

Geração Milênio e conflitos entre gerações no ambiente organizacional

Autoria

Giovana Agostinho Ciccolani

Administração/Centro Universitário Salesiano de São Paulo - Campus São José

Professor Orientador

Nasser Mahmoud Hasan

Resumo

Atualmente muito se fala sobre a geração do milênio, formada por jovens profissionais que estão iniciando suas carreiras e futuros profissionais que ocuparão posições no mercado de trabalho após o ano de 2020, também sobre a gestão estratégica das organizações no que se refere a adaptação à esses novos profissionais, tendo em vista que tão logo não serão baseadas não somente em seu produto de portfólio, mas sim, em seus recursos humanos, que estarão aptos para lidar com os avanços tecnológicos, serão altamente criativas, focadas nos resultados, disponíveis às 24 horas para atender demandas impostas, interessados na criação e estruturação de uma carreira. Entender esta tendência contribuirá ainda mais para o fortalecimento nos processos de gestão. Sendo assim, o presente artigo visa entender a geração milênio (gerações Y e Z), por meio de projeções de futuro em relação ao mercado de trabalho, analisando as habilidades mais solicitadas nos próximos anos, os conflitos intergeracionais dentro das organizações e suas causas, visando a busca por métodos de gerenciamento geracional efetivos e que saibam explorar os múltiplos perfis dentro das equipes, como mentoring, mentoring reverso e mentoring anônimo. Para isso também será apresentada uma pesquisa de campo com alunos do Centro Universitário Salesiano de São Paulo ? Campus São José para medir a intensidade de comportamentos, atitudes e motivações quanto as perspectivas com relação à carreira profissional de cada uma das gerações.

Palavras chave: Geração do Milênio, gestão estratégica, conflitos intergeracionais.

GERAÇÃO MILÊNIO E CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Área temática: Estudos Organizacionais

RESUMO

Atualmente muito se fala sobre a geração do milênio, formada por jovens profissionais que estão iniciando suas carreiras e futuros profissionais que ocuparão posições no mercado de trabalho após o ano de 2020, também sobre a gestão estratégica das organizações no que se refere a adaptação à esses novos profissionais, tendo em vista que tão logo não serão baseadas não somente em seu produto de portfólio, mas sim, em seus recursos humanos, que estarão aptos para lidar com os avanços tecnológicos, serão altamente criativas, focadas nos resultados, disponíveis às 24 horas para atender demandas impostas, interessados na criação e estruturação de uma carreira. Entender esta tendência contribuirá ainda mais para o fortalecimento nos processos de gestão. Sendo assim, o presente artigo visa entender a geração milênio (gerações Y e Z), por meio de projeções de futuro em relação ao mercado de trabalho, analisando as habilidades mais solicitadas nos próximos anos, os conflitos intergeracionais dentro das organizações e suas causas, visando a busca por métodos de gerenciamento geracional efetivos e que saibam explorar os múltiplos perfis dentro das equipes, como mentoring, mentoring reverso e mentoring anônimo. Para isso também será apresentada uma pesquisa de campo com alunos do Centro Universitário Salesiano de São Paulo – Campus São José para medir a intensidade de comportamentos, atitudes e motivações quanto as perspectivas com relação à carreira profissional de cada uma das gerações.

Palavras chave: Geração do Milênio, gestão estratégica, conflitos intergeracionais.

ABSTRACT

Currently, a lot is being said about the millennium generation, formed by young professionals that are starting their career and future professionals that will occupy positions in the market after the year 2020, also about the organization's strategic management in what refers to the adaptation of these new professionals, given that they will soon not be based only on their portfolio product, but also, in their human resources, that they will be apt to deal with the technological advances, they will be highly creative, focused on the results, available 24 hours to attend to the imposed demands, interested in the creation and structuring of a career. Understanding this tendency will contribute even more to the fortification of the management processes. That being said, the current article aims to understand the millennium generation (Y and Z generations), through projections of future relating to the market, analyzing the most requested skills in the coming years, the intergenerational conflicts inside the organizations and their reasons, aiming to search for effective generational management methods that know how to explore the multiple profiles inside the teams, like mentoring, reverse mentoring and anonymous mentoring. For this purpose, a field research will also be presented with students from the Salesian University Center of São Paulo - São José Campus to measure the intensity of behaviors, attitudes and motivations regarding the career prospects of each of the generations.

