

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC CIDADE TIRADENTES
EXTENSÃO CEU ALTO ALEGRE
TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS**

Isabela Ramos De Oliveira

Nicole Ferreira Dos Santos

Pablo Henrique Dos Santos Coutinho

Yasmin Cordeiro Ordôneo Da Silva

**O PAPEL DO RH DIANTE DOS CONFLITOS GERACIONAIS DENTRO DA ÁREA
OPERACIONAL**

SÃO PAULO

2023

Isabela Ramos De Oliveira
Nicole Ferreira Dos Santos
Pablo Henrique Dos Santos Coutinho
Yasmin Cordeiro Ordôneo Da Silva

PAPEL DO RH DIANTE DOS CONFLITOS GERACIONAIS DENTRO DA ÁREA OPERACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC Cidade Tiradentes - Extensão CEU Alto Alegre, orientado pela Prof^o Danielle Claro Blasques, como requisito parcial para obtenção do título Técnico em Recursos Humanos

SÃO PAULO

2023

DEDICATÓRIA

Gostaríamos de agradecer primeiramente a Deus que nos permitiu chegar até aqui com mais uma vitória. Sem ele nada disso seria possível.

Nossas famílias que foram essenciais nestes semestres, que apesar de todas as dificuldades sempre nos incentivaram e nos ajudaram. Agradecemos nossa família por não nos deixarem desistir.

AGRADECIMENTOS

Também agradecemos uns aos outros, pois um sempre esteve apoiando o outro, ajudando e dando impulso. Sem essa equipe, nosso trabalho não teria sido desenvolvido com tanto esforço e coragem. Apesar do cansaço e da rotina corrida de cada um, sempre dávamos um jeito de dar nosso melhor.

Agradecemos em especial nossa orientadora Professora Daniele Claro, mesmo com as dificuldades nos ajudou a traçar um caminho, nos ofereceu ideias, retirou dúvidas, prazos prolongados e principalmente pela sua competência e orientações durante todo o desenvolvimento desta monografia.

Agradecemos aos nossos professores do curso também, pois sem vocês não teríamos chego até aqui com todo os conhecimentos obtidos.

Para finalizar agradecemos a ETEC Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre pela formação obtida e pela oportunidade de conhecer novas pessoas e aprendizado.

“ A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre o que todo mundo vê. ”

Arthur Shopenhauer

“O sucesso não consiste em não errar, mas em não cometer os mesmos equívocos mais de uma vez. ”

(George Bernard Shaw)

RESUMO

Os conflitos de gerações dentro da área operacional que também é conhecido como os desentendimentos motivados pelas diferenças de gerações entre os colaboradores a diversidade de gerações dentro de uma organização causa um grande impacto, sendo assim, cada geração tem suas características e suas diferenças, razão pela qual muitas das vezes acaba ocasionando em um conflito e/ou desentendimento. O objetivo central do trabalho é abordar e analisar sobre o tema, reconhecer as gerações e porque isso ocorre dentro das organizações, quais são as consequências se não tratada de forma adequada. Propõe-se assim, apresentar as características de cada geração, sua bagagem cultural, qual o seu olhar profissional, como a comunicação pode ter influência na produtividade das organizações, qual o papel do Recursos Humanos para tratar e evitar esses conflitos, comprovando através da pesquisa de campo que os conflitos de gerações são comum nas empresas e desmotivam os colaboradores, afetando toda a produtividade na empresa.

Palavras chave: Conflitos de gerações; bagagem cultural; comunicação; produtividade.

ABSTRACT

Conflicts of generations within the operating area that is also known as the misunderstandings motivated by the differences of generations among employees. The diversity of generations within an organization causes a great impact, so, each generation has its characteristics and their differences, which is why many of the. The central objective of the work is to address and analyze on the subject, recognize the generations and because this occurs within organizations, which are the consequences if not adequately treated. It is therefore proposed, presenting the characteristics of each generation, its culture luggage, what your professional look, how communication can have influence on organizations productivity, what is the role of human resources to treat and avoid these conflicts, proving through field research that the conflicts of generations.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. PROBLEMÁTICA	10
1.2. HIPOTESE.....	10
1.3. JUSTIFICATIVA	10
1.4. OBJETIVO GERAL	10
1.5. OBJETIVO ESPECIFICO	10
1.6. METODOLOGIA.....	10
2. REFERENCIAL TEORICO	11
2.1 QUAIS SÃO AS GERAÇÕES BABY BOOMERS; GERAÇÃO X; GERAÇÃO Y OU MILLENIALS	11
2.2. BAGAGEM CULTURAL: CADA GERAÇÃO TEM POSTURAS DIFERENTES.....	14
2.3 CONTRATAÇÃO MAIS DIVERSIFICADA	16
2.4. CONFLITOS DE GERAÇÕES.....	18
2.5. O QUE OS CONFLITOS AFETAM DENTRO DA EMPRESA?	20
2.5.2. O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS.....	21
2.6. COMO LIDAR COM A RIVALIDADE ENTRE OS COLABORADORES.....	23
2.7. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA LIDAR COM OS CONFLITOS	25
2.8. CLASSIFICAÇÃO DOS COLABORADORES E DEIXAR EVIDENTE QUE CADA GERAÇÃO POSSUI SUAS CARACTERÍSTICAS QUE BENEFICIAM A EMPRESA.	27
2.9. RH HUMANIZADO.....	30
2.10. COMUNICAÇÃO X PRODUTIVIDADE	33
3. ANÁLISE DE RESULTADOS	36

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho hoje em dia sofre com muitas mudanças, e gradativamente tem se tornado cada vez mais concorrido entre as gerações. Em base ao que estudamos e com o objetivo de entender os aspectos sociais e humanos que existem nas organizações, foi possível encontrar as diferenças que ocorrem no meio dos colaboradores em suas empresas.

Os conflitos de gerações são simplesmente tipos de conflitos entre faixas-etárias diferentes, que são classificados por gerações. Esse entrosamento das gerações facilitou com que haja intimidade entre os colaboradores, mas também gera conflitos que desequilibram as empresas e mostrando a necessidade de mudança constante.

Nas organizações, colaboradores de faixas-etárias diferentes com cargos diversos tendem a apresentar características distintas, ocasionando conflitos no ambiente de trabalho. Esses que podem ser gerados por colaboradores de diferentes níveis ou não e gerando competitividade entre os mesmos.

Quando necessário lidar com algum tipo de conflito, precisa-se de um bom gestor ou coordenador eficaz. Que conheça a fundo seu colaborador, sendo assim, o gestor deve conhecer a competência de cada um e juntar entre os outros para que cresçam juntos em um só propósito.

Desse modo o gestor consegue observar, perceber, refletir e reconhecer sobre cada caso nas empresas. Mostrando quão importante é uma liderança e gestão eficaz na empresa. As empresas devem estar atentas a reconhecer as causas dos problemas entre os colaboradores e estar a com mente aberta para desenvolver estratégias para resolver essas questões.

As tecnologias de informação e comunicação trazem em si um paradoxo, porque possibilitam de um lado o crescimento da empresa, o enxugamento dos custos, a presteza nos processos, mas por outro lado, geram receios pela perda postos de trabalho, pela sensação de não corresponder às expectativas depositadas de cada um, pela insegurança devido ao afrouxamento das garantias da estabilidade no trabalho.(CIMBALISTA, 2006, p.39)

1.1. PROBLEMÁTICA

Será que o conflito de gerações causa danos na produção da empresa?

1.2. HIPOTESE

- Uma gestão de RH humanizada pode facilitar com que não haja esses tipos de conflitos dentro da empresa.
- A falta de comunicação entre as gerações impulsiona os conflitos.
- A produtividade é afetada por conta dos conflitos de gerações.

1.3. JUSTIFICATIVA

Este trabalho apresenta como o conflito entre gerações dentro da área operacional pode dificultar as relações e produtividade entre os colaboradores. O tema escolhido é importante para conscientizar a empresa e funcionários, cujo problema não é tão conhecido e tratado corretamente, podendo solucionar e melhorar o ambiente operacional.

