



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS

PATRICIA DE FÁTIMA SIKORA

**DESAFIO PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM AMBIENTE
MULTIGERACIONAL COM PREVALÊNCIA DA GERAÇÃO Y**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO (TCCE)

PATO BRANCO
2018

PATRICIA DE FATIMA SIKORA

**DESAFIO PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM AMBIENTE
MULTIGERACIONAL COM PREVALÊNCIA DA GERAÇÃO Y**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, do curso de MBA em Recursos Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para a obtenção do título de Pós-Graduado.

Orientador: Prof. Dr. Paula Regina Zarelli

PATO BRANCO
2018



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Pato Branco

Curso de Administração

Especialização MBA em Recursos Humanos



TERMO DE APROVAÇÃO

Desafio Para Gestão de Recursos Humanos em Ambiente Multigeracional com Prevalência da Geração Y

Patricia de Fátima Sikora

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) foi apresentado às 8h, do dia 04 de agosto de 2018, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Prof^a. Dr^a. Paula Regina Zarelli
Orientadora

Prof. Dr. Neimar Follmann
Avaliador – UTFPR

Prof^a. Dr^a. Elizandra Machado Follmann
Avaliadora - UTFPR

A via original deste termo, devidamente assinada, encontra-se arquivada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC) – Câmpus Pato Branco.

DEDICATÓRIA

Para todos que já tiveram um momento de fraqueza.
Não vai doer para sempre, então não deixe isso afetar o que há de melhor em você.

“Você deve ser a mudança que você deseja ver no mundo.” Mahatma Gandhi

RESUMO

SIKORA, Patricia de Fatima. **Desafio Para Gestão de Recursos Humanos em Ambiente Multigeracional com Prevalência da Geração Y**. 2018. 42 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, do curso de MBA em Recursos Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR.

Este trabalho teve como objetivo analisar como as diversas gerações coexistem em uma organização nos conflitos. Adicionalmente, discutir este ambiente multigeracional nas práticas de Gestão de Pessoas (GP). A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica, com a definição de conceitos sobre as diferentes gerações e as características que as diferenciam, comportamento organizacional e conflitos organizacionais. Após definição de conceitos, buscou-se uma abordagem sobre as consequências e a gestão de conflitos geracionais, buscando meios que fortaleçam às práticas na administração desses conflitos para a Gestão de Pessoas, levantando estratégias a serem utilizadas pela gestão no manejo dos conflitos e avaliando a percepção da geração Y no ambiente de trabalho, nos anseios e relações interpessoais, por meio de pesquisa qualitativa que é um método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais.

Com a pesquisa qualitativa, os entrevistados estão mais livres para apontar os seus pontos de vista sobre determinados assuntos que estejam relacionados com o objeto de estudo.

Numa pesquisa qualitativa as respostas não são objetivas, e o propósito não é contabilizar quantidades como resultado, mas sim conseguir compreender o comportamento de determinado grupo-alvo.

Normalmente, as pesquisas qualitativas são feitas com um número pequeno de entrevistados. (GIL, 1999).

A escolha da pesquisa qualitativa como metodologia de investigação é feita quando o objetivo do estudo é entender o porquê de certas coisas, por esse motivo foi utilizada. Percebe-se que é possível usufruir dos talentos de cada geração e a importância de manter um clima harmonioso para o desenvolvimento e crescimento da organização, em conformidade com as práticas de GP.

Palavras Chaves: Conflitos, Gerações, Liderança, Gestão e Comportamento.

ABSTRACT

SIKORA, Patricia de Fatima. **Challenge for Management of Human Resources in Multigenerational Environment with Prevalence of Generation Y**. 2018. 42 f. Completion of a Specialization Course, from the MBA course in Human Resources, Federal Technological University of Paraná - UTFPR.

This work had as objective to analyze how the diverse generations coexist in an organization in the conflicts. Additionally, discuss this multigenerational environment in the practices of People Management (GP). The methodology used is the bibliographic research, with the definition of concepts about the different generations and the characteristics that differentiate them, organizational behavior and organizational conflicts. After defining concepts, we sought an approach on the consequences and the management of generational conflicts, seeking ways to strengthen the practices in the administration of these conflicts for People Management, raising strategies to be used by management in the handling of conflicts and evaluating the perception of generation Y in the work environment, in the yearnings and interpersonal relations, through a qualitative research that is a method of scientific investigation that focuses on the subjective character of the analyzed object, studying its particularities and individual experiences.

With the qualitative research, respondents are freer to point out their points of view on certain subjects that are related to the object of study.

In qualitative research the answers are not objective, and the purpose is not to count quantities as a result, but rather to be able to understand the behavior of a certain target group.

Typically, qualitative surveys are done with a small number of respondents. (GIL, 1999).

The choice of qualitative research as a research methodology is done when the purpose of the study is to understand the reason for certain things, for which reason it was used. It is realized that it is possible to enjoy the talents of each generation and the importance of maintaining a harmonious climate for the development and growth of the organization, in accordance with GP practices.

Key Words: Conflicts, Generations, Leadership, Management and Behavior.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. OBJETIVO	11
3. METODOLOGIA	12
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
4.1 Gerações nas organizações	13
4.2 Comportamento Organizacional	16
4.3 Conflitos Organizacionais	20
4.4 Consequências do Conflito	22
4.5 Administração de Conflitos	23
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
6. RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO PARA A DEMANDA ATUAL	35
6.1 Considerações finais e sugestão de estudos futuros	36
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
8. APÊNDICE	40

1. INTRODUÇÃO

A sociedade atual é formada por diferentes faixas etárias, que não se diferenciam apenas pela idade, mas por todo o contexto em que estão inseridos, desde a infância e período escolar até a inserção no mercado de trabalho. Indiferente da região, o acesso à tecnologia está muito mais acessível e faz parte da rotina das crianças. A mudança dos valores sociais, da economia e do mercado ocorrem cada vez de forma mais veloz, por consequência, a gestão de pessoas necessita de reflexões e alterações constantes.

Devido a velocidade dessa evolução, pessoas de gerações passadas que ainda estão ativas, dividem o espaço com pessoas recém ingressas no mercado de trabalho, emergindo com isso a necessidade de identificar as diferentes gerações que constituem a força de trabalho e diferenciar seus perfis, valores e expectativas profissionais.

O maior desafio para a atuação de gestores atualmente, é manter uma organização favorável, conseguindo extrair as melhores competências de cada geração mantendo-os motivados para seu melhor desempenho. (PEREIRA 2014)

As organizações são ambientes competitivos, necessitam ter qualidade e inovação para satisfazer a exigência de seus clientes, estão cada vez mais dependentes da tecnologia e buscam profissionais mais preparados. Integrar as diferentes gerações em um mesmo ambiente, nem sempre ocorre de forma harmoniosa, podendo gerar conflitos pelas diferenças de crenças e valores e também pelos motivos que trabalham a ética profissional, as metas e ambições da vida profissional, a forma de comportamento no ambiente de trabalho, a posição como respondem as situações. (PEREIRA, 2014)

Segundo Chiavenato (2004), as pessoas são agentes proativas e empreendedoras. São as pessoas que gerem e fortalecem a inovação e que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam-se, supervisionam e dirigem o negócio da empresa. Mais ainda é neste contexto de Gestão de pessoas, elas conhecerem a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque se as pessoas não sabem por que ela existe e para onde pretendem ir, elas jamais saberão qual o melhor caminho a seguir. E, se não conhecem a missão da organização, as pessoas se tornam errantes e sem saber qual

o caminho para a sua realização.

As organizações estão se tornando humanas por causa da nova onda competitiva, não está sendo regida por princípios que privilegiam o humano em detrimento de outros valores organizacionais. O que se quer dizer é que, quanto mais os negócios se sofisticam em qualquer de suas dimensões – tecnologia, mercado, expansão, abrangência, mais seu sucesso fica dependente de um padrão de comportamento coerente com esses negócios.

A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez mais na teoria organizacional. É nesse contexto que surge o conceito de modelo de gestão de Pessoas. Quando esse conceito é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modifica-los e associá-los aos demais fatores organizacionais será o objetivo principal.

2. OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo analisar as gerações que coexistem em uma organização e seus conflitos, discutir os impactos que este ambiente multigeracional causa nas práticas de Gestão de Pessoas e avaliar quais os melhores caminhos que o RH deve tomar para resolver da melhor maneira possível cada situação. E avaliar a percepção da geração Y no ambiente de trabalho, seus anseios e relações interpessoais.

Devido a essa diversidade de comportamentos diferentes, o conflito torna-se algo natural do ser humano e passa a estar presente em todos os ambientes, principalmente no meio organizacional, onde encontramos diferentes grupos de pessoas, com personalidades e comportamentos distintos, o que acarreta divergências de ideias e opiniões.

Discordâncias como a necessidade da Geração Y de revolucionar o mercado e o receio dos mais velhos a mudanças podem não só afetar o clima corporativo, como também comprometer os resultados de uma empresa. Geralmente, os mais velhos ocupam posições mais elevadas na empresa e os mais novos são subordinados. Pode sim haver um conflito porque as gerações pensam e querem coisas diferentes do trabalho, mas também pode ser uma questão hierárquica.

Independente da faixa etária, os pontos que aparecem com mais frequência na lista de queixas de uma geração em relação à outra são a falta de experiência anterior, a resistência e a falta de vontade para inovar, a falta de respeito, a falta de disciplina e de foco.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como de caráter descritivo por expor as características de uma população e estabelecer suas variáveis. A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica, com buscas realizadas em livros e artigos (FERREIRA, SANTOS E SOUZA, 2015). A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatística na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Inicialmente será descrito e caracterizado as gerações, Geração dos Veteranos, Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z seguindo com conceitos de comportamento organizacional e conflitos organizacionais. Após definição de conceitos, a abordagem será sobre as consequências e a gestão de conflitos geracionais, buscando meios que fortaleçam às práticas na administração desses conflitos para a Gestão de Pessoas.

A avaliação da geração Y foi realizada na empresa de pequeno porte Versátil Formaturas, localizada na cidade de Pato Branco no sudoeste do Paraná, que atua no mercado de eventos desde 1997, atualmente com 15 (quinze) funcionários diretos. O critério de inclusão e exclusão foi a idade dos funcionários, sendo incluídos 9 (nove) funcionários da geração Y e excluído os demais.

A técnica de coleta de dados foi através de questionário utilizado no estudo Análise do conflito de gerações em uma empresa de pequeno porte realizado no Centro Universitário UNIBH em Belo Horizonte - MG no ano 2015, contendo 10 (dez) perguntas fechadas, com o objetivo de conhecimento de opiniões, expectativas e situações vivenciadas (FERREIRA, SANTOS E SOUZA, 2015).

Os dados levantados pelo questionário estão demonstrados através de gráficos para facilitar a análise, no intuito de caracterizar a geração Y na empresa estudada.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Gerações nas organizações

Lidar com conflitos não é uma tarefa fácil. A adaptação aos diferentes modelos de comportamentos tem sido um grande desafio para as organizações. Porém, o primeiro passo a ser dado deve ser entender o comportamento e os objetivos de cada geração, a fim de traçar estratégias que estimulem cada indivíduo a dar o melhor de si, que somado ao que os outros indivíduos também possuem de melhor, contribuirão para o desenvolvimento eficaz da organização e para seu próprio desenvolvimento pessoal.

As organizações ao mixar os talentos de cada geração nas tomadas de decisões, devem sempre levar em consideração as características essenciais de cada perfil profissional, respeitando as diferenças e motivando os colaboradores na busca por resultados expressivos. Não podemos nos esquecer de que o líder é peça fundamental na busca do equilíbrio entre as gerações, pois são os comunicadores e identificadores das diversas situações ocorridas no ambiente de trabalho. Assim, ele deverá ter um bom relacionamento com todas as gerações, influenciando-as e as integrando, de forma a desenvolver um serviço de alta qualidade, trazendo resultados positivos e eficientes para toda a organização.

É necessário também, que se tenha um departamento de Recursos Humanos e Treinamentos bem estruturado, para que possa haver um bom desenvolvimento dos funcionários e da capacidade de cada um em trabalhar com pessoas, principalmente em equipe.

As organizações apresentam em seu corpo técnico a presença de cinco gerações, são elas: Geração dos Veteranos, Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z, diferenciando-se principalmente pelo período de nascimento, como segue:

Geração dos Veteranos ou Tradicionais: Nascidos até 1945

Geração Baby boomers: Nascidos entre 1946-1969

Geração X: Nascidos entre 1970-1980

Geração Y: Nascidos entre 1981-1990

Geração Z: Nascidos a partir de 1991

Veteranos ou Tradicionais

Estão em fase de aposentadoria, e, portanto, poucos desta geração se mantêm ativos dentro das organizações. Esta geração é marcada por terem nascido durante a II Guerra Mundial, respeitam hierarquias e autoridades, são dedicados.

Robbins (2005), descreve as gerações relacionando ao contexto em que cresceram e entraram para o mercado de trabalho, dando a esta geração a característica principal do trabalho duro, da lealdade aos patrões, das figuras de autoridades.

Baby Boomers

Nascidos no período pós-guerra de 1946-1969, hoje entre 49 e 72 anos, são marcados pela intensa evasão demográfica ocorrida após a II Guerra Mundial, com relação de aversão as autoridades, adeptos do consenso e da automotivação ao invés de sacrifícios.

São a geração dos Beatles, John Kennedy e Martin Luther King Junior, além dos muitos movimentos sociais e por direitos civis, no Brasil acontecia o movimento hippie e a Ditadura Militar.

Esta geração viveu o período de estabilização e prosperidade pós-guerra, com aumento das famílias e a presença da televisão que permitiu o acesso e compartilhamento de diversos acontecimentos históricos e culturais.

Nota-se uma oposição entre a geração dos Veteranos e Baby Boomers em relação ao autoritarismo, valorizam a carreira e fidelizam à organizam que trabalham visando a ascensão profissional, buscam títulos e status, mas rejeitam o autoritarismo. São a geração da ambição e do estilo de vida baseado no consumismo. (MALAFAIA, 2011)

Geração X

A geração nascida entre 1970-1980, hoje com 38 a 48 anos de idade, leva esse nome devido ao título de um livro de Douglas Coupland, escrito em 1991. (SOARES, 2009) Marcados pela globalização, se espelham na carreira dos pais ou familiares, tiveram acesso a novas tecnologias, inclusive computadores de uso individual, ao conhecimento dos primeiros casos de AIDS e também da independência da mulher entrando para o mercado de trabalho.

Buscam equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, valorizam a flexibilidade e ascensão no trabalho por meio da competência ao invés da hierarquia

ou consenso. Não se sujeitam a sacrifícios por seus empregadores, preferem a informalidade no ambiente de trabalho e acreditam que o dinheiro é um indicador de sua qualidade profissional, porém não permitem abdicar de lazer e tempo por promoções e maiores remunerações no trabalho.

No Brasil, vivenciaram o Impeachment do Collor e as privatizações no governo Fernando Henrique Cardoso, no qual muitos funcionários de carreira foram demitidos das empresas em que trabalhavam. Isso justifica o fato de essa geração não fidelizar com as organizações, e nem valorizarem currículos com vínculo empregatício único. Buscam estabilidade e planos alternativos, priorizando sempre os interesses pessoais. (OLIVEIRA, 2012)

Geração Y

A geração Y contempla os nascidos entre 1981-1990, hoje com 27 a 37 anos, cresceram mais próximos da tecnologia, de melhora econômica e valorização da democracia. (OLIVEIRA, 2012)

A proximidade com a tecnologia, a rapidez com que se propagam as informações, o encurtamento das distâncias, a facilidade de comunicação, ligações telefônicas, celulares, aplicativos e redes sociais : Twitter, e-mail, Skype, LinkedIn, WhatsApp, Facebook, Instagram, Snapchat entre tantos outros já usados e tantos outros que estão surgindo, fazem dessa geração pessoas dinâmicas, inquietas e seguras de si, a facilidade trazida pela tecnologia intensifica a troca de contatos e aumenta a interatividade.

As gerações anteriores a geração Y encontram barreiras e dificuldades para incluírem essas tecnologias na sua rotina diária, é preciso esforço para entender e adaptar-se, o que para a geração Y é natural pois cresceram imersos nelas, essas tecnologias permitem o acesso a diversos lugares e pessoas ao mesmo tempo, e os tornam disponíveis o tempo todo.