Keywords: Millennium Generation, Strategic Management, Intergenerational Conflicts.

1. INTRODUÇÃO

As gerações Baby Boomer, X, Y e Z estão sendo muito discutidas atualmente na área dos recursos humanos, devido à necessidade cada vez mais aparente de uma adequação nos perfis de vagas para seu preenchimento. Sendo assim, as empresas que buscam esse diferencial de adaptação são aquelas que terão êxito nas próximas décadas e sobreviverão as crises, tornando o estudo dessas gerações importantíssimo, pelo fato do capital humano ser o combustível essencial da contínua evolução das empresas, e contribuiu de forma intensa para construção do cenário atual e como contribuirá para o futuro global, principalmente onde o indivíduo é inserido num mundo cada vez mais tecnológico e que necessita de profissionais mais bem preparados para o mercado de trabalho.

Nessa linha, muito se fala sobre a geração do milênio, formada por jovens profissionais que estão iniciando suas carreiras e também por futuros profissionais que ocuparão posições no mercado de trabalho após o ano de 2020, que, de acordo com pesquisa realizada pela Price Waterhouse Coopers (PWC), representarão 50% do mercado de trabalho. Com base nesta inferência, foi observado que há pouquíssimas informações sobre essa área do conhecimento dentro dos recursos humanos e seu impacto nos mais diversos setores, que incluem nas mais diversas áreas da administração.

Embasado nisso, de acordo com Lanne (2011), a gestão estratégica das empresas, em um futuro próximo, estará baseada não somente em seu produto de portfólio, mais sim, em seus recursos humanos que justificarão todos os investimentos, visto que as empresas contarão com o domínio de pessoas altamente criativas, focadas somente no resultado, disponíveis às 24 horas do dia para atender demandas impostas, interessados na criação e estruturação de uma carreira. Entender esta tendência contribuirá ainda mais para um fortalecimento nos processos de gestão.

Com o intuito de entender as gerações em questão, serão pesquisadas as projeções de futuro em relação ao mercado de trabalho, conflitos intergeracionais dentro das organizações, juntamente com o perfil de cada uma das gerações com enfoque na geração milênio.

O seguinte projeto visa buscar um melhor direcionamento para tais qualificações sob as necessidades do futuro em relação às gerações Y e Z, pois, de fato, as tecnologias evoluirão em seu processo de metamorfose natural. Sob o ponto de vista da gestão de pessoas, novas adaptações serão necessárias para que haja uma relação saudável entre as gerações do futuro e o mercado de trabalho. Bem como contribuir para o enriquecimento cultural e profissional para os que a tomarem como referência de estudo, uma vez que até o momento não foi identificado grande número de pesquisas acerca dessa temática.

2. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste artigo é a realização de pesquisas bibliográficas acerca das gerações ativas no mercado de trabalho (Baby Boomer, X, Y e Z) com enfoque nas duas mais recentes, nomeadas Geração Milênio. Além disso, foram realizadas pesquisas quantitativas dentro do Centro Universitário Salesiano de São Paulo – Campus São José, com o intuito de reafirmar as informações contidas nesse artigo e explicitar as opiniões profissionais de indivíduos das gerações X, Y e Z de forma clara e objetiva.

3. DESENVOLVIMENTO

A respeito da temática a ser tratada foram desenvolvidos os assuntos que se seguem.

3.1 Características das gerações

O conceito de geração consiste segundo Conger (1998, p. 134) em um “conjunto de pessoas que, por terem nascido no mesmo período histórico, receberam ensinamentos e estímulos culturais e sociais similares e, por conseguinte, têm gostos, comportamentos e interesses em comum”. Conforme os anos passam, as gerações futuras usufruem de uma época muito mais tecnológica e de maior velocidade de informação, tudo isso devido aos esforços das gerações anteriores. É possível destacar como existentes e atuantes no mercado de trabalho quatro gerações: Baby Boomer, Geração X, Geração Y e Geração Z (as duas últimas também denominadas de geração do milênio).

