

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL- TURMA II**

**O GESTOR DE PESSOAS E OS CONFLITOS DAS GERAÇÕES:  
COMO LIDAR COM AS DIFERENÇAS DAS GERAÇÕES X, Y E Z  
DENTRO DA ORGANIZAÇÃO**

**ANA GLECIA LUIZ GOMES  
LARISSA LORENNNA SILVA**

**ANÁPOLIS  
2014**

**ANA GLECIA LUIZ GOMES  
LARISSA LORENNNA SILVA**

**O GESTOR DE PESSOAS E OS CONFLITOS DAS GERAÇÕES: COMO LIDAR  
COM AS DIFERENÇAS DAS GERAÇÕES X, Y E Z DENTRO DA ORGANIZAÇÃO**

Artigo apresentado à Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional sob orientação da Profa. Ms. Márcia Sumire Kurogi.

ANÁPOLIS  
2014

**ANA GLECIA LUIZ GOMES  
LARISSA LORENNNA SILVA**

**O GESTOR DE PESSOAS E OS CONFLITOS DAS GERAÇÕES: COMO LIDAR  
COM AS DIFERENÇAS DAS GERAÇÕES X, Y E Z DENTRO DA ORGANIZAÇÃO**

Artigo apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, 20 de março de 2014.

APROVADA EM: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ NOTA \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Ms. Márcia Sumire Kurogi  
Orientadora

---

Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
Convidada

---

Dra. Elaine Abrahão Amaral  
Convidada

## O GESTOR DE PESSOAS E OS CONFLITOS DAS GERAÇÕES: COMO LIDAR COM AS DIFERENÇAS DAS GERAÇÕES X, Y E Z DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Ana Glecia Luiz Gomes<sup>1</sup>  
Larissa Lorena Silva<sup>2</sup>  
Profa. Ms.Márcia Sumire Kurogi<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este artigo apresenta as principais características das gerações X, Y e Z no mercado de trabalho, a convivência entre si, bem como as características que o Gestor de Pessoas precisará ter para que ele seja capaz de desenvolver uma boa gestão dos relacionamentos entre elas. Pretende com essa pesquisa indicar caminhos que possam ser usados para facilitar o trabalho do Gestor de Pessoas. Apresenta também o momento importante que vive a Gestão contemporânea de Pessoas. Através de pesquisa bibliográfica percebeu-se que as dificuldades de relacionamentos entre as gerações X, Y e Z é algo que sempre vai existir porque as mesmas são moldadas pelas circunstâncias e acontecimentos de época em que nasceram e que o Gestor precisará desenvolver algumas competências, dentre elas: conhecimento de mundo, ética, liderança, flexibilidade e capacidade de conciliação. Essas características farão com que o gestor seja capaz de identificar e extrair o melhor de cada geração.

**Palavras-chave:** Conflitos. Gerações X, Y e Z. Gestão de Pessoas. Relacionamento Interpessoal.

### INTRODUÇÃO

Com a globalização o mundo se tornou mais ágil, as informações são passadas em questões de segundos, utilizando os diversos meios tecnológicos como ferramenta. Por um lado é positivo, pois o mundo se desenvolve, mas por outro acaba por afastar as pessoas, atrapalhando, assim, os relacionamentos interpessoais em um contexto sociedade.

Analisando por essa ótica da dificuldade de relacionamento interpessoal nas empresas o presente trabalho tem como problema a seguinte interrogação: As dificuldades de relacionamentos interpessoais se dão pelo encontro de diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho?

---

<sup>1</sup> Graduada em Letras - Universidade Estadual de Goiás – anagleciag@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduada em Psicologia – Anhanguera Educacional - larissapisicologia@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Psicologia- PUC-Goiás-marcia.korugi@gmail.com

Através de pesquisas na área de Gestão de pessoas percebe-se que atualmente as empresas procuram pessoas que saibam trabalhar em equipe o que tem se tornado cada dia mais difícil, principalmente no que diz respeito a conciliar opiniões. Acredita-se que isso se dê pela dificuldade do gestor em identificar essas gerações.

Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo delimitar as características individuais das gerações X, Y e Z, através da pesquisa bibliográfica, fazendo assim com que os gestores ao lê-las, conheçam melhor suas peculiaridades permitindo-os verificar a melhor maneira de lidar com cada uma e fazer com que os leitores sintam interesse em conhecer mais as gerações. Visa também discutir a crescente mudança das gerações de trabalhadores e como eles são atingidos pelo momento social em que vivem, analisando o comportamento de cada geração, explicando o que é gestão de pessoas e a importância do bom trabalho da mesma para o sucesso da empresa.

Para a escolha deste tema levou-se em consideração a constante mudança no mercado de trabalho. De acordo com Brito (2013) segundo pesquisas estima-se que a cada vinte e cinco anos ocorria o surgimento de uma nova geração de trabalhadores e que atualmente isso ocorra a cada dez anos. Junto com cada geração surgem também suas diferenças e as dificuldades de relacionamentos quando precisam conviver dentro de um mesmo ambiente de trabalho. Isso faz com que os Gestores de Pessoas encontrem cada vez mais dificuldades em lidar com essas diferenças.