1.4. OBJETIVO GERAL

Entender as estratégias para mitigar os conflitos na área operacional'

1.5. OBJETIVO ESPECIFICO

- Revisar os conceitos conflito geracional; geração baby boomers; geração x e geração y; gestão de RH.
- Analisar a bagagem cultural de cada geração
- Compreender as razões dos conflitos

1.6. METODOLOGIA

O início do estudo foi executado com a formação teórica do tema, iniciando por uma pesquisa bibliográfica e análise sobre o tema da pesquisa, a partir do levantamento de informações por livros e artigos. Foram expostas algumas metodologias de análise e melhorias de processos disponíveis e buscaram-se então os critérios de utilização de ferramentas da qualidade na metodologia. E o principal método foi o estudo de caso, que permitiu observar como funcionam estes conflitos de gerações na empresa.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1 QUAIS SÃO AS GERAÇÕES BABY BOOMERS; GERAÇÃO X; GERAÇÃO Y OU MILLENIALS

A geração baby boomers, seguindo uma ordem cronológica dos mais velhos para os mais novos, geração que nasceu vivenciando as consequências de um grande momento da história, são uma geração na qual as pessoas eram mais rígidas em sua educação, tinham mais estabilidade social, e profissionalmente foram educados em um ambiente corporativo no qual a liderança é sinônimo de controle. Os Baby Boomers, são consideradas pessoas nascidas pós segunda Guerra Mundial 1945, e se estende até o ano de 1960. (ALEXANDRE, PITA, FREITAS, 2018)

Segundo Oliveira (2012) a geração Baby Boomers procurou construir uma carreira sólida e estável, almejando a realização pessoal. Estes profissionais se preocupam com o dever e com a segurança e são resistentes aos processos de mudanças. Há uma cobrança muito grande em cima desta geração, por esta razão são totalmente dedicados aos seus trabalhos, e devido a isso acabam conseguindo atingir grandes cargos dentro das empresas. Possuem uma necessidade muito grande de aceitação. (ALEXANDRE, PITA, FREITAS, 2018)

São extremamente dedicados naquilo que fazem e, por isso, desejam que as outras pessoas tenham a mesma entrega ao trabalho. Por viverem em uma época sem avanços tecnológicos na área da comunicação, tiveram de aprender a ir até as pessoas para poder se comunicar e levam isso para vida. Conforme será mencionado adiante devido a isso possuem grande aversão à tecnologia e, também, não gostam de serem contestados. (ALEXANDRE, PITA, FREITAS, 2018)

Devido a toda cobrança que tiveram desde sua criação é possível segundo Kullock (apud FERREIRA, SANTOS, SOUZA, 2015, p.04) que os boomers cresceram com a necessidade desesperada de provar a si próprios as suas capacidades, por isso, põem a carreira à frente de tudo, inclusive da família, são workaholics assumidos e incontestáveis. (COSME, 2018)

Após os Baby Boomers, temos a geração X, são aqueles nascidos entre o início dos anos 60 e fim dos anos 60, a geração X possui algumas características semelhantes

com os Baby boomers, como por exemplo, a questão de obediência diante da autoridade, mas com algumas modificações pelo fato de crescerem junto ao processo de evolução tecnológica, sendo os primeiros a terem acesso a ela, e assim acabam tendo uma visão bem diferente. (ALEXANDRE, PITA, FREITAS, 2018)

Ao contrário dos boomers, a geração X aceita as mudanças e busca se adaptar a elas como forma de se adequar ao meio em que atuam, quanto às expectativas geradas em relação ao ambiente de trabalho a que estão vinculadas, Conger (1998) destaca alguns traços pertencentes a geração X. Sendo eles: primeiros a ter algum tipo de domínio sobre tecnologia e desejam trabalhar em locais de trabalho que remetem a comunidades, como por exemplo trabalho em equipe.

Essa geração, por sua natureza possuem interesse pelo trabalho e gostam daquilo que fazem, gostam de se dedicar por bastante tempo desde que seja uma tarefa de seu interesse, porém, não abrem mão de sua vida pessoal, por essa razão costumam ser um pouco instáveis dentro das empresas em que atuam, por buscarem esse equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. (COSME, 2018)

Uma das características dessa geração é a forma de mostrar seu potencial, eles não gostam de receber informações relacionadas às suas tarefas, possuem a necessidade de descobrir por conta própria de como realizar. Além disso, são movidos pelo reconhecimento e motivação, e priorizam a liberdade de escolhas em relação ao desenvolvimento de suas tarefas e como conduzi-las. (ALEXANDRE, PITA, FREITAS, 2018)

Para Stauffer (apud BRITTIS et al, 2012, p.05), “para motivar esta geração diga-lhes o que precisa ser feito, mas não como fazê-lo. Dê-lhes muitas tarefas, porém deixe que eles estabeleçam as prioridades, evite usar clichês ou expressões da moda, forneça feedback sincero e com frequência”. Enquanto os Baby Boomers não gostam de se adaptar e se adequar às mudanças, a geração X busca sempre aceitar as modificações diante do seu ambiente de trabalho. A Geração Y composta por pessoas nascidas entre 1980 e 2000. Comparando as duas gerações citadas anteriormente, a geração Y é considerada a mais evoluída tecnologicamente. A Geração Y, nascida

em um período de grande evolução da tecnologia e dos meios de comunicação, apresentam um grande domínio sobre elas (ALEXANDRE, PITA, FREITAS, 2018)

São uma geração que apresentam grande domínio e facilidade em tudo relacionado a tecnologia, são autodidatas, possuem uma capacidade de aprendizado muito maior do que as demais gerações, sendo totalmente abertos a novas descobertas. Essa geração possui capacidade de desenvolvimento intelectual e de competência muito rápida, e de fato são privilegiados por nascerem em um cenário com grandes avanços, no qual permite o alcance de todo o tipo de informação possível e no momento que for desejado de forma muito rápida, muito diferente do contexto em que cresceram os seus pais ou avós geração baby boomers. (ALEXANDRE, PITA, FREITAS, 2018)

Portanto, nota-se a necessidade de uma readequação das organizações para receber e entender estes profissionais, que cada dia que passa estão evoluindo constantemente, acompanhando os passos da evolução tecnológica e deixando para trás as gerações que possuem certa resistência às mudanças Os Baby boomers são totalmente centrados no trabalho; a geração X foca no trabalho, mas busca uma forma de conciliá-lo com sua vida pessoal, pois não abrem mão de estar com suas famílias; já com a geração Y surge com uma ideia de produtividade baseada na visão de trabalho de grandes empresas.. (COSME, 2018)

Sendo assim, Coelho (apud BRITTES et al, 2012, p.07) descreve que: “Talvez a maior característica da Geração Y que a difere perante as anteriores seja a contínua busca por uma vida prazerosa e agradável. A vida profissional e particular congruem cada vez mais, sendo impulsionadas e exercidas pelas expectativas do auto realizações. Trabalhar para eles é como brincar – e as empresas precisam entender que isso é bem lucrativo”.

2.2. BAGAGEM CULTURAL: CADA GERAÇÃO TEM POSTURAS DIFERENTES

2.2.1. Geração X

O comportamento da geração x já mudou muito no termo geral durante os anos. A geração x, por sua vez, é a mais predominante no mercado de trabalho atualmente, apesar de seu conservadorismo em relação a algumas questões, eles não se detêm a certos padrões tão rígidos. Mesmo vivendo a época da expansão tecnológica e presenciarem o começo da decadência sociais. Ademais Oliveira (2009) destaca que a geração x eram bastantes presentes em movimentos hippies e estudantis, sempre afim de manifestar as suas insatisfações. Porém, como profissionais, eles valorizavam a busca pela ascensão profissional no trabalho, tornando-os mais autoconfiantes e independentes. (MARINA ARIENTE, 2011)

Oliveira (2009) também destaca que a televisão teve grande influência na vida dessa geração, tanto na rotina familiar, quanto na educação. Essa influência acabou tendo um aumento significativo na rotina consumista direcionado ao modo de agir e viver das pessoas.

Essas influências, levam a essa geração a ter uma maior valorização pelo trabalho e estabilidade financeira, na busca de realizar desejos pessoais e materiais, já que a carreira era o meio para leva-lo ao seu sucesso como profissional. Porém, contudo, priorizam a realização profissional em primeiro plano, após, vêm a constituição de uma família e a busca e a priorização com a qualidade de vida. (MARCOS DINIZ, 2011)

2.2.2. Geração Y

A geração y, é uma geração onde as pessoas são consideradas mais ambiciosas, individualistas, instáveis, e mais preocupadas, tanto com os direitos humanos, quanto com o meio ambiente. São identificadas também como pessoas mais decididas, esperançosas, coletivas e com bom nível de formação. (LOIOLA, 2009)

São conhecidos como a geração dos resultados, levando em consideração que nasceram na época da internet, tecnologia e do excesso de segurança. Não tiveram nenhum grande impacto social, viveram em democracia onde havia a liberdade política e economia próspera. (OLIVEIRA, 2009)

Raines (2000) também acrescenta que essa é uma geração que foi criada em uma família bastante flexível, e que por muitas vezes as crianças eram criadas pelos

funcionários de creches ou por avós, e desde muito cedo suas famílias já foram preparando seus filhos para um futuro, preenchendo o dia a dia deles com cursos, atividades e esquecendo-se de serem crianças. De acordo com a Gazeta Piracicaba (2011), esses jovens são muito inteligentes e tem facilidade com a tecnologia, buscam sempre novas perspectivas pois não se contentam com os desafios propostos. Porém, essa facilidade com a tecnologia acaba afetando-os de maneira que, se tornasse importante para a própria sobrevivência no dia a dia.