3.1.1 Geração Baby Bommer

Após o término da Segunda Guerra Mundial, acometidas pelo desejo de reconstruir a sociedade, mesmo ainda seguindo os padrões da época de que o homem era quem sustentava a casa e a mulher quem se preocupava com as crianças, as famílias passaram a ter mais filhos ocasionando um importante aumento populacional nos Estados Unidos entre os anos de 1946 e 1964, o chamado “Baby Boom”, termo que nomeou essa geração de Baby Boomers.

De acordo com Oliveira (2012), em sua juventude tais indivíduos eram vistos como revolucionários, já que foi a partir dessa gênese que foram quebrados paradigmas e significativas mudanças culturais ocorreram. Eram contra os conflitos armados, as famílias passaram a ser menos hierarquizadas, criaram seus filhos com menos austeridade e as mulheres ingressaram no mercado de trabalho e passaram a contribuir para a renda familiar.

Nos dias de hoje, no âmbito profissional geralmente ocupam os cargos mais elevados devido a sua vasta experiência e muitos anos de empresa. Caracterizam-se ainda pela resistência às mudanças e inovações, visto que estão acostumados à sua maneira de executar as tarefas e muitas das vezes não estão habituados com determinadas tecnologias ou novos costumes e valores, embora seja incontestável sua extrema dedicação ao trabalho. Também, consoante Serrano (2014) preferem qualidade à quantidade, levam as experiências como lição, não se influenciam com facilidade e são maduros nas tomadas de decisões, além disso, alguns apresentam dificuldades relacionadas à comunicação, *feedback* (BOOG; BOOG, 2012).

3.1.2 Geração X

Tratando dos filhos dos Boomers, são nascidos entre os anos de 1965 e 1979 e chamados de Geração X. Esses indivíduos vivenciaram o surgimento da televisão e a transição do analógico para o digital. Ainda no Brasil, passaram por uma revolução na política com o fim da Ditadura e o movimento das “Diretas já”, período em no qual se perpetuou a instabilidade financeira e o desemprego, fazendo com que os mesmos tivessem de encontrar maneiras de se manter no mercado de trabalho e aprender as novas tecnologias, além de poder notar o início da globalização, que trouxe consigo individualismo e concorrência (CARVALHO, 2012).

Foram criados com o conceito de que “Querer é poder”, ou seja, acreditavam que com trabalho e dedicação era possível alcançar tudo o que desejavam, o que os motivara a buscar a independência financeira cada vez mais cedo. Esse ritmo de

trabalho excessivo ter origem ao termo “workaholic”, que nomeia o trabalho compulsivo, o vício pelo trabalho (CARVALHO, 2012).

No ambiente de trabalho, tendem a ocupar cargos intermediários ou elevados, não obstante possuem espírito empreendedor e dão importância às conquistas de resultados eficazes. Suas dificuldades envolvem, assim como a geração anterior, comunicação e *feedback* (BOOG; BOOG, 2012). São caracterizados por serem receosos quanto às inovações e principalmente em relação aos mais jovens, estando constantemente preocupados em perder suas posições para eles. A geração X embora trabalhadora preza o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e busca pela liberdade (CARVALHO, 2012).

3.1.3 Geração Y

Tal geração Oliveira (2012) nasceu em um mundo tecnológico e repleto de recursos sob a proteção dos seus pais, que trabalhando arduamente desejavam lhes dar tudo o que não puderam alcançar, o que culminou em uma geração de pessoas imediatistas, ansiosas e ingressantes tardiamente no mercado de trabalho.

No meio organizacional, são muitas das vezes subjugados por não passar confiança, devido a sua imagem de dependência e de que adia os desafios, porém são indivíduos muito interessados em inovar e obter novos conhecimentos, apenas têm um modo diferente de trabalhar, com necessidade de constantes *feedbacks* para se sentirem seguros, intolerância a projetos de longa duração, vontade de concluir as atividades rapidamente e desejo de liberdade na hora de trabalhar, o que não é típico de diversas organizações mais conservadoras (ANDERSON, 2012).

