conflitantes que influenciam no relacionamento intergeracional. Inclui-se a estrutura da organização, que, dependendo da forma de liderança, pode favorecer o surgimento

de discordâncias. A comunicação, quando há ausência da mesma, falta de transparência e clareza, sendo insuficiente para o seu entendimento. E por último, as variáveis pessoais, que podem ser favoráveis à divergência de opiniões, devido às características de personalidade e sistema de valor, diferentes.

Segundo os autores Hitt, Miller e Collela (2006), há três tipos de conflitos: Conflito de relacionamento, que aparece em meio a dessemelhança pessoal, como personalidade diferentes, valores e até objetos. O conflito de tarefas que está relacionado à estrutura do trabalho, seus objetivos e metas. O conflito de processo que está ligado à responsabilidade e entrega do trabalho.

Na maioria das vezes, os conflitos são gerados por meio das diferenças de personalidade de cada geração. Lancaster e Stillmam (2011) afirmam que a Geração Y costuma trabalhar ouvindo música, usando o celular, é a geração multitarefas, fazem várias coisas ao mesmo tempo, e estão sempre atualizados, com relação à tecnologia e novas tendências.

O indivíduo “X” é mais formal nas relações e possui mais respeito às autoridades, diferente do indivíduo Y, que é mais prático e informal nas suas relações (BOOG e BOOG, 2011). Quando a liderança é um *baby boomer* ou X, esse tipo de comportamento do Y pode ser interpretado negativamente, ocasionando conflitos, que podem impactar no crescimento da empresa, pois a mesma tende a se preocupar na resolução destes e deixando de lado o ambiente externo, na busca de novas chances de negócios. Desta forma, é importante que as empresas saibam adaptar cada geração em seu ambiente interno para que esses conflitos sejam reduzidos.

No quadro 1 pode ser observada a síntese do que foi abordado no referencial teórico. Foi possível identificar os fatores constantes no ambiente de trabalho e as características das três gerações mencionadas anteriormente.

Fatores do ambiente de trabalho	<i>Baby Bommer</i>	Geração X	Geração Y
<b>Comprometimento e rotatividade</b>	Dedicam-se mais ao trabalho do que sua vida pessoal, o trabalho é a razão de viver.	Tendem a equilibrar o trabalho com a vida pessoal, buscam flexibilidade de horário no trabalho, mas permanecem no mesmo emprego.	Tendem a equilibrar o trabalho com a vida pessoal, são impulsivos e instáveis, trocam de emprego com facilidade.
<b>Possibilidade de crescimento na carreira</b>	Possuem conhecimento e experiência para alcançar o crescimento profissional.	Na busca da realização profissional, possuem necessidade de agregar experiência e competência, são muito empreendedores e autoconfiantes.	Idealizam carreiras brilhantes, alto salários e satisfação no trabalho.
<b>Liderança</b>	São conservadores e otimistas.	Preferem o relacionamento formal com as lideranças, sentem antipatia por supervisões rigorosas e possuem mais respeito às autoridades.	Necessitam que o líder os oriente e dê <i>feedbacks</i> contínuos. São mais informais nas relações com as chefias.
<b>Aprendizado e desenvolvimento</b>	Temem o uso da tecnologia.	Gostam da ideia de mudança, mas possuem dificuldades para se adaptarem a elas.	Buscam desafios e oportunidades, são determinados e possuem capacidade para fazer várias coisas ao mesmo tempo.
<b>Relacionamento com os colegas de trabalho</b>	Valorizam o espírito de cooperação, companheirismo e otimismo.	Buscam autonomia e são mais conservadores.	Gostam de compartilhar informações e estar em contato com o ambiente virtual.

QUADRO 1 – FATORES DO AMBIENTE DE TRABALHO E AS CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES

FONTE: elaborado pela autora (2015).