Espera-se que através dessa pesquisa gestores de pessoas consigam encontrar respostas satisfatórias quanto às dificuldades de gerir em um mundo com pessoas que pensam diferentes, agem de formas distintas, mas que precisam trabalhar juntas em prol de um objetivo maior que é a organização. Espera-se também que essa pesquisa sirva como base para outros estudos.

Com essa pesquisa procurou-se adquirir as informações necessárias para um conhecimento mais aprofundado desse que é um tema ainda pouco discutido, embora esteja em bastante evidência atualmente. Não há intenção de aplicá-la como prática, mas espera-se que a pesquisa sirva como base para gestores, estudantes e outras pessoas que queiram entender mais sobre o tema. Realizou-se então uma pesquisa com finalidade pura, pois de acordo com Lakatos e Marconi (2003), tal finalidade estuda um problema relativo ao conhecimento científico.

Para obter tais informações foi feita uma pesquisa bibliográfica, assim procurou-se recolher e analisar dados na busca por um entendimento claro e objetivo baseado em teses, artigos científicos, contribuições teóricas já existentes e pesquisas relacionadas a esse assunto. Segundo Gil (2002), pesquisa Bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

A pesquisa teve abordagem descritiva. Que visa descrever e analisar situações ou causas, objetivando-se identificar, comparar e discutir o foco do tema abordado (MINAYO, 1994). Assim, conheceu-se o tema através de estudos já realizados e teses comprovadas. Possibilitando a familiarização com questões já vivenciadas.

Utilizando uma pesquisa qualitativa teve-se a intenção de apresentar análises feitas através de dados coletados em documentos já publicados. Para Godoy (1995) a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico 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.

Acredita-se que a pesquisa bibliográfica qualitativa, conseguirá perceber o problema do trabalho atingindo seus objetivos, o que não impede que no futuro seja realizada uma pesquisa de campo para confirmar as questões encontradas nesta pesquisa bibliográfica. Adiante ocorre a apresentação de algumas características das gerações X, Y e Z, ressaltando que não há possibilidade dos leitores através deste trabalho conhecerem sobre as gerações, mas sim que os mesmos através deste, despertem o interesse em estudar mais suas peculiaridades.

## **1 TIPOS DE GERAÇÕES**

### **1.1 GERAÇÃO X**

De acordo com Frizzera (2012), quem utilizou o termo geração X pela primeira vez foi o fotógrafo Robert capa em 1950, em um artigo publicado em 1953

na revista *"Picture Post"* dos Estados Unidos para definir um grupo de jovens que nasceram em uma época Pós Guerra onde não havia muita perspectiva de futuro.

Antes de definir geração X, deve-se ao menos conhecer a geração *Baby Boomers*, pois a geração X são os filhos desta. Segundo Brito (2013), o termo *baby boomers* pode ser traduzido como explosão de bebês, fenômeno social que aconteceu logo após a Segunda Guerra Mundial, onde os soldados voltaram para casa e tiveram filhos na mesma época. Eram pessoas que tomaram aversão aos conflitos armados, sendo então conhecidos como da época da paz e do amor. Atualmente a geração Baby Boomers tem mais de 45 anos, e estão ocupando cargos de diretoria e gerência nas empresas, são conhecidos por gostarem de estabilidade e emprego fixo.

Sendo assim, surgiram seus filhos, que atualmente, são conhecidos como geração X, é importante conhecer o contexto histórico, porque muitos comportamentos e atitudes, podem ser entendidos pelo momento histórico em que essa geração surgiu.

De acordo com Serrano (2010) a geração X é os nascidos entre 1969 e 1989, segundo ele a definição do que se refere à geração se deve a um estudo realizado por Jane Deverson no início da década de 60. Onde o termo foi utilizado para definir jovens considerados rebeldes para o padrão da época, não acreditavam muito em Deus e mantinham relação sexual antes do casamento.

Serrano (2010) destacou algumas de suas principais características como, a busca da individualidade, mas sem perder a convivência em grupo, a luta pelos seus direitos e da liberdade, menos ligação com a família, maior valorização do sexo oposto e gosto por produtos de qualidade.

Brito (2013) define a geração em um contexto organizacional, relatando que esta, é uma geração que nasceu junto com a tecnologia, começando a fazendo uso da mesma, apesar de atualmente a Geração X ainda encontrar dificuldades de utilizá-las entendem sua importância para um trabalho eficaz. São resistentes a tudo que é novo, sendo inseguros, por terem medo de serem substituídos por profissionais mais jovens.

É interessante perceber como o conceito das características da geração X, se modificou com o desenvolvimento da sociedade. No início essa geração era vista como rebeldes por causa de alguns comportamentos que não eram aceitos para os padrões da época. Com o decorrer do tempo e a transformação da sociedade a

Geração X deixou de ser vista como rebelde sendo conhecida como conservadora e tradicional.

A geração X se desenvolveu em uma época pós-guerra, sendo este talvez o motivo dessa classe de trabalhadores se mostrarem tão inseguros. Mesmo assim, conseguiram crescer no mercado de trabalho, são mais tradicionais por terem medo de mudança e ocupam cargos mais altos.