Caracterizam-se consoante Carvalho (2012) como pessoas de formação acadêmica superior a das gerações anteriores, o que aliado a suas iniciativas pessoais e ambição lhes deu subsídios para se tornarem bons gestores, empresários e para modificar as estruturas corporativas, modernizando o organograma das organizações de maneira a torná-las mais flexíveis e horizontais.

3.1.4 Geração Z

Subsequente a isso houve o surgimento da Geração Z, que consiste na geração nascida a partir de 1993, o que a faz compartilhar muitas das características da Geração Y.

O nome Geração Z de acordo com KAMPF (2011) vem do termo “zapear”, que quer dizer trocar rapidamente os canais na televisão e remete a palavra “zap” que em inglês significa fazer algo muito depressa, característica marcante desses indivíduos. De acordo com pesquisa realizada pelo G1 encomendada pela Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) em 2014, são de um período no qual as facilidades das tecnologias já estavam enraizadas e estar constantemente online nas redes sociais, passando horas conectados à smartphones, tablets e notebooks já era algo corriqueiro. Criados por pais pouco presentes, que por essa razão tentam ser amigos dos filhos, fazendo com que esses jovens se imponham e com que busquem informações sem filtros sozinhos pela internet.

No meio profissional, muitos ainda procuram o seu primeiro emprego, são multitarefas, porém muito dispersos e veem a carreira como algo bastante flexível, gostam de *feedbacks* e ainda precisam aprender muito sobre o mercado de trabalho. Com a figura 1 a seguir pode-se observar como as características e objetivos relacionados nas explicações acima influenciam nos planos futuros de cada geração.

Figura 1: O que as gerações querem futuramente?



Fonte: Estilo de Vida das Gerações – Nielsen Global, (2015).

3.2 O profissional do futuro

Com a mudança apressada vivenciada no meio empresarial, que atualizou os pressupostos da sociedade industrial, que eram obter um emprego para toda a vida ou conquistar uma carreira linear, obrigou empregadores a utilizar novos métodos e ferramentas, que vão muito além do tradicional curso superior, o que é explicitado por matéria “As novas competências do mercado de trabalho” do Jornal O Económico.

Nesta linha, conforme Ferraz (2011) entende-se que faltam profissionais experientes e por conta disso as empresas estão cada vez mais ávidas por selecionar jovens dotados de habilidades que são de grande utilidade para as empresas.

Nesse sentido, no Fórum Econômico Mundial de Davos 2016, foram listadas as habilidades mais pedidas no mercado de trabalho comparando o ano de 2015 com uma previsão para o ano de 2020, conforme a tabela 2.

Tabela 2: 10 habilidades mais solicitadas pelo mercado de trabalho

Em 2020	Em 2015
1. Resolução de problemas complexos	1. Resolução de problemas complexos
2. Pensamento crítico	2. Coordenação
3. Criatividade	3. Gerenciamento de pessoas
4. Gerenciamento de pessoas	4. Pensamento crítico
5. Coordenação	5. Negociação
6. Inteligência emocional	6. Controle de qualidade
7. Capacidade de julgamento e tomada de decisões	7. Orientação para servir
8. Orientação para servir	8. Capacidade de julgamento e tomada de decisões
9. Negociação	9. Escuta ativa
10. Flexibilidade cognitiva	10. Criatividade

Fonte: Future of Jobs Report, World Economic Forum, (2016), traduzida pela autora, (2017).

3.4 Definições e conceitos de conflito

A palavra conflito segundo Berg (2012) advém do latim *conflictus*, que consiste em um choque entre duas coisas, pessoas ou grupos, ou seja, é um conflito entre ideias e/ou opiniões que são divergentes. Além disso, “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional” (BERG, 2012, p.18).

Esse conceito também é estudado por Robbins (2010, p. 437), que classifica conflito como um processo que tem início no momento em que alguém percebe que outra parte pode afetar de maneira negativa algo que este considera importante. Embasado nisso, o autor divide os conflitos em três tipos: Visão Tradicionalista, dos recursos humanos e interacionista.