Observando o quadro acima, fica claro as diferenças entre as gerações, que possuem características diversas, com relação ao ambiente de trabalho. A geração *Baby Bommer* demonstra um sólido compromisso com o trabalho. A Geração X procura um trabalho que lhe dê autonomia, liberdade e um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Já a Geração Y possui uma visão mais precipitada da carreira e busca satisfação no trabalho (AMARAL, 2004).

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo o dicionário Michaelis (2009), “metodologia é o estudo científico dos métodos” e a “arte de guiar o espírito na investigação da verdade”. Para a realização da pesquisa, faz-se necessário a definição desse método. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 83), o método é “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”. Sendo assim, entende-se por metodologia a aplicação de técnicas e procedimentos que devem ser observadas para a construção do conhecimento, com o objetivo de comprovar sua validade e utilidade.

Esse estudo terá uma abordagem quantitativa, na fase primária a revisão bibliográfica, e na fase secundária a pesquisa de campo, utilizando questionário.

Para Ruiz (2011) a revisão bibliográfica consiste no levantamento e análise de publicações sobre um determinado assunto, que será o tema da pesquisa científica. Para a elaboração da fundamentação bibliográfica da pesquisa, as informações foram extraídas de obras, artigos, teses e dissertações.

A pesquisa de campo traz realidade para a teoria, como elemento enriquecedor ao estudo. Tem como objetivo a coleta de dados por meio da interação humana e do objeto pesquisado.

Gonsalves (2005, p. 67) define de pesquisa de campo como um:

[...] tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. A pesquisa de campo é aquela que exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre – ou ocorreu – e reunir um conjunto de informações a serem documentados. (GONSALVES, 2005, p. 67).

Para o levantamento dos dados foi utilizado um questionário, com a finalidade de averiguar o grau de concordância das pessoas que responderam, pertencentes às gerações X e Y, utilizando da escala de Likert, cuja mesma é medida por 5 pontos, no qual os valores menores que 3 são classificados como discordantes e, maiores que 3, como concordantes. O valor 3 é considerado como “indiferente” ou “sem opinião”, sendo uma opinião neutra. (OLIVEIRA, 2005).

A amostra utilizada foi de trinta pessoas de uma mesma organização, sendo quinze pessoas da Geração X e quinze pessoas da Geração Y, que pertencem a um frigorífico na região metropolitana de Curitiba.

Para a análise dos dados e conclusão, faz-se necessário o uso do método estatístico, pois busca obter um conjunto de informações, representações simples e constatar as variáveis estudadas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme os dados fornecidos pelo frigorífico, há 102 funcionários ativos na empresa, 72 no setor operacional e 30 no setor administrativo, destes funcionários, 30 responderam ao questionário elaborado para a coleta de dados. Dentre os pesquisados, 50% pertencem a geração X e 50% pertencem a geração Y.

De acordo com as respostas sobre o perfil dos indivíduos pesquisados, observou-se uma distribuição de gênero bastante equilibrada (52% de mulheres e 48% de homens). A maioria alegou ter mais de 03 anos de profissão (80%), com situação familiar bastante diversificada, sendo que 30% são solteiros, 43% com estado civil casado, 17% vivem amasiados com seus parceiros e 10% são separados. Já o tempo de serviço na empresa ficou dividido em 40% dos respondentes que possuem menos de 01 ano, 43% dos indivíduos estão na empresa entre o período de 01 a 03 anos e 17% permanecem há mais de 03 anos. O nível de escolaridade da maioria dos pesquisados está distribuído em 42% que possuem o ensino médio completo e 24% que possuem o ensino superior incompleto. O questionário aplicado envolvia questões relacionadas às características das gerações X e Y, podendo observar o resultado nos dados a seguir.

No que diz respeito ao relacionamento e o compartilhamento de experiências entre os colegas de trabalho da mesma faixa de idade, ou seja, da mesma geração, não identificou-se divergências significativas. Porém se tratando de relacionamento entre as gerações X e Y, poderá ocorrer conflitos, pois cada geração prefere se relacionar entre si e compartilhar experiências e não com membros de outras gerações. O que justifica a afirmação dos autores Hitt, Miller e Collela (2006), onde citam que esse tipo de conflito pode aparecer devido às diferenças pessoais, personalidades diferentes e valores.