Esta geração da Tecnologia é hoje a mais jovem dentro das organizações, anseiam por sucesso profissional e independência financeira, sabem trabalhar em equipe, valorizam o contexto das redes, buscam liberdade e conforto, veem os locais de trabalho como meios para atingirem seus objetivos profissionais, não hesitando a troca de emprego por empresas concorrentes.

A geração Y é otimista e se preocupa com causas ecológicas e de justiça social, estão sempre recebendo muitas informações e sentem a necessidade de se

manterem conectados, são agitados, ansiosos e impacientes, utilizam todos os recursos tecnológicos que dispõem, admiram competência e não hierarquia, são fiéis a si mesmos, necessitam ter várias opções e fazem vínculos frouxos. (OLIVEIRA, 2012)

Geração Z

Nascidos após 1991, hoje com até 27 anos, além da internet, cresceram influenciados pela televisão a cabo e tantos outros recursos da rápida conexão da internet wi-fi. Realizam multitarefas natural e corriqueiramente, são imediatistas, esperam respostas rápidas, e que os serviços estejam disponíveis 24 horas por dia, nos 7 dias da semana.

Para as demais gerações, a tecnologia trouxe o benefício da informação, para esta geração é necessário aprender a selecionar esta avalanche de informações, é preciso ter maturidade com os recursos tecnológicos disponíveis. (OLIVEIRA, 2012)

4.2 Comportamento Organizacional

É necessário reconhecer que as organizações dependem do fator humano, e que o sucesso ou fracasso de suas ações está diretamente ligado ao empoderamento de saber lidar com pessoas diferentes, com personalidades diferentes, de gerações diferentes e conseguir se comunicar com elas, para isso as habilidades interpessoais são imprescindíveis. A dinâmica do comportamento humano se torna o maior desafio dentro de uma organização, a ponto de se tornar o problema ou a solução dos desafios.

O comportamento organizacional trata da forma como seres humanos se comportam dentro de uma organização, estuda o impacto que os indivíduos e os grupos têm sobre o comportamento dentro das organizações, enfoca em comportamentos observáveis, trata-se de uma ferramenta para eficácia organizacional. (ROBBINS, 2005)

Esta área de estudo envolve vários fatores, como personalidade, atitudes, percepção, aprendizado, motivação, satisfação com o trabalho, relacionamentos em grupos, e depende de conhecimento multiprofissional.

O modelo convencional de comportamento observacional envolve 3 níveis: individual, grupal e organizacional, Chiavenato (2014), incluiu um quarto nível do

ambiente externo no qual a organização está inserida, pois a organização não é fechada, está inserida em um contexto e interagindo com múltiplos fatores.

- Variável indivíduo: São as características individuais próprias de cada pessoa como personalidade, história de vida, educação, competências, valores e condutas.
- Variável grupo ou equipe: é o comportamento coletivo, a posição tomada por cada indivíduo quando trabalham em grupos ou equipes.
- Variável organizacional: abordagem holística da organização como um todo, não analisando por partes ou divisões e sim a totalidade do sistema.
- Variável ambiente externo: tudo que envolve externamente a organização, sendo o ambiente externo extremamente dinâmico e mutável, é preciso que a organização altere sua dinâmica para acompanhar essas mudanças e se manter competitiva.

Existem variáveis do comportamento organizacional que decorrem da atuação das pessoas que a integram, que são relevantes como: desempenho como realizam as atividades e cumprem suas obrigações, engajamento das pessoas e adesão aos projetos, o “vestir a camisa”, a fidelidade que diminui a rotatividade de profissionais que causa além de custos adicionais o transtorno até a contratação e treinamento de um novo profissional, a satisfação no trabalho que está diretamente ligada a qualidade de vida no trabalho, a satisfação não é um comportamento em si, mas reflete na forma como as pessoas atuam.

As variáveis intermediárias que interferem no comportamento organizacional mais relevantes são: produtividade, quando os objetivos são alcançados com eficiência e eficácia, adaptação e flexibilidade em ajustar o processo de trabalho diante de novas situações, qualidade no processo, produtos e serviços, a qualidade vai além do resultado final, a inovação em criar algo novo e diferente, essencial para se manter competitivo, e pôr fim a satisfação do cliente, que é a capacidade de atender as expectativas do público que se pretende atingir.

As variáveis comportamentais e as variáveis intermediárias resultam produzem variáveis resultantes, como o alcance dos objetivos organizacionais, o alcance do valor econômico agregado, que envolve tanto o aumento de lucro financeiro quanto outros ganhos não mensuráveis como intelectual, a renovação organizacional, com mudanças nos processos que buscam o aumento motivacional

das pessoas, mudando suas práticas a organização não corre o risco de ficar ultrapassada, e o crescimento é a consequência natural, com aumento e participação no mercado o crescimento reflete no sucesso organizacional.

As variáveis finais mostram o grau do sucesso organizacional, e são elas: a qualidade de vida no trabalho, que visa o bem estar geral e a saúde dos seus colaboradores no desempenho de suas funções, estando em posições nas quais consigam desenvolver seus talentos e alcançar melhores resultados, a competitividade que é o grau que essa organização consegue oferecer vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, e a sustentabilidade que é a capacidade de se manter estável em períodos menos propícios, aliado a habilidade de interagir com fatores externos preservando o meio ambiente e a sociedade para não comprometer os recursos naturais e os bens comuns para as gerações futuras, sendo portanto a sustentabilidade um conceito sistêmico que envolve a responsabilidade financeira, social e ambiental.

Para desenvolvimento e crescimento das organizações é preciso que haja reciprocidade, entre colaboradores e a organização, ao ponto que os colaboradores oferecem trabalho, dedicação, esforço, alcance de objetivos, agregam valores e fazem utilização do conhecimento, a organização em contrapartida oferece salários, benefícios, treinamentos e aprendizagem, segurança no emprego, excelente ambiente de trabalho, oportunidades de crescimento e abertura para participação nas decisões. (ROBBINS, 2005)

Essa relação entre organizações e pessoas tem um saldo positivo para ambas as partes, pois as pessoas necessitam das organizações para o seu sustento através do trabalho, colaboração e participação que resultam nos seus salários e benefícios, enquanto as organizações dependem das pessoas para operar e desenvolver seu processo de trabalho, assim há uma dependência mútua e uma expectativa de continuidade dessa inter-relação.

As pessoas buscam organizações nas quais possam aplicar seus talentos e dar sua contribuição de forma satisfatória, e esperam que nela tenham um excelente lugar para trabalhar, onde se sintam valorizadas e sejam reconhecidas em troca de salários e recompensas e outros incentivos pelo reconhecimento do seu trabalho, essas recompensas fazem com que a pessoa seja estimulada a continuar dando o seu melhor. (ROBBINS, 2005)

É preciso também que haja oportunidade de crescimento, com educação continuada que favoreçam o desenvolvimento profissional e pessoal, que o colaborador se sinta parte do progresso que ocorre na organização, além de terem abertura para participar das decisões tomadas, e que estas estejam diretamente ligadas ao seu processo de trabalho.

A substituição da gerencia tradicional no estilo comando/obediência deve ser substituído pelo estilo de liderança/cooperação ou objetivo/compromisso, isso traz liberdade e autonomia para o profissional. Essa liderança profissional deve dar suporte e apoio, e exercer o papel de *coaching*, afim de orientar, capacitar e impulsionar as pessoas.

A manutenção do emprego, a garantia da vaga, torna o colaborador mais fiel, aliado à sua ocupabilidade, que é a capacidade de manter atualização profissional intensiva e oportunidade de participação em projetos e tarefas que estimulem a curiosidade e a motivação.

As relações interpessoais saudáveis nas organizações fundamentam-se da camaradagem e coleguismo, as pessoas sentem confiança em relacionamentos francos com respeito e confiança. Podendo ter no ambiente de trabalho divertimento, alegria e satisfação traduzida em um clima agradável e descontraída, onde as pessoas se sentem bem elas desejam permanecer e colaborar. Todas essas características tornam o ambiente de trabalho um lugar com qualidade de vida, no qual as adversidades são mais facilmente enfrentadas. (CHIAVENATO, 2000)

Já as organizações buscam pessoas com foco na missão organizacional, que deve ser divulgada, discutida e repensada por todo o corpo técnico, conhecendo a visão e os objetivos organizacionais para que possam contribuir com o alcance de metas e o futuro da organização. A contribuição das pessoas é mais eficaz quando conhecem e participam do processo de formulação das metas.