A visão Tradicionalista prega que todo tipo de conflito deve ser eliminado, já que estes são fruto de falhas de comunicação, falta de abertura e confiança entre os membros da equipe, e descontentamento dos funcionários com o ambiente de trabalho. Já a visão das relações humanas propõe que os conflitos são uma consequência natural da interação entre os indivíduos e que podem estimular a determinação e o desempenho dos trabalhadores.

3.5 Os conflitos das gerações

É certo dizer que analisando o envelhecimento populacional, aumento da expectativa de vida e diminuição da taxa de natalidade de acordo com o IBGE (2015) e IBGE (2016), é perceptível a consolidação de uma nova configuração familiar, reduzida, e esta aliada ao crescimento da esperança de vida e a reforma na previdência, farão com que os indivíduos permaneçam ativos no mercado de trabalho por mais tempo, o que conseqüentemente significa a junção de indivíduos das gerações Baby Boomers, X, Y e Z em uma mesma equipe de trabalho, o que por suas divergências de valores, atitudes e ideias, é um desafio para os gestores devido aos conflitos que evidentemente ocorrerão.

Conforme estudo da ASTD *Workforce Development* em parceria com a VitalSmarts apresentado pela revista Exame na matéria “Empresas perdem produtividade em conflitos de gerações” no ano de 2014 realizado com 1348 gestores de empresas, um em cada três (35,39%) afirmaram que sua companhia gasta pelo menos cinco horas de trabalho por semana lidando com conflitos entre gerações, o que acarreta em uma perda de aproximadamente 12% em produtividade. Nessa mesma pesquisa 91% das empresas em questão têm funcionários de três gerações diferentes. Em contrapartida, 79,99% destes afirmam não ter programas ou estratégias que deem base para coordenar tais indivíduos e suas diferenças.

Ainda segundo a matéria “Empresas perdem produtividade em conflitos de gerações” da revista Exame do ano de 2014, os conflitos são mais comuns entre os funcionários da Geração Y e os Baby Boomers (de 49 a 67 anos), segundo a maioria dos entrevistados (45%), o motivo apontado pela professora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), Beatriz Braga é que geralmente os mais velhos ocupam posições mais elevadas dentro das organizações e os mais novos ficam abaixo na hierarquia, no entanto mesmo nesse contexto, muitas das vezes os jovens não aceitam os pensamentos dos mais experientes a respeito das tarefas e ambiente de trabalho.

Além disso, outras causas podem ser apontadas de acordo com os estudos de Melo (2014), que ressalta que jovens gostam de orientações e os demais não apreciam ser orientados, o que pode ser problemático quando o supervisor ou gestor da empresa é uma pessoa pertencente à geração do milênio. Não obstante, muitos

jovens são dinâmicos, criativos e detêm facilidade com as tecnologias, porém por demonstrarem autoconfiança exacerbada acabam incomodando os superiores mais velhos, que por sua vez adquirem antipatia com tal indivíduo prejudicando o ambiente organizacional.

Sendo assim, é fato que os conflitos muitas vezes prejudicam o desenvolvimento empresarial, todavia nem todo conflito é necessariamente danoso, pelo contrário, ter opiniões e ideias diversificadas é uma via direta para que importantes mudanças possam acontecer, conforme esclarecido é por Beatriz Braga, professora Beatriz Braga, da FGV-EAESP, em entrevista à revista Exame na matéria “Empresas perdem produtividade em conflitos de gerações”, “Discordar de algumas coisas é saudável. O conflito pessoal não é bacana, mas ter pontos de vistas diferentes é muito saudável. O gestor tem que saber aproveitar essas divergências para crescer”.

3.6 Métodos de gerenciamento geracional

Hodiernamente, segundo matéria “Como gerenciar três diferentes gerações em uma empresa”? Da Harvard Business Review, devido à junção das gerações Baby Boomers, X, Y e Z, as empresas terão de realizar algumas mudanças em métodos consolidados para atender as exigências e padrões de comportamento das diferentes gerações para que não encontrem entraves no gerenciamento de pessoas e ainda mais no futuro, quando líderes serão pertencentes à geração Z e novas formas de diálogo serão implementadas. Sendo assim, é importante que as organizações saibam o que as gerações do milênio, inseridas no mercado de trabalho desejam dentro no âmbito profissional, para poderem se adequar e tornar-se agradáveis para todas as gerações existentes na empresa e estabelecer relações sem grandes conflitos entre elas. Em vista disso, alguns métodos de gerenciamento geracional são:

3.6.1 Mentoring Reverso

De acordo com a matéria “Como orientar a geração Y” da Harvard Business Review, escrita por Karie Willyerd e Jeanne C. Meister, essa ferramenta de gerenciamento designa a indivíduos de escalão inferior, ensinar alguma atividade que executam com destreza a altos executivos. Tal prática acaba sem uma via de duas mãos, já que trabalhador mais jovem tem a possibilidade de obter uma maior compreensão do negócio e adquirir experiência contribuindo para sua ascensão profissional, visto que sempre existem momentos durante o mentoring reverso em que os mais velhos acabam expondo suas opiniões ou dão conselhos aos jovens mentores, de modo que o coaching acaba sendo recíproco. Já os indivíduos de cargos mais altos têm a oportunidade de entender um segmento de sua força de trabalho que desconhecia ou não tinha amplo conhecimento, além de compreender mais sobre o modo de trabalho os mais jovens.

Esse tipo de orientação é utilizado na empresa Burson-Marsteller, um escritório de relações públicas e comunicação com filiais em 85 países, que deu treinamentos para os mentores da geração Y e para os mais experientes que estavam aprendendo, estabelecendo apenas algumas regras relacionadas à confiabilidade.

3.6.2 Mentoring em grupo

Neste tipo de Mentoring por meio de uma plataforma específica, existe uma interação entre membros da organização para trocar experiências e receber *feedbacks* (CLAPSON, 2013). Em cada grupo é necessário ter um mentor líder (indivíduo mais experiente) que auxilia e coordena os demais (MENTOR, 2005).

Embora seja uma orientação muito interessante e que instiga a diversidade de relações, há dificuldade no desenvolvimento de uma relação pessoal entre mentor e mentorando e em conciliar as agendas dos participantes para a realização das reuniões necessárias (CLAPSON, 2013).

Essa ideia de gerenciamento é utilizada na empresa AT&T, que de acordo com a matéria “Como orientar a geração Y”, escrita por Karie Willyerd e Jeanne C. Meister, criou grupos temáticos auto organizados, nomeados de círculos de liderança. Por meio de tal plataforma online, um mentor pode trabalhar com vários orientandos ao mesmo tempo em lugares diferentes prospectando clientes e liderar equipes.

3.5.3 Mentoring anônimo

Esse método, embasado na matéria “Como orientar a geração Y”, escrita por Karie Willyerd e Jeanne C. Meister, conta com testes psicológicos e uma avaliação do perfil para selecionar o mentor (coach profissional ou executivo experiente de fora da empresa) adequado para determinado indivíduo. É feito online e ambas as partes em anonimato, tem duração de 6 a 12 meses e é pago pela organização na qual o orientado trabalha.

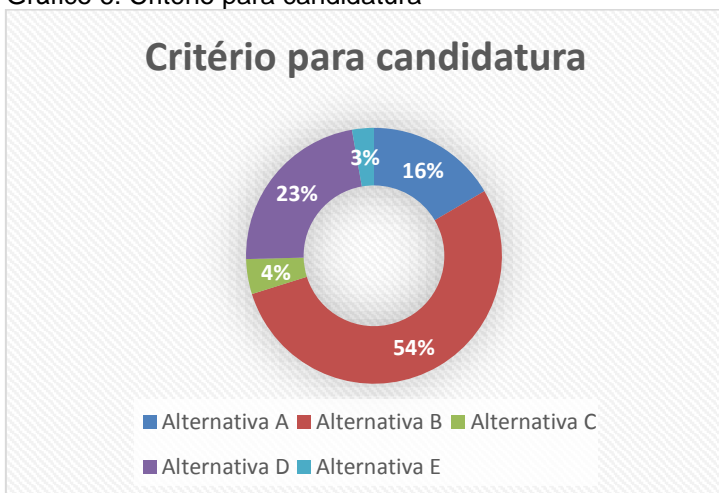
Essa orientação é adotada pela empresa americana Decision Toolbox. Joanna Sherriff, 33 anos, que é vice-presidente de serviços criativos dessa empresa em entrevista para a pesquisa da matéria compartilha que se sentiu muito mais à vontade pelo processo ser todo em anonimato e que ajudou muito psicologicamente em seu trabalho.