2.2.3. Geração Baby Boomers

Conger (1998) considera que a geração baby boomers é composta por pessoas que vivenciaram a época dos movimentos feministas pelos seus direitos e da guerra. Essa geração foi educada com bastante rigidez e tinham que seguir regras padrões sobre disciplina e obediência. São pessoas em que a principal preocupação está na estabilidade do emprego, por isso, colocam suas carreiras acima de tudo e são ótimos para se adaptar em qualquer situação, porém, é uma geração que aos poucos está diminuindo no mercado de trabalho.

Em relação ao profissionalismo, essa geração foi marcada pela sua lealdade, focando sempre em seus resultados para que possam ir de acordo com a missão da empresa em que trabalhavam. A relação com o emprego, era quase que uma identidade para essa geração. Conger (1998)

Atualmente, estão em uma fase mais madura, porém, ainda se trata de uma geração onde são bastante resistentes a mudanças, pois devido a vivência e experiência de vida que tiveram, demonstram resistência em certos tipos de ações dentro de um ambiente cooperativo. Conger (1998)

Essa geração se tornou a mais saudável e conhecedora que sua antecessora, uma vez motivada, tentam prolongar ao máximo o período para aposentadoria por diversos motivos, sejam eles, complemento de renda, exuberância de vitalidade que ainda sentem, necessidade de continuar produzindo e ter algum complemento de renda para a família (KANNNAME, 1999)

2.3 CONTRATAÇÃO MAIS DIVERSIFICADA

A explicação de diversidade no ambiente de trabalho compreende a maior variação de pessoas possível. Essa variedade abrange distintos tipos de diversidades na instituição, como gênero, idade, cor, classe social, cultura, raça, cultura organizacional, entre outros (Luciana Kalil Lage, 2002).

Especificamente a diversidade de gerações (idades) na empresa é de extrema importância, pois essa diferença é apreciada e vista como uma expansão de possibilidades e ideias dentro de uma organização. Porque tudo que acontece em uma sociedade, conseqüentemente também é refletido dentro de uma organização, então diferenças como essas precisam ser representadas no ambiente de trabalho geral. Fischer (2002 p. 202), cita, que o novo conceito do RH foca na centralidade na composição de estratégias para resultados positivos dentro das empresas da atualidade.

Segundo Chiavenato, estabelecer objetivos ajuda a empresa a ter noção de como está o seu ambiente e determinar onde ela quer chegar. Acompanhar e divulgar os resultados referentes a esses indicadores também permite que a equipe se envolva e se engaje no processo. Para auxiliar no cumprimento das metas, estabelecer parcerias entre as áreas de Recursos Humanos e de Comunicação da empresa pode garantir que os processos seletivos priorizem a diversidade entre as gerações.

Constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização; (...) é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho; (...) a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento (CHIAVENATO, 2006, p. 50).

Como diz Valerie M. Grubb (2017) “No entanto, da mesma maneira como as empresas procuram candidatos diversificados, em termos de idade e de outros atributos, os candidatos também buscam organizações com quadro de pessoal diversificado”. Tentar minimizar essa desigualdade entre os colaboradores e oferecer oportunidades àqueles que tem mais dificuldade em alcança-las é de extremo mérito da organização.

O recrutamento funciona como um filtro que permite que as pessoas que apresentam características desejáveis à organização possam ingressar na mesma. É, sem dúvida, uma importante ferramenta de gestão de pessoas, com a finalidade de identificar as pessoas que possuam o perfil desejado pela análise e descrição de cargo (CHIAVENATO, 2005 p. 35).

Segundo Elaine Cavalleiro, deixar de lado o preconceito é a ação mais importante de todo o processo de construção de uma empresa diversificada. Discutir sobre preconceito pode ser difícil, mas combater é essencial para que tudo se torne mais fácil dentro do ambiente organizacional. Ao aceitar que somos humanos e que podemos cometer julgamentos equivocados, fica mais fácil vencer a barreira do preconceito. Sendo assim, os líderes de empresas devem se atentar a isso e não deixar se mostrar preconceituoso ao priorizar pessoas da mesma idade, é necessário ter a diversidade na contratação.

De acordo com Chiavenato (2003, p.293), “as organizações sociais surgem da necessidade de que as pessoas têm de se unir e se relacionarem com outras pessoas para realizar seus objetivos. ” Sendo assim, é imensurável que na empresa tenha diferentes gerações trabalhando em conjunto, cada qual contribuindo com seus conhecimentos e valores. Ter funcionários de gerações distintas pode ser uma estratégia positiva das empresas, pois pode haver visões diferentes.

No método de contratação de acordo com Hubner (2001, p. 41) é como uma seção fundamental. É necessário que a lógica da contratação diversificada seja explícita, entender suas relações/correlações, divisões e a forma de retê-los. A empresa precisa estar alinhada para lidar com as diferenças e fazer uma contratação correta e diversificada.

...quando você estiver tentando gerir conflitos, faça um exame completo de suas fontes. É mais provável que o conflito tenha origens em requisitos impostos pelo trabalho, valores distintos ou diferenças de personalidade do que em uma comunicação ruim. E isso poderá

influenciar as ações tomadas para resolver o conflito. (ROBBIN 2003, p.119).

O desafio da empresa é conciliar as diferentes gerações, na mesma equipe, evitando ou ajustando os conflitos que podem vir a gerar.

Um ambiente de trabalho com contratação mais diversificada torna a equipe mais experiente e criativa. Se faz necessária para a empresa e precisa-se investir nessas contratações, pensando até nos resultados da empresa, além do clima organizacional (Robbin, 2003).

2.4. CONFLITOS DE GERAÇÕES

As teorias de gestão de conflitos vêm sendo desenvolvidas desde a Escola Tradicional assim nomeada a história das organizações entre as décadas de 1920 e 1940; esta linha classificava o conflito como evento negativo e evitável; nas décadas de 1940 a 1970, a teoria das relações humanas concebeu o conflito como algo natural, inevitável e aceitável. (MOTTA, 2000, p. 159)

Na sequência, tivemos a Abordagem Interacionista que propõe manter conflitos a níveis médios, pois são absolutamente naturais; desse modo, a inexistência de conflitos levaria a empresa ao marasmo; no entanto, os excessos devem ser evitados para evitar o caos (ADILVO ALEXANDRE ANTUNES, 1).

A partir do compartilhamento do mesmo espaço de tempo de pessoas nascidas em uma mesma época, as convivências de diferentes gerações fazem parte do cotidiano de todos, sejam em vários aspectos, principalmente dentro de uma organização. Há diferenças e características entre tais gerações como por exemplo, a visão diante o mundo, de autoridade, limites de comportamento e valores entre outros que afetam os indivíduos diretamente e indiretamente. Portanto, para compreender como uma geração diferencia-se da outra, é necessário que se perceba como cada uma delas formam um conjunto de crenças, valores e prioridades, ou seja, paradigmas, consequências diretas da época em que cresceram e se desenvolveram (CHIUZI, R. M., PEIXOTO, B. R. G., & FUSARI, G. L.).

As gerações são produtos de eventos históricos que influenciam profundamente os valores e a visão do mundo de seus membros. Um fenômeno social corresponde, em partes, aos comportamentos, ações e situações observadas em determinadas

sociedades, organizações e grupos em um momento ou período histórico específico, nesta perspectiva, esses métodos são diversos e a singularidade dos indivíduos é através da pesquisa psicológica, e a base teórica da sociologia é guiada pelo estudo de fenômenos coletivos sociais, tentando explicar, analisar seu relacionamento (CHIUZI, R. M., PEIXOTO, B. R. G., & FUSARI, G. L.).

Uma das áreas de pesquisa altamente interessada em estudos geracionais na atualidade é a área de Marketing. A partir do estudo do comportamento do consumidor, procura identificar como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e seus desejos (GADE, 1998).

É possível perceber que há grande quantidade de divisões e designações para as gerações e que este assunto desperta curiosidade, principalmente no mercado de trabalho e nas organizações de negócios buscando compreender o funcionamento das novas gerações em função da alta quantidade de jovens agora sendo inseridos nas empresas.

Independente da designação das gerações, algumas características comuns são compartilhadas em função precisamente de eventos históricos que moldaram padrões socioculturais dos indivíduos. O que se percebe é que a maioria dos estudos e registros históricos (senão todos) é originário da cultura norte-americana, realizados a partir de registros históricos especialmente em função da história de participação em guerras que, geraram verdadeiras cicatrizes sociais em determinadas gerações, marcando-as de maneira bastante significativa.

Percebe-se que, por exemplo, os baby boomers, nascidos após segunda guerra mundial foram altamente marcados, resultando em valores como: respeito e lealdade, pela autoridade, família e moralidade.

A geração X não vivenciou uma situação de guerra, seu maior desafio foi superar os conflitos econômicos ocorridos na época, eles sempre estão em busca de equilibrar o trabalho e a vida familiar.