A satisfação do cliente é sempre o maior objetivo das organizações, que precisam de colaboradores que se relacionem de forma a servir os interesses desses clientes, com foco na sua satisfação, e conseqüentemente com foco nos objetivos finais, no cumprimento de metas e resultados. (CHIAVENATO, 2000)

As organizações precisam de pessoas preocupadas em melhorar e inovar sempre o seu processo de trabalho, de pessoas que busquem constantemente a perfeição. Que seu trabalho seja baseado na qualidade do que faz, na satisfação do cliente e na própria satisfação em tornar a organização mais eficaz.

O trabalho em equipe e participativo tem sido mais valorizado que o trabalho individual, pois tem efeito multiplicador de talentos. Dividir em grupos, ou células, tem sido ferramenta comum nas organizações em seus processos de trabalho que buscam profissionais que se adaptem ao trabalho participativo.

Cada pessoa colabora com seu talento, habilidade e competência, tornando-a indispensável quando aliado ao comprometimento e dedicação que dispõe em prol dos objetivos estabelecidos. A capacidade de aprender, se aperfeiçoar e melhorar são necessárias para se adaptar as mudanças que ocorrem no ambiente empresarial. (ARAÚJO, 2008)

Ética e responsabilidade são características valorizadas por todo empregador, que busca em seus colaboradores uma conduta solidária, que desempenhem suas funções superando as expectativas dentro de um comportamento ético e responsável.

4.3 Conflitos Organizacionais

Os conflitos existem e exigem tomadas de decisões por parte dos gestores que nem sempre se sentem capacitados para interferirem e tomarem um posicionamento diante da situação. O que caracteriza um conflito é a divergência de opiniões que colocam as pessoas em posições contrárias.

O conflito pode ter cotação positiva e negativa, dependendo de como é gerenciado. São considerados positivos quando impulsionam o crescimento pessoal e organizacional, que tragam alguma inovação, aumentem a produtividade e gerem mudanças benéficas pessoais e grupais. Se não conduzidos adequadamente, os conflitos interferem negativamente no ambiente de trabalho, desmotivando e diminuindo o rendimento dos colaboradores. (SPAGNOL, 2010)

As situações de conflito podem ser geradas por diversas causas, as mais comuns são problemas com comunicação, competição interpessoal, disputa por funções, estrutura e processo de trabalho, rotatividade de profissionais, escassez de

recursos, compromisso e fidelidade individual, desvalorização dos membros ou funções na equipe, entre outras situações específicas. (MIRANDA, 2015)

Para que um conflito possa ser administrado, é preciso identificar quais foram os motivos que o desencadeou, seja ela a frustração de uma ou ambas as partes envolvidas pela incapacidade de atingir as metas por limitação pessoal, técnica ou comportamental, diferenças de personalidade ou valores, pelas metas e objetivos serem diferentes, diferentes informações ou interpretações. Para a administração dos conflitos é necessário escolher estratégias adequadas para cada tipo de situação. (SPAGNOL, 2010)

O conflito, indiferente da forma como se inicia, pode se agravar ao ponto de atingir um nível de conflito destrutivo, os níveis de conflito acompanham a seguinte evolução:

- Discussão: estágio inicial, geralmente se inicia por diferença de opiniões, normalmente é pacífico e racional;
- Debate: passa a ser menos objetivo, as pessoas passam a fazer generalizações e desviam o foco;
- Façanhas: perda de confiança nas atitudes e alternativas escolhidas pela outra pessoa;
- Imagens Fixas: afloram os pré-conceitos sobre a outra pessoa, experiências anteriores, fazendo com que a pessoa assuma posições fixas e rígidas;
- Loss of face (ficar com a cara no chão): quando se assume a postura irreduzível de ir até o fim, custe o que custar, até que a outra parte se retire;
- Estratégias: quando começam a surgir ameaças, o processo de comunicação fica fragilizado e restrito;
- Falta de Humanidade: aparecem os primeiros comportamentos destrutivos, há perda de sentimentos;
- Ataque de nervos: fase de preparação para atacar ou ser atacado, a energia se concentra na autoproteção;
- Ataques generalizados: agressão, necessidade de interferência externa imediata.

Este modelo aplica-se a todo tipo de conflito, quando não resolvido ou ignorado, a tendência é o agravamento da situação. Porém se reconhecido e tomado

providências cabíveis, poderá ser resolvido trazendo consequências positivas como a mudança de hábitos e estímulo. (MIRANDA, 2015)

O conflito faz parte da dinâmica de qualquer ambiente, em qualquer relacionamento, não há como eliminá-lo. Existem vários tipos de conflito, conhecê-los facilita a sua identificação e ajuda a escolher a melhor estratégia para resolvê-lo.

Classificação dos conflitos:

- Conflito Latente: é silencioso, não declarado e nem tão consciente para as partes. Esses conflitos não precisam de interferência.

- Conflito Percebido: há percepção das partes envolvidas, porém não há manifestações explícitas;

- Conflito Sentido: quando atingi ambas as partes e alguma manifestação;

- Conflito Manifesto: atingi ambas as partes, chegando ao conhecimento dos demais integrantes da equipe, podendo interferir nas atividades;

Os conflitos podem ocorrer em todas as áreas:

- Conflito Social: são os que possuem implicação social, apesar da sociedade ser evoluída tecnologicamente, continua precária para negociações, sendo que muitos conflitos tentam ser resolvidos utilizando-se da violência.

- Conflitos Tradicionais: reúnem indivíduos ao redor dos mesmos interesses, fortalecendo suas ideias. Grupos se reúnem por competição, por escassez de recursos, por tentativa de autonomia e liberdade, por direitos não atendidos ou não conquistados, luta por poder, status, diferenças culturais, preconceitos, entre outros.

- Conflitos Interpessoais: são conflitos que ocorrem diretamente entre duas pessoas por diversos motivos, podendo ser divididos em hierárquicos e pessoais, sendo o primeiro relacionado a posições ou cargos e o segundo relacionado com o indivíduo, sua personalidade, valores, maneiras de ser e agir, geralmente os conflitos pessoais surgem a partir de pequenas coisas que não são resolvidas.

4.4 Consequências do Conflito

Os conflitos podem ter impacto direto na produtividade e desempenho no trabalho, não só em relação aos envolvidos no conflito como também para o grupo, pois:

- A atenção e foco no trabalho são direcionados para solução do conflito;

- Selecciona os colaboradores em grupos de ganhadores e perdedores, dificultando a socialização;

- Rotula os colaboradores em estereótipos que vão além da categoria profissional ou função que desenvolvem, começam a surgir os culpados, inimigos, vencedores...

Há também as consequências benéficas:

- O conflito pode ser uma causa para socialização, causando a sensação de envolvimento com uma causa;

- Equilibram as relações de poder e a formação de alianças diante de um objetivo comum;

Em situações de conflito sempre será perceptível os malefícios e benefícios, e para lidar com isso é necessário trabalhar os grupos periodicamente na tentativa de romper os estereótipos criados, além de interagir diferentes grupos em tarefas comuns. (SPAGNOL, 2010)

4.5 Administração de Conflitos

Na administração de conflitos, é necessário definir um estilo e seguir alguns passos:

- Manter um clima afetivo favorável;
- Esclarecer todas as percepções envolvidas;
- Levantar as necessidades individuais e comunitárias;
- Pensar no futuro, baseando-se em fatos passados;
- Valorizar e divulgar as opções de ganhos mútuos;
- Planejar a ação passo a passo para ser aplicada;
- Estabelecer acordos amplos que beneficiem a todos;

O planejamento da ação deve incluir algumas capacidades essenciais:

- Comunicação: estabelecer diálogo para o correto levantamento e busca de solução dos problemas, evitando com isso interpretações errôneas e omissões;

- Escuta: a pessoa que escuta deve primeiramente mostrar respeito por quem fala, evitando críticas e direcionamento da conversa, mostrando interesse pelo assunto e tentando compreender suas intenções;

- Questionamento: perguntar demonstra interesse pelo assunto, além de conduzir a conversa;

- Competitividade: convencer o outro de que a sua atitude é mais correta que a do outro, levando o outro a aceitar sem insatisfação;

- Colaboração: satisfazer a todos, buscar um resultado que beneficie a todas as partes envolvidas;

- Indiferença: evitar envolvimento com situações ou contato com pessoas causadoras de conflitos. Nem sempre é o caminho ideal, mas em alguns casos evita que o conflito se estabeleça;

- Acomodação: na tentativa de apaziguar a situação, coloca a opinião e interesse do outro acima dos seus;

- Comprometimento: o comprometimento individual reflete na cooperação com o grupo, em situações de conflito consegue negociar os resultados abrindo mão de alguns em prol de outros.