Percebe-se que o medo de mudança atrapalha bastante os trabalhadores da geração X já que no atual cenário do mercado de trabalho e até mesmo no cotidiano tudo se atualiza em tempo hábil. As empresas precisam se adaptar a essas mudanças o que indica que seus trabalhadores também precisarão se atualizar.

Para um melhor resultado do trabalho, é preciso conhecer melhor a geração X em um aspecto profissional. Segundo Afonso (2009), o aprendizado dos profissionais desta geração é mais lento, gostam e sentem falta de treinamentos e orientações, principalmente, quando a tarefa é nova.

Souza (2012) relata que esta geração gosta de trabalhar em empresas que tem regras e padrões, é a mais conservadora das gerações. Sendo assim gostam de utilizar suas experiências em novas tarefas. Mostrando assim seu lado conservador.

Aprígio (2013) traça algumas características da geração X, dizendo com são profissionais com muita experiência e dedicação, tem foco no resultado e tem um elevado nível de estresse, relatando que são profissionais que buscam ascensão no trabalho.

Enfim, pode-se perceber que apesar da época histórica em que nasceu a geração X, conseguiram se desenvolver no mercado de trabalho, dando muito valor aos seus aprendizados adquiridos no decorrer desta jornada. No entanto, percebe-se que são profissionais inseguros, principalmente com a globalização que está renovando a técnicas e criando novos métodos de trabalho de uma forma muito rápida. Deixando esta geração com receios de perder o cargo para a geração Y.

## 1.2 GERAÇÃO Y

Segundo Marques (2012) são os jovens nascidos na década de 80 e 90 e se desenvolveram junto à evolução tecnológica. Segundo o mesmo eles chegaram para mudar a forma como as empresas fazem a gestão de seus colaboradores, pois o que eles desejam vão além da atual gestão.



Segundo Marques (2012) eles querem oportunidade de crescimento dentro da empresa, atividades desafiadoras, liberdade para inovar com líderes que os apoiam em seu desenvolvimento, flexibilidade de horário, tem foco na produtividade e não no tempo e querem salários recompensadores. Ou seja, querem qualidade de vida profissional e pessoal.

Loiola (2009) transcreve um pouco sobre os pontos negativos da Geração Y relatando que eles são mais superficiais e insubordinados. Por ter surgido na era digital e da ruptura da família tradicional é mais individualista e egoísta, buscando seu bem estar.

Conforme descreve Serrano (2010), não se sabe ao certo quando encerra a Geração Y, muitos dizem que se estende até 2010. Serrano (2010) destaca algumas de suas características: Geração da inovação, que passam horas na fila para comprar um produto em lançamento para ser um dos primeiros a adquirir. Não são ligados a livros e jornais, como nas gerações anteriores por saber que se precisar de alguma informação a encontrará na *Internet*.

Percebe-se que essa geração quer modificar a forma que os acontecimentos estão ocorrendo no mundo. Sua capacidade intelectual necessita de métodos mais desafiadores, o que é positivo, pois assim, exige que a sociedade acompanhe seu raciocínio se desenvolvendo mais. Entretanto, sua compulsão por redes sociais, internet, computadores e suas diversas tecnologias, acaba por agravar um problema decorrente dos dias atuais, que é a falta de contato físico, o distanciamento das pessoas, ou seja, a dificuldade de relacionamento. Esta será uma característica que o Gestor necessita estar observando e trabalhando sempre, pois para se obter o sucesso em uma empresa é necessário que haja trabalho em equipe.

De acordo Com Avellar (2013) a geração Y é a geração da rapidez. Eles conseguem realizar várias tarefas ao mesmo tempo, são pessoas carentes de família e amigos e buscam esse preenchimento no ambiente de trabalho. Avellar (2013) relata que são jovens que trocam muito de emprego buscando melhor qualidade e satisfação. De acordo com o mesmo em uma carreira de 25 anos os jovens da geração Y trocarão de emprego pelo menos oito vezes, fato que não acontece na geração X.

Farah (2013) traz alguns aspetos desta geração em um contexto profissional, relatando que são profissionais que buscam empresas com horários flexíveis, são mais empreendedores com espírito de liderança.

Afonso (2009) expõe que é uma geração individualista, que coloca sua opinião para todos, mostrando e compartilhando suas experiências e capacidades sem medo de perder seu cargo. Entretanto, em contrapartida dessa autoconfiança vem a ansiedade, tanto no sentido de um problema no mercado de trabalho quanto em relação de sua promoção no mesmo, querem ser promovidos em menos de um ano em uma empresa.

Souza (2012) relata que geração Y é o Foco do novo cenário corporativo. O relevante é perceber que atualmente perante a mídia e diversos artigos, os profissionais desta geração são procurados pelo mercado de trabalho, podendo ser este o motivo de deixá-los tão seguros e acabar ocasionando a insegurança da geração X. As empresas buscam métodos e como relatado anteriormente, estão mudando sua gestão para conseguir fazer com que esses trabalhadores permaneçam na empresa por mais tempo.