Geração Y, anseiam por uma carreira de sucesso, mas tal desejo deve respeitar limites estabelecidos, assim podem desfrutar de sua família, filhos e amigos, essa

geração demanda das organizações mais flexíveis de adequar o tempo destinado à vida familiar igual a exigência de seu trabalho.

Erikson (1998) alega ainda que a identificação pessoal passar a existir neste estágio quando os jovens escolhem os valores e as pessoas às quais serão fiéis, em vez de simplesmente aceitarem as escolhas de seus pais (ou chefes), isto é, cargos embasados em estruturas hierárquicas arbitrariamente definidas realmente podem não significar muito para esta população, a não ser que lhes sejam desvendados os méritos e conquistas obtidos por tais pessoas para que, então, o adolescente possa avaliar, a partir de seus valores pessoais, a maneira como lidar com tais figuras de autoridade. (CHIUZI, R. M., PEIXOTO, B. R. G., & FUSARI, G. L)

As lideranças das organizações têm que encontrar meios eficientes para gerir os novos talentos, apesar dos conflitos existentes entre as distintas gerações para preparar o futuro das organizações: “são eles que garantirão a continuidade da organização no longo prazo, ao substituírem os profissionais mais velhos [...] é possível notar que se trata de uma geração presente no mercado de trabalho com o perfil mais alinhado às exigências do ambiente”. (SANTOS, 2012, p. 59)

2.5. O QUE OS CONFLITOS AFETAM DENTRO DA EMPRESA?

2.5.1. O que Afetam?

Segundo Zemke et al. (2000) uma das condições que criam oportunidade para a ocorrência do conflito são a incompatibilidade e as variáveis pessoais, como cultura, valores e personalidade. Torna-se necessário, portanto, uma adequação, a fim de evitar que esse conflito de personalidades ocasione saídas da organização, resultando em gastos; assim como problemas com a qualidade do produto ou serviço e com a satisfação dos clientes. O conhecimento de que a rotatividade gera custos elevados não é suficiente para um gerenciamento eficiente do fenômeno (PATIAS et al., 2015).

O impacto econômico ocorre através de custos diretos e indiretos, portanto, requer atenção crítica, e uma condução cuidadosa. Os custos diretos são os custos de recrutamento e seleção, registro, documentação e desligamento. Contabiliza-se custos com materiais, instalações, equipamentos e instrutores utilizados no treinamento. Ocorre também o gasto com horas extras, adaptação do novo trabalhador, e possíveis processos trabalhistas. A repentina baixa da produtividade da equipe e do setor, e quebra do ritmo de trabalho, enquanto o funcionário novo está em período de treinamento, afeta indiretamente toda a rede de produção. Ocorre frequentemente quando o funcionário antigo se desligou repentinamente, e é necessário um período para reajustamento da equipe, que se encontra sobrecarregada (PATIAS et al., 2015).

Um colaborador que pede demissão no momento em que detém um cargo elevado, com alto conhecimento dos processos internos da organização, integrante importante de uma equipe produtiva, ou que tenha ampla rede de relacionamento, provoca um impacto negativo para os que permanecem na organização, causado tanto pela falta da presença costumeira, quanto pelo vazio deixado a cargo de outro preencher, e a dificuldade encontrada em restabelecer toda a rede de troca de informações dentro do processo produtivo, quebrando o fluxo de trabalho (ROBBINS, 2005)

2.5.2. O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente, os desafios encontrados pelos gestores são os mais diversificados; onde um deles é conviver com um quadro de colaboradores de diferentes gerações, de modo em que a atividade de gestão exige preparação para lidar com as equipes caracterizadas pela diversidade. Vários fatores, tais como sociais e culturais, econômicos, somados à educação familiar, moldam as escolhas e gostos das pessoas na sociedade. Segundo Robbins (2005), seria importante o preparo dos gestores para essa realidade, envolvendo a experiência, integração entre equipes e suas experiências.

Os membros do grupo nem sempre têm a mesma opinião ou estão de acordo sobre certas questões e, por consequência, podem surgir os conflitos. Entende-se por conflito: “a percepção de diferenças incompatíveis, que resulta em interferência ou oposição. Essa definição abrange uma gama ampla de ações – desde atos abertos e violentos até formas sutis de desacordo” (ROBBINS, 2005)

Segundo este autor,

O conflito pode ter óbvias consequências negativas no funcionamento do grupo rivalidades e desacordos podem prejudicar o grupo quando desviam os esforços dos membros da realização dos seus objetivos para a tentativa de resolver as diferenças. O conflito pode gerar descontentamento em casos extremos dissolver laços comuns e gerar colapso final no grupo. Porém, nem todos os conflitos grupais são ruins! Níveis baixos e moderados de conflitos têm evidenciado influências positivas nos grupos (ROBBINS, 2005, p. 269).

O mesmo destaca que, as três últimas gerações atuantes no mercado de trabalho (Baby Boomers, X e Y), possuem diferentes formas de agir, pensar; vivem parcialmente, conforme os conceitos recebidos da geração que as antecede. O

relacionamento dessas gerações no ambiente de trabalho pode ocasionar muitos conflitos, mas também infinitas oportunidades de complementaridade de ideias e ações. Abaixo, tem-se uma síntese das características dessas três gerações:

- Baby Boomers – geração muito disciplinada, tinha muito respeito por toda a família e, principalmente, pelos pais (não questionando suas ordens ou opiniões), e ficava na mesma empresa por muito tempo – alguns ainda estão no local em que iniciaram sua carreira profissional.
- Geração X – geração com maior preparo acadêmico e experiência internacional. Entrou no mercado rompendo com atitudes rígidas e exigindo maior flexibilidade e menor hierarquia. Geração rica em empreendedores.
- Geração Y –tem dificuldade em imaginar o mundo sem computador e internet. É mais individualista, quer autonomia e não aceita facilmente uma rígida estrutura hierárquica.

2.6. COMO LIDAR COM A RIVALIDADE ENTRE OS COLABORADORES.

As organizações têm como principal característica unir indivíduos diferentes, com personalidades e propósitos diversos, em torno de um objetivo comum. Por conta disso, é natural que surjam conflitos de diferentes tipos e formas. Assim, segundo Chiavenato (1998), o conflito deve ser tratado com o máximo de cuidado possível, visto que a resolução de um conflito é de longo prazo e se bem administrada e devidamente resolvido possibilita grandes mudanças organizacionais que levam ao aumento da busca de inovações.

Quinn (2003) complementa, dizendo que os conflitos causam sentimentos que geram insegurança, falta de cooperação e desconforto entre os grupos, diversos sentimentos são capazes de influenciar a tomada de decisão prejudicando o trabalho e aos próprios envolvidos.

A rivalidade entre os colaboradores é prejudicial, causando consequências negativas na empresa, gerando ainda mais problemas de relacionamento entre os colegas, ajudando na queda da produtividade e na motivação da equipe.

Garbeneli (2006, p. 83) diz que “a visão tradicional entendia que o conflito era prejudicial e devia ser evitada a todo custo. Sua existência tirava de foco a atenção dos gerentes e consumia recursos sem que contribuísse para o bem-estar ou o sucesso da organização.

Marques (2016, p. 85) complementa dizendo que “o autoritarismo e a baixa autoestima podem predispor pessoas a criarem conflitos”. O conflito prejudica a equipe, gerando discordância de opinião entre colegas, dificuldade de relacionamento, competição, falta de confiança, desmotivação. Lidar com os conflitos e rivalidade entre os colaboradores é uma tarefa muito difícil. É fundamental que os líderes tentem achar uma solução o mais rápido possível, pois atritos mal resolvidos podem trazer inúmeros problemas para a organização como queda na qualidade do trabalho, ineficiência no atendimento ao cliente, clima organizacional negativo, rivalidades e disputas são apenas alguns exemplos.

A seguir algumas dicas para lidar com os conflitos:

- a) Invista em uma boa comunicação;
- b) Saiba lidar com as rivalidades;
- c) Saiba ouvir;
- d) Procure soluções, não culpados;
- e) Respeite as diferenças;
- f) Admita quando você está errado;
- g) Valorize o trabalho de seus colegas;
- h) Aprenda a aceitar críticas construtivas.

Analise a sua conduta no ambiente de trabalho e veja como você pode mudar a sua percepção. Evite os conflitos e tenha dias mais tranquilos para desenvolver suas habilidades profissionais e buscar seu conhecimento na carreira.

Robbins (2005, p. 269), acredita que “desacordos e rivalidades podem prejudicar o grupo quando desviam os esforços dos membros da realização dos seus objetivos para a tentativa de resolver diferenças. Em casos extremos, o conflito pode gerar descontentamento, dissolver laços comuns e resultar no colapso final do grupo.”

2.7. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA LIDAR COM OS CONFLITOS

A inteligência emocional tem se mostrado cada vez mais eficaz e uma grande aliado aos fatores de sucesso de muitas empresas. Não somente na vida pessoal, mas também na nossa vida profissional. Nos dias atuais muito se fala sobre profissionais que se afastam de suas rotinas por conta do estresse e a falta de qualidade de vida. A inteligência emocional está interligada a vários aspectos, sendo eles: o dia a dia no serviço, escolha de carreira profissional, resolução de conflitos e o relacionamento interpessoal.

