

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES
CURSO TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS**

**DANILO EDUARDO DO NASCIMENTO SANTOS
HÉLLIDA SOFIA DE LIMA BRANDINO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CONFLITOS ENTRE
GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: GERAÇÃO X, Y E Z**

**ITAPETININGA
2024**

**DANILO EDUARDO DO NASCIMENTO SANTOS
HÉLLIDA SOFIA DE LIMA BRANDINO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CONFLITOS ENTRE
GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: GERAÇÃO X, Y E Z**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual de Itapetininga, sob orientação da Professora Joseane Siqueira de Almeida Machado.

ITAPETININGA

2024

“Dedicamos esse trabalho a Deus, a nossos pais e familiares, afinal, sem eles a conclusão desse curso não seria possível. Dedicamos também, aos nossos colegas e principalmente, ao corpo docente que proporcionou vastos conhecimentos na área de Recursos Humanos, e sobretudo, nossa professora orientadora Joseane. Outrossim, a nós mesmos, que dedicamos e disponibilizamos nosso tempo e conhecimento a conclusão do curso e do trabalho, mantendo a resiliência diante de todos os desafios enfrentados no caminho.”

“De antemão, agradecemos a Deus por nos ajudar e sustentar durante o processo que vivemos nessa caminhada estudantil, pois sem Sua ajuda, seria improvável a conclusão dessa jornada. Agradecemos pelo apoio de nossos pais e familiares que nos proporcionaram todos os recursos necessários para a finalização do curso.

Juntamente, agradecemos aos nossos colegas e professores que estiveram conosco durante o percurso acadêmico.”

“O maior líder não é necessariamente aquele que faz as maiores coisas. Ele é aquele que faz com que as pessoas façam coisas grandiosas.”

Ronald Reagan

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	JUSTIFICATIVA	2
3.	OBJETIVOS	2
3.1.	OBJETIVOS GERAIS:.....	2
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	2
4 -	METODOLOGIA.....	3
5 -	PROBLEMATIZAÇÃO.....	3
6 -	CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA	4
6.1 -	CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS	4
6.2 -	ABORDAGEM HISTÓRICA	4
6.3 -	RECURSOS HUMANOS COMO CIÊNCIA	6
6.4 -	PROFISSIONAL EM RECURSOS HUMANOS.....	6
7 -	RECURSOS HUMANOS E SUA IMPORTÂNCIA.....	6
7.1 -	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	6
7.2 -	IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .	7
8 -	DEFINIÇÃO DE GERAÇÕES (X, Y, Z)	8
8.1 -	CARACTERÍSTICAS DE CADA GERAÇÃO.....	8
•	GERAÇÃO X.....	8
•	GERAÇÃO Y	8
•	GERAÇÃO Z.....	9
8.2 -	TRAÇOS DISTINTIVOS DE CADA GERAÇÃO	10
9 -	GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO.....	11
10 –	GESTÃO DE CONFLITOS – CONCEITO E ORIGEM	12
10.1 -	CONFLITOS NAS EMPRESAS	13
10.2 -	NÍVEIS DE CONFLITOS	13
10.3 -	ORIGEM DE UM CONFLITO.....	15

10.4 - TIPOS DE CONFLITOS (INTRAPESSOAL, INTERPESSOAL, INTAGRUPOS, INTERGRUPAL).....	16
10.5 - TIPOS DE CONFLITOS COMUNS NO AMBIENTE DE TRABALHO	17
10.6 – CONFLITOS ORGANIZACIONAIS.....	18
10.7 - IMPACTOS DOS CONFLITOS NAS DINÂMICAS DE EQUIPE.....	19
11 - CAUSAS DE CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES.....	20
12 - MODELOS E TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	21
13. ESTRATÉGIAS PARA LIDAR COM O CONFLITO.....	22
13.1 - PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS GERACIONAIS.....	23
13.2 - MEDIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO ENTRE GERAÇÕES.....	24
14. COMUNICAÇÃO ASSERTIVA.....	25
14.1 – COMO DESENVOLVER A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA.....	26
15. A IMPORTÂNCIA DE UMA BOA GESTÃO DE CONFLITOS NAS EMPRESAS.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30

RESUMO

O conflito geracional é um tema cada vez mais atual nas empresas. A diversidade etária da força de trabalho traz diversas diferenças culturais, comportamentais e de valores. Compreendê-los pode promover a aprendizagem e o crescimento intergeracional e tornar-se uma grande vantagem competitiva na gestão do ambiente organizacional. Além de apresentar novas perspectivas de trabalho que aliam experiência e inovação, este artigo pretende aproximar a importância da reflexão sobre o tema em questão. Mostra que dentro das organizações os jovens podem dar um contributo significativo, trazendo novas ideias, perspectivas inovadoras, competências tecnológicas e conhecimento de novas tendências. Da mesma forma, os mais velhos podem oferecer contribuições valiosas através da sua experiência, sabedoria acumulada ao longo dos anos e conhecimentos especializados em determinadas áreas. Ao valorizar e combinar as competências e experiências de colaboradores de diferentes faixas etárias, as organizações podem criar equipas mais eficazes e adaptáveis para compreender as exigências em constante mudança do mercado. Trabalhar com a diversidade etária traz uma série de benefícios para as organizações, pois quando isso acontece, o ambiente de trabalho se torna mais colaborativo, criativo, flexível e leve, permitindo que conhecimentos sejam aliados a habilidades, para que todos possam trabalhar juntos e aprender constantemente uns com os outros. Valorizar o conhecimento de todas as gerações trabalhando em conjunto para atingir objetivos comuns e assim alcançar o crescimento coletivo.

Palavra-chave: Conflito, Gerações, Experiência, Inovação

ABSTRACT

Generational conflict is an increasingly relevant topic in companies. The age diversity of the workforce brings with it several cultural, behavioral and value differences. Understanding them can promote intergenerational learning and growth and become a major competitive advantage in managing the organizational environment. In addition to presenting new work perspectives that combine experience and innovation, this article aims to bring closer the importance of reflecting on the topic in question. It shows that within organizations, young people can make a significant contribution, bringing new ideas, innovative perspectives, technological skills and knowledge of new trends. Likewise, older people can offer valuable contributions through their experience, wisdom accumulated over the years and specialized knowledge in certain areas. By valuing and combining the skills and experiences of employees of different age groups, organizations can create more effective and adaptable teams to understand the constantly changing demands of the market. Working with age diversity brings a series of benefits to organizations, because when this happens, the work environment becomes more collaborative, creative, flexible and light, allowing knowledge to be combined with skills, so that everyone can work together and constantly learn from each other. Valuing the knowledge of all generations working together to achieve common goals and thus achieve collective growth.

Keywords: Conflict, Generations, Experience, Innovation

1. INTRODUÇÃO

O tema do trabalho foi escolhido com base nas necessidades vividas pelo setor de recursos humanos na atualidade, com a finalidade de abrir caminho para estudos dessa área que não é tão comentada na atualidade.

As diferentes gerações vivem uma contante assimetria devido suas diferentes maneiras de conviver em sociedade, porém, quando essa divergência está presente no ambiente laboral, é necessário que o departamento responsável pelo capital humano se mantenha atento na resolução dessa discrepância, para que o ambiente de trabalho seja saudável para todos os colaboradores, sem distinção de qualquer natureza.

A integração, colocação e gestão de diferentes perfis humanos é uma obrigação do setor de recursos humanos, porém, a gestão de variados é um desafio quando se trata de múltiplas gerações convivendo juntas em um mesmo ambiente laboral. A junção de gerações dessemelhantes pode causar conflitos e irregularidades entre elas, dado que, diferentes gerações pensam de formas diferentes e tem maneiras diferentes de exercer seu trabalho, por isso, é importante que o departamento humano esteja preparado para desenvolver um relacionamento com os diferentes perfis de maneira conforme, para que a diferença entre elas sejam um diferencial competitivo e não um empecilho.

Outrossim, a resolução eficaz de eventuais conflitos entre eles, como controvérsias e divergências entre o capital humano, a gestão desses conflitos deve ser eficaz para que não haja a necessidade de intervenções frequentes por motivos semelhantes.

Segundo Sidnei Oliveira (2012) explica que não há maneira mais simples de fazer a gestão de recursos humanos diferentes se não, se adequando a eles, de maneira conforme de como eles vivem e se comportam dentro da empresa. Por isso, o olhar clínico deve vir da liderança desse capital humano.

Portanto, a gestão de pessoas deve agir de forma planejada e antecipada, procurando entender e adequando-se a cada geração, para ter um ambiente organizacional mais confortável e harmonioso, pois se os recursos humanos souberem administrar as gerações, irá trazer um ponto positivo para a empresa.

Assim, ao invés de causar discórdia entre os colaboradores, essa gestão terá uma eficiência que trará motivação e um impulso ao colaborador. Por isso, esse estudo tem o objetivo de apresentar como funciona a gestão de conflitos entre as gerações.

2. JUSTIFICATIVA

O propósito em volta do tema, é abordar a individualidade diante dos tipos de gerações e como o departamento de recursos humanos faz a gestão de conflitos que envolvem as gerações a serem abordadas, X, Y e Z. Diante disso, a pesquisa abordará um tema importante para o desempenho harmônico dos colaboradores e um ambiente de trabalho saudável.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVOS GERAIS:

Esse trabalho tem como objetivo mostrar em forma de pesquisa, como o departamento de recursos humanos faz a gestão de conflitos entre as diferentes gerações.

Além de trazer um comparativo entre as gerações que localizamos no atual mercado de trabalho.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

A pesquisa se especificara em como o ambiente laboral funciona com as gerações X, Y e Z convivendo diretamente e como é feita o gerenciamento pelo RH. Esse trabalho enfatizara a importância por trás do departamento (Recursos Humanos) na administração de diferentes perfis no local de trabalho diversificado, e como deve ser feita tal gestão.

4 - METODOLOGIA

O estudo foi embasado em referências bibliográficas, as teses foram classificadas e exploradas para o desenvolvimento do trabalho, a coleta de dados foi realizada com base em pesquisas vinculadas ao tema abordado, por meio de livros e artigos acadêmicos especializados no tema, a fim de analisar conteúdo e embasar informações.

5 - PROBLEMATIZAÇÃO

O trabalho busca apresentar o cenário diversificado que as empresas apresentam hoje, e a dificuldade vivida pelo departamento de recursos humanos ao integrar diferentes gerações no mesmo ambiente laboral. O foco, todavia, está em como a gestão de recursos humanos trabalha para minimizar os conflitos e resolvê-los diante da diversidade etária ligada as gerações a serem abordadas (Y, X e Z).

6 - CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

6.1 - CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS

É de conhecimento geral, que quando se fala em recursos humanos, o normal é pensar que se trata na demissão e contratação de colaboradores, segundo Fernanda Soviensk e et al. (2008). No entanto, o setor de recursos humanos não se resume em apenas ligamento e desligamento de funcionário, mas diversas outras atividades.

O setor de Recursos Humanos era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional que exigia dele apenas experiência e técnica; não havia um programa de capacitação continuada. A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe.

(Fernanda Soviensi, 2008, p. 54)

Antigamente a área de recursos humanos era muito monótono, sendo o foco do colaborador, antes chamado de funcionário, a obediência e a realização de tarefas; e ao gestor, antes chefe, o monitoramento monopolizado. Esse departamento era focado nas tarefas mais monótonas, como folha de pagamento e contratação, buscando mais técnica e experiência; faltando focar na qualificação do colaborador.

Atualmente, o olhar é outro, com a gestão de pessoas, os recursos humanos começaram a ver o colaborador não como uma ferramenta, mas como uma peça fundamental, cujo o objetivo é o crescimento da organização e do colaborador, tendo uma participação maior nas decisões de seus gestores e ajudando na preparação de novos colaboradores.

6.2 - ABORDAGEM HISTÓRICA

Segundo Edeuzane de Fátima Pereira da Silva Steinmetz (2014), comenta que a administração voltada a recursos humanos começou a partir de estudos que se separam em quatro partes. Essas partes são marcadas com a ajuda de acontecimentos históricos que se tornaram um difusor entre as gestões de pessoas e processos.

1) Do final do século XIX até a Primeira Guerra Mundial – a economia brasileira é essencialmente agrícola, reproduzindo um modo de organização do trabalho muito próximo do escravismo. Nessa época, a única coisa que tinha em comum com os países do hemisfério norte, já em processo de industrialização relativamente avançado, era a desconsideração dos recursos humanos.

(Edeuzane de Fátima Pereira da Silva Steinmetz, 2014, p. 8)

Como citado acima, quando o processo de industrialização se intensificou, foi necessário um olhar mais atento aos funcionários, pois, eram eles que desempenhavam o papel mais importante no então “comercio”.

2) O período entre as duas guerras mundiais – a crise do café, detonada pela quebra da bolsa de Nova York, em 1929, fez com que o capital migrasse do campo para a cidade, impulsionando a industrialização no eixo Rio-São Paulo. As relações de trabalho passam a ser paternalistas e ainda bastante influenciadas pelo recente passado de escravidão. No entanto, já se sente a necessidade de formar mão de obra especializada, e os departamentos de pessoal tinham papel limitado e bastante burocrático. Sua função era cumprir as exigências das leis trabalhistas que iam sendo promulgadas e que, em 1º de maio de 1943, foram reunidas na Consolidação das leis do trabalho – CLT.

(Edeuzane de Fátima Pereira da Silva Steinmetz, 2014, p. 9)

No segundo período, se intensificaram ainda mais as questões voltadas a produção e com isso, se tornaram mais importantes as políticas voltadas aos recursos humanos.

3) Da Segunda Guerra Mundial até os anos 1980 – esse período caracteriza-se pela instalação de multinacionais no país, pelo crescimento das empresas privadas nacionais e por uma acelerada urbanização. Foi a época de grandes obras como a cidade de Brasília, a ponte Rio-Niterói e a rodovia Transamazônica. A indústria brasileira copia o paradigma norte-americano em tudo, inclusive, o modelo de gestão taylorista-fordista, que seria um modo de organização do trabalho caracterizado pela padronização de movimentos, pelo controle rígido do tempo e pela especialização externa, a ponto de cada funcionário conhecer apenas a sua etapa na produção de um bem.

(Edeuzane de Fátima Pereira da Silva Steinmetz, 2014, p. 10)

Na terceira etapa, os recursos humanos se tornaram uma administração mais sólida, afim de suprir as necessidades dos colaboradores de indústrias e comércio seguindo a legislação.

4) De 1990 até hoje – a economia, em 1990, colocou o empresariado brasileiro frente a frente com a concorrência do mundo todo. A única saída era modernizar, reduzindo custos e melhorando a qualidade dos produtos. Nem todos conseguiram, por isso houve uma forte onda de fusões e aquisições de empresas brasileiras por parte de multinacionais. Essa pressão gerada pela concorrência deu um bom impulso à área de recursos humanos no país. Hoje há grande ênfase

no papel estratégico dos recursos humanos e na importância de práticas como treinamento e desenvolvimento.

(Edeuzane de Fátima Pereira da Silva Steinmetz, 2014, p. 11)

Na quarta e última fase, o departamento de recursos humanos se estruturou e até mesmo, se dividiu em dois, sendo o departamento de recursos humanos e departamento pessoal.

6.3 - RECURSOS HUMANOS COMO CIÊNCIA

De acordo com Edeuzane de Fátima Pereira da Silva Steinmetz (2014), a área de recursos humanos é uma área muito abrangente, que vem passando por atualizações com a globalização e a tecnologia. Atualmente, a visão dos recursos humanos, é o bem-estar do colaborador, fazer com que ele se sinta bem no seu ambiente de trabalho, e aumentem seu desempenho no trabalho.

6.4 - PROFISSIONAL EM RECURSOS HUMANOS

Segundo Edson Durão (2018), o papel do profissional de recursos humanos é fazer com que a empresa tenha resultados, trazendo satisfação e bom convívio entre os colaboradores, entendendo o funcionário e os conflitos, buscando estratégias e sendo recíproco e dando auxílio a decisões.

A empresa tem uma grande expectativa no trabalho do profissional de recursos humanos. Por meio disso, o objetivo primordial desse profissional é fazer com que a empresa cresça e de certo através dos colaboradores.

7 - RECURSOS HUMANOS E SUA IMPORTÂNCIA

7.1 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos é caracterizada pela administração do capital humanos de uma empresa, para que dele, possa ser extraído o melhor. Além disso, o setor de RH é responsável por trazer a empresa um ambiente de trabalho confortável

aos colaboradores, e construir uma cultura organizacional sólida, como explica Fernanda Soviensi e et al. (2008).

A Instituição, atualmente, deve se preocupar, construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os servidores, através de sistemáticas próprias objetivando o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

(Fernanda Soviensi, 2008, p. 55)

Essa gestão está ligada ao ser humano como peça chave, por isso, o departamento responsável deve montar constantes estratégias para motivar o funcionário, isso fará com que, sua rentabilidade seja maior em sua produção.

7.2 - IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O departamento de recursos humanos passou por muitas mudanças ao decorrer da história até se tornar o setor de hoje, sua solidificação se deu, especialmente, por seu desempenho crucial na capacitação e desenvolvimento humano. O departamento tem peso importante nas relações humanas de dentro da empresa, que é o RH que trabalha diretamente com os colaboradores com seu desempenho enquanto profissional e cuidado como ser humano. Além disso, o setor de recursos humanos é uma forma de tornar a empresa um local melhor ao colaborador, pois automaticamente, irá aumentar a rentabilidade empresarial ligada aos recursos humanos da organização, como explica Cristina Magiroski (2017):

Assim, criou-se nas organizações a necessidade crescente de se voltar ao fator humano, dando-lhe plenas condições para a realização de suas atividades e o desenvolvimento de seu potencial com o intuito de obter-se maior e melhor produtividade. Nesse ambiente extremamente ágil e competitivo, a gestão dos recursos humanos assume importância fundamental visto que as novas exigências do mercado de trabalho demandam colaboradores cada vez mais polivalentes, multifuncionais, criativos, flexíveis, comprometidos e prontos para atender às necessidades do mercado.

(Cristina Magiroski, 2017, p. 64)

Por esses motivos o departamento de recursos humanos é tão importante a uma empresa.

8 - DEFINIÇÃO DE GERAÇÕES (X, Y, Z)

8.1 - CARACTERÍSTICAS DE CADA GERAÇÃO

- GERAÇÃO X

A geração X inclui indivíduos que nasceram de 1965 a 1980, os quais, tem características próprias dentre as demais gerações por um fator histórico, dado que, essa geração passou por uma época marcada por transições, em termos sociais, econômicos e tecnológicos. Suas características são o que as diferenciam no mercado de trabalho, e o que torna um colaborador nascido na geração X tão competente, como comenta Cristiane Ferreira Dos Santos e et al. (2011).

Sujeitos da geração X se mostram colaboradores independentes e autônomos, que se desenvolvem melhor quando estão sob sua própria mentoria, sem que haja algum líder para distribuir suas tarefas a eles. Os traços autônomos e proativos são elementos que auxiliam na formação de uma vida pessoal e profissional efetivas, pois, a geração X da grande importância a ambientes sólidos, tanto o ambiente laboral quanto seu ambiente pessoal.

“Tal condição leva essa mesma geração à valorização do trabalho e a estabilidade financeira, na condição de garantir a realização de desejos pessoais e materiais já que a carreira ainda encontra-se como o centro de seus direcionamentos e pode levar ao sucesso profissional. Mas, em contrapartida, efetiva-se a busca acirrada pelo sucesso da vida pessoal, e, depois, a constituição de uma família e a preocupação com a qualidade de vida, muito embora essas questões se mostrem um tanto quanto conturbadas com todos os percalços impostos pela vida moderna. Nesse sentido, muitas vezes os valores pessoais são submergidos na busca dos objetivos.”

(Cristiane Ferreira Dos Santos, 2011, p. 4)

Crescer em meio a transição tecnológica fez com que, pessoas dessa geração desenvolvessem traços de resiliência aguçados no ambiente laboral, característica que é clara na geração X e que promove uma cultura de aprendizado intergeracional entre as demais gerações.

- GERAÇÃO Y

Segundo Jackeline Leal (2018), a geração X engloba colaboradores que nasceram de 1981 a 1996, conseqüentemente, os mais “comuns” no mercado de

trabalho em posição de liderança ou mentoria, fator que é consequência de seu desenvolvimento como geração, sendo essa, a que se familiarizou com a tecnologia e com as mudanças globais, juntamente com a globalização de diversos setores.

“marcada por aqueles que viveram em uma época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica. As crianças da Geração Y cresceram tendo tudo o que os seus pais (da Geração X) não tiveram, ou seja, crianças acostumadas a “fazer acontecer” a irem atrás dos seus sonhos no momento presente e a não abrirem mão deles com tanta facilidade, mesmo que para isso fosse preciso trocar de emprego com frequência para atingir maior crescimento profissional ou vivenciar mais desafios de carreira.”

(Jackeline Leal, 2018, p. 37)

Como Jackeline Leal (2018) explicou, uma das características mais marcantes em indivíduos da geração Y é sua familiaridade com avanços tecnológicos e sua busca por individualidade, estabilidade e cumprimento de metas.

- GERAÇÃO Z

A Geração Z, nascida entre 1997 e 2012, é a primeira geração digital que se destaca pelo conhecimento de tecnologia e inovação. Valorizam a diversidade e a inclusão, buscando autenticidade e transparência nas empresas. Adaptáveis e resilientes, preferem flexibilidade no trabalho e priorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como explica Jackeline Leal (2018).

“conhecidos como os “nativos digitais”, ou seja, aqueles que estão sempre conectados e que, pelo fácil acesso à informação, acreditam ter acesso ao mesmo conhecimento que alguém da Geração X precisou de anos de prática para adquirir. Para essa geração, não existiu um mundo sem facilidades tecnológicas, fazendo com que eles sejam também desapegados às fronteiras geográficas e completamente abertos a conceitos, como os de globalização e diversidade.”

(Jackeline Leal, 2018, p. 37)

Com foco no aprendizado contínuo, valorizam a colaboração e o trabalho em equipe, além de possuírem mentalidade empreendedora. Para atrair e reter talentos desta geração, as empresas devem adaptar-se a estas expectativas e valores.

8.2 - TRAÇOS DISTINTIVOS DE CADA GERAÇÃO

As gerações X, Y e Z têm características diferentes, mas também partilham algumas necessidades e preferências no local de trabalho, como explica a autora Alessandra Dahrouj e et al. (2023):

“As gerações possuem características próprias e formas diferentes de adquirir conhecimento e absorver informações. A relação com o mundo tecnológico também é distinta de uma para outra, o que interfere nas escolhas das ferramentas de formação, aprendizagem e execução de trabalho.”

(Alessandra Dahrouj, 2023, p. 111)

A geração X busca o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, aprecia desafios e ambientes dinâmicos e evita a rotina. Adaptaram-se bem às novas tecnologias e consomem informação de forma híbrida, preferindo a aprendizagem colaborativa e a flexibilidade. Ambientes virtuais como Learning Management System (Sistema de Gestão de Aprendizado) atendem à sua necessidade de agilidade no desenvolvimento de habilidades.

“A geração X possui a habilidade de adaptação às tecnologias, eles acompanharam o surgimento do computador, internet, e-mail e celular. Utilizam recursos tecnológicos, mas prezam pelo consumo de informação de uma forma mais híbrida (on-line e off-line).”

(Alessandra Dahrouj, 2023, p. 114)

Millennials precisam de feedback constante para se manterem motivados e valorizarem fazer parte de uma equipe e focar em metas e propósitos. Buscam programas de treinamento e qualificação que estimulem a interação com os gestores. Eles preferem conteúdos curtos e objetivos, e a gamificação está se mostrando uma estratégia eficaz para envolvê-los e incentivá-los a tomar decisões.

“Considerados como excelentes profissionais, pois procuram atender à todas as necessidades da empresa e estão sempre disponíveis para assumir desafios.”

(Alessandra Dahrouj, 2023, p. 115)

A geração Z, por outro lado, é caracterizada pelo pensamento acelerado e aversão a hierarquias rígidas e rotinas fixas, adapta-se bem à multitarefa e à imprevisibilidade. Valorizam oportunidades de crescimento, como planos de carreira, e se engajam em causas socioambientais.

“Como são autodidatas, por serem independentes, buscam por si mesmos informações que não conhecem na internet, o meio mais

utilizado por essa geração nessas consultas de informações é a plataforma YouTube.”

(Alessandra Dahrouj, 2023, p. 117)

9 - GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO

A diversidade geracional no mercado de trabalho é um tema fundamental para a área de recursos humanos, pois trata da integração de pessoas com diferentes perfis, valores e expectativas. Cada geração presente nas empresas, desde os baby boomers até à Geração Z, possui características moldadas pelas transformações económicas, tecnológicas e sociais do seu tempo, que afetam a dinâmica organizacional e exigem diferentes estratégias de liderança e retenção de talentos.

Os baby boomers, por exemplo, tendem a valorizar a estabilidade e a hierarquia, demonstrando uma forte ética de trabalho e uma preferência pela comunicação face a face. Geralmente são leais à empresa e ocupam posições de liderança com uma abordagem estruturada.

Segundo Sidnei Oliveira (2012), a Geração X, que sucedeu aos Boomers, caracteriza-se por buscar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, valorizando a autonomia e demonstrando grande adaptabilidade. Este grupo valoriza a independência, mas reconhece a importância de uma liderança forte.

“As crianças da recém-inaugurada Geração X aprendiam desde cedo que, desejando e acreditando, tudo era possível. A máxima “Querer é poder” ficou muito popular nesse período. As crianças aprenderam que deveriam querer muito e pedir incessantemente a seus pais. A Caloi, fabricante de bicicletas, fez uma campanha memorável no final dos anos 1970, em que as crianças eram estimuladas a pedir insistentemente pelo brinquedo de natal. O slogan “Não esqueça a minha Caloi” ficou famoso e está na memória das pessoas que viveram na época.”

(OLIVEIRA, 2012, p. 45-46)

A geração Y, por outro lado, é muito conhecedora de tecnologia e busca experiências que apoiem seu desenvolvimento pessoal e profissional, bem como seu propósito no trabalho. Eles valorizam um ambiente flexível onde possam receber feedback constante e ter oportunidades claras de crescimento. Por fim, a Geração Z, que cresceu num contexto altamente digital, valoriza a inovação, a diversidade e o

propósito social das empresas. Preferem um ambiente de trabalho que apoie a inclusão, a flexibilidade e o uso de tecnologia avançada.

“A geração Y deve aprender com os erros e acertos das gerações passadas para corrigir a trajetória de nosso mundo, em tudo o que for possível, principalmente porque a Geração Z já está entre nós e precisará dos “mergulhos” da Geração Y para fazer suas próprias escolhas.”

(OLIVEIRA, 2012, p. 125)

Para os profissionais de RH, compreender essas diferenças é fundamental para criar estratégias que promovam engajamento, desenvolvimento e retenção adequadas a cada geração, ao mesmo tempo que favorecem um ambiente colaborativo e equilibrado. Uma liderança que leva em conta as peculiaridades geracionais contribui para um melhor desempenho organizacional e aumenta a satisfação dos colaboradores, além de criar equipes mais resilientes e inovadoras.

10 – GESTÃO DE CONFLITOS – CONCEITO E ORIGEM

A gestão de conflitos refere-se a um conjunto de práticas e estratégias utilizadas para identificar, resolver e resolver conflitos de forma eficaz, a fim de minimizar os impactos negativos e maximizar as oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Objetivo é promover um ambiente colaborativo onde divergências possam ser transformadas em soluções construtivas, como explica Álvaro Francisco Fernandes Neto (2005).

O conflito pode ser definido como um choque de interesses, valores, ações ou direções entre duas ou mais partes. A gestão de conflitos, por sua vez, envolve a identificação das causas profundas dos conflitos e a implementação de métodos para resolvê-los, como negociação, mediação, arbitragem e diálogo.

“Ao gestor de Recursos Humanos, Gestor de Talentos ou outro nome que for designado por uma empresa para o profissional que trabalha com as pessoas, cabe aptidão (disposição inata ou, ainda, capacidade ou habilidade resultante de conhecimentos adquiridos) para gerenciar conflitos, entre outras tarefas que terá de desempenhar no seu dia-a-dia.”

(Álvaro Francisco Fernandes Neto, 2005, p.3)

O conceito de gestão de conflitos emergiu com maior significado a partir de estudos sobre comportamento organizacional e relações interpessoais no trabalho. Nas décadas de 1950 e 1960, a teoria do conflito começou a ganhar destaque graças à escola de Relações Humanas, que via o conflito como algo natural e inevitável em qualquer organização. Desde então, o estudo e a prática da gestão de conflitos evoluíram para integrar técnicas e metodologias mais complexas e adaptadas a diferentes contextos, como empresarial, político e pessoal.

No mundo de hoje, a gestão de conflitos é uma competência essencial em ambientes de negócios, negociações internacionais e relações comunitárias, onde a capacidade de mediar e resolver disputas de forma construtiva pode levar a melhores resultados e à manutenção de relações saudáveis.

10.1 - CONFLITOS NAS EMPRESAS

Segundo Amanda Francine Gomes Ribeiro e et al. (2017), conflito nas empresas é um fenômeno comum e inevitável que surge como resultado da interação entre pessoas com personalidades, perspectivas e objetivos diferentes. Esses conflitos podem ocorrer em diferentes níveis, por ex. entre colegas de trabalho, entre departamentos ou entre níveis hierárquicos (gestores e subordinados).

Entre as causas mais comuns de conflitos nas empresas estão problemas de comunicação, competição por recursos limitados, diferenças de objetivos e prioridades, bem como pressão por resultados. Os conflitos também podem surgir devido a diferenças culturais e de valores entre os funcionários.

“O conflito organizacional é definido como o tipo de conflito que não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.”

(Amanda Francine Gomes Ribeiro, 2017, 142)

Embora os conflitos possam ser vistos de forma negativa, nem sempre resultam em problemas.

10.2 - NÍVEIS DE CONFLITOS

Conforme Eunice Maria Nascimento e et al. (2002), esses são os níveis que os conflitos podem atingir, classificados por intensidade e impacto:

Conflito Latente: Este é o nível inicial onde o conflito existe potencialmente, mas ainda não se manifestou abertamente. As tensões podem estar presentes devido a fatores como a competição por recursos ou diferenças de objetivos, mas ainda não houve um evento que desencadeie o conflito.

“não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados”

(Eunice Maria Nascimento, 2002, p. 50)

Conflito Percebido: Neste nível, as partes interessadas começam a perceber que existe um problema. O conflito percebido ocorre quando uma ou ambas as partes reconhecem a possibilidade de desacordo ou impasse, mas ainda não há resposta emocional ou ação aberta.

“os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo”

(Eunice Maria Nascimento, 2002, p. 51)

Sentimento de conflito: Aqui o conflito já é sentido emocionalmente pelas partes envolvidas. É o nível em que surgem sentimentos como frustração, raiva ou tensão e as partes se envolvem emocionalmente. Isso pode influenciar comportamentos e atitudes no trabalho, mesmo que ainda não haja manifestação direta.

“é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente”

(Eunice Maria Nascimento, 2002, p. 51)

Conflito Manifesto: É a fase em que o conflito se torna visível e se expressa por meio de ações ou comportamentos. Pode envolver discussões, confrontos, resistência aberta ou mesmo sabotagem. Neste nível, o conflito pode começar a afetar significativamente a produtividade e o ambiente de trabalho.

“trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.”

(Eunice Maria Nascimento, 2002, p. 51)

Quando geridos de forma adequada, os conflitos podem levar a uma melhor compreensão entre as partes, promover a inovação e fortalecer as relações no local de trabalho. Por outro lado, se os conflitos forem mal geridos, podem resultar em stress, diminuição da produtividade, mau clima organizacional e aumento da rotatividade de funcionários.

10.3 - ORIGEM DE UM CONFLITO

Os conflitos podem surgir de pequenas diferenças de opinião e, se não forem devidamente geridos, podem evoluir para conflitos destrutivos. A seguir apresentamos o desenvolvimento do conflito em diferentes etapas, cada uma com características próprias que revelam como as interações entre as partes tornam-se cada vez mais negativas, como fomenta a autora Eunice Maria Nascimento e et al. (2002).

Nível 1 – Discussão: É a etapa inicial onde o conflito ainda está sendo resolvido de forma racional e objetiva. As partes envolvidas discutem abertamente e tentam encontrar um entendimento comum, sem grandes emoções e hostilidades, para encontrar uma solução de forma equilibrada.

Nível 2 – Debate: Nesta fase, os partidos começam a apresentar visões mais amplas e por vezes generalizadas. O foco da conversa se afasta da objetividade inicial e passa a ser mais sobre a defesa de posições do que sobre a busca de soluções. Embora o debate ainda não seja demasiado hostil, a cooperação começa a diminuir.

Nível 3 – Fofoca: A desconfiança começa a se formar entre as partes e rumores e comentários improvisados são feitos. Em vez de abordar a questão diretamente, as pessoas começam a questionar a legitimidade das ações da outra parte, dificultando a comunicação aberta.

Nível 4 – Imagens Fixas: Nesta fase, as partes formam estereótipos ou ideias pré-concebidas sobre a outra parte, com base em experiências ou suposições passadas. As pessoas tornam-se mais inflexíveis e a capacidade de encontrar compromissos diminui à medida que ambos os lados se estabelecem numa posição rígida.

Nível 5 – Perder a Face: Esta fase é dominada pela luta pela dignidade e pelo medo de parecer fraco. As partes envolvidas ficam obcecadas em “vencer” o conflito

a todo custo, tornando difícil para qualquer uma delas recuar sem perder honra ou status.

Nível 6 – Estratégia: No nível seis, começam a surgir ameaças claras e ações punitivas. A comunicação entre as partes torna-se mais limitada e defensiva, com cada lado tentando utilizar estratégias para derrotar o outro em vez de procurar uma solução amigável ou conjunta.

Nível 7 – Falta de Humanidade: Neste ponto as atitudes tornam-se mais impessoais e destrutivas. As partes envolvidas não veem mais a outra parte como alguém com sentimentos e necessidades, mas como um obstáculo a ser superado. Isto intensifica o clima hostil e prejudica qualquer tentativa de reconciliação.

Nível 8 – Colapso Nervoso: A principal preocupação nesta fase é a autodefesa. As atitudes são dominadas pela ansiedade e pelo medo de ataque ou dano, fazendo com que as partes se preparem para atacar ou defender, levando a um ambiente cada vez mais instável e reativo.

Nível 9 – Ataques Generalizados: Eventualmente, o conflito chega ao ponto de ataques diretos e generalizados que podem levar a confrontos físicos ou verbais. As possibilidades de uma solução pacífica estão a desaparecer e a única saída é a retirada de uma das partes ou a derrota total de uma delas.

“O modelo apresentado aplica-se a qualquer tipo de conflito. Dependendo da importância que se dá ao conflito ignorando-o ou reprimindo-o ele tende a crescer e a se agravar.”

(Eunice Maria Nascimento, 2002, p. 50)

Este modelo mostra como o conflito pode crescer e intensificar-se se não for abordado nas fases iniciais. Ignorar ou suprimir o conflito fará com que ele se agrave, enquanto o reconhecimento precoce e a ação corretiva podem transformá-lo numa oportunidade de aprendizagem e melhoria.

10.4 - TIPOS DE CONFLITOS (INTRAPESSOAL, INTERPESSOAL, INTAGRUPOS, INTERGRUPAL)

Para melhor resolver o problema dos níveis de conflito na sociedade, apresentarei uma classificação que reflete a extensão e o alcance dos conflitos:

Conflitos intrapessoal: Esses conflitos ocorrem entre o indivíduo e a organização ou em relação às suas próprias responsabilidades. Podem incluir situações em que um funcionário se sente sobrecarregado, desmotivado ou em desacordo com seus próprios objetivos e valores em relação aos objetivos e valores da empresa.

“dizem respeito ao indivíduo, e sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões.”

(Eunice Maria Nascimento, 2002, p. 52)

Conflitos interpessoal: Surgem entre dois ou mais funcionários. Estes conflitos podem surgir devido a diferenças de personalidade, estilo de trabalho, comunicação ou competição. Os conflitos interpessoais são comuns e devem ser administrados para que não afetem a produtividade e o ambiente de trabalho.

“As “rixas pessoais” fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.”

(Eunice Maria Nascimento, 2002, p. 52)

Conflito intragrupos: Esses conflitos ocorrem dentro da equipe de trabalho e podem ser causados por divergências quanto à divisão de tarefas, responsabilidades e abordagens de implementação do projeto. Eles podem afetar a coesão do grupo e a capacidade de trabalhar em conjunto.

Conflito intergrupais: Ocorrem quando diferentes equipes ou departamentos têm objetivos conflitantes ou divergências sobre recursos e prioridades. Por exemplo, a equipe de vendas pode ter conflitos com a equipe de produção caso os prazos e metas de cada equipe sejam incompatíveis.

10.5 - TIPOS DE CONFLITOS COMUNS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Os conflitos são eventos inevitáveis e imprevisíveis no ambiente laboral, uma vez que, suas causas variam conforme o cenário do local e do cenário vivido pelo profissional, sendo assim, como anteriormente dito, não há maneiras de contê-los.

Porém, saber administrá-los é imprescindível para a gestão de recursos humanos, portanto, identifica-los passa a ser um processo crucial para a resolução dos mesmos, conforme Eunice Maria Nascimento e et al. (2002) explica.

“Existem vários tipos de conflito e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo”

(Eunice Maria Nascimento, 2002, p. 50)

Conflito latente: É o atrito vivenciado de maneira “invisível”, pois, as partes envolvidas presenciam uma desavença, sem que haja uma descompostura.

Conflito percebido: O conflito percebido é a contenda entre os profissionais, de maneira que, todos notam a contrariedade, mesmo com a inexistência de um confronto verbal ou físico.

10.6 – CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Segundo Eunice Maria Nascimento e et al. (2002) conflito organizacional é um desacordo que ocorre entre indivíduos ou grupos dentro de uma empresa, geralmente devido a diferenças de interesses, objetivos ou valores. Esses conflitos podem variar desde simples desentendimentos até disputas complexas que afetam a dinâmica do trabalho.

“Tais conflitos se dão entre duas ou mais pessoas e podem ocorrer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis.”

(Eunice Maria Nascimento, 2002, p. 52)

Embora sejam muitas vezes vistos como negativos, podem estimular discussões construtivas e encorajar a inovação. Se mal gerenciados, podem afetar o moral e a produtividade. A comunicação aberta e o respeito mútuo são essenciais para resolver conflitos e transformá-los em oportunidades de crescimento e fortalecimento de relacionamentos.

Conflito sentido: Esse conflito se caracteriza principalmente pelo envolvimento de sentimentos e emoções dos colaboradores, atingindo assim, todas as partes envolvidas no desentendimento de maneira integral.

Conflito manifesto: O conflito manifesto é detectado por toda a equipe ou departamento, dado que, os envolvidos atuam de maneira clara na frente dos demais colegas, mostrando seu atrito de maneiras verbal ou física.

10.7 - IMPACTOS DOS CONFLITOS NAS DINÂMICAS DE EQUIPE

Os conflitos de equipe podem ter um impacto profundo na dinâmica de trabalho, afetando tanto o desempenho quanto o ambiente organizacional. Estes impactos podem ser negativos ou positivos dependendo da forma como os conflitos são geridos, a autora Eunice Maria Nascimento e et al. (2002) explica que existem dois lados para esses impactos, os positivos e negativos.

“Sejam eles positivos ou negativos, os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas. O chamado (comportamento político na organização), também inevitável, tem uma forte vinculação com o conflito pois sua relação é direta, ou seja, quanto mais conflito mais comportamento político.”

(Eunice Maria Nascimento, 2002, p. 53)

Por um lado, os conflitos podem gerar impactos negativos significativos. A produtividade tende a diminuir porque desentendimentos constantes entre os membros da equipe consomem tempo e desviam a atenção das tarefas principais. Além disso, outro resultado comum é um mau clima organizacional, onde o ambiente de trabalho se torna tenso e desconfortável, afetando a satisfação e a motivação dos colaboradores. Os conflitos não resolvidos muitas vezes dificultam a comunicação e a cooperação dentro do grupo e criam barreiras que dificultam a colaboração.

“Entre os vários aspectos do conflito, alguns podem ser considerados como negativos e aparecem com frequência dentro das organizações. Os mais visíveis podem ser identificados nas seguintes situações:

- quando desviam a atenção dos reais objetivos, colocando em perspectiva os objetivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução;
- quando tornam a vida uma eterna derrota para os grupos de “perdedores habituais”, interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização;
- quando favorecem a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos, como ocorre frequentemente em organizações. Se por um lado existem os estereótipos genéricos referentes as categorias profissionais, dentro de cada organização, além dos tipos que fazem parte de sua cultura individual, como seus heróis, mitos, tipos ideais, começam a surgir seus “perdedores”, “ganhadores”, “culpados” e “inimigos”.

(Eunice Maria Nascimento, 2002, p. 52)

Por outro lado, os conflitos também podem ter um lado positivo, especialmente quando são geridos de forma construtiva. Discussões e desentendimentos saudáveis podem estimular a inovação e a criatividade à medida que ideias são discutidas e diferentes perspectivas são apresentadas. Isso permite que a equipe explore novas soluções e encontre maneiras mais eficazes de resolver problemas. Quando os conflitos são bem administrados, ajudam a equipe a crescer, a aprender a negociar e a fortalecer suas habilidades de comunicação e resolução de problemas.

“Esses aspectos podem ser observados em todas as organizações e são considerados negativos (salvo diante de alguns objetivos menos confessáveis). No entanto, existem potenciais efeitos benéficos dos conflitos, a saber:

- são bons elementos de socialização, pois oferecem aos novos participantes de um grupo a sensação de envolvimento com alguma causa;
- ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização, pois em qualquer episódio de conflito pode haver diferentes ganhadores (independentemente das percepções anteriores);
- propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar num conflito específico mas também de garantir mais poder.”

(Eunice Maria Nascimento, 2002, p. 53)

Dessa forma, os desafios acabam por contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

11 - CAUSAS DE CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES

É comum do ser humano evitar os conflitos, pois se trata de algo negativo e traz discórdias e grandes impactos na vida pessoal e profissional do colaborador. Tal conduta pode causar discórdia entre os membros da equipe, dificultando seu desenvolvimento, produtividade, comunicação, valores e expectativas de crescimento na empresa, como explica Eunice Maria Nascimento e et al. (2002).

O conflito entre gerações ocorre principalmente devido às diferenças de valores, perspectivas e hábitos que cada geração desenvolve durante a sua vida. Estas diferenças são influenciadas pelo contexto histórico, social e tecnológico em que os grupos individuais cresceram. Por exemplo, as gerações mais velhas, como os Baby Boomers e a Geração X, muitas vezes valorizam a estabilidade, a lealdade e uma visão de carreira a longo prazo. As gerações mais novas, como a geração

Millennials e a geração Z, tendem a favorecer a flexibilidade, o propósito no trabalho e um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Outro fator que contribui para o conflito é a forma como cada geração lida com a tecnologia. Embora os mais jovens sejam nativos digitais e estejam habituados a utilizar a tecnologia em praticamente todos os aspectos das suas vidas, as gerações mais velhas podem ter dificuldades em adaptar-se às rápidas mudanças provocadas pelas novas ferramentas e plataformas digitais. Essa diferença na familiaridade pode levar a divergências sobre eficácia, comunicação e métodos de resolução de problemas.

“Diferenças de personalidade: são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;”

(Eunice Maria Nascimento, 2002, p. 48)

Além disso, problemas relacionados ao comportamento social e à comunicação causam atritos. As gerações mais velhas podem considerar as gerações mais jovens como impacientes ou menos empenhadas, enquanto as gerações mais jovens podem considerar as gerações mais velhas como inflexíveis ou resistentes à mudança. Estas percepções, muitas vezes baseadas em estereótipos, podem dificultar a comunicação eficaz e dificultar a cooperação intergeracional.

Em suma, o conflito intergeracional é impulsionado por mudanças no contexto social, tecnológico e económico que moldam os valores e comportamentos de cada grupo de forma diferente. Para superar estes conflitos, é importante promover o diálogo, a empatia e a compreensão mútua e reconhecer as qualidades únicas que cada geração tem para oferecer.

12 - MODELOS E TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Para uma resolução eficaz de conflitos, é importante seguir alguns passos fundamentais, aplicar conhecimentos específicos e definir um estilo de abordagem adequado, como explica Eunice Maria Nascimento e et al. (2002).

“Para uma eficaz resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns saberes e, também, definir o estilo a ser adotado. Os seguintes passos são considerados de suma importância:

- criar uma atmosfera afetiva;
- esclarecer as percepções;
- focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- construir um poder positivo e compartilhado;
- olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- gerar opções de ganhos mútuos;
- desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- estabelecer acordos de benefícios mútuos.”

(Eunice Maria Nascimento, 2002, p. 54)

Primeiro, é preciso criar um clima afetivo que facilite o diálogo e promova um ambiente seguro.

Além disso, esclareça as percepções para evitar mal-entendidos, concentre-se nas necessidades individuais e partilhadas e construa uma força positiva que apoie a colaboração. Também é importante olhar para o futuro, aprender com o passado e criar oportunidades vantajosas para todos os envolvidos, a fim de encontrar soluções vantajosas para todos.

Além disso, o desenvolvimento de medidas claras e a obtenção de acordos mutuamente benéficos ajudam a garantir o compromisso das partes na resolução do conflito.

Para que a negociação seja bem-sucedida, ambas as partes devem ter competências como empatia, comunicação eficaz, flexibilidade e capacidade de resolução de problemas.

Estes elementos são essenciais para transformar o processo de resolução de conflitos numa oportunidade de crescimento e compreensão mútua.

13. ESTRATÉGIAS PARA LIDAR COM O CONFLITO

Segundo Eunice Maria Nascimento e et al. (2002), para uma resolução eficaz de conflitos é necessário seguir alguns passos, aplicar certos “conhecimentos” e definir um estilo de abordagem. Os passos básicos incluem: criar uma atmosfera afetiva, esclarecer percepções, focar nas necessidades individuais e partilhadas, construir poder positivo, olhar para o futuro aprendendo com o passado, criar

oportunidades de ganhos mútuos, desenvolver ações concretas e celebrar acordos mutuamente benéficos.

Para que as negociações funcionem, é fundamental que ambas as partes saibam comunicar, ouvir ativamente, demonstrar interesse genuíno, evitar críticas e adotar uma atitude positiva. Saber fazer uma pergunta também é essencial porque orienta a conversa.

“Os seguintes passos são considerados de suma importância:

- a) criar uma atmosfera afetiva;
- b) esclarecer as percepções;
- c) focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- d) construir um poder positivo e compartilhado;
- e) olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- f) gerar opções de ganhos mútuos;
- g) desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- h) estabelecer acordos de benefícios mútuos.”

(Eunice Maria Nascimento, 2002, p. 54)

O estilo de gestão de conflitos deve ser pacífico no que diz respeito à assertividade e à cooperação. Os estilos de acesso incluem, como explica Eunice Maria Nascimento e et al. (2002):

Concorrência: busca satisfazer os próprios interesses, independentemente dos efeitos para a outra parte.

Cooperação: considera interesses comuns e busca resultados benéficos para todos.

Evitação: não assertivo e pouco cooperativo, evita conflitos e ignora o seu impacto.

Acomodação: não assertiva e cooperativa, priorizando os interesses da outra parte.

Engajamento: combina assertividade e cooperação com concessões de ambos os lados para um resultado equilibrado.

13.1 - PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS GERACIONAIS

No mercado de trabalho contemporâneo, é típico identificarmos ambientes de trabalho diversificados, com diferentes cargos e principalmente, diferentes indivíduos. A convivência de diferentes colaboradores torna o ambiente laboral um local em comum entre as gerações, em consequência disso, as divergências crescem pela variação de ideais e concepções. A Alessandra Dahrouj e et al. (2023) comenta em sua tese que, um gestor necessita estar preparado para um cenário diverso no ambiente profissional, e que, em eventuais cenários de conflitos, sua posição deve ser imparcial, buscando atender as exigências de cada colaborador de maneira profissional.

A atuação dos gestores de recursos humanos em resolução de conflitos geracionais precisa ser justa e equitativa, para que, mesmo com o claro contraste entre os indivíduos, não haja uma insatisfação por parte do profissional, considerando que, cada geração se comporta de uma maneira em seu ambiente de atuação.

“Cada geração possui maneiras diferentes de enxergar os desafios diários, por isso a gestão precisa desenvolver planos de carreiras e benefícios pensando em atender demandas não homogêneas [...]. Apostar em uma boa comunicação, é a chave para deixar claro que a gestão leva em consideração todas as necessidades do colaborador, clareza e transparência proporciona ambientes amistosos para se trabalhar. O papel do gestor é estar preparado para lidar com todas as demandas de desenvolvimento de sua equipe, uma vez que ela é composta por diferentes profissionais, que fazem parte de gerações distintas, laborando juntos em busca de objetivos em comuns para a organização.”

(Alessandra Dahrouj, 2023, p. 119-120)

As expectativas variam: enquanto alguns valorizam os planos de pensões, outros preferem horários de trabalho flexíveis. A gestão deve oferecer opções que atendam a esses requisitos sem discriminação e promovam a satisfação. Uma comunicação clara e transparente é essencial para criar um ambiente amigável. O gestor deve estar pronto para atender às diferentes necessidades de desenvolvimento da equipe, reunindo profissionais de diferentes gerações em busca de objetivos comuns.

13.2 - MEDIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO ENTRE GERAÇÕES

A mediação e negociação entre gerações são processos importantes para resolver conflitos e melhorar a colaboração entre pessoas de diferentes faixas etárias

no ambiente de trabalho, segundo Carlos Cícero Marques Corrêa Júnior e et al. (2016).

Mediação ajuda as partes a compreenderem as diferenças geracionais, desmontarem estereótipos e criarem um ambiente colaborativo, resolvendo o conflito de forma construtiva.

Negociação envolve diálogo direto para encontrar soluções que atendam às necessidades de cada geração, respeitando seus valores e motivações, como flexibilidade para os mais jovens e estabilidade para os mais velhos.

Desafios incluem diferenças na comunicação, conflitos de valores e resistência à mudança. No entanto, os benefícios são grandes: diversidade de perspectivas, transferência de conhecimento e um ambiente mais inclusivo e inovador.

“Em função da diferença de idades e estilos de vida, cria-se um paradigma de conflito entre as gerações, que culmina na impossibilidade de relacionamentos; no entanto, a convivência é possível e benéfica a ambos. Ter opiniões diversas dentro de uma empresa é algo essencial para que algumas mudanças aconteçam. Por isso, nem todo conflito entre gerações deve ser visto como um problema.”

(Carlos Cícero Marques Corrêa Júnior, 2016, p. 16)

Quando bem gerenciados, esses processos contribuem para um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, aproveitando o melhor de cada geração.

14. COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Como fomenta Eunice Maria Nascimento e et al. (2002), comunicação assertiva é uma forma de expressão que permite a uma pessoa comunicar seus pensamentos, sentimentos e necessidades de forma clara, direta e respeitosa. Busca um equilíbrio entre a comunicação passiva, que tende a omitir e submeter-se, e a comunicação agressiva, que envolve impor e desrespeitar os outros. Ser assertivo significa defender honestamente suas opiniões e desejos, mas sem desconsiderar ou desrespeitar os direitos e opiniões dos outros.

No local de trabalho, a comunicação assertiva é essencial para garantir interações saudáveis, melhorar a colaboração e promover um clima de respeito e

confiança entre os colegas. Esta prática permite que as pessoas expressem de forma transparente os seus pensamentos e preocupações, sem medo de serem mal interpretadas ou ofenderem os outros. Como resultado, os relacionamentos são mais fortes e a produtividade aumenta.

Os principais aspectos da comunicação assertiva no trabalho incluem clareza e objetividade, que ajudam a evitar mal-entendidos de forma direta e concreta. O respeito mútuo é outro elemento essencial, pois expressar necessidades e pontos de vista com empatia garante que as opiniões das outras pessoas sejam tidas em conta sem as desvalorizar. Além disso, o feedback construtivo é uma prática importante porque permite dar e receber críticas de maneira positiva, orientada para soluções e melhorias.

“sem diálogo não há comunicação nem solução possível para os problemas; a maioria dos erros, omissões, irritações, atrasos e conflitos é causada por uma comunicação inadequada.”

(Eunice Maria Nascimento, 2002, p. 54)

A capacidade de controlar as emoções durante a conversa é essencial para uma comunicação assertiva, que evita que reações emocionais negativas influenciem as interações. A escuta ativa é igualmente importante porque a escuta atenta demonstra consideração pela outra pessoa e torna mais fácil compreender o seu ponto de vista antes de formular uma resposta.

14.1 – COMO DESENVOLVER A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Desenvolver uma comunicação assertiva é um processo que requer prática, autoconhecimento e adaptação. O primeiro passo é reconhecer e compreender suas próprias emoções, valores e necessidades. Essa autoconsciência ajuda a identificar o que você realmente deseja transmitir e a manter o foco durante as interações, permitindo que a mensagem seja entregue com clareza e confiança, segundo Antonio Gelis Filho e et al. (2013).

Ser claro e objetivo é essencial para uma comunicação assertiva. É importante praticar a transmissão de ideias de forma direta e concreta, evitando desvios e ambiguidades que possam levar a mal-entendidos. Usar uma linguagem simples e ir

direto ao ponto sem perder a educação é uma forma eficaz de garantir que a mensagem seja compreendida.

Desenvolver habilidades de escuta ativa também é essencial. Isso significa ouvir atentamente o que a outra pessoa está dizendo, sem interromper e demonstrar interesse genuíno. Compreender a perspectiva da outra pessoa antes de responder não só fortalece a comunicação, mas também promove um ambiente de respeito e cooperação.

Outro componente essencial é manter o controle emocional. Durante situações tensas ou de conflito, é importante manter a calma e evitar que emoções negativas tomem conta da conversa. Responder com equilíbrio e consideração ajuda a manter um diálogo produtivo e a evitar confrontos desnecessários.

Expressar suas opiniões com respeito é um princípio de comunicação assertiva. Isso significa ser honesto e firme ao expressar o que pensa, mas sempre levando em consideração os sentimentos e direitos da outra pessoa. O tom de voz, a postura e a linguagem corporal devem ser coerentes com a mensagem verbal, expressando segurança e abertura.

Praticar feedback construtivo é uma excelente forma de praticar a comunicação assertiva. Oferecer e receber críticas de forma positiva com foco em soluções e melhorias fortalece relacionamentos e cria um ambiente de confiança mútua.

Desenvolver essas práticas exige tempo e esforço, mas as recompensas são enormes.

“Estilo agressivo de comunicação: Nesse contexto, utilizo o estilo agressivo sempre que procuro controlar o canal de comunicação, não permitindo que a outra pessoa se manifeste.

Estilo passivo: Utilizo o estilo passivo quando evito me manifestar, mesmo sendo minha obrigação ou direito, ou quando permito que me desrespeitem, intimidando-me.

Estilo passivo-agressivo: Utilizo o estilo passivo-agressivo sempre que busco destruir o próprio canal de comunicação, impedindo que qualquer diálogo aconteça.

Estilo respeitoso-assertivo: Ao evitar comportamentos comunicativos inadequados, como: não permitir que o interlocutor expresse sua opinião; interromper bruscamente a fala alheia; destruir o ambiente comunicativo por excesso de brincadeiras ou comentários sarcásticos; não manter o contato visual; fugir da responsabilidade de fala quando é meu direito ou dever; ou seja, comportamentos que impeçam a comunicação respeitosa com o outro, comigo mesmo e com o ambiente, o profissional caminhará na direção correta para melhorar suas habilidades comunicativas.”

(Antonio Gelis Filho, 2013, p. 31)

A comunicação assertiva eficaz melhora os relacionamentos, resolve conflitos de forma pacífica e aumenta a autoconfiança, tornando as interações pessoais e profissionais mais produtivas e satisfatórias.

15. A IMPORTÂNCIA DE UMA BOA GESTÃO DE CONFLITOS NAS EMPRESAS

É indiscutível a importância de uma boa gestão de conflitos nas empresas para a manutenção de um ambiente de trabalho produtivo e saudável. Os conflitos são uma parte natural das interações humanas e surgem no contexto corporativo devido a diferenças de opiniões, personalidades, objetivos e interesses. Embora possam ser percebidos como algo negativo, se bem administrados, podem se tornar oportunidades de crescimento, inovação e fortalecimento de relacionamentos interpessoais.

“O termo “assertivo” deriva do verbo latino *assertus*, que significa “declarar”. A comunicação assertiva, enquanto técnica no ambiente organizacional, é uma ferramenta desenvolvida nos Estados Unidos que procura diferenciar os estilos de comunicação (agressivo, passivo, passivo-agressivo — considerados indesejáveis — e respeitoso-assertivo — considerado o ideal), visando aplicá-los de modo a melhorar e otimizar o diálogo. Em suas versões mais adequadas, permite à pessoa desenvolver suas habilidades; em outras, nem sempre é utilizada da maneira mais indicada.”

(Antonio Gelis Filho, 2013, p. 30)

A gestão eficaz de conflitos permite que as empresas evitem problemas graves, como a diminuição da produtividade, o aumento do stress entre os funcionários e a criação de um ambiente de trabalho tóxico. Se os conflitos forem ignorados ou mal geridos, podem levar ao ressentimento e à tensão nas relações, perturbando a colaboração e o desempenho geral da equipa.

Por outro lado, uma abordagem assertiva e colaborativa aos conflitos ajuda a construir um ambiente de confiança onde os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados. Isto fortalece a comunicação e promove uma cultura de transparência e respeito mútuo. A resolução eficaz de conflitos incentiva as equipas a encontrar soluções criativas e a melhorar os seus processos e a promover a inovação.

Além disso, uma boa gestão de conflitos também é importante para o desenvolvimento de competências básicas como empatia, negociação e resolução de problemas. Essas competências são valorizadas por gestores e colaboradores porque contribuem para uma tomada de decisão mais equilibrada e para um clima organizacional mais harmonioso.

Investir em práticas de gestão de conflitos como treinamentos de comunicação assertiva, mediação e criação de políticas claras para resolução de divergências é, portanto, uma estratégia que beneficia toda a empresa. Ao transformar conflitos em oportunidades de aprendizagem e crescimento, as organizações podem não só resolver problemas de forma eficaz, mas também fortalecer as suas equipas e melhorar o desempenho geral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O líder deve investir em estratégias mais adequadas e eficazes que respeitem as características de cada geração, tendo em conta fatores e motivações de entrada e saída do mercado de trabalho. Compreender as peculiaridades das gerações, suas crenças, comportamentos e estilos de aprendizagem é essencial para que uma organização desenhe um futuro promissor. Abordar as mudanças demográficas da futura força de trabalho requer um planeamento cuidadoso. A educação do futuro será personalizada, acessível e omnipresente, e precisamos de estar preparados para este momento. O líder deve se aproximar de sua equipe, manter uma visão abrangente da empresa e dos colaboradores ao seu redor.

As principais competências de um líder incluem: visão estratégica da organização e do mercado, capacidade de lidar com as diferenças na equipe, apoiar a liderança participativa, ser um bom ouvinte, assumir responsabilidade pelas decisões, capacidade de treinar e reter talentos, em além de poder não só dar feedback, mas também receber. O autocontrole na gestão de conflitos e a compreensão dos objetivos da empresa também são essenciais para alinhar a equipe às necessidades da organização.

Conclui que o principal e mais importante desafio de um gestor é alinhar não só os objetivos da organização, mas também os sonhos e aspirações dos colaboradores, procurando sempre alinhar esses objetivos para garantir o sucesso. Compreender o negócio é essencial para traçar planos e metas, mas entender as pessoas é fundamental para que tanto a organização quanto todos os envolvidos alcancem resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DAHROUJ, Alessandra; SANTANA, Célia de Oliveira de - LIDERANDO PROFISSIONAIS DE DIFERENTES GERAÇÕES - REGRAD, UNIVEM/Marília-SP, v. 15, n. 1, p 107-121, São Paulo, 2023

FILHO, Antonio Gelis; BLIKSTEIN, Izidoro - Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas – Gvexecutivo, V 12, N 2, São Paulo, 2013.

JÚNIOR, Carlos Cícero Marques Corrêa; LIMA, Fabiana Alves de; CONCEIÇÃO, Iracélia Andrade da; SOUZA, Wagner Almeida de; KONRAD, Márcia Regina – O GERENCIAMENTO DAS RELAÇÕES ENTRE AS MÚLTIPLAS GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO - Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2179-9636, Ano 6, número 21, 2016.

LEAL, Jackeline - Geração X, Y ou Z: as verdades por trás do estereótipo - Revista O Papel – São Paulo, 2018

MAGIROSKI, Cristina; REIGOTA, Fernanda; MORIGI, Josimari de Brito; SOUZA, Adalberto Dias de - POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: importância nas relações de trabalho - Revista FOCO, V.10, nº1, São Paulo – 2017

NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassem Mohamed El - Administração de Conflitos – Coleção Gestão Empresarial – Gazeta do Povo, 2002

NETO, Álvaro Francisco Fernandes - GESTÃO DE CONFLITOS - THESIS, ano II, v.4, p. 1-16, 2º Semestre, São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, Sidnei. Jovens para sempre: como entender os conflitos das gerações - São Paulo: Integrare Editora; 1ª edição, 2012.

RIBEIRO, Amanda Francine Gomes; OLIVEIRA, Letícia Camargo de; Andrade, Claudia Cristina de - OS DESAFIOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS - Revista de Administração do Unifatea, v. 14, n. 14, p. 6-219, 2017.

SANTOS, Cristiane Ferreira Dos; ARIENTE, Marina; DINIZ, Marcos Vinicius Cardoso; DOVIGO, Aline Aparecida - O PROCESSO EVOLUTIVO ENTRE AS GERAÇÕES X, Y E BABY BOOMERS - XIV SemeAd, Seminários em Administração, ISSN 2177-3866, São Paulo, 2011

SOVIESNKI, Fernanda; STIGAR, Robson - Revista Científica de Administração – São Paulo - v. 10, n. 10, 2008

SOVIESNKI, Fernanda; STIGAR, Robson - Revista Científica de Administração – São Paulo - v. 10, n. 10, 2008

STEINMETZ, Edeuzane de Fátima Pereira da Silva - Administração de Recursos Humanos – 1. ed. – Brasília, NT Editora, 2014.