A geração Y tem seus pontos negativos. Com essa pouca tolerância e transição de emprego com frequência faz com que as empresas tenham gastos desnecessários com treinamentos. Mas também tem diversos pontos positivos uma vez que exige uma mudança na gestão das empresas, mais modernidade, mais atualidade, enfim, mais poder de competição no mercado atual. É uma geração exigente, inteligente, capaz de solucionar problemas de uma forma mais pragmática e rápida. Sendo de extrema importante para a sociedade capitalista, onde tempo é dinheiro.

### 1.3 GERAÇÃO Z

Segundo Serrano (2010) a geração Z são os que nasceram ao final do século XX, outros dizem que são nascidos a partir de 2010. A geração Z não são os filhos da geração antecessora, são classificados como indivíduos mais preocupados com a conectividade de uma forma permanente. Eles são bem parecidos com a geração Y, a diferença é que a geração Y tinha que se conectar para conseguir

alguma informação, enquanto a geração Z já nasce conectada. Todos os seus aparelhos têm internet e mantêm contatos com as pessoas 24 horas.

Lauer (2011) explica o termo Z, que vem do termo “*zapear*”, que é trocar o canal da TV com o controle remoto várias vezes. É essa troca rápida que caracteriza esse grupo. Como são jovens que ainda estão entrando no mercado de trabalho fica difícil definir seu perfil profissional, mas tudo indica que a questão de permanecer muito tempo em um emprego como acontecia na geração X não mais existirá, sendo um grande desafio para as empresas e os gestores.

Segundo Lauer (2011) não vai compensar dar treinamentos e gastos com o aperfeiçoamento desses profissionais se logo eles desligarão da empresa. Ele espera que a empresa tenha o seu ritmo intenso no que se diz respeito à tecnologia e inovação, relatando que a empresa terá que tirar o melhor desse profissional enquanto ele lá estiver. Uma característica negativa seria que eles não possuem muito foco em atividades, talvez pelo fato de fazer muitas ao mesmo tempo são caracterizados como profissionais distraídos.

Ainda discorrendo sobre as características desta nova classe de profissionais, percebe-se que os estudos que se encontra sobre os mesmos são hipóteses, porque essa classe de trabalhadores está ingressando agora no mercado de trabalho, por isso torna-se difícil caracterizar seus pontos positivos e negativos.

Amaral (2011) relata em sua pesquisa que os meninos desta geração apesar de conseguirem fazer muitas coisas ao mesmo tempo, possuem algumas limitações como: dificuldade na escrita, cálculos e leitura, podendo dificultar sua entrada no mercado de trabalho.

Lauer (2012) completa dizendo que as empresas que conseguirem se adaptar a essa nova geração sairá ganhando no mercado de trabalho. De acordo com a mesma essa geração precisa se sentir segura no ambiente de trabalho podendo opinar nas decisões.

Percebe-se que essa geração possui muitos conhecimentos, no entanto, como as outras recebem influência do meio e do momento em que está se desenvolvendo. A geração Z nasceu nesse cenário atual, do imediatismo, da falta de tempo para leitura, precariedade na educação, se tornando mais hábeis na tecnologia e deixando a desejar nos relacionamentos interpessoais.

Constata-se que o Gestor terá que atentar ainda mais na questão de relacionamentos interpessoais e trabalhos em grupo, tendo em vista que isso não será um problema somente da atualidade, mas que se intensificará no futuro, já que a tendência é que os profissionais da geração X se aposentarão e permanecerão no mercado de trabalho, a geração Y que tem dificuldade de relacionamento e a geração Z que segundo perspectivas de estudos são mais individualistas ainda. O gestor terá como desafio desenvolver métodos que se adapte a todos os profissionais para que os mesmos permaneçam na empresa e fazer com que eles se relacionem bem, trabalhando em equipe em prol de um mesmo objetivo.

## **2 A GESTÃO DE PESSOAS**

Segundo Chiavenato (2008) a Gestão de Pessoas não deve mais ser vista como algo tradicional que sirva somente como apoio, mas sim, como parte integrante de um sistema cada vez mais eminente de criação e demonstração de competência capaz de alavancar a cultura organizacional, tendo em vista que os recursos humanos é quem produz o conhecimento e capta os profissionais mais capacitados. O que faz com que a organização se torne mais competitiva.

Para alcançar o sucesso na Gestão de Pessoas no cenário atual é necessário que haja subsistência e sucesso pessoal individual e coletivo. As pessoas precisam estar em sintonia com a organização para operar, produzir, elaborar estratégias e alcançar metas para atingir objetivos propostos.

Ainda segundo Chiavenato (2008), antigamente a gestão de Pessoas tinha interesse próprio, ou seja, quando a Organização estava bem, as pessoas não se sentiam satisfeitas e quando havia satisfação das pessoas a Organização de alguma forma tinha prejuízos. Atualmente o que se pode observar é uma mudança para que ambas as partes sejam beneficiadas. Há uma sinergia, a Organização se une as pessoas para que juntos atinjam as metas e alcancem um objetivo em comum. Hoje, as organizações têm seus objetivos voltados basicamente para o crescimento sustentado, lucratividade, qualidade dos produtos e redução dos custos, participação no mercado, competitividade e imagem no mercado. Enquanto que as pessoas focam seus objetivos individuais em melhores salários, estabilidade e segurança no

trabalho, consideração e respeito, oportunidade de crescimento e liberdade de trabalhar.