Segundo Goleman (2007), na busca dos resultados o profissional contemporâneo precisa saber atuar na resolução de conflitos diversificados que envolvem múltiplos interesses, conflitos que em grande parte são de natureza comportamental, ou seja, é previsível esta dificuldade na condução dos trabalhos, pois as pessoas são a causa de tudo que acontece e por definição não gerenciamos apenas o trabalho em si, gerenciamos pessoas. Seres humanos dotados de emoções contaminadas, sentimentos que devem ser considerados como componentes essenciais ao ambiente de trabalho, tendo a mesma validade de aceitação que ideias e conhecimentos técnicos para um melhor aproveitamento dos recursos humanos, que com suas atitudes, crenças e estados emocionais provocam reações em cadeia influenciadoras de sucesso ou fracasso do empreendimento.

As organizações que são administradas por gerentes que possuem um perfil de liderança, que estão sempre atualizados com as mudanças no mercado de trabalho, que motivam a equipe e tem um bom relacionamento com os seus stakeholders (stakeholders todas as pessoas, empresas ou instituições que têm algum tipo de interesse na gestão e nos resultados de um projeto ou organização, influenciando ou sendo influenciadas – direta ou indiretamente – por ela). Enfim, com a visão de organização e interfaces como um todo de forma que seja possível traçar planos estratégicos, táticos e operacionais que almejam alcançar os objetos da empresa de forma eficaz e eficiente.

O líder de hoje precisa saber que não se alcançam resultados adequados liderando pessoas como se fazia no passado, onde o poder fazia da disciplina uma ordem e dos padrões pré-definidos. Ao se deparar com a junção no ambiente de trabalho de diferentes Gerações: Baby Boomers, X, Y e Z (Quadro 1), com características e anseios completamente diferentes, com diferentes níveis de informação, um alto nível de ansiedade e com perfis dos mais diversos, o líder precisará usar ferramentas condizentes com um novo

cenário que necessita de uma nova forma de liderança (GOLEMAN, 2007).

O líder de hoje precisa saber que não se alcançam resultados adequados liderando pessoas como se fazia no passado, onde o poder fazia da disciplina uma ordem e dos padrões pré-definidos. Ao se deparar com a junção no ambiente de trabalho de diferentes Gerações: Baby Boomers, X, Y e Z (Quadro 1), com características e anseios completamente diferentes, com diferentes níveis de informação, um alto nível de ansiedade e com perfis dos mais diversos, o líder precisará usar ferramentas condizentes com um novo cenário que necessita de uma nova forma de liderança (GOLEMAN, 2007).

Segundo Goleman (2007) os jovens nascidos em meados dos anos noventa formam o conjunto da Geração Z. Estes ainda não estão inseridos no mercado de trabalho, mas já são motivo de reflexão por conta do seu comportamento individualista e de certa forma antissocial, pois são jovens conectados à internet, em que os valores familiares, como sentar-se à mesa e conversar com os pais, não são tão expressivos quanto aos contatos virtuais estabelecidos pelos jovens na web, são conhecidos por serem excêntricos e apresentam um perfil mais imediatista. Segundo o mesmo autor, o líder precisará saber definir o tipo de liderança a ser aplicado, saber avaliar o grau de motivação e de amadurecimento tanto do grupo como dos indivíduos, criando desta forma, um objetivo comum ao grupo, gerando assim desafios necessários ao crescimento pessoal e conseqüentemente o crescimento coletivo.

Sendo assim, torna-se necessário entender a importância da inteligência emocional na liderança e a sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações, assim como também, identificar de que forma a inteligência emocional pode melhorar as relações interpessoais dentro das organizações. Entender os mecanismos ligados ao estresse e como atuam no emocional dos líderes. O autocontrole poderá ser utilizado para auxiliar na tomada de decisões mais acertadas, menos impulsivas e conseqüentemente, menos agressivas. Assim, pode-se evitar uma série de conflitos originados de decisões precipitadas e impensadas, definidas nos momentos de forte tensão emocional.

De acordo com Weisinger (1997, p. 14) "a Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e

seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados". Segundo Weisinger (1997), a inteligência emocional estaria diretamente ligada aos resultados organizacionais, uma vez que através de sua aplicação, líderes de todos os níveis hierárquicos estariam trabalhando em prol do bem comum, ou seja, dos liderados e empresas, buscando juntos atingir metas e resultados, criando um ambiente propício ao crescimento unânime.

Dessa forma é necessário entendermos a inteligência emocional na liderança e a sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações. Assim também serve para identificar de que a forma de inteligência emocional pode melhorar a relação interpessoal entre os colaboradores dentro das organizações. O alto controle é indispensável e deve ser utilizado para auxiliar na tomada de decisões mais certas, menos impulsivas e conseqüentemente, menos agressivas.

De acordo com Weisinger (1997, p. 14) "a Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados".

Segundo Weisinger (1997), a inteligência emocional estaria diretamente ligada aos resultados organizacionais, uma vez que através de sua aplicação, líderes de todos os níveis hierárquicos estariam trabalhando em prol do bem comum, ou seja, dos liderados e empresas, buscando juntos atingir metas e resultados, criando um ambiente propício ao crescimento unânime.

2.8. CLASSIFICAÇÃO DOS COLABORADORES E DEIXAR EVIDENTE QUE CADA GERAÇÃO POSSUI SUAS CARACTERÍSTICAS QUE BENEFICIAM A EMPRESA.

2.8.1. Geração Baby Boomers

Durante sua trajetória, essa geração, foi educada para competir, trazida com muita disciplina, ordem e respeito pelos outros. Qualidades essas que não foram consideradas ou apreciadas nos anos subsequentes, como aponta Conger (1998). No que se referem às questões profissionais, os participantes dessa geração foram educados em um ambiente corporativo no qual a liderança era sinal de controle.

Demonstravam lealdade, focando sempre os resultados e mantendo um alinhamento e um compromisso com a missão da empresa que trabalhavam, valorizando o status e a ascensão profissional (Kanaame, 1999).

O baby boomers, tem como suas principais características comportamentais, a estabilidade e a fidelidade, e normalmente apresentam cargos estratégicos e de confiança em uma carreira já consolidada. Preferem ser reconhecidos pela experiência do que pela capacidade criativa. Ou seja, traz estabilidade para as empresas.

“Essa geração tornou-se mais saudável e instruída que sua antecessora, uma vez que a motivação favorece uma aposentadoria mais tardia, por variados motivos, como a necessidade de complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a necessidade de continuar produzindo.” (Kanname 1999).

2.8.2. Geração X

Engelmann (2009) considera que viveram num momento de revolução e de luta política e social, presenciando escândalos políticos como o assassinato de Martin Luther King e muitos momentos históricos, como a Guerra Fria, a queda do muro de Berlin, a AIDS e a modificação de conceitos impostos pela sociedade anterior, o que promoveu a adoção de um sentimento de patriotismo. Para Lombardia (2008) as inovações tecnológicas avançaram significativamente deixando grandes marcas na juventude da época, favorecendo a aceleração das atividades diárias, promovendo manifestações revolucionárias e qualificando estilos diversificados nos modos de viver desses jovens.

A geração X tem, como suas principais características, o comprometimento e a qualidade, pois seus desejos eram baseados em conquistar uma carreira sólida e estável. Por isso mesmo, essa é uma geração que se acostumou com cargos ou funções em que eram subordinados. São, hoje, profissionais que estão chegando perto da aposentadoria. Por esse motivo, buscam equilibrar a vida pessoal e a profissional, valorizando o aprimoramento de habilidades para conseguir resultados efetivos. Além disso, valorizam os retornos/feedbacks e a burocracia e estão habituados com trabalhos rotineiros, ou seja, fazer as mesmas atividades todos os dias. Essa geração é marcada pela consideração e autoconfiança nas escolhas, e

busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões (Oliveira, 2009, p.63).

“As pessoas pertinentes a essa geração são conservadoras, materialistas e possuem aversão a supervisão. Desconfiam de verdades absolutas, são positivistas, autoconfiantes, cumprem objetivos e não os prazos, além de serem muito criativos” Lombardia (2008, p.4).

2.8.3. Geração Y

As pessoas dessa geração são consideradas ambiciosas, individualistas, instáveis, todavia, preocupadas com o meio ambiente e com os direitos humanos. Também são identificadas como esperançosas, decididas, coletivas e com um bom nível de formação, geralmente agindo sem autorização e desenvolvendo um alto poder e/ou pretensão de consumo. Tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de variedade, desafios e oportunidades. Outra característica marcante das pessoas da geração Y é que aceita a diversidade, convive muito bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relação (LOIOLA, 2009).