Outra dificuldade no relacionamento entre estas gerações, é que a geração Y pode gerar desconforto aos colegas da geração X, ao trabalhar conectada às redes sociais, ouvindo música e utilizando o celular. Conforme as repostas relacionadas a esta questão, 86% dos respondentes da geração X considera que as mídias não devem ser utilizadas nas horas de trabalho, e 14% dos indivíduos pertencentes a geração Y discordaram da afirmação. Estes dados corroboram a

afirmação de Serrano (2010), que esta é uma característica da geração Y, de estar sempre conectada, buscando informação rápida e novas tecnologias.

Ao tratar de liderança, em uma das questões, buscou-se identificar a opinião da geração X referente à autoconfiança da geração Y para realizar seus trabalhos, e se precisam de orientação constante e, constatou-se que, no local escolhido para a aplicação da pesquisa, a geração X (83%) e a geração Y (70%) se mostraram neutra quanto esta afirmação e não há possibilidade da existência de conflito nesta questão. Esse resultado contraria ao que diz Loiola (2009), quando afirma que os membros da geração Y esperam do seu líder, a orientação do papel que devem desempenhar. Ainda relacionado à liderança, os pesquisados pertencentes às duas gerações são indiferentes quanto à cobrança e orientações de pessoas mais jovens que eles, portanto, não há fatores que possam gerar conflitos nesta questão. Visto que os resultados das respostas com a opção indiferente foram, de 65% dos respondentes da geração X e 71% da geração Y.

Com relação ao aprendizado e desenvolvimento na interação entre as gerações, verificou-se que a geração Y (95%), acredita que a geração X é acomodada e deveria se arriscar mais no desenvolvimento de novas tarefas e aceitar mais desafios, enquanto que 72% dos respondentes da geração X também concordam com a afirmação. Ainda neste fator, 53% da geração X concordaram que os membros da geração Y buscam fazer várias coisas ao mesmo tempo e aproveitam o máximo das oportunidades. Referente a questão em que a geração X possui dificuldades em aceitar e se adaptar às mudanças, 55% dos respondentes desta mesma geração concordam com a afirmação e os pesquisados da geração Y também aprovam a afirmativa, em 72% das respostas. Isso indica a concordância de ambas às gerações nestas questões. Os dados obtidos confirmam com o que diz Zemke (2008), que os pertencentes da geração X gostam da ideia de mudança, mas tem dificuldade para se adaptar a elas.

Nas questões voltadas ao comprometimento e rotatividade, há possibilidades de conflitos entre as gerações, em uma das questões, notou-se que 89% dos respondentes da geração X concordam que os colegas de trabalho da geração mais nova deveriam se comprometer mais com a empresa e não trocar de emprego com facilidade. Este resultado ajusta-se à afirmação de Oliveira (2009) e Vasconcelos (2009), em que as pessoas da geração Y estimam menos a

permanência em uma única empresa, são mais leais a si mesmas e almejam a satisfação no trabalho.

Em outra questão, a geração Y (88%) considera que a geração X é acomodada e não busca uma oportunidade melhor quando não está satisfeita com seu trabalho, isso ocorre devido a geração X apresentar conhecimentos mais aprofundados, o que gera excesso de segurança e a tornando mais conservadora (PATI, 2013).

Referente à comunicação, em uma das questões, 84% dos respondentes da geração Y concordam que a geração X não gosta de compartilhar suas experiências e prefere se relacionar com as pessoas da mesma faixa de idade. Esse resultado está em conformidade com a teoria de Conger (1998), onde o autor confirma que a geração X é composta por indivíduos independentes, possuem comportamentos ambiciosos e empreendedores e carregam também a autoconfiança. Em outra questão relacionada à comunicação, 90% dos indivíduos da geração X concordaram que os mais jovens precisam ser mais formais com seus superiores e apresentar mais respeito. O que comprova a afirmação de Boog e Boog (2011), quando menciona que o indivíduo "X" é mais formal nas relações e possui mais respeito às autoridades, diferente do indivíduo "Y", que é mais prático e informal nas suas relações. Neste aspecto, o conflito entre as gerações podem afetar o desempenho profissional e o trabalho em equipe.