Analisando por esse lado é perceptível ainda hoje que para algumas empresas as pessoas são seu grande problema, porém, paralelamente essas mesmas pessoas podem se tornar o grande diferencial. A estratégia então está em conseguir fazer essa transição de pessoas problema, para diferencial. Isso só é possível quando há uma Gestão de Pessoas eficiente, constante e evoluída, capaz de enxergar as pessoas não somente como simples mão de obra. É importante ressaltar que um clima de participação, confiança e valorização da qualidade dos colaboradores contribui para a excelência empresarial.

Bitencourt (2010) diz que é importante enfatizar a diferença de quando as pessoas são tratadas como recursos de quando elas são vistas como parceiras. Se forem vistas como recurso essas pessoas são empregados isolados nos cargos, se preocupam com normas e regras, são alienadas à organização, são executores de tarefas, ou seja, simplesmente mão de obras. Mas quando essas mesmas pessoas são vistas como parceiros serão colaboradores agrupados em equipe, preocupação com os resultados, terão participação e comprometimento, tidos como fornecedores de tarefas, sobressaindo pela inteligência e talento. É necessário que se entenda que as pessoas são o principal ativo das organizações, pois elas dinamizam, criam, tornam a organização competitiva, decidem, inovam e resolvem. É exatamente isso que as diferem das máquinas.

Pode-se compreender que o cenário da gestão de pessoas se modificou ao logo do tempo, valorizando a qualidade de vida do profissional dentro da organização. Desta forma, será considerado eficaz o gestor que conseguir conciliar as dificuldades de relacionamentos das gerações dentro da empresa, tendo como objetivo a necessidade do profissional trabalhar como parceiro da mesma. Desenvolvendo métodos que atinjam todos os profissionais, sabendo que cada geração tem uma característica diferente e motivação diversas, fazendo com que diminua a insegurança dos profissionais da geração X, a dificuldade de trabalhar em equipe da geração Y e já preparando para receber o novo trabalhador da geração Z.

Assim, a Gestão de Pessoas conseguirá atingir seu objetivo, que visa à colaboração eficaz das pessoas para alcançar as metas organizacionais e satisfazer seus colaboradores em seus objetivos individuais.

## 2.1 O CENÁRIO ATUAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Bitencourt (2010) destaca que o sistema de gestão de pessoas é um processo influenciado por forças externas e internas. Sendo assim, não pode haver somente uma forma de gerir as pessoas. Em uma época em que o ambiente externo era caracterizado pela pouca velocidade de mudanças buscavam-se pessoas disciplinadas e conformadas. Tais pessoas deveriam cumprir o que lhes fossem ordenados. O papel do Gestor de Pessoas se limitava a assegurar que isso acontecesse.

. A disputa por um talento humano prevista em um estudo da consultoria *McLinseno* final da década de 1990, atinge seu ponto alto por haver falta de talento humano. Além disso, tem-se hoje um ambiente cada vez mais heterogêneo devido à convivência de diferentes gerações dentro da organização: os *baby-boomers*, a geração X, a geração Y e a geração Z que atuará muito em breve nesse mercado. Tais gerações têm visões completamente diferentes no que diz respeito a mundo, trabalho, relacionamento interpessoal e tecnologia. As gerações *baby-boomers* e X são os casados com o trabalho. Eles estão no comando das organizações e temem que sejam superados ou substituídos pela geração Y, que é a geração multimídia, que domina completamente a tecnologia. Tem como características a ousadia, sabem seu valor e não se calam diante das situações. (KANAANE, 1999).

Com as transformações provocadas pelo eminente crescimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e pela globalização, as organizações passaram a ser compreendidas como sistemas sociais, onde as mais poderosas fontes de valor estão guardadas na mente das pessoas. (MAGRETTA, 2002, apud, BITENCOURT, 2010, p.81).

Profissionais competentes e comprometidos são essenciais para a sobrevivência das organizações e a busca por esses profissionais é um desafio diário. Por isso a importância da Gestão de Pessoas uma vez que a qualidade do pessoal é o fator que difere uma organização de seus concorrentes.

Pode-se verificar que nesse novo cenário da gestão as empresas fazem o caminho inverso, são elas que vão à busca de bons profissionais, porém tem encontrado dificuldade em encontrá-los. Sendo assim, é fundamental que o gestor conheça todas as características e individualidades de cada geração e seja capaz

de verificar qual geração naquele momento vai trazer maior benefício para a empresa.

No entanto a dificuldade não esta somente em encontrar esses profissionais. As empresas precisarão se adaptar a uma gestão totalmente moderna de pessoas, que prima pelo respeito e valorização de seu pessoal para conseguir reter esses profissionais. Assim diminui-se o risco de que haja custos perdidos com treinamentos e desgastes gerados pela rotatividade, já que é uma das características dos novos profissionais da geração Y e Z a rotatividade de empregos.