Regida pelo imediatismo e intenso questionamento, os millennials dificilmente aceitam posições de subordinados. Por isso, desde cedo buscam altas posições no mercado de trabalho, muitos deles já ocupam cargos de liderança em relação a pessoas da geração anterior que tem a mesma idade dos seus pais. Essa está entre as gerações no mercado de trabalho que possuem grande criatividade e capacidade de inovar na carreira, já que acabam despertando o seu melhor quando são desafiados e recompensados pelo os seus desempenhos. Exatamente por esse motivo, tendem a buscar empregos que não sejam repetitivos e cujos salários julguem de fato compensadores (Engelmann, 2009).

“As pessoas dessa geração valorizam menos a permanência em uma única empresa e mantêm mais lealdade a si mesmos, porém são mais fáceis de serem recrutadas, uma vez que buscam trabalhar com liberdade, flexibilidades e criatividade, sentindo, ainda, necessidades de avaliações contínuas.” (Oliveira, 2009)

2.9. RH HUMANIZADO

Ser um RH humanizado envolve garantir o bem-estar dos colaboradores por meio de um olhar voltado ao ser humano. Afinal, a satisfação dos funcionários é de suma importância para que se crie uma cultura organizacional, de fato, humanizada. Humanização significa humanizar, tornar humano, dar condição humana a alguma ação ou atitude, humanar. Também quer dizer ser benévolo, afável, tratável. É realizar qualquer ato considerando o ser humano como um ser único e complexo, onde estão inerentes o respeito e a compaixão para com o outro (FERREIRA, 2009).

Para Costa (2003 cit. In Cardoso, 2015), humanização significa respeitar o trabalhador enquanto pessoa, enquanto ser humano.

Quando os funcionários são valorizados, respeitados e se sentem mais envolvidos, sentem que fazem parte da empresa, o que é fundamental para aumentar a motivação e a produtividade dos mesmos. Sendo assim, é essencial que a gestão de recursos humanos que lidam diretamente com os colaboradores, valorize os seus empregados e enfatizem que estes fazem parte do crescimento e do sucesso das organizações. É de extrema importância que cada gestor precisa valorizar cada colaborador na empresa para que com o desempenho e habilidade do mesmo, a empresa alcance resultados mais produtivos e inovadores. É a maneira como as pessoas são tratadas dentro das empresas que vai determinar a sua produção (Chiavenato, 2005).

Cada vez mais conscientes do papel que querem ter no mercado, as empresas identificaram a necessidade de desenvolverem nos seus colaboradores as competências comportamentais, além das técnicas já reconhecidas (Campos, 2015).

Tal como afirma Chiavenato (1999, p. 295) este desenvolvimento comportamental “é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. ” O propósito é aumentar a produtividade dos colaboradores influenciando os seus comportamentos.

As organizações devem promover, valorizar e desenvolver a força de trabalho para gerar oportunidades e perceber ameaças de maneira a conseguirem responder às mudanças com maior eficácia e de maneira melhor que os concorrentes. Num

mercado onde a tecnologia é praticamente igual para todos, o grande diferencial torna-se as pessoas. Assim, o mundo corporativo começou a entender que quem quiser marcar pela diferença no mercado, deve dar especial atenção ao seu quadro de funcionários (Campos, 2015).

As práticas da humanização têm grande impacto nas organizações e estas devem conseguir conciliar os objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores e manter ou aumentar a produtividade (Lima, 2017).

É notório que a área dos RH tem evoluído e que deixou de ser, apenas, a área de compensação, contratação, avaliação de desempenho, etc. (Ferris, et al., 1990).

Ferriset , et al. (1990, 2004), fez várias pesquisas sob o tema e percebeu que:

Numa primeira fase foi elaborada uma avaliação para perceber quanto a gestão de RH estava integrada nas organizações; Em seguida observou-se que com o crescimento das práticas de gestão de RH era importante estas acompanharem a estratégia da organização; Por último observou que a estratégia de gestão dos RH é amplamente baseada na noção de sustentar a vantagem competitiva das organizações. Assim, e com a revisão da literatura feita anteriormente, rapidamente se percebe que as práticas de gestão de RH passaram de, numa primeira fase, ser algo muito simples e rudimentar para algo de extrema importância no seio das organizações.

O departamento de gestão dos RH "é o garante da uniformização de critérios, da visão de conjunto e do relacionamento com outras áreas da função pessoal, enquanto as restantes unidades orgânicas, funcionando como clientes internos do primeiro, canalizam a ótica e as necessidades dos serviços, os condicionalismos específicos e as aspirações dos grupos profissionais mais representativos" (Motta, 1991, p.46).

O papel fundamental da função será o de gerar e gerir informação capaz de assegurar a mobilização dos RH, de lhes abrir possibilidades de escolha de acordo com os cenários previsíveis e potenciar lhes meios de adaptação e de desenvolvimento, de resolução dos problemas com que se deparam e de outros com os quais se depararão, mas que não se podem prever ou mesmo imaginar. A missão da função da gestão dos RH pode definir-se aqui como uma missão de otimização da performance (Des Horts, 1988).

Assim, a principal função da gestão de RH nas organizações é o de levar os objetivos pessoais de cada trabalhador ao encontro dos objetivos organizacionais e estratégicos das empresas. Isto é conseguido através do acionamento de mecanismos de motivação dos trabalhadores, das remunerações, da formação, e da implementação de uma organização do trabalho formadora que permita ao indivíduo utilizar e desenvolver os conhecimentos e as competências detidos.

Bilhim (2004) apresenta quatro práticas de gestão dos RH que podem ser vistos na figura seguinte.

Figura 1 - As quatro práticas da gestão dos RH

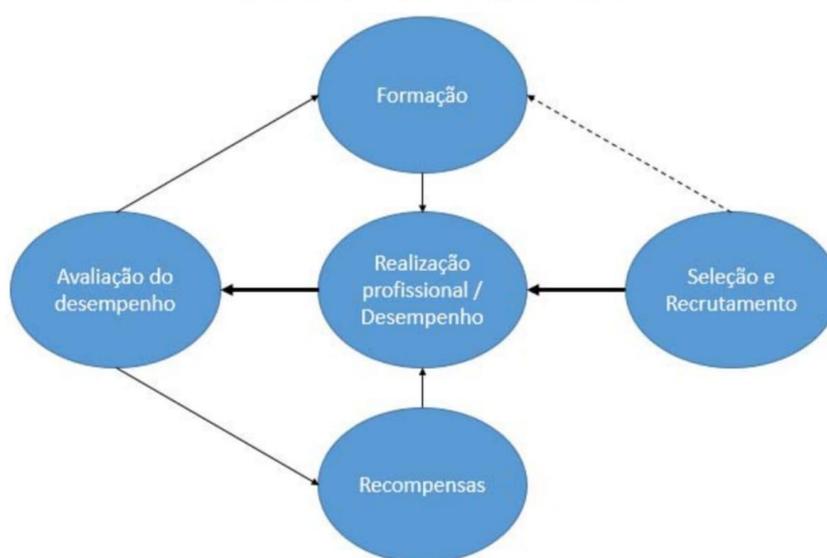


Figura 1 - As quatro práticas da gestão dos RH

Basicamente, este departamento deve ter como objetivo manter os trabalhadores “felizes” com o trabalho realizado, com o ambiente organizacional e com o reconhecimento obtido para que este se comporte de forma a dar à organização o melhor e daí resultar uma vantagem competitiva significativa.

Fonte: Adaptado de Bilhim (2004)

2.10. COMUNICAÇÃO X PRODUTIVIDADE

A comunicação empresarial é a forma como uma empresa se comunica com públicos tanto interno quanto externo, (fornecedores, clientes...etc.)

Melhorar a boa comunicação entre seus funcionários ou participantes é essencial para uma organização prosperar. (PAGANI, FIGUEIREDO, RAMOS, ABDIAS, 2022)

A comunicação interna tem um impacto fundamental nas organizações, a própria é uma área estratégica de desenvolvimento organizacional. Entre diversos fatores que afetam a produtividade da organização, a coesão, a identificação ou a motivação dos colaboradores, identificam-se como alguns dos mais importantes. (ALMEIDA, 2013)

Comunicar é uma das necessidades básicas, pois é um ato de transferir informações. Segundo Stepanski e Costa (2012), a palavra comunicação vem do latim communis e significa tornar comum, pertencer a todos. Portanto, entende-se que a comunicação só é efetivada se todos os envolvidos compreenderam a mensagem.