O manejo dos conflitos é essencial para geração de mudanças, pois as discussões colocam problemas em evidência podendo trazer oportunidades de crescimento e mudanças positivas no processo de trabalho. (OLIVEIRA, 2012)

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Explorar as gerações, buscando entender como cada uma funciona, não só dentro, como também fora da empresa, é essencial para encontrar formas de fazer todas trabalharem em harmonia. Para isso, vamos conhecer que gerações são estas, bem como suas características, para assim, elaborarmos maneiras de lidar com os conflitos existentes entre elas.

O que espera trabalhando na empresa?

Em relação as características da geração Y, que atualmente está ativa no mercado de trabalho, 5 (cinco) funcionários mostraram-se preocupados com a satisfação pessoal e 4 (quatro) em ganhar experiência, sendo estes fatores vistos como mais importantes que a remuneração recebida pelo desempenho da função.

No estudo de Barreto et al (2010), no qual levantou as maiores preocupações de funcionários de uma empresa para os próximos 5 anos, apontou uma clara preocupação dos funcionários para o equilíbrio da vida pessoal e profissional, concordando com o cenário de respostas encontradas neste estudo e demonstradas no Gráfico 1.

Figura 1: Expectativa de trabalho na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Antigamente, acreditava-se que um bom salário era o que os funcionários mais almejavam dentro de uma empresa. No entanto, com o passar do tempo, os

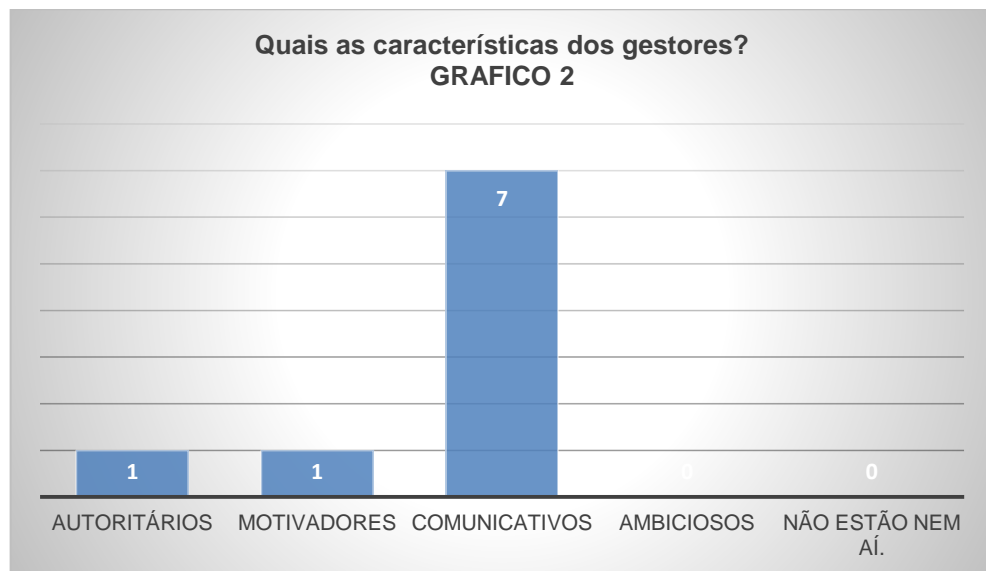
profissionais perceberam que de nada vale um salário alto, quando não se tem uma boa qualidade de vida. As frustrações dentro de uma organização geram estresse e preocupações que prejudicam as pessoas em muitos âmbitos da vida.

Quais as características dos gestores?

Em relação a percepção da gestão, sete entre os nove funcionários incluídos na pesquisa escolheram a opção “Comunicativos”, demonstrando que conseguem dialogar sem dificuldade com as lideranças, representado no gráfico 2.

Os gestores devem manter os funcionários motivados, identificando e solucionando suas necessidades, afim de criar um ambiente de trabalho que desperte a motivação. (GIL, 2011)

Figura 2: Características dos gestores



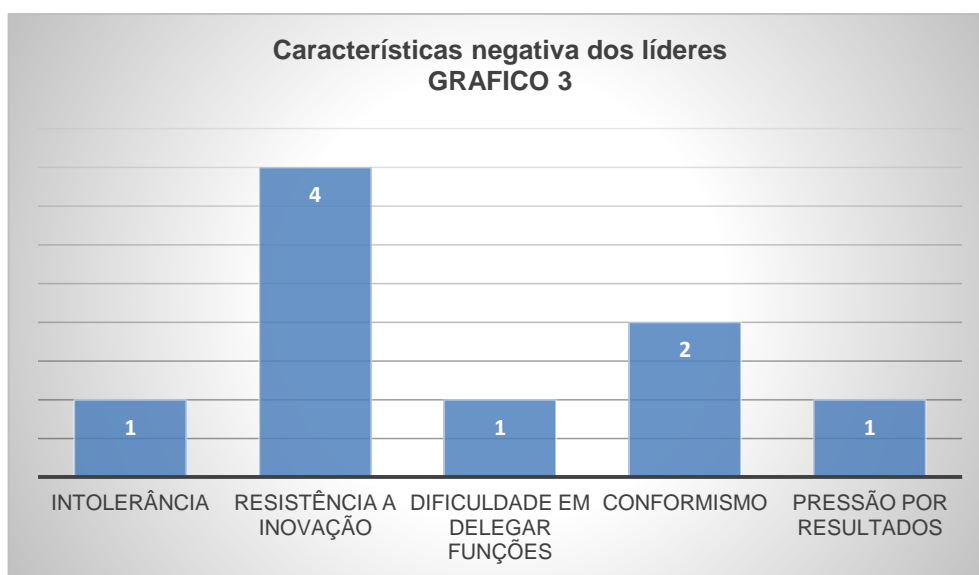
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Outro ponto importante é a integração entre os funcionários e líderes dos diferentes setores da empresa, pois quando não há essa interação, os profissionais passam a ficar desagregados, o que prejudica o desempenho do dia a dia.

Quais as características negativas dos líderes?

Quanto as características negativas dos líderes, o gráfico 3 demonstra variedade de opiniões, prevalecendo na percepção da geração Y a “Resistência a Inovação”.

Figura 3: Características dos líderes



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

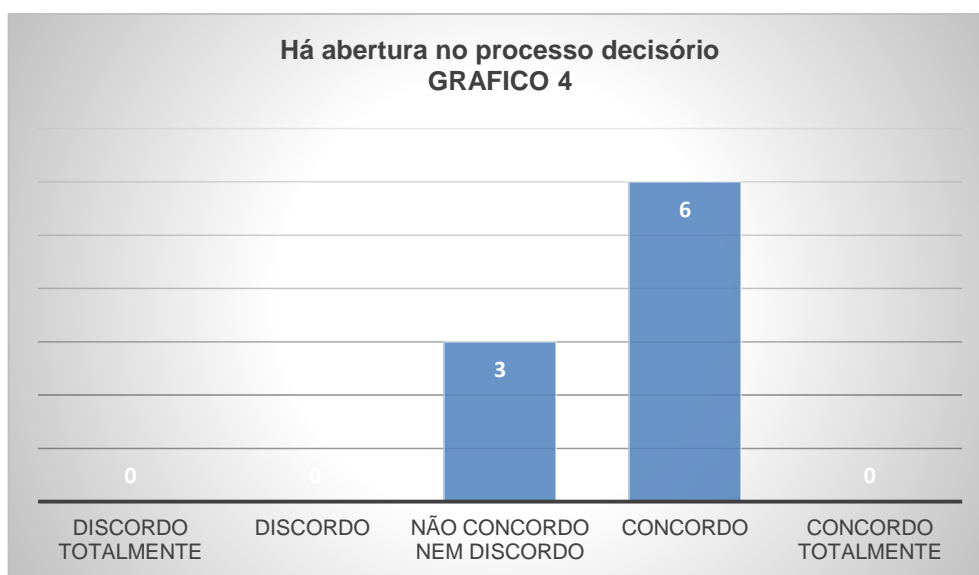
A figura do líder autoritário que não escuta os funcionários já caiu por terra. Um bom profissional espera que o líder conduza o grupo para esforços e ações que gerem resultados não só para a empresa, mas também para toda a equipe. É essencial que o líder tenha um bom relacionamento com todos, auxiliando no cumprimento das tarefas, escutando os colaboradores e os estimulando a alcançarem os objetivos profissionais.