4. PESQUISA DE CAMPO

Com o intuito de reafirmar os conteúdos apresentados no presente trabalho e sua relevância para os entrevistados, bem como medir a intensidade de comportamentos, atitudes e motivações quanto as perspectivas com relação à carreira profissional, foi realizada uma pesquisa de campo dentro do Centro Universitário Salesiano de São Paulo – Campus São José, utilizando formulários com três questões para coletar dados em 6 turmas do período noturno: 1º Semestre de Engenharia da Computação, 1º Semestre de Engenharia de Produção, 1º Semestre de Engenharia Elétrica, 1º Semestre de Engenharia Mecânica, 1º Semestre de Engenharia de Automação e Controle, 3º Semestre de Administração e 8º Semestre de Administração. Sendo desse total 5 da Geração X, 14 da Geração Y e 162 da geração Z, que serão utilizados para efeito de comparação de dados, totalizando 181 indivíduos.

Nessa linha, com o primeiro questionamento realizado: “Qual é o seu principal critério para se candidatar à uma vaga de emprego?” foi possível verificar o que cada perfil de indivíduo de acordo com sua geração mais valoriza no momento de buscar uma vaga de trabalho, tendo em vista que a compatibilidade entre cultura e valores da empresa e do candidato são determinantes para o sucesso na vaga em caso de contratação, assunto tratado nos tópicos: Liderança e Métodos de gerenciamento geracional. No gráfico 6 pode-se analisar os dados coletados entre os 181 entrevistados, onde é possível constatar que muitas pessoas valorizam o plano de carreira dentro das organizações (54%) (B), bem como a qualidade de vida (23%) (D), enquanto os demais critérios: salário de benefícios (16%) (A), cultura da empresa (4%) (C) e outros (3%) (E) são menos representativos no todo.

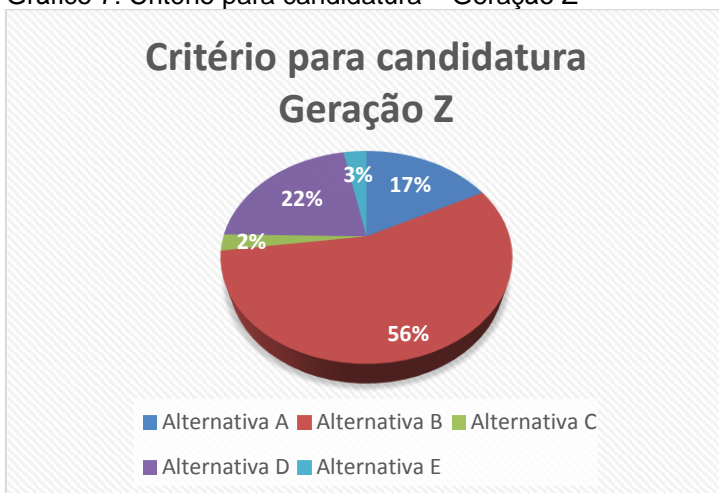
Gráfico 6: Critério para candidatura



Fonte: Autoria própria (2018).

Também é possível observar a partir dos gráficos 7, 8 e 9 a diferença de escolhas entre as gerações Z, Y e X nos gráficos 6, 7 e 8.

Gráfico 7: Critério para candidatura – Geração Z



Fonte: Autoria própria (2018).