## 2.2 OS CONFLITOS

O conflito, em si, não é patológico nem destrutivo. Pode ter consequências funcionais e disfuncionais, a depender de sua intensidade, estágio de evolução, contexto e forma como é tratado (Moscovici, 2011).

Um ambiente onde existam gerações diferentes certamente haverá algum tipo de conflito. Pode-se dizer que eles são inevitáveis, embora sejam possíveis de serem trabalhados. Cabendo assim ao Gestor a incumbência de fazer com que as diferenças existentes não atrapalhem o andamento da Organização.

Ainda segundo Moscovici (2011), dependendo da intensidade, do contexto e da forma como é tratado o conflito pode ter muitas funções positivas, pois não permite que haja a estagnação decorrente da concordância permanente e estimula a vontade de buscar o diferente, o novo. Encontra problemas e descobre as soluções dos mesmos.

Certamente não há uma fórmula para lidar com os conflitos e resolver as diferenças. Antes de tentar achar um meio para resolver os conflitos é importante tentar achar sua essência, compreender sua dinâmica e suas variáveis. Só então saberá qual o tipo de intervenção será aplicada na tentativa de resolvê-los.

O conflito pode ser positivo, mas o conflito voltado para a dificuldade de relacionamento interpessoal entre as gerações X, Y e Z, é prejudicial tanto para empresa, quanto para o funcionário que trabalhará insatisfeito, sem visar o sucesso da empresa e sim o sucesso individual.

### 2.2.1 LIDANDO COM OS CONFLITOS

Para Moscovici (2011) a natureza dos conflitos está relacionada às ideias que cada pessoa traz consigo, as quais são decorrentes de informações diferentes, aceitação ou rejeição de dados propostos. Está também relacionado com os objetivos que para uns são desejáveis e para outros não, trazendo discordância quanto aos objetivos e metas. Assim haverá também divergências quanto às estratégias e aos meios utilizados para alcançar um objetivo em comum.

Cada geração nasceu em uma época de acontecimentos sociais diferentes e receberam influências dos mesmos em suas características, sendo esse um dos motivos para tantas diferenças de objetivos e de pensamentos. O Gestor terá que entender essas gerações e usar métodos diferentes para cada uma delas, assim conseguirá abranger a todos para um objetivo em comum. Evitando assim o aparecimento de conflitos que possam atrapalhar o curso dos trabalhos dentro da Organização.

Ainda segundo Moscovici (2011) é necessário observar os primeiros sintomas, as sensações de dificuldades, entender os pontos de vista declarados, amenizar as discussões tendentes a antagonismos e perceber quando há posições definidas tendentes à radicalização. Tendo em vista que cada pessoa procura defender seus argumentos e ao mesmo tempo aniquilar a influência de seus oponentes.

Percebe-se claramente que a responsabilidade na resolução de conflitos cabe ao líder, mas não exclusivamente. Cada pessoa é responsável pela proporção que as divergências podem tomar. Cada um contribui para a evolução e consequências construtivas ou destrutivas desses conflitos que são gerados principalmente pela diferença cultural existente entre essas pessoas.

A resolução de tais conflitos exigirá do líder habilidades que serão trabalhadas especificamente em prol da resolução de problemas voltados para a dificuldade de relacionamentos. Observa-se então que essas habilidades são pouco desenvolvidas e que em muitos casos os líderes são pessoas despreparadas o que culmina em uma situação ainda mais difícil de ser resolvida.



Bitencourt (2010) afirma que a forma de abordar um conflito vai depender de várias situações, entre elas: a natureza e razões do conflito, grau de extensão, intensidade, contexto e motivação dos oponentes.

Nesse contexto o Gestor de Pessoas assume um papel essencial no objetivo de alcançar a excelência organizacional necessária pra enfrentar os muitos desafios competitivos. Afinal, a empresa necessita de todas as Gerações. Isso requer um gestor que esteja preparado para enfrentar uma série de mudanças, tais como a mudança cultural que insere em um mesmo ambiente de trabalho pessoas diferentes e conseguir extrair o maior potencial de cada uma delas.

### 2.3- O GESTOR E O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NA ORGANIZAÇÃO

O relacionamento entre as pessoas nunca foi algo fácil de ser vivido. São pessoas diferentes, que pensam e se comportam diferente diante de várias situações. Esse processo de relação humana requer compreensão e entendimento.

Kanaane (1999) afirma que para que ocorra um bom desenvolvimento organizacional, além das habilidades técnicas, deve-se desenvolver também a competência pessoal e interpessoal, isso facilitará o funcionamento estrutural e o relacionamento da organização com o ambiente externo. O que acontece é que talvez as pessoas envolvidas, por motivos variados não conseguem desenvolver tais habilidades. Seja por medo do desconhecido, ou insegurança, o fato é que essas situações causam conflitos de interesses que se não forem observados e mediados poderá comprometer o crescimento da empresa.

Normalmente, o que se observa nos indivíduos são reações tradicionais permeadas por um discurso contemporâneo, sem que este tenha uma consciência plena de suas posições sobre o meio no qual interage, levando-o a resistir aos processos sociais de mudanças, mesmo que aparentemente demonstre a concordância com os mesmos. (KANAANE, 1999, P. 80.)