Há abertura no processo decisório?

No gráfico 4, os funcionários responderam sobre a participação nas tomadas de decisão da empresa, sendo que seis concordam que são atuantes nos processos de decisão e três funcionários não se sentem atuantes na totalidade.

A geração Y se identifica como uma geração difícil de ser gerenciada pelo fato de se considerarem mão de obra qualificada, interessada em ser desafiada e conseqüentemente ser incluída nos processos de planejamento. (SANTOS, 2011)

Figura 4: Processo decisório



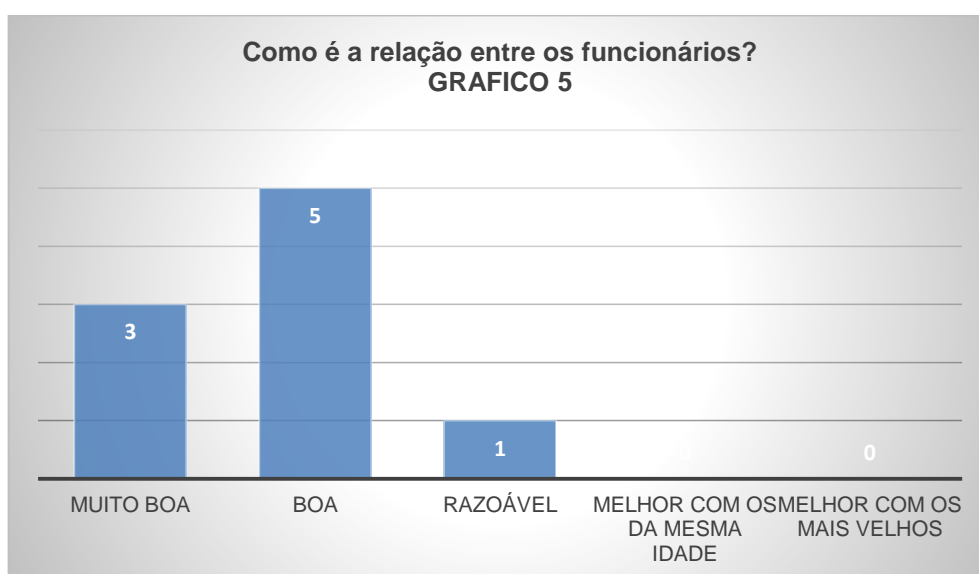
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como é a relação entre os funcionários?

O gráfico 5 demonstra que a relação entre os funcionários foi avaliada como positiva, não interferindo as diferenças de idade e consequente diferentes gerações.

Para Chiavenato (1999) o clima favorável para o bom andamento do trabalho na empresa depende diretamente do bom relacionamento interpessoal, dos vínculos que são criados levando a integração e confiança que refletem no comprometimento com o trabalho.

Figura 5: Relação entre funcionários



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pelo fato dos profissionais passarem 1/3 do dia dentro das empresas, é esperado que os colegas de trabalho da equipe sejam agradáveis e de boa convivência. Afinal, os membros passam muito tempo trabalhando juntos e um precisa do outro para que a produtividade seja eficiente. O mais indicado é que a empresa busque sempre contratar pessoas éticas, sem algum problema de caráter que irá prejudicar a colaboração dentro da equipe.

A busca pela satisfação pessoal gera conflito?

Quando questionados sobre a satisfação pessoal ser causadora de conflitos, quatro funcionários discordaram, dois concordaram e três optaram pela resposta intermediária, como mostra o gráfico 6.

Figura 6: Satisfação pessoal X conflitos



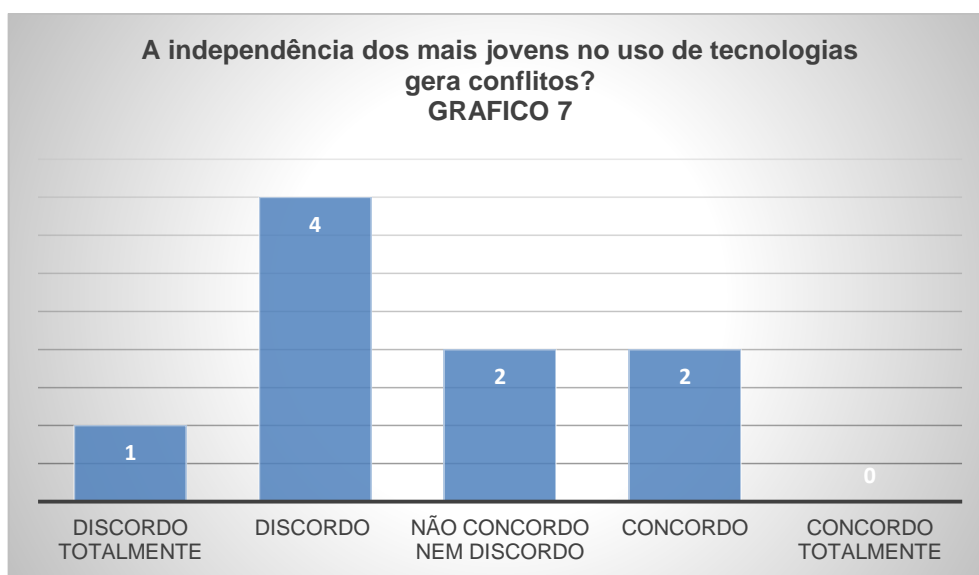
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A independência dos mais jovens no uso de tecnologia gera conflitos?

Sobre os mais jovens serem mais adaptados ao uso de tecnologias e isso ser motivo gerador de conflitos, cinco funcionários optaram por respostas discordando desta afirmação, dois funcionários optaram pela resposta intermediária, e dois funcionários concordam que a afinidade com a tecnologia pelos mais jovens pode ser causadora de conflitos, como representado no gráfico 7.

A familiaridade com a tecnologia é uma característica marcante da geração Y, conseguem assimilar novas tecnologias com facilidade o que confere maior autonomia no trabalho. (SANTOS, 2011)

Figura 7: Independência no uso de tecnologias

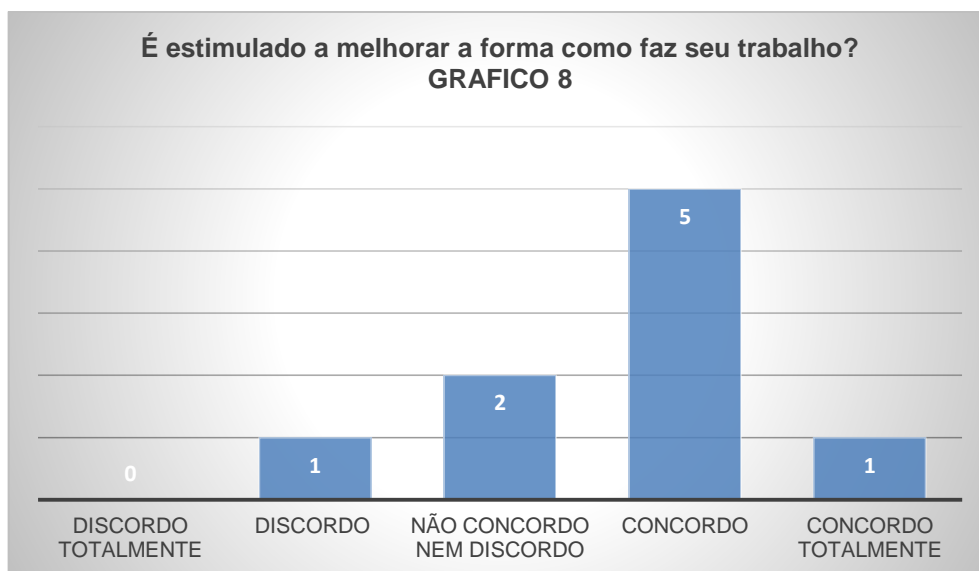


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

É estimulado a melhorar a forma como faz seu trabalho?