O estímulo ao trabalho em equipe deve ser uma estratégia utilizada com frequência pelas organizações, isso pois é a combinação de inteligência e trabalho árduo, é uma questão muito importante e benéfica para as organizações. Porém para que isso aconteça pode não ser tão fácil assim, pois se um funcionário não está disposto a trabalhar em equipe, isso pode afetar a produtividade da empresa e afetar outros colaboradores. Isso acontece devido a desmotivação e falta de comunicação, é contagioso, um colaborador que não responde, critica, reclama ou provoca outros colaboradores pode afetar a produtividade nas organizações. (PAGANI, FIGUEIREDO, RAMOS, ABDIAS, 2022)

2.10.1. PRODUTIVIDADE NAS EMPRESAS

A produtividade e os indicadores de produtividade vêm sendo utilizados ao longo do tempo por pessoas, organizações e nações para medir e acompanhar o próprio desempenho. Porém, em muitos casos, tais indicadores de produtividade são subutilizados, ou seja, por não serem trabalhados de forma sistêmica acabam por não fornecer uma visão integral das atividades. Com o intuito de explorar toda a potencialidade que a análise da produtividade pode fornecer, um modelo para a

análise da produtividade sistêmica vem sendo desenvolvido ao longo dos últimos dez anos (DEMETER, 2011).

Uma boa comunicação, assim como conversas e troca de opiniões podem gerar ideias, soluções, projetos, melhoria de processos e inovações para a organização. O diálogo é fundamental para a produtividade e competitividade da organização e também para a realização e satisfação dos colaboradores. Assim, cria-se um ambiente equilibrado, onde os funcionários se sintam motivados em fazer parte da empresa, dialogando com suas ideias e desempenhando suas tarefas para obter resultados. (LOPES, 2014)

Para tentar formular um modelo de avaliação de produtividade que permita variações de acordo com cada setor, Gadrey (2001) propôs um quadro com uma avaliação multicritério do produto e dos desempenhos de uma atividade de serviço. Esta proposta pretende favorecer uma avaliação mais completa que não contemple somente critérios de produtividade e rentabilidade, critérios esses que são mais comumente utilizados no universo industrial e comercial.

2.10.2. Conflitos no setor

O conflito é um produto inevitável num ambiente organizacional que não é desejável e nem indesejável, pois ele pode gerar resultados positivos se bem administrados ou negativos se for tratado de forma errada e ignorados. (VECCHIO, 2008)

Conflito é o resultado das desigualdades existentes entre as pessoas que são desiguais e as organizações que também são desiguais entre si, são obtidos através da interação de pensamentos, estilos, desejos e ambições divergentes, é uma competição e discussão que está ligada no processo de junção dessas diferenças. (CHIAVENATO, 2009)

Para Dubrim (2006), o conflito é definido como sendo um choque de personalidade entre duas pessoas, baseado em diferenças de atributos, idade, raça, etnia, preferências, interesses, valores e estilos que leva a oposição ou resistência podendo acarretar a elevação de alguma tensão.

2.10.3. Comunicação na solução dos conflitos

No começo do século XX, o trabalhador tinha como exigência um ritmo de máquinas, e o trabalho era visto como uma atividade mecânica, mas através do tempo essa relação tem se modificado, e hoje, o trabalhador, tem participação direta no processo de produção, necessitando de informação, conhecimento, e da valorização das suas habilidades e competências técnicas. (BUENO, 2003)

BUENO (2003, p. 8) explica que

Ao debruçar-se sobre nova realidade, a comunicação Empresarial rompe as fronteiras tradicionais que a identificavam nas décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descartava ao despontar da primeira crise. Hoje, encontram-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, promovendo conhecimento e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem.

A comunicação na empresa garante o alinhamento dos funcionários com os objetivos a serem alcançados e podem ainda ajudar na prevenção de possíveis contratemplos, pois, a empresa tem a possibilidade de interceder os conflitos, e buscar, com antecedência, soluções. (KUNSCH 1997)

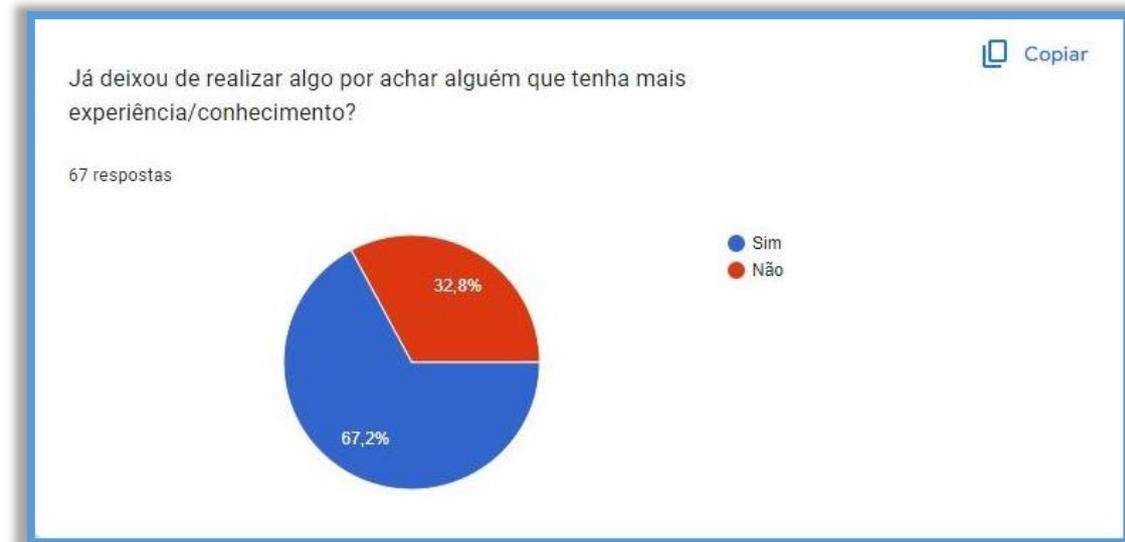
3. ANÁLISE DE RESULTADOS

3.1. – É PRECISO A EMPRESA CONHECER A FUNDO O PERFIL DO COLABORADOR?



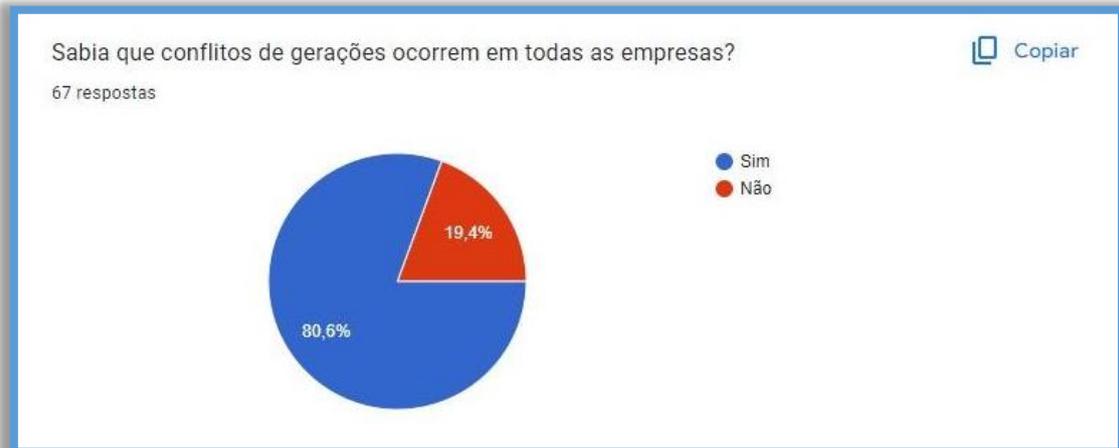
Conforme análise do demonstrativo 92,5% acreditam ser importante as empresas conhecerem o perfil dos seus profissionais. Sabendo a importância para o clima e motivação de toda equipe quando um colaborador se sente parte da equipe.

3.2 – DEIXAR DE REALIZAR ALGO POR ACHAR QUE ALGUÉM TEM MAIS EXPERIÊNCIA.



Conforme análise do demonstrativo 67,5% das pessoas já deixaram de realizar algo em seu serviço pelo fato de achar que outros tem mais experiência e conhecimento sobre o assunto. Podendo resultar com que o colaborador estude mais sobre o assunto para se manter atualizado ou faz com que o mesmo desista de seu planejamento.

3.3. – SABE QUE OS CONFLITOS GERACIONAIS OCORREM DENTRO DE TODAS AS EMPRESAS.



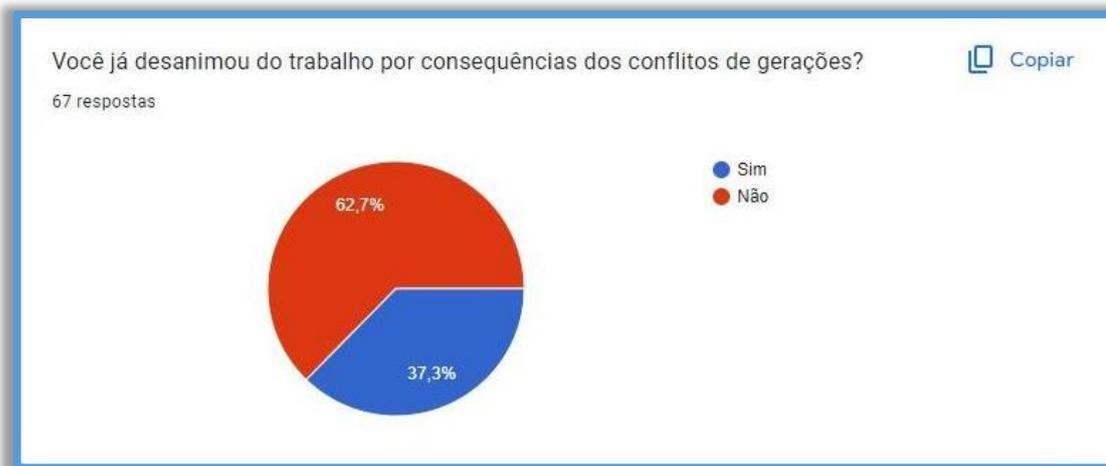
Conforme análise do demonstrativo 80,6% das pessoas sabem que existem conflitos de gerações em diversas empresas. A de uma boa gestão limita os colaboradores a resolver entre si os problemas que ocorrem no dia a dia.