Apesar de Kannane tem relatado essa afirmação em 1999, percebe-se que prevalece ate os dias atuais. As pessoas têm grande dificuldade de mudança, apesar de que em seus discursos discrevem a importância da mesma. Essa dificuldade de mudar causam conflitos e insegurança.

Para Bitencourt (2010) os conflitos geralmente ocorrem quando há uma resistência as mudanças. Essa resistência parte principalmente daqueles que detém uma ideia fixa e pouco conhecimento em relação ao novo que está sendo introduzido, quer seja produto, quer seja pessoas. O medo da substituição por algo novo acaba culminando vários conflitos.

O estreitamento das relações interpessoais vai acontecer na medida em que for ocorrendo à interação entre as pessoas que precisam conviver. Moscovici (2005), afirma que o relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia.

Mais uma vez fica evidente a importância de que haja uma política de mediação desses relacionamentos interpessoais em uma esfera de gerações. É necessário verificar qual geração é predominante no quadro de funcionários da empresa, descobrir o que as motivam e as fazem querer ir mais além. Além disso, será possível trabalhar de uma forma mais eficaz quando ficar evidente as características de cada uma e propor intervenções significativas que sejam capazes de alavancar o trabalho das pessoas independente de qual geração elas pertençam.

Mailhiot (1970), apud Bitencourt (2010), deixa clara a importância da figura do gestor para criar um clima de integração e equilíbrio, ambiente essencial para se desenvolver um trabalho onde haja criatividade, onde todos possam expor suas ideias, favorecendo assim um clima favorável a realização de tarefas e percepção de seus resultados. É necessário que haja confiança e comunicação entre esse grupo para que ocorra efetivamente o trabalho em equipe. A respeito disso acrescenta ainda que:

Quanto mais homogêneo o grupo, mais as identificações com a autoridade e as tarefas do grupo são facilitadas, mais rápida é a integração. Nos grupos heterogêneos, se a integração é mais lenta, tende, entretanto, a fazer-se em maior profundidade. (MAILHIOT, 1970, p.128 apud BITENCOURT,2010, p.107).

O Intuito não é que o gestor faça com que todos pensem da mesma forma, afinal seria impossível, mas sim fazer com que eles se respeitem e consigam

trabalhar em equipe dividindo conhecimentos e experiências para chegar a um resultado final satisfatório. Fica claro que se um grupo é heterogêneo, à medida que for havendo interação entre seus componentes haverá a possibilidade de que os objetivos passem a ser comum a todos e que os mesmos sejam capazes de desenvolver qualquer tarefa que seja proposta. Afinal, todas as gerações X, Y e Z são importantes para as organizações, pois cada uma tem o que ensinar e colaborar para o sucesso da empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No decorrer deste trabalho percebeu-se que cada geração é fruto do que acontecia na época em que surgiram e foram afetados por esses fenômenos, modificando a maneira de agir e pensar. Toda geração tem seu lado positivo e negativo. Por exemplo, a geração X, é mais madura, tem foco nos resultados, consegue se relacionar melhor com o grupo, mas, no entanto, tem dificuldade de lidar com a tecnologia do mundo moderno e com as recorrentes transformações da sociedade imediatista.

A geração Y é mais atenta com essa tecnologia, resolvem os problemas de uma forma mais rápida e criativa, são mais flexíveis nas questões de horários, porém são mais individualistas e egoístas.

A geração Z tem facilidade com qualquer tecnologia, são corajosos e muito inteligentes, mas tudo indica que mudarão de empresa constantemente, fazendo com que as empresas obtenham prejuízos com gastos em treinamentos.

Sabendo de todas essas características, o Gestor de Pessoas terá que ter habilidade e capacidade de se comunicar com todas essas gerações para descobrir maneiras de motivá-los já que todos se encontram no mesmo ambiente de trabalho.

Face ao exposto, percebe-se que as dificuldades de relacionamentos interpessoais se dão pelas diferentes gerações em um mesmo ambiente. Uma vez que os Gestores conhecê-las e elaborar estratégias para diminuir esse conflito, alcançarão os objetivos atuais do mercado de trabalho, profissionais satisfeitos, sem rotatividade de emprego, trabalhando um conjunto a fim de conseguir o sucesso da empresa. Fica claro que a empresa que se destacará no cenário atual será aquela que detiver uma política moderna de gestão de pessoas que tem como diferencial a

valorização do seu pessoal o que culminará no aproveitamento do que cada geração tem de melhor.

Lembrando que é muito importante a presença de todas as gerações dentro da organização, cada uma oferece algo para que a empresa possa desenvolver. O importante é que essas gerações reconheçam a importância uma das outras, diminuindo essa concorrência interna, amenizando os conflitos de relacionamentos interpessoais.

Não é fazer com que uma empresa seja composta somente por uma dessas gerações, a proposta é totalmente ao contrário. A empresa que estiver com esse quadro de funcionário estagnado ficará em defasagem no mercado de trabalho.