O gráfico 8 demonstra a relação em sentir-se estimulado com o trabalho, seis funcionários optaram por respostas afirmativas.

Figura 8: Estimulo para o trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Um bom profissional irá almejar novas oportunidades e aprendizado. Dessa forma, ele vai procurar por empresas que vão proporcionar este crescimento profissional, e que não o deixará estagnado dentro da organização. Há muitas

empresas que já perceberam isso e oferecem workshops, palestras e capacitações para seus colaboradores.

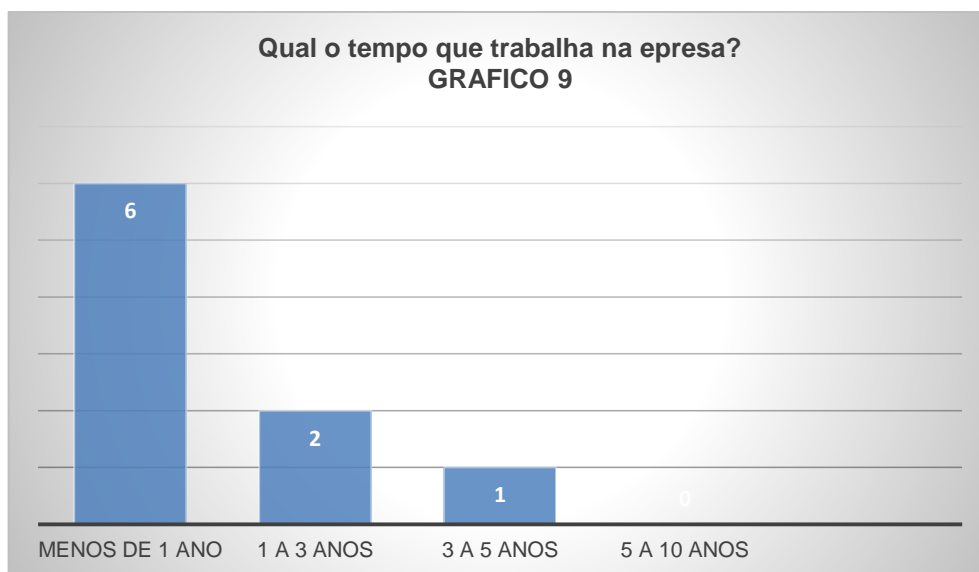
Além de ser algo benéfico para o funcionário, traz também muitas vantagens para a organização como um todo. Afinal, ela terá um profissional capacitado para realizar melhor todas as tarefas, e com isso os problemas diminuem.

Qual o tempo que trabalha na empresa?

O gráfico 9 demonstra que todos estão a menos de 5 anos na empresa, sendo que seis entre os nove não completaram um ano de serviço.

O fato de estarem a pouco tempo na empresa pode ser justificado pela pouca idade e recém-ingresso no mercado de trabalho, mas também pela característica da geração Y de não fidelizar com a empresa, não ter receio de trocar de emprego por terem vivenciado situações em que seus pais perderam o emprego que mantinham por toda a carreira profissional, para Baumann (2004), esta geração mantém “as portas abertas”, estão sempre dispostos a fazer “novos laços frouxos”.

Figura 9: Tempo de empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Sente-se valorizado no seu cargo?

Quando questionados sobre o sentimento de valorização no cargo que ocupam, as respostas foram diversas, dois funcionários optaram por resposta negativa, quatro funcionários optaram por respostas intermediárias e três funcionários afirmaram sentir-se valorizados.

Figura 10: Valorização no cargo



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O reconhecimento é algo fundamental na vida de qualquer pessoa, seja no âmbito pessoal ou profissional. Quando o colaborador é reconhecido, ele passa a se sentir motivado, o que faz com que ele seja proativo e cresça mais na empresa. Este crescimento é benéfico para todos, porque quando o colaborador cresce, a empresa cresce junto, uma vez que contará com uma equipe inspirada para atingir as metas estabelecidas, aumentando a produtividade.

Dessa forma, um feedback construtivo é fundamental para fazer com que o profissional mude o que está fazendo errado, e melhore ainda mais o que está fazendo certo.

O ambiente empresarial atual valoriza os recursos humanos, o capital financeiro de ser o recurso mais importante abrindo espaço para o conhecimento e destacando as pessoas que formam esta organização. Diante do fato de encontrarmos várias gerações atuando em um mesmo cenário, é necessário valorizar as características e potenciais de cada um.

A gestão estratégica visa a prosperidade da organização no futuro e a tomada de decisões no presente defini o sucesso futuro. Para isso é preciso fazer uma análise estratégica de mercado a fim de aproveitar oportunidades e prever ameaças. Uma organização forte tem controle das interferências externas e principalmente das interferências internas referentes a equipes que a compõe,

levantando pontos fortes e trabalhando na melhoria dos pontos fracos. (CHIAVENATO, 2004)

Pensando no sucesso futuro é preciso investir nos talentos da Geração Y que estão ingressando nas empresas e prepará-los para sucederem os líderes. Outro desafio para as corporações é se adequar as prioridades desta nova geração, que valoriza muito o tempo destinado ao lazer, e exige maior flexibilidade de horários, por não fidelizarem com as empresas, estas deverão se adequar para reter esses profissionais.

A gestão de Pessoas tem como desafio atrair e reter talentos, com atrativos que vão além da remuneração salarial, pois esta geração valoriza a qualidade de vida, a qualidade de relacionamento e entusiasmo que o trabalho oferta, se a empresa não oferecer caminhos para a construção de uma carreira estimulante não conseguirá manter esses novos talentos, que buscaram outras oportunidades. As mentes jovens valorizam empresas que possuam valores e princípios éticos e com preocupação com a sustentabilidade, além de planos de aceleração de carreira. (REZENDE, 2011)

Diferentemente, a geração Baby Boomers fideliza com a instituição, cria vínculos e procuram melhoras profissionais sem precisar trocar de emprego. Tendem a se adaptar as mudanças e exigências mesmo não concordando com elas, a fim de evitar mudanças profissionais.

Já a geração X, se aproxima da Geração Y na busca pela qualidade de vida e tempo disponível para lazer.

Uma estratégia que tem sido adotada pelas empresas para atrair talentos da Geração Y é desenvolver programas de *trainees*, abrindo as portas da empresa para jovens desenvolverem atividades que exijam responsabilidade e competência, tendo acompanhamento contínuo, com rotação de setores e tarefas, para depois ocuparem cargos com potencial de crescimento na organização.

Outro diferencial que deve ser analisado está relacionado aos trabalhos em equipe, já que a Geração Baby Boomers está mais acostumada a desenvolverem atividades em conjunto, enquanto as gerações mais novas são mais individualistas e imediatistas.

A Geração Y exige *feedback* sobre seu trabalho, querem saber do seu desempenho para avaliar suas chances de crescimento e também da sua aceitação na equipe. Esse *feedback* pode ser feito informalmente, até mesmo em uma conversa

de corredor, diferentemente da geração Baby Boomers que prefere *feedback* formal, com periodicidade pré-estabelecida, enquanto a Geração X dispensa feedback e outras intervenções no trabalho. (MALAFAIA, 2011)

6. RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO PARA A DEMANDA ATUAL

Atualmente as pessoas vivem em um paradoxo, esforçando-se para atingir melhores níveis de carreira e conseqüentemente melhores níveis financeiros, mas em contrapartida deixando de viver relações que não podem ser compradas, como a amizade, a autoestima, relações pessoais, familiares e sociais, tornando-os excelentes profissionais infelizes.

A responsabilidade que cabe ao Recursos Humanos em uma organização tende a estar em conformidade com as diretrizes e o Planejamento Estratégico, com metas e prazos pré-estabelecidos buscando a redução de custos e elevação da produtividade, melhora nos processos de trabalho e qualidade do produto final. Esse processo envolve a adequação de gestão de pessoas e conflitos.