Gráfico 8: Critério para candidatura – Geração Y

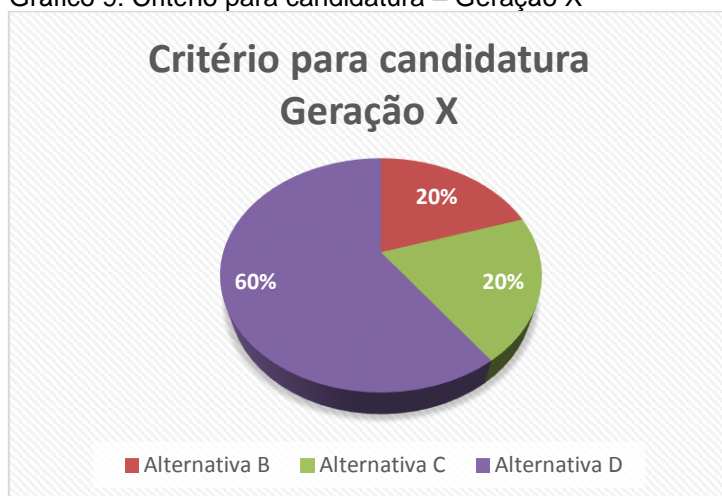


Fonte: Autoria própria (2018).

Observa-se que as gerações Y e Z tiveram resultados parecidos, valorizando o plano de carreira (A) e a qualidade de vida (B), visto que de acordo com a matéria apresentada: “Como gerenciar três diferentes gerações em uma empresa”? Da Harvard Business Review os jovens da geração milênio visam o crescimento em sua carreira, porém sem o vício pelo trabalho que dos indivíduos da geração X têm, valorizando também o bem-estar dentro da organização.

Percebe-se apenas uma notável diferença no quesito cultura da empresa (C), visto que as pessoas pertencentes a Geração Y tendem a valorizar muito isso devido ao seu desejo de liberdade na hora de trabalhar, o que não é típico de diversas organizações mais conservadoras, portanto precisam estar atentos no momento de se candidatar. (ANDERSON, 2012).

Gráfico 9: Critério para candidatura – Geração X

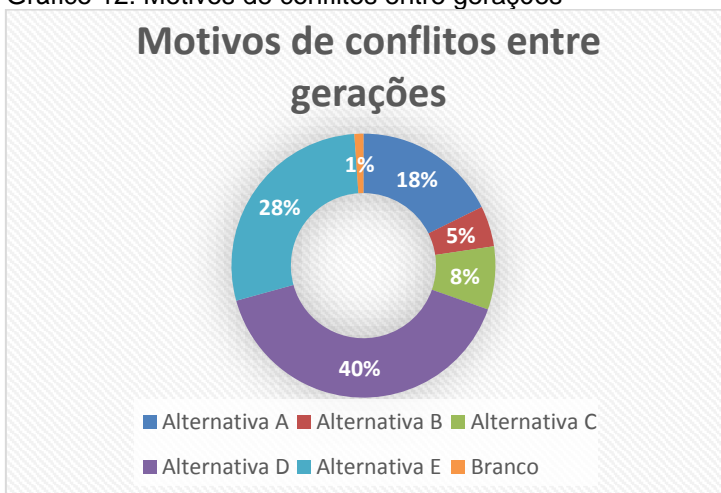


Fonte: Autoria própria (2018).

Já no gráfico 9 é perceptível que o que prevalece é a qualidade de vida, visto que de acordo com Carvalho (2012) as pessoas dessa geração geralmente já ocupam cargos mais altos e já atingiram sua estabilidade financeira, visando nessa fase da vida mais conforto e bem-estar.

Com a pesquisa realizada a partir da questão: “Na organização na qual trabalha existem conflitos entre gerações? Se sim quais os principais motivos?” também é percebido que embora a maioria tenha “patrões” conservadores a maior parte das organizações conseguem gerenciar bem os diferentes perfis nas equipes, haja vista que 40% dos entrevistados afirma não ter conflitos geracionais no ambiente de trabalho (D), 28% não trabalham (E), 18% dizem que o principal motivo dos conflitos é que por geralmente por ocuparem cargos mais altos dada sua experiência, os profissionais mais antigos ditam as regras de como as tarefas devem ser realizadas e não dão abertura para novas ideias (A), 8% afirmam que os perfis dos indivíduos das gerações Baby Boomer, X, Y e Z são totalmente diferentes e ambas as partes não cedem em momento algum às ideias do outro (C), 5% que não existe flexibilidade nos horários, e a maneira como devem realizar seus trabalhos é muito regrada pelos profissionais das gerações Baby Bommer (54 à 72 anos) e X (39 à 53 anos) (B) e 1% não respondeu, como pode ser visualizado no gráfico 12.

Gráfico 12