Alguns temas podem ser levantados para futuros estudos, como: pesquisa para verificar o conhecimento dos gestores sobre gerações; estratégias para atingir e motivar as gerações X, Y e Z; quais das gerações se encontram mais no mercado de trabalho; entre muitas outras que ajudará o gestor de pessoas a conseguir um diferencial no seu trabalho dentro da empresa.

Fica então evidente que uma característica muito importante que o Gestor terá que desenvolver é a imparcialidade, ou seja, este profissional certamente pertencerá a alguma das gerações, no entanto não poderá permitir que suas decisões por uma questão de afinidades características favoreçam somente ao grupo ao qual pertença. É necessário que ele seja flexível, comunicativo e inovador porque somente assim ele conseguirá desenvolver um trabalho relevante que evidencia esse novo conceito de gestão de pessoas que visa valorizar o seu maior bem, que é o capital Humano.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, R. Gerações diferentes: cada perfil tem uma função específica. **Repórter do computerworld 2009**. Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/carreira/2009/06/15/geracoes-diferentes-cada-perfil-tem-uma-funcao-especifica/>>. Acesso em: 06/set/2013 às 13h:44 min.

AMARAL, T. **OS PROFISSIONAIS DO FUTURO: A GERAÇÃO Z. 2011**. Disponível em: <<http://londrina.odiario.com/empregos/noticia/461673/os-profissionais-do-futuro-a-geracao-z/>>. Acesso em: 07/set/2013 às 10h: 00 min.

APRIGIO, B.T. GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO: GERAÇÃO Y. **Revista de Administração Unisal 2013**. Disponível em:

<<http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/232/199%2014:%2037>> Acesso em: 06/set/2013 às 14h:45min.

AVELLAR, F. A GERAÇÃO Y E O MERCADO DE TRABALHO. **Incorporativa 2013**. Disponível em: <<http://www.incorporativa.com.br/mostranews.php?id=10017>>. Acesso em: 09/jun/2013 às 10h16min.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2º Ed. Porto Alegre, Brookmen, 2010.

BRITO, M. P. V., AS GERACÇÕES BOOMER, BABY BOOMER, X, Y, Z. **Brazilianas.org 2013**. Disponível em: <<http://www.advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x-y-z>>. Acesso em: 01/jun/2013 às 14h: 15min.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro, Elsevier 2008.

**Condicionantes estruturais dos relacionamentos intraorganizacionais: uma análise da influência sobre relações de comunicação e decisão**- disponível em <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/2452/2644>> acesso em: 09/set/2013 as 13h00min.

FARAH, C. P. **GERAÇÃO Y E O MERCADO DE TRABALHO**. 2013. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/8738/geracao-y-e-o-mercado-de-trabalho.html>>. Acesso em: 07/set/2013 às 8h: 25 min.

FRIZZERA, G., **GERAÇÃO X**. *Século Diário.com 2012*. Disponível em: <[http://www.seculodiario.com.br/old/exibir\\_not\\_coluna.asp?id=18250](http://www.seculodiario.com.br/old/exibir_not_coluna.asp?id=18250)>. Acesso em: 01/jun/2013 às 13h00min

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: **Revista de Administração de Empresas – ERA**, v.35, n.2, mar./abr., 1995, p.57-63.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem Rumo ao século XXI**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. & MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. 21d. São Paulo: Atlas 1992.

LAKATOS, Eva Maria. & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. 21d. – São Paulo : Atlas 2003.

LAUER, C. **A CHEGADA DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 07/set/2011 às 10h: 15 min..

LOIOLA, R. GERAÇÃO Y. **Revista Galileu 2009 edição 219**. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 01/jun/2013 às 16h: 30min.

MARQUES, J.R, GERACAO Y. CONHEÇA 10 ANSEIOS DESTES JOVENS PROFISSIONAIS. **Terra 2012**. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/blog-carreiras/blog/2012/11/28/geracao-y-o-que-estes-jovens-profissionais-querem/>>. Acesso em: 01/jun/2013 às 16h: 00min.

MINAYO, Maria Cecília de Souza 22d 22d. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 2. 22d. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 20 ed. Rio de Janeiro: José Olimpio, 2011.

SERRANO, D. P, GERAÇÃO X. **Portal do Marketing 2010**. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao\\_X.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_X.htm)>. Acesso em: 01/jun/2013 às 14h: 40min.

SOUZA, T. **O COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL DAS GERAÇÕES X E Y**. Foco em gerações 2012. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/2012/03/06/o-comprometimento-profissional-das-geracoes-x-e-y/>>. Acesso em: 06/set/2013 às 14h30min.

## ABSTRACT

This article presents the main features of generations X, Y and Z in the labor market, the coexistence between themselves as well as the features that the Manager People need to have for it to be able to develop a good management of relationships between them. The intention of this study indicate paths that can be used to facilitate the work of managing people. It also presents important moment that lives Contemporary Management of People. Through literature research it was realized that the difficulties of relationships between generations X, Y and Z is something that will always exist because the same are shaped by circumstances and events of the time they were born and that the Manager will need to develop some skills, among them: world knowledge, ethics, leadership, flexibility and conciliation. These features will make the manager is able to identify and extract the best of each generation.

**Key words:** Conflicts. Generations X, Y and Z. People Management. Interpersonal Relationship.