Nas questões relacionadas à possibilidade de crescimento na carreira, de acordo com o resultado, a geração X, em sua totalidade (100%), concorda que a geração Y busca constantemente crescimento no trabalho e melhor remuneração, mesmo sem ter o tempo de empresa e experiência necessária. Estes dados enfatizam as teorias dos autores Amaral (2004) e Lipkin; Perrymore (2010), que apontam que a geração Y possui uma perspectiva precipitada da carreira, idealizam carreiras brilhantes e altos salários. Em outra questão neste mesmo fator, a geração Y (77%) afirma que a geração anterior teme perder espaço para os mais jovens.

Uma característica positiva nas relações entre essas gerações, é a confiança recíproca entre líderes e subordinados de ambas as gerações, em realizar as tarefas e, também, quanto à entrega delas. Pois, na afirmação em que os mais velhos realizam melhor as tarefas do que os mais jovens, não houve sinais de conflito entre as gerações pesquisadas, 71% dos pesquisados escolheram a opção indiferente. Quanto à responsabilidade, na afirmação de que a geração mais nova

possui mais capacidade do que a geração mais velha, para atingir as metas estabelecidas, as respostas de ambas as gerações foram neutras (74%), este dado aponta que não houve disparidade entre as partes, havendo inexistência de conflito. Esses resultados contrariam os autores Hitt, Miller e Collela (2006), onde mencionam os conflitos referentes às tarefas e processos, que estão relacionados à estrutura do trabalho, objetivos, metas, responsabilidade e entrega do trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio ao aquecimento do mercado de trabalho, as organizações têm a necessidade de manter seus antigos colaboradores, pois são estes que mantêm viva a história da empresa. Diante das constantes mudanças, as gerações vão se afrontando, buscando seus objetivos e gerando conflitos no próprio ambiente de trabalho. Avante às diferenças entre elas, a geração Y, apesar de ser bastante acelerada e, também, multitarefas, tem muito a se desenvolver e a aprender com a experiência da geração anterior, a X, valorizando mais o trabalho, não somente como uma forma de se satisfazer.

Este estudo teve como objetivo conhecer melhor as características de cada geração, identificar quais os principais conflitos gerados na interação entre elas. Dentre os conflitos, o mais evidente foi a convivência. As gerações demonstraram possuir dificuldades e anseios para se relacionar. Outro fator conflitante está relacionado com desenvolvimento e a possibilidade de crescimento na carreira. Estes elementos podem influenciar nos dia-a-dia dos colaboradores da empresa, podendo causar impactos relevantes. Outro aspecto que indicou conflito foi a comunicação, sendo um fator fundamental no trabalho, que pode afetar o desempenho profissional e o trabalho em equipe.

O grande desafio das empresas é adaptar estas duas gerações no mesmo ambiente de trabalho, ofertando cursos de desenvolvimento pessoal e estimulando os trabalhadores a trabalhar em equipe, com grupos constituídos por pessoas das duas gerações, para que seja possível a troca de informações e conhecimentos profissionais. Dialogar é muito importante, pode minimizar os conflitos e criar um espaço para um convívio harmonioso, mas deve-se levar em consideração as características e particularidades de cada geração.

Recomenda-se um estudo mais complexo de quais as práticas e políticas que as organizações estão aderindo para integrar as gerações de profissionais no futuro. Para que o convívio entre estes indivíduos de mais idade com os mais jovens seja um aprendizado, somando conhecimento e experiências.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Sofia Esteves do. **Virando gente grande**: como orientar os jovens em início de carreira. São Paulo: Gente, 2004.