O RH tem interferência direta na preparação de líderes e gestores, precisando estar sempre atualizado e buscando dinâmicas que contribuam no desenvolvimento de lideranças para que estas sejam capazes de interferir nos conflitos e nas diferenças entre as gerações que compõe o quadro funcional. (REZENDE, 2011)

Deve atuar em conjunto com as lideranças suprimindo as necessidades das pessoas, trabalhando com o fortalecimento de vínculos nas relações humanas, no convívio com as diferenças e com a variedade de comportamentos. As gerações mais experientes devem estar afinadas na receptividade das gerações mais jovens, enquanto as gerações mais novas devem estar abertas aos profissionais que trazem a maturidade, o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente corporativo, que só a experiência constrói.

No desenvolvimento de lideranças é preciso trabalhar incisivamente a tolerância e o respeito nas relações interpessoais, disseminar as diferentes formas de comunicação e desenvolver a percepção emocional no trato com as pessoas. O capital humano é responsável pelas realizações em uma organização, e o trato dos gestores com pessoas, independente da geração em que se enquadram, requer Inteligência Emocional.

A Inteligência Emocional é sensível as emoções, e não somente as palavras proferidas, os sentimentos são expressos através de sinais não verbais, como: gestos, expressões faciais, tom de voz e silencio.

O maior desafio para o Recursos Humanos é trabalhar para obtenção de resultados aliado ao desenvolvimento e solidez nas relações interpessoais. Profissionais desestimulados ou insatisfeitos afetam diretamente os resultados almejados, estimular a busca pelo conhecimento, a informação, a valorização de talentos de qualquer geração são o caminho para busca de inovação. (CHIAVINATO,2004)

6.1 Considerações finais e sugestão de estudos futuros

A constante transformação da sociedade reflete nos ambientes de trabalho e nas relações interpessoais de todas as pessoas indiferente da sua geração. Não se pode ter domínio sobre as relações ao ponto que não ocorram conflitos, no entanto é preciso que a Gestão de Recursos Humanos norteie a comunicação com gestores e pessoas envolvidas.

Sendo o capital humano o melhor recurso para ascensão empresarial, é necessário que a organização mantenha um clima harmonioso de trabalho, no qual as pessoas não precisem diminuir outras pessoas para o seu sucesso.

Apesar das características das gerações que compõe o quadro funcional de uma organização ser tão distintas e sendo provável a ocorrência de conflitos, estes devem ser bem tratados pela gestão ao ponto que não causem grandes prejuízos e danos tanto para a empresa como para os colaboradores.

A capacidade de transformar conflitos em crescimento, e o aproveitamento do potencial de cada geração, a formação de líderes inspiradores, a interação entre as gerações, a passagem de experiência e conhecimento entre os mais experientes e os mais tecnológicos são ferramentas para que as organizações se mantenham ativas e não ultrapassadas no mercado de trabalho.

O investimento em liderança é essencial, pois um líder é capaz de transformar o conflito em competição saudável, e tornar o clima harmonioso invés de tenso. Pessoas felizes produzem melhor, e um ambiente de trabalho que lhe seja inspirador é fundamental.

É necessária a continuidade de estudos sobre o tema que elucidem esta questão complexa a fim de divulgar novas ferramentas e estratégias no manejo das

situações de conflitos, transformando os pontos negativos em fator de desenvolvimento, crescimento e lucratividade para a empresa e seus colaboradores.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**, São Paulo: Atlas, 2008.

BARRETO, L.M.T.S.; SILVA, M.P.; FISCHER, A.L., DUTRA, J.S., VELOSO, E.F.R.; AMORIM, W.A.C.; **Gestão de pessoas: Projetando desafios e tendências para 2015**. In: Anais do VI EnEO. Florianópolis-SC, ANPAD, 2010.

BAUMANN, Z.; **Amor Líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

CHIAVINATO, A.; **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**, 3ª edição, editora Manole, Barueri-SP, 2014 Capítulo 1.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa**. 7ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração, teoria, processo e prática**. 3º ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERREIRA, C.; SANTOS, K.S.; SOUZA, M.A.; **Análise do conflito de gerações em uma empresa de pequeno porte**. Centro Universitário UNIBH; Belo Horizonte-MG, 2015. Disponível em: <<https://unibhadministracao.wordpress.com/2016/03/01/trabalhos-de-conclusao-de-curso-22015/>> Acessado em: 02/07/2018.

GIL, A.C.; **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

MALAFAIA, Gabriela Silva de. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. Gabriela Silva de Malafaia. LATEC/UFF, 2011. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_2151.pdf. Acessado em: Junho/2018.

MIRANDA, M.I.R.; **Conflitos entre gerações e o papel da gestão de Recursos Humanos**. *Maiêutica*, Indaial, v. 3, n. 1, p. 131-134, 2015.

OLIVEIRA, S.R.; PICCININI, V.M.; BITENCOURT, B.M.; **Juventude, gerações e trabalho: É possível falar em geração Y no Brasil?** Salvador, v.19 - n.62, p. 551-558 - Julho/Setembro – 2012.

OLIVEIRA, S. **Jovens para sempre – como entender os conflitos de gerações**. 2012 Editora Integrare, 2012.

PEREIRA, C.S.; **Choque de gerações no ambiente de trabalho: Geração Baby Boomers, X, Y, Z**. Funvic, Pindamonhangaba, 2014.

REZENDE, Y.; **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. Ci.Inf., Brasília, v.31,n.1, p.75-83, janeiro/abril 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, A.L., **A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas**. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/AndreLaizodosSantos.pdf>. Acessado em: 06/07/2018.

SPAGNOL, C.A.; L'ABBATE, S.; **Conflito Organizacional: Considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem**. Cienc Cuid Saude, 2010 Out/Dez; 9(4):822-827.

8. APÊNDICE

PESQUISA DE CONCLUSÃO DE CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS (FERREIRA, C.; SANTOS, K.S.; SOUZA, M.A, 2015)

Graduando: Patricia de Fátima Sikora

Orientador: Profª Dra. Paula R. Zarelli

QUESTIONÁRIO

Data: ____/____/____. Idade:_____ Sexo: _____

Cargo:_____

1- O que você espera trabalhando na empresa?

- A) Satisfação profissional
- B) Desafio
- C) Ganhar experiência
- D) Realizar projetos significantes
- E) Salário

2 - Quais as características dos gestores?

- A) Autoritários
- B) Motivadores
- C) Comunicativos
- D) Ambiciosos
- E) Não estão nem aí. Só querem dinheiro no bolso

3- Qual a relação entre você e funcionários?

- A) Muito boa
- B) Boa
- C) Razoável
- D) Me relaciono melhor com os funcionários da minha idade
- E) Me relaciono melhor com funcionários mais velhos

4 - Quais características dos líderes dificultam o relacionamento no dia a dia?

- A) Intolerância
- B) Resistência a inovação

- C) Dificuldade em delegar funções e responsabilidades
- D) Conformismo
- E) Pressão por resultados

5 - O líder abre oportunidade de participação no processo decisório?

- A) Discordo totalmente
- B) Discordo
- C) Não concordo nem discordo
- D) Concordo
- E) Concordo totalmente

6 - A busca pela satisfação pessoal pode ser considerada como gerador de conflitos?

- A) Discordo totalmente
- B) Discordo
- C) Não concordo nem discordo
- D) Concordo
- E) Concordo totalmente

7 - Independência dos mais jovens pelo domínio da tecnologia pode ser considerada um fator gerador de conflitos?

- A) Discordo totalmente
- B) Discordo
- C) Não concordo nem discordo
- D) Concordo
- E) Concordo totalmente

8- É estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o seu trabalho?

- A) Discordo totalmente
- B) Discordo
- C) Não concordo nem discordo
- D) Concordo
- E) Concordo totalmente

9 - Qual o seu tempo de trabalho na empresa?

- A) Menos de 1 ano.
- B) 1 a 3 anos

C) 3 a 5 anos.

D) 5 a 10 anos.

10 - Você se sente valorizado quanto ao seu cargo?

A) Discordo totalmente

B) Discordo

C) Não concordo nem discordo

D) Concordo

E) Concordo totalmente