3.4. – ACHA QUE OS CONFLITOS FAZEM COM OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS SEJAM APRIMORADOS?



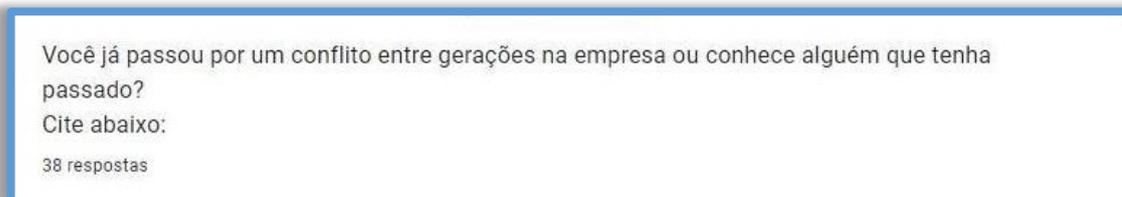
Conforme análise do demonstrativo 32,8% das pessoas acham que os conflitos fazem com que os processos organizacionais sejam aprimorados. E 53,7% talvez entendam que os conflitos sejam aprimorados. Para isso deve ser feito um treinamento com toda a equipe de gestão, para que haja a possibilidade de melhoria.

3.5. – JÁ DESANIMOU DO TRABALHO POR CONSEQUÊNCIA DOS CONFLITOS DE TRABALHO?



Conforme análise demonstrativo cerca de 37,3% das pessoas já desanimaram do trabalho por consequências dos conflitos de gerações. Fazendo com que não seja executado um bom trabalho e permitindo que os colaboradores se afastem de suas tarefas.

11.6 – VOCÊ JÁ PASSOU POR ALGUM CONFLITO NA EMPRESA OU CONHECE ALGUÉM QUE TENHA PASSADO?



Conforme análise demonstrativo cerca de 55,26% das pessoas responderam que já passaram ou que conhece alguém que tenha tido algum tipo de conflito na empresa. 44,74% das pessoas não passaram ou não conhecem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conflito faz parte do dia a dia de todas as organizações, vale destacar que nem sempre um é ou impacta em algum fator negativo e sem solução. Pois a partir dele é possível visar outras alternativas que promovem o aprendizado que resulta no crescimento profissional e até pessoal.

O foco da pesquisa foi identificar e apresentar tanto os tipos de gerações e seus comportamentos quanto como esses comportamentos influenciavam na produção dos demais colaboradores, além de compreender como ocorre a interação. Para entender essa problemática, buscou-se apresentar o histórico e processo de cada geração, incluindo uma definição breve dos conflitos.

Analisando as respostas obtidas, temos a presença de diferentes gerações dentro do contexto organizacional, é possível observar que a convivência dos indivíduos das gerações X, Y e Baby Boomers pode ser um desafio grande dentro das organizações, porém, para trabalharem unidas mantendo um bom relacionamento é necessário buscar o ponto de equilíbrio entre as opiniões e quebrar paradigmas.

Conforme análise demonstrativo cerca de 55,26% das pessoas responderam que já passaram ou que conhece alguém que tenha tido algum tipo de conflito na empresa por questões de conflitos geracionais, e 44,74% das pessoas não passaram ou não presenciaram casos de conflitos no ambiente organizacional.

Assim como o resultado da pesquisa apontou, 92,5% acreditam ser importante conhecer a fundo o perfil de cada colaborador independente da geração, para promover uma organização satisfatória ao grupo. E para que a convivência de profissionais de gerações diferentes seja uma experiência de sucesso, é preciso que a liderança seja eficiente. Já que cerca de 67,5% das pessoas já deixaram de realizar algo em seu serviço pelo fato de achar que outros tem mais experiência/conhecimento sobre o assunto.

Finalizando, o que se pode deixar de sugestão para futuros próximos pesquisadores ou interessados ao assunto o aprofundamento das questões metodológicas, considerando, um número maior de pesquisados, talvez de diferentes cidades, estados ou até mesmo países, para entender se as diretrizes se mantêm mesmo ao sair de um eixo específico

REFERÊNCIAS

[https://www.professores.uff.br/screspo/wp-](https://www.professores.uff.br/screspo/wp-content/uploads/sites/127/2017/09/PSI_P2_artigo9.pdf)

[content/uploads/sites/127/2017/09/PSI_P2_artigo9.pdf](https://www.professores.uff.br/screspo/wp-content/uploads/sites/127/2017/09/PSI_P2_artigo9.pdf)

<https://aspectum.com.br/blog/geracoes-no-mercado-de-trabalho>

[humanização nas organizações - Google Acadêmico](#)

[A comunicação como fator de humanização das organizações - Dennis K. Mumby, Rudimar Baldissera, João José Azevedo Curvello, Roseli Figaro, Ricardo Caribé Cavalcante, Elizabeth L. Toth - Google Livros](#)

[A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES X E Y NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA PARANAENSE | Silva | Administração de Empresas em Revista \(unicuritiba.edu.br\)](#)

[O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA ESTRATÉGIA DA EMPRESA | REVISTA DE EXTENSÃO E INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNISOCIESC](#)

[Conflitos organizacionais \(faculdadeam.edu.br\)](#)

[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=conflitos+de+gera%C3%A7%C3%B5es+nas+empresas&oq=#d=gs_qabs&t=1686674412090&u=%23p%3D8f8iUKIC1kgJ)

[BR&as_sdt=0%2C5&q=conflitos+de+gera%C3%A7%C3%B5es+nas+empresas&oq=#d=gs_qabs&t=1686674412090&u=%23p%3D8f8iUKIC1kgJ](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=conflitos+de+gera%C3%A7%C3%B5es+nas+empresas&oq=#d=gs_qabs&t=1686674412090&u=%23p%3D8f8iUKIC1kgJ)

[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=gera%C3%A7%C3%A3o+x+comportamento+&oq=#d=gs_qabs&t=1680543807016&u=%23p%3D1GGZgF27oXwJ)

[BR&as_sdt=0%2C5&q=gera%C3%A7%C3%A3o+x+comportamento+&oq=#d=gs_qabs&t=1680543807016&u=%23p%3D1GGZgF27oXwJ](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=gera%C3%A7%C3%A3o+x+comportamento+&oq=#d=gs_qabs&t=1680543807016&u=%23p%3D1GGZgF27oXwJ)

[https://www.iberdrola.com/talentos/geracao-x-y-](https://www.iberdrola.com/talentos/geracao-x-y-z#:~:text=A%20gera%C3%A7%C3%A3o%20X%20compreende%20os,deixando%20de%20lado%20o%20idealismo.)

[z#:~:text=A%20gera%C3%A7%C3%A3o%20X%20compreende%20os,deixando%20de%20lado%20o%20idealismo.](https://www.iberdrola.com/talentos/geracao-x-y-z#:~:text=A%20gera%C3%A7%C3%A3o%20X%20compreende%20os,deixando%20de%20lado%20o%20idealismo.)

https://scholar.google.com.br/scholar?q=related:63q2cXaae8IJ:scholar.google.com/&scioq=gera%C3%A7%C3%A3o+x+comportamento+&hl=pt-BR&as_sdt=0,5

Chiavenato, I. 2009. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 506 p.

[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=a+import%C3%A2ncia+da+comunicacao+interna+&btnG=#d=gs_qabs&t=1686674964347&u=%23p%3DzHP5OsC4kfwJ)

[BR&as_sdt=0%2C5&q=a+import%C3%A2ncia+da+comunicacao+interna+&btnG=#d=gs_qabs&t=1686674964347&u=%23p%3DzHP5OsC4kfwJ](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=a+import%C3%A2ncia+da+comunicacao+interna+&btnG=#d=gs_qabs&t=1686674964347&u=%23p%3DzHP5OsC4kfwJ)

<http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=1JUIZDEFORA2&page=article&op=view&path%5B%5D=7220>

<https://www.eumed.net/rev/cccs/2018/12/conflictos-geracoes-babyboomers.html>

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=472980>