ATTIAS-DONFUT, Claudine. **Rapport de générations et parcours de vie, Enquête, Biographie et cycle de vie**, 1989, [En ligne], mis em ligne Le 28 décembre 2005. Disponível em: <<http://enquete.revues.org/document82.html>> Acesso em 10/06/2015.

BOOG, G. G.; BOOG, M. **Discursos e práticas de gestão de pessoas e equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

CONGER, Jay. **Quem é a geração X?** HSM Management, n.11, p.128-138, 1998.

DOMINGUES, José M. **Gerações, modernidade e subjetividade coletiva**. Tempo Social; Rev. Sociol. USP, S. Paulo, 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ts/v14n1/v14n01a04.pdf>> Acesso em 20/08/2015.

FAY, W. B. Understanding 'Generation X'. **Marketing Research**. n 5, p. 54-55, 1993.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas: Aline, 2005.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**: Uma Abordagem Estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

KULLOCK, Eline. **Valores diferentes geram conflitos em empresas**. Disponível em: <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/2010/11/17/valores-diferentes-geram-conflitos-em-empresas/>. Acesso em: 11/06/2011.

LANCASTER, Lynne C. e STILLMAN, David. **O Y da Questão**. 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. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOIOLA, Rita. **Geração Y**. Revista Galileu. São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.

LOMBARDIA, Pilar Garcia. **Quem é a geração Y**. In: HSM Management, n. 70, 2008.

LOMBARDIA, Pilar García *et al.* **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generación Y**. IESE Business School - Universidad de Navarra – Documento de investigación DI-753. Mai./2008. Disponível em <<http://www.iese.com/Descargas/spdf/Gratis/R130.pdf>>. Acesso em 09/02/2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MANNHEIM, Karl. “**The problem of Generations**”, in *idem*, **Essays on the Sociology of Knowledge**. Edit by Paul Kecskemeti. London. Routledge & Kegan Paul, p. 276-322, 1952.

MELO, Clayton. **O que deseja, como pensa, consome e age a Geração Y**, disponível em <http://idgnow.uol.com.br/carreira/2010/01/22/o-que-deseja-como-pensa-e-age-a-geracao-y/>. Acesso em 23/06/2015.

MICHAELIS, Dicionário. 2009. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=metodologia>> Acesso em 29/06/2015.

OLIVEIRA, L.H. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert**. PPGA CNEC/FACECA , Varginha, 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/ranking-medio-para-escala-de-likert/28/download/>> Acesso em: 18/09/2015.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamento**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 1ª Edição, São Paulo: Integrate, 2010.

PATI, Camila. **Os pontos fortes e fracos das apresentações da geração X e Y**. Exame, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/os-pontos-fortes-e-fracos-das-apresentacoes-da-geracao-x-e-y?page=2>>. Acesso em: 01/08/2015.

PEREIRA, Milton. 2010. Depoimento. In: CALLEGARI, Washington; NUNES, Carlos A. **Serie gerações**. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=x1oIU6AGHo8>>. Acesso em: 15/06/2015.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SERRANO, Daniel Portillo. **Geração Y**. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao\\_Y.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Y.htm)>. Disponível em 13/08/2015.

SMOLA, Karen Wey; SUTTON, Charlotte D. **Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium**. Journal of Organizational Behavior, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

UNITE, Julie *et al.* *Carrers and Age: Career Success for Older and Younger Workers*. In: BRISCOE, Jon P. *et al* (Eds.). **Careers around the world: individual and ontexual perspectives**. Nova York: Routledge, 2012.

VASCONCELOS, Kátia Cyrlene de Araújo *et al.* **A geração Y e suas âncoras de carreira**. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, 2., 2009, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 2009.

VELOSO, Elza Fática Rosa, DUTRA, Joel, NAKATA, Lina Eiko. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. ENANPAD, p. 07, 2008.

ZEMKE, R. O. Respeito às gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org.). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55, 2008.