



Unidade de Ensino Médio e Técnico - Etec Prof. Alberto Feres
Curso Técnico em Administração

**HARMONIZANDO DIFERENTES GERAÇÕES: ESTRATÉGIAS
PARA SUPERAR CONFLITOS ENTRE LÍDERES E EQUIPES**

AUTORES

Anna Clara de Toledo
Bianca Gabriele dos Santos
Caroline S. Oliveira Augusto
Henrique da Silva Franzini

ARARAS/SP
2024



Unidade de Ensino Médio e Técnico - Etec Prof. Alberto Feres
Curso Técnico em Administração

AUTORES

ANNA CLARA DE TOLEDO

BIANCA GABRIELE DOS SANTOS

CAROLINE S. OLIVEIRA AUGUSTO

HENRIQUE DA SILVA FRANZINI

**HARMONIZANDO DIFERENTES GERAÇÕES: ESTRATÉGIAS
PARA SUPERAR CONFLITOS ENTRE LÍDERES E EQUIPES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da ETEC Prefeito Alberto Feres, orientado pela Professora Iara Batista de Souza Moura, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Administração.

ARARAS/SP
2024

RESUMO

Este trabalho trata sobre os conflitos geracionais existentes nas organizações entre líderes e suas equipes, destacando as diferenças de expectativas, valores e estilos de trabalho. Com a convivência de diversas gerações no ambiente corporativo, surgem desafios como a comunicação, onde as gerações mais jovens preferem interações digitais e informais, enquanto líderes mais experientes valorizam a comunicação face a face. Além disso, a flexibilidade no trabalho e a busca por feedback constante são características marcantes da Geração Y (nascidos entre 1981 e 1996) e da Geração Z (nascidos entre 1997 e 2010), em contraste com abordagens mais tradicionais adotadas por líderes de gerações anteriores.

O estudo explora como isso pode impactar o desempenho organizacional e a satisfação no trabalho, enfatizando a importância de uma gestão que promova o diálogo e a colaboração intergeracional.

Palavras-chave: Conflitos, gerações, líderes, expectativas.

ABSTRACT

This work deals with the generational conflicts that exist in organizations between leaders and their teams, highlighting the differences in expectations, values and work styles. With the coexistence of different generations in the corporate environment, challenges arise such as communication, where younger generations are familiar with digital and informal interactions, while more experienced leaders value face-to-face communication. Furthermore, flexibility at work and the search for constant feedback are striking characteristics of Generation Y (born between 1981 and 1996) and Generation Z (born between 1997 and 2010), in contrast to more traditional approaches imposed by leaders of previous generations.

The study explores how this can impact organizational performance and job satisfaction, emphasizing the importance of management that promotes dialogue and intergenerational collaboration.

Keywords: Conflicts, generations, leaders, expectations.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. OBJETIVOS.....	6
2.1 Objetivo Geral.....	6
2.2 Objetivos Específicos.....	6
3. DESENVOLVIMENTO.....	7
3.1 O que é a Geração Baby Boomer?.....	7
3.2 O que é a geração X?.....	8
3.3 O que é a Geração Y ?.....	9
3.4 O que é a Geração Z?.....	10
3.5 Gerenciamento de Expectativas.....	11
3.5.1 Baby Boomers.....	12
3.5.2 Geração X.....	12
3.5.3 Geração Y.....	12
3.5.4 Geração Z.....	12
3.6 Comunicação Intergeracional.....	13
3.7 Liderança Adaptativa.....	14
3.8 Promoção da Inclusão e Respeito.....	15
3.9 Metodologia.....	17
3.10 Resultados e Discussões.....	20
4. CONCLUSÃO.....	22
REFERÊNCIAS.....	23
FORMULÁRIO.....	26

1. INTRODUÇÃO

O conflito entre gerações sempre ocorreu, é uma das grandes causas da mudança cultural. Buscamos analisar o conflito geracional envolvendo líderes e suas equipes, e como cada geração lida com as diferenças, “Um dos primeiros passos para se tornar mais efetivos na resolução de conflitos é identificar o potencial positivo de cada situação de discórdia [...]” (MARTINELLI e ALMEIDA, 1998, p. 64).

Podemos observar que há empresas que preferem líderes mais velhos por terem mais experiência e maturidade, já outras optam pelos mais novos por serem mais inovadores e mais atualizados com as novas tecnologias. Porém a aceitação desses líderes por suas equipes pode gerar conflitos, pois ainda há muito preconceito entre as gerações.

Apesar das dificuldades, alguns gestores buscam essa diversidade geracional e incentivam a interação entre as partes para que haja a troca de experiências, assim aumentando a qualidade dos colaboradores e reduzindo essa resistência que há de um pelo outro.

O intuito deste projeto é mostrar os impactos que diferentes gerações causam nas organizações e as dificuldades enfrentadas, tais como;

Problema na comunicação é muito frequente entre diferentes gerações, é possível notar a diferença na linguagem, na forma de se expressar e nas preferências de comunicação.

Estereótipos também contribuem para limitar as contribuições de profissionais de todas as idades, prejudicando as contratações de novos talentos, produtividade, colaboração entre times e a inovação dentro das empresas.

Diante do assunto apresentado, trouxemos algumas sugestões de soluções para lidar com esses conflitos. Para uma comunicação eficaz é importante que a parte de gestão de pessoas utilize formas de diversificar a comunicação entre as diferentes gerações presentes nas empresas, para que todas as mensagens corporativas sejam compreendidas por todos os colaboradores.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar as maiores causas desses conflitos, as necessidades de cada geração e como elas se comunicam, além de apresentar medidas que a organização possa tomar para solucionar ou reduzir tais conflitos, assim diminuindo o turnover (ou rotatividade de pessoal) e aumentando a satisfação dos seus colaboradores e sua produtividade.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os padrões e tendências entre líderes de diferentes gerações.
- Os impactos positivos e negativos desse conflito nas organizações.
- Recomendações práticas para promover a colaboração e a eficácia intergeracional.
- Análise de dados estatísticos.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 O que é a Geração Baby Boomer?

A geração Baby Boomer refere-se às pessoas nascidas entre 1946 e 1964, um período marcado pelo aumento significativo da natalidade após a Segunda Guerra Mundial. Esse fenômeno ocorreu principalmente nos Estados Unidos, mas teve repercussões em várias partes do mundo.

Principais Características:

- Valores tradicionais: muitas vezes, os Baby Boomers valorizam a lealdade, o trabalho duro e o comprometimento, refletindo uma ética de trabalho mais conservadora.
- Estabilidade financeira: essa geração cresceu em um período de prosperidade econômica e é frequentemente associada à busca por segurança financeira e propriedade de bens.
- Mudanças sociais: os Baby Boomers foram testemunhas e participantes de importantes mudanças sociais, como o movimento dos direitos civis e a revolução cultural dos anos 60.
- Apreciação pela educação: valorizam a educação formal e a formação acadêmica como caminhos para o sucesso profissional.
- Resistência à tecnologia: embora muitos Baby Boomers tenham adotado a tecnologia, eles frequentemente mostram resistência a mudanças rápidas e preferem abordagens mais tradicionais.

Geração Baby Boomer no Mercado de Trabalho;

- Experientes e fieis: têm uma longa experiência e, muitas vezes, permanecem em uma única empresa por muitos anos, o que traz estabilidade.
- Mentores: muitos Baby Boomers ocupam posições de liderança e atuam como mentores para gerações mais jovens, transmitindo conhecimento e experiência.

- Desafios da aposentadoria: com a aposentadoria em massa, há um impacto significativo nas organizações, que precisam lidar com a transferência de conhecimento e a retenção de talentos mais jovens.
- Adaptação à tecnologia: embora muitos tenham dificuldade em se adaptar às novas tecnologias, a maioria reconhece sua importância e busca se atualizar.

A geração Baby Boomer desempenhou um papel crucial na formação do ambiente de trabalho atual. Com uma perspectiva que combina experiência e lealdade, eles trazem uma visão única ao mercado, ao mesmo tempo em que enfrentam desafios relacionados à aposentadoria e à adaptação tecnológica. Compreender suas características e contribuições é fundamental para garantir uma integração harmoniosa entre diferentes gerações no ambiente de trabalho.

3.2 O que é a geração X?

A geração X é composta por pessoas nascidas entre os anos de 1965 e 1980. Cresceram numa época de grandes transformações e acontecimentos marcantes de nossa história, como a ditadura militar.

Principais Características:

Por sua idade, de 39 a 55 anos, grande maioria das pessoas dessa geração possuem uma vasta experiência profissional. Algo que os difere das gerações mais jovens é a busca por estabilidade, evitando fazer grandes mudanças no ambiente de trabalho ou em suas carreiras. Toda essa cautela se dá ao motivo de grande parte da geração ter que sustentar suas famílias, já que um erro terá consequências significativas. Possuem dificuldade em lidar com tecnologias, há, entretanto, inúmeras justificativas para isso, visto que grande parte não existiam quando estes começaram suas carreiras, e como muitos estão em posições de líderes e mentores acabam enfrentando um desafio ao se comunicar com as gerações mais novas que preferem meios tecnológicos.

Geração X no Mercado de Trabalho;

A geração X é vista como estável, experiente e resiliente, que apesar de saber lidar com as adversidades do trabalho tem dificuldade a se integrar a novas tecnologias. Podem gerar grandes resultados se tiverem auxílio da empresa para quebrarem a barreira com as novas tecnologias.

3.3 O que é a Geração Y ?

A geração Y, também conhecida como Millennials, refere-se às pessoas nascidas entre o início dos anos 1981 e anos 1996. Esta geração cresceu durante a ascensão da tecnologia digital e da internet, o que moldou suas experiências e perspectivas.

Principais Características:

- **Conectividade:** cresceram com a internet e dispositivos móveis, tornando-se altamente conectados e confortáveis com a tecnologia.
- **Valorização da diversidade:** a geração Y é mais aberta à diversidade em termos de raça, gênero e sexualidade, promovendo um ambiente inclusivo.
- **Busca por propósito:** muitas pessoas dessa geração priorizam trabalhos que tenham um significado e um impacto social positivo, em vez de se focar apenas em salários altos.
- **Flexibilidade e equilíbrio:** valorizam a flexibilidade no trabalho e a busca por um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional.
- **Educação e aprendizado contínuo:** a geração Y tende a valorizar a educação e o desenvolvimento pessoal, buscando constantemente novas habilidades e experiências.

Geração Y no Mercado de Trabalho;

- **Ambientes colaborativos:** preferem trabalhar em equipes e em ambientes que promovam a colaboração.
- **Feedback constante:** valorizam a comunicação aberta e o feedback frequente de líderes e colegas.

- Oportunidades de crescimento: buscam carreiras que ofereçam oportunidades de desenvolvimento e avanço.
- Tecnologia: têm grande familiaridade com novas tecnologias, o que os torna adaptáveis e inovadores.

As empresas estão cada vez mais ajustando suas práticas de gestão e cultura organizacional para atrair e reter talentos da geração Y, reconhecendo a importância de oferecer um ambiente de trabalho que atenda às suas expectativas e valores.

3.4 O que é a Geração Z?

A geração Z refere-se às pessoas nascidas entre meados dos anos 1997 e início dos anos 2010. Essa geração cresceu em um mundo digital, cercada por tecnologia e mídias sociais, o que moldou suas experiências e comportamentos.

Principais Características:

- Nativos digitais: a geração Z é a primeira a crescer completamente imersa em tecnologia digital, incluindo smartphones, redes sociais e acesso à informação em tempo real.
- Diversidade e inclusão: eles são altamente conscientes de questões sociais, buscando inclusão e igualdade em todas as esferas da vida.
- Mentalidade empreendedora: muitos membros dessa geração demonstram uma forte mentalidade empreendedora, buscando criar suas próprias oportunidades e negócios.
- Consciência social e ambiental: a geração Z é comprometida com questões como sustentabilidade e justiça social, e muitas vezes espera que as empresas adotem práticas éticas.
- Educação não convencional: valorizam o aprendizado prático e o desenvolvimento de habilidades, muitas vezes buscando educação fora do sistema tradicional.

Geração Z no Mercado de Trabalho;

- Adaptável e Inovadora: sua familiaridade com a tecnologia e o mundo digital os torna flexíveis e aptos a se adaptarem rapidamente a novas ferramentas e processos.

- Demandante de Autonomia: buscam ambientes de trabalho que ofereçam autonomia e a possibilidade de contribuir de forma significativa para projetos.
- Importância do Propósito: valorizam empresas que têm um propósito claro e que se alinham com seus valores pessoais, priorizando trabalho que faça a diferença.
- Expectativas de Trabalho Híbrido: preferem modelos de trabalho que combinam a flexibilidade do trabalho remoto com a colaboração presencial.

A geração Z está moldando o futuro do mercado de trabalho com sua abordagem inovadora e suas expectativas elevadas. Com um forte senso de identidade e propósito, eles desafiam as normas tradicionais e forçam as organizações a se adaptarem a um novo paradigma de trabalho. Compreender suas características e valores é essencial para atrair e reter talentos dessa geração.

3.5 Gerenciamento de Expectativas

É importante tratar cada geração tendo em mente suas preferências e suas expectativas no trabalho, grande parte da perda de talentos se dá ao motivo deles perderem o interesse no trabalho devido a terem suas expectativas não atingidas, mesmo alinhando as expectativas no ato da contratação ou no início de um novo projeto é importante revisitar este tópico com os colaboradores ao decorrer do tempo, pois muito se altera no decorrer do tempo, seja dentro ou fora da empresa essas mudanças afetam como o colaborador vê e é visto pela empresa, então realinhar novas expectativas é de extrema importância para que ambas as partes entendam o que uma espera da outra.

Mesmo cada geração possuindo tendências cada pessoa tem expectativas diferentes e devemos ter cuidado ao generalizar esses grupos, por isso sessões de feedback pessoais são mais efetivas, além de fornecer um ambiente mais confortável e seguro para o colaborador se abrir, elas também se aprofundam em cada funcionário. Ainda sim vemos que geralmente cada geração busca objetivos diferentes ao procurar um emprego, a seguir apresentamos algumas dessas tendências:

3.5.1 Baby Boomers

Possuem muita experiência mas muitos sofrem com o avanço tecnológico e tem dificuldade com as novas gerações devido à diferença cultural, muitos estão na mesma empresa a décadas, vão se aposentar e/ou possuem cargos de liderança. Buscam estabilidade pois o mercado de trabalho para essa geração possui grande dificuldade devido a competitividade pois há poucas vagas concorridas por profissionais muito proficientes.

3.5.2 Geração X

É o grupo que mais busca reconhecimento e valorização, tem grande experiência e procuram ascender dentro da empresa, também buscam o equilíbrio entre sua vida pessoal e o trabalho.

3.5.3 Geração Y

Procuram ter flexibilidade no trabalho tanto em questão de horário quanto no espaço de trabalho, tendo se adaptado bem com o home office durante a pandemia, além disso também estão focados no desenvolvimento profissional, se preparando para o futuro buscando uma condição melhor ou mais estável já que muitos dessa geração já constituíram uma família.

3.5.4 Geração Z

Os mais jovens no mercado de trabalho, tem dificuldade em trabalhar de forma monótona e rotineira, muitos preferem um trabalho híbrido ou de forma remota. Essa geração tem boa adaptabilidade a mudanças e querem sentir que fazem a diferença no trabalho, buscando atingir um propósito.

3.6 Comunicação Intergeracional

A força de trabalho moderna é um mosaico de gerações, cada uma com suas próprias experiências, valores e expectativas. Para criar uma comunicação intergeracional é necessário entender como cada geração pensa em relação a coisas básicas do dia a dia. Hoje é comum ouvir dos jovens que estão no mercado de trabalho, que não há necessidade de fazer ligação telefônica para algo que pode ser resolvido por uma simples mensagem de texto, algo que nas gerações passadas era comum.

Cada geração entrou na força de trabalho sob certas condições, o que ajudou a moldar o senso de propósito, preferências e motivações para o sucesso. Pessoas que começaram no mercado de trabalho em 2020 estão acostumados com um trabalho remoto e mais flexível, devido às condições da época, já os que estão a mais tempo no mercado de trabalho às vezes preferem a segurança de uma rotina de estar presente no escritório. Mas, nem todos vão responder da mesma forma aos marcos da sua geração. Evitar fazer suposições sobre a pessoa baseada apenas na sua idade, é essencial para a aceitar uns aos outros, é necessário aprender a trabalhar as gerações com as suas principais expertises. Deixar de lado os estereótipos da idade é um passo extremamente importante para o desempenho das equipes, pois colaboradores limitados por eles serão menos capazes de se comprometer com o atual emprego, para isso acontecer é necessário valorizar e entender as diferenças entre grupos de diferentes idades.

Sendo assim, para entendermos as nuances entre os líderes e equipes de diferentes gerações é necessário que haja uma comunicação direta das preferências de comunicação dos componentes desse time.

“Para influenciar pessoas é necessário a comunicação com essas ponto a necessidade de passar as pessoas a visão de liderança, seus desígnios, ordens e avaliações no sentido de iniciar, modificar ou terminar determinadas ações ou comportamentos.” (UHLMANN, Gunter Wilhelm. p. 47. 1997).

Como o exemplo citado anteriormente, cada geração tem uma preferência no momento de se comunicar, por isso, é importante um se habituar com o outro, alterando os métodos dependendo do objetivo da conversa. Integrando as diferenças geracionais por meio desse método de "pegar o melhor dos dois mundos" é possível entender como uma oportunidade de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento entre as gerações, tirando a equipe da

zona de conforto. Enquanto a geração Z, conhecida por serem hiper conectados, sairão da zona de conforto e aprenderão a comunicar-se fora das telas. A geração X se habituou com as facilidades que o mundo da tecnologia tem, promovendo assim, uma equipe mais produtiva e ajudando na tomada de decisões. Um levantamento realizado pela McKinsey & Company (empresa de consultoria empresarial estadunidense fundada em 1926 por James O. McKinsey) aponta que empresas que investem em estratégias de comunicação específicas para cada geração conseguem aumentar sua eficiência em até 30% e reduzir conflitos internos em cerca de 20%.

No entanto, a cultura organizacional precisa falar com todos os colaboradores, dos mais jovens aos mais velhos, promovendo assim um ambiente que valoriza as diferenças, que seja inclusivo e acolhedor, baseado no respeito. Além disso, é essencial promover uma educação interna que valorize a importância da diversidade e a colaboração intergeracional. Fazendo com que os mais jovens se sintam à vontade para falar e que os mais velhos sejam receptivos às novas ideias e formas de trabalho; que as gerações Y e Z entenda as limitações das outras em relação a tecnologia, resultando em um ambiente mais empático.

A empatia é um termo que se popularizou nos últimos anos, basicamente é colocar-se no lugar do outro. Apesar de muitos ainda terem uma visão deturpada da empatia, ela é a chave para que o funcionário se sinta conectado e trabalhe com mais eficiência e tende a ser menos estressado. A empatia é uma habilidade e não um sentimento como muitos pensam.

3.7 Liderança Adaptativa

Neste tópico apresentamos algumas técnicas para serem utilizadas ao liderar equipes com diversidade geracional.

- Comunicação personalizada: adapte seu estilo de comunicação para atender às preferências de cada geração. Por exemplo, geração Y e geração Z podem preferir comunicação digital e rápida, enquanto os Boomers podem valorizar a comunicação face a face.
- Mentoria e aprendizado: promova programas de mentoria onde funcionários mais experientes possam compartilhar conhecimento com os mais jovens. Isso também pode ajudar a desenvolver habilidades e fortalecer a colaboração entre gerações.

- Reconhecimento e recompensa: diferentes gerações podem responder a formas variadas de reconhecimento. Certifique-se de personalizar o reconhecimento e as expectativas e motivações de cada grupo.
- Desenvolvimento profissional: ofereça oportunidades de crescimento e desenvolvimento que atendam às aspirações de cada geração. Enquanto alguns podem buscar oportunidades de avanço rápido, outros podem valorizar a estabilidade e o desenvolvimento contínuo.
- Resolução de conflitos: esteja preparado para gerenciar e resolver conflitos que possam surgir das diferenças geracionais. Encoraje a empatia e a compreensão mútua para promover um ambiente de trabalho harmonioso.
- Feedback contínuo: implementar um sistema de feedback contínuo pode ajudar a identificar e resolver problemas rapidamente, além de atender as expectativas de diferentes gerações em relação ao desempenho e desenvolvimento.

De acordo com Grashow, Heifetz e Linsky,

“Trabalho adaptativo exige três tarefas humanas muito difíceis: descobrir o que conservar a partir de práticas passadas, descobrir o que descartar das práticas passadas, e investir em novas formas de construir práticas com base nas boas soluções identificadas no passado”(tradução nossa)

Na percepção da liderança adaptativa, o líder precisa ser multiplicador, dele é exigida a capacidade de identificar as qualidades melhor desenvolvidas nas pessoas e as atividades que são desempenhadas naturalmente, enxergando a aptidão de cada um, se comunicar com diferentes tipos geracionais e reconhecer talento. A teoria da multiplicação não é ter uma grande quantidade de funcionários, mas conseguir extrair mais daqueles que formam a equipe. Multiplicadores consultam a equipe, seguem na mesma direção, se apoiam, avaliam e proporcionam um ambiente de qualidade criativa. A percepção de líder multiplicador fortalece a busca pela melhor ideia, não pela ideia pessoal do líder.

3.8 Promoção da Inclusão e Respeito

Um ambiente de trabalho inclusivo é aquele que valoriza e respeita a diversidade da equipe, proporcionando um espaço onde todos se sintam bem-vindos, respeitados e capazes de contribuir plenamente. Isso significa tratar cada pessoa de forma igualitária,

independentemente de sua origem, raça, gênero, idade, orientação sexual, religião, ou habilidades físicas e mentais, e oferecer as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização. Nesse ambiente, as diferenças individuais são reconhecidas e apreciadas como um fator que enriquece a equipe. Para isso, é essencial promover uma cultura organizacional que celebre a diversidade e incentive a colaboração entre pessoas com experiências, perspectivas e habilidades variadas. Criar uma cultura de respeito e inclusão que valorize as contribuições de cada geração e minimize preconceitos geracionais exige uma abordagem estruturada e intencional.

Rocha (2023, p.5) diz,

“Em uma organização, um Programa de Diversidade diz respeito à busca por refletir no quadro de funcionários, em todos os níveis, a demografia da sociedade brasileira. Essa busca não significa apenas ter funcionários com características diferentes, mas também a existência de um ambiente no qual a diversidade é valorizada, fazendo com que os funcionários se sintam confortáveis para serem quem são, livres de preconceitos e estereótipos. Estudos como os produzidos pela McKinsey – Diversidade Importa (2015) e Diversidade como Alavanca de performance (2018) – têm indicado que empresas que adotam boas práticas de diversidade e que possuem equidade de raça na alta liderança são até 33% mais propensas que seus pares a lucratividade. E aquelas que têm equidade de gênero até 22% mais propensas a lucratividade.”

A seguir estão algumas estratégias que podem ser implementadas:

- Educação e sensibilização: promover Workshops intergeracionais, treinamentos e oficinas que conscientizem os colaboradores sobre a importância de cada geração no ambiente de trabalho, destacando as diferenças e semelhanças de perspectivas. Desconstrução de estereótipos, encorajar discussões sobre preconceitos inconscientes e como eles podem impactar as relações intergeracionais, ajudando a desmistificar ideias equivocadas sobre idade, geração ou tecnologia.
- Promoção de um ambiente de diálogo aberto: ter um feedback contínuo, incentivar uma cultura de feedback construtivo entre diferentes gerações para promover entendimento mútuo e melhoria constante. Mentoria reversa criar programas onde profissionais mais jovens e mais experientes trocam conhecimentos, isso ajuda a construir uma compreensão mútua das diferentes abordagens e fortalece as relações.
- Políticas de diversidade e inclusão: programas formais de inclusão, implementar políticas de diversidade e inclusão que incluam explicitamente a valorização das diferentes gerações. Isso pode envolver revisões de políticas de contratação e promoção para

evitar preconceitos relacionados à idade. Flexibilidade no trabalho respeitar as necessidades e preferências de cada geração em relação a horários, local de trabalho e tecnologias utilizadas, promovendo um ambiente mais inclusivo e adaptável.

- Incentivar a colaboração intergeracional: equipes diversas formam equipes com pessoas de diferentes idades e experiências para projetos importantes, encorajando a troca de conhecimentos e novas formas de pensar. Comunicação eficiente, adaptar canais e estilos de comunicação para atender às preferências das diferentes gerações, garantindo que todos sejam ouvidos e possam contribuir.

- Liderança inclusiva: treinamento de líderes, formar líderes para que promovam um ambiente de respeito intergeracional. eles devem ser capacitados para identificar conflitos geracionais e mediar de forma eficaz, promovendo a inclusão.

As lideranças devem dar o exemplo ao demonstrar respeito e valorização pelas contribuições de todas as gerações, reforçando esses valores na cultura organizacional. Essas estratégias, quando combinadas, podem ajudar a construir uma cultura organizacional que celebre a diversidade geracional e minimize preconceitos, criando um ambiente onde todos possam prosperar e contribuir com suas diferentes perspectivas. A acessibilidade e a inclusão no ambiente de trabalho são essenciais não apenas para garantir equidade e respeito aos direitos humanos, mas também para favorecer o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Muitos grupos minoritários, como pessoas com deficiência, ainda enfrentam diversos obstáculos no mercado de trabalho. Por isso, é fundamental que as empresas implementem políticas e práticas que incentivem a diversidade e a inclusão em todos os níveis organizacionais. A geração baby boomers é a que mais promove a inclusão e respeito no ambiente de trabalho, pois são conhecidos pela preferência de comunicação direta e pelo respeito às hierarquias tradicionais.

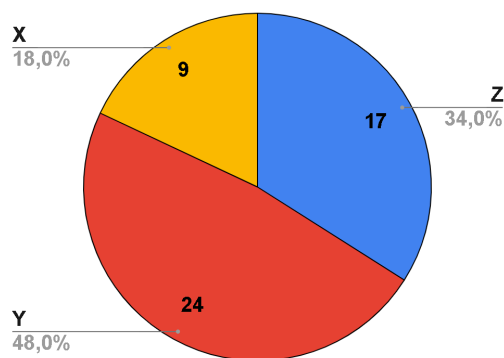
3.9 Metodologia

Por meio de reportagens, artigos, publicações online, referências bibliográficas, análise de dados e pesquisa qualitativa e quantitativa, buscamos propor estratégias para resolver conflitos, criando um ambiente mais inclusivo e produtivo que reconheça e valorize as contribuições de cada geração, mostrando que as organizações podem transformar potenciais conflitos em oportunidades de aprendizado e inovação.

Também desenvolvemos um formulário de pesquisa pela plataforma Google Forms, que através de 9 (nove) questões e um total de 50 (cinquenta) respostas, obtivemos dados sobre as gerações, suas dificuldades e sugestões para lidar com as diferenças entre os colaboradores. Sendo o mais novo com 20 (vinte) anos e o mais velho com 51 (cinquenta e um) anos.

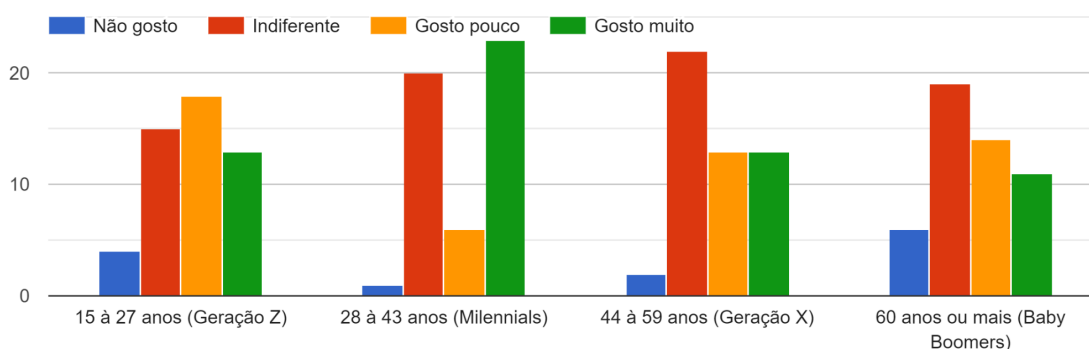
Abaixo colocaremos alguns dados gráficos com as representações de como cada colaborador se posiciona em relação aos demais;

Neste primeiro apresentamos a quantidade de respostas por geração, podemos notar que a pesquisa não alcançou pessoas da geração Boomer



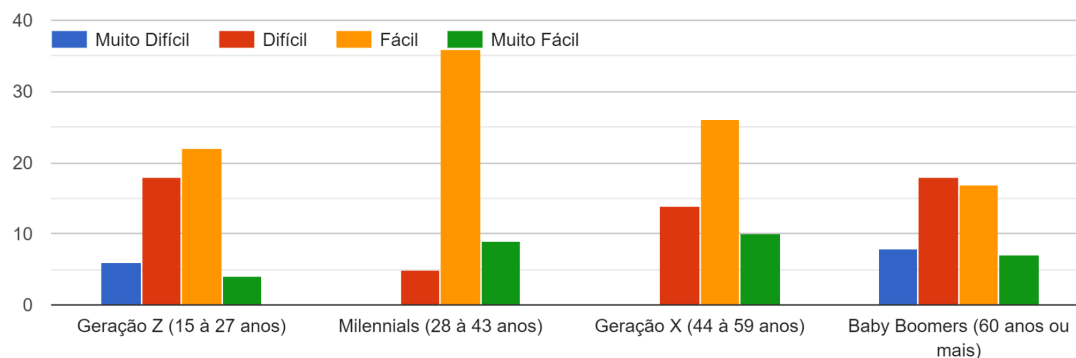
No gráfico seguinte já notamos a preferência dos colaboradores pela geração Y, indiferença em relação a geração X e o fato de que grande parte não gosta de trabalhar com a geração Baby Boomer.

Como você se sente ao trabalhar com as seguintes gerações?



Abaixo podemos notar como foi alto o índice de pessoas que conseguem se comunicar facilmente com a geração Y (Representada como “Millennials”) no ambiente de trabalho, já a geração Z e Baby Boomer tende a ser mais difícil a comunicação.

Como você considera a comunicação com as seguintes gerações?



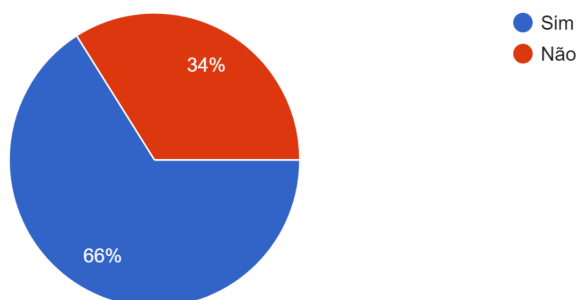
Quando estudamos as repostas mais a fundo conseguimos entender um pouco melhor a dinâmica entre as gerações;

- A geração Z acha mais fácil se comunicar com a geração Y do que com a própria geração, mas com as gerações mais velhas a maioria tem dificuldade.
- A geração Y tem maior dificuldade em se comunicar com os mais novos e pouca dificuldade com os Baby Boomers.
- A geração X apesar de ser a mais próxima dos Baby Boomers também possuem dificuldade de se comunicar com eles, a maioria também acha a geração Z difícil.

Quando questionados sobre as dificuldades enfrentadas no ambiente de trabalho e se as mesmas estão relacionadas com a faixa etária, 66% das pessoas acredita sim estar relacionada a diferença de idade.

Você acredita que essa dificuldade está relacionada com a idade dos envolvidos?

50 respostas



3.10 Resultados e Discussões

Nas perguntas aplicadas no Google Forms na qual, abordamos as maiores dificuldades encontradas no ambiente profissional e soluções possível para tal, observamos que a comunicação foi o grande alvo, tanto como solução quanto para a problemática, frases como “falta de comunicação assertiva” e “comunicação com os mais velhos” destacam que muitos não se sentem ouvidos e compreendidos. Também vimos soluções como "Maior comunicação e escuta ativa" e "Comunicação mais clara, dinâmica respeitando as faixas etárias". Dentro dessas informações concluímos que é necessário que os gestores e os colaboradores sejam treinados para melhorar a integração entre as equipes e estabelecer um canal de comunicação que todos entendam e se sintam confortáveis.

“Gerenciar pessoas é um empreendimento desafiador sob quaisquer circunstâncias - e é ainda mais difícil em meio a um choque cultural e geracional.” GRUBB, Valerie M., 2018, p. 10.

Ao concluir que há necessidades em mudar a forma de comunicação, entendemos que, os fatores que implicam para que esse processo não ocorra com tanta fluidez são as diferenças geracionais. Avaliamos respostas como "Interagir com pessoas mais velhas" e "Ter paciência para lidar com a geração z" mostra uma insatisfação e despreparo para lidar com as diferenças. Cabe à empresa aplicar formas de gestão e buscar maneiras de trabalhar que sejam compatíveis com diferentes faixas etárias e promover um espaço onde diferentes idades e experiências sejam valorizadas, fazendo isso através de treinamentos específicos para gerenciamento de conflitos e capacitação de pessoas.

Contudo, é de extrema importância que o ambiente de trabalho seja favorável para que a interlocução entre os funcionários ocorra de forma efetiva. Em nossa pesquisa foram apontadas as seguintes dificuldades: "Chefes abusivos e com favoritismo", "falta de educação" e "fofocas" indicam que o ambiente de trabalho pode ser tóxico, o que afeta a moral e a produtividade. Para esses casos vale considerar a troca de gestores ou a reestruturação de equipes se necessário. Avaliando melhor os candidatos no momento da contratação para garantir a adequação cultural. Pessoas que estejam dispostas a contribuir para um ambiente mais empático e humanizado. A delegação de tarefas de forma justa também ajuda no comportamento dos membros da equipe, evitando sobrecargas e estresse, gerando um ambiente de trabalho que os membros sintam-se à vontade para expressar-se. Um

ambiente multicultural que promova um espaço onde diferentes idades e experiências sejam valorizadas.

4. CONCLUSÃO

A melhor forma de atender as expectativas dos colaboradores é tendo uma comunicação aberta e transparente, ouvindo o que cada um espera do trabalho e da empresa, assim alinhar o que cada indivíduo espera da empresa e vice-versa, com isso todos buscam o mesmo objetivo, além dessa interação inicial é importante dar feedbacks constantes e reconhecer boas ações ou ideias. Se possível, oferecer oportunidades diferentes de acordo com o objetivo de cada um, como um treinamento para quem busca crescer na empresa ou mais flexibilidade para quem atinge as metas definidas, etc.

Uma das principais sugestões que propomos é a apresentação da diversidade de geração dentro da empresa quando há a integração de novos funcionários, depois desse estudo vemos como é importante que as pessoas saibam das diferenças de cada colaborador que participa daquele mesmo ambiente, podendo assim evitar uma grande parte dos conflitos que ocorrem e conseqüentemente aumentar a produtividade daquele setor, visando o benefício a longo prazo.

Uma empresa que consegue alinhar as expectativas com seus colaboradores possui uma visão positiva do público interno e externo, tendo uma maior retenção de seus talentos, torna sua cultura organizacional positiva o que motiva ainda mais os funcionários, gerando um ciclo de feedback positivo que aumenta a reputação da empresa e atrai ainda mais talentos.

REFERÊNCIAS

ADM CNX. **Conflitos entre gerações: como solucionar tais problemas na empresa.**2022. Disponível em

: <<https://www.conexasaude.com.br/blog/conflitos-entre-geracoes/>>. Acesso em: 14 de julho de 2024.

ALMEIDA, Ana Paula de. e MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo.** São Paulo: Atlas, 1998.

ASPECTUM. **As diferentes gerações no mercado de trabalho: entenda cada uma.** 2022. Disponível em: <<https://aspectum.com.br/blog/geracoes-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 22 out. 2024.

ASPECTUM. **Conflitos entre gerações no trabalho: como lidar?.** 2021. Disponível em: <<https://aspectum.com.br/blog/conflitos-entre-geracoes-no-trabalho-como-lidar>>. Acesso em: 22 out. 2024.

BENNER. **Conheça as diferentes gerações no ambiente de trabalho.** 2024. Disponível em: <<https://www.benner.com.br/conheca-as-diferentes-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em: 21 out. 2024.

BLOG DA TICKET. **Será mesmo que você sabe como liderar equipes com pessoas mais velhas?.** 2023. Disponível em: <<https://www.ticket.com.br/blog/gestao-de-pessoas/sera-mesmo-que-voce-sabe-como-liderar-equipes-com-pessoas-mais-velhas/>>. Acesso em: 14 de julho de 2024.

CATHO. **Conheça as gerações X, Y e Z no mercado de trabalho.** 2023. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/as-geracoes-x-y-e-z-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 22 out. 2024.

COMAZZETTO, Leticia. et al. **A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações.** 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/sMTpRhKxjvNjr7wQV9wFksH/>>. Acesso em: 22 out. 2024.

FUNDAÇÃO VANZOLINI. **Os desafios da liderança em ambientes multigeracionais.** 2023. Disponível em:

<<https://vanzolini.org.br/blog/os-desafios-da-lideranca-em-ambientes-multigeracionais/>>.

Acesso em: 21 out. 2024.

GALA, Ana Sofia. **Acessibilidade e inclusão no ambiente de trabalho**. Disponível em: <<https://www.handtalk.me/br/blog/ambiente-de-trabalho-inclusivo/>>. Acesso em: 21 out. 2024.

GRUBB, Valerie M..**Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. Autêntica Business, 15 de agosto de 2018.

GRASHOW, Alexander; HEIFETZ, Ronald A.; LINSKY, Marty. **The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World**. Estados Unidos. Harvard Business Press, 2009.

JAEGER, Ariane. **Liderança Adaptativa: Como Implementar Eficazmente em Sua Organização**. 2024. Disponível em: <https://www.bitrix24.com.br/articles/lideranca-adaptativa-como-implementar-eficazmente_p hp>. Acesso em: 22 out. 2024.

JUNQUEIRA, Will. **Geração X no Trabalho: Quais as características e desafios no mercado profissional**. 2022. Disponível em: <<https://www.t2arquitetura.com.br/geracao-x-no-trabalho/>>. Acesso em: 22 out. 2024.

KIENBAUM BRASIL. **Competências e Características da Geração Y (Millennials) e os desafios para as Organizações**. 2021. Disponível em: <<https://blog.kienbaum.com.br/competencias-caracteristicas-geracao-y-millennials/>>. Acesso em: 22 out. 2024.

LARA, Simone. **Gerações Y e Z: Quais suas diferenças e habilidades**. 2021. Disponível em: <<https://a10.school/blog/geracoes-y-e-z-quais-suas-diferencas-e-habilidades/>>. Acesso em: 22 out. 2024.

MONTEBELLO, Yasmin. **Geração X no Mercado de Trabalho**. Disponível em: <<https://infinicio.com/blog/geracao-x-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 22 out. 2024.

MULTIVIX. **Gerações no mercado de trabalho: como cada uma se comporta?**. 2023. Disponível em: <<https://multivix.edu.br/blog/geracoes-mercado-trabalho/>>. Acesso em: 22 out. 2024.

PSICOSMART. **Estudos de Caso: Empresas que Utilizam Software para Gestão de Diversidade Geracional**. Disponível em:

<<https://psicosmart.net/pt/blogs/blog-estudos-de-caso-empresas-que-utilizam-software-para-gestao-de-diversidade-geracional-145677>>. Acesso em: 18 nov. 2024.

ROCHA, Liliane. Fundadora e CEO da Gestão Kairós. **E-book Diversidade e Inclusão - Gestão Kairós** - pág.05 - 30 novembro 2023

TACHIKI, Luana. **Gestão de conflitos X conflitos geracionais**. 2024. Disponível em: <<https://jornaldebrasil.com.br/blogs-e-colunas/verbalize/gestao-de-conflitos-pequeno-guia-para-lideres-destemidos/>>. Acesso em: 21 out. 2024.

TEIXEIRA, Valdirene. **Liderança e o conflito de gerações**. 2018. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/lideranca-e-o-conflito-de-geracoes-valdirene-teixeira/>>. Acesso em: 14 jun. 2024.

UHLMANN, Günter Wilhelm Uhlmann - **Administração - Das teorias Administrativas à administração Aplicada e Contemporânea** - Editora FTD, 1997.

WALDMAN, Emma. **Como gerenciar uma equipe multigeracional**. 2021. Disponível em: <<https://hbr.org/2021/08/how-to-manage-a-multi-generational-team?>>. Acesso em: 22 out. 2024.

FORMULÁRIO

Questões feitas durante a pesquisa;

- Quantos anos você tem?
- Como você se identifica?
- Qual seu cargo na empresa?
- O seu ambiente de trabalho possui diversidade de faixa etária?
- Como você se sente ao trabalhar com as seguintes gerações?
- Como você considera a comunicação com as seguintes gerações?
- Descreva a maior dificuldade que você enfrenta no trabalho.
- Você acredita que essa dificuldade está relacionada com a idade dos envolvidos?
- Em relação às dificuldades encontradas, quais soluções você apresentaria?

O Formulário pode ser acessado em <<https://forms.gle/2jHDeML282dfNFo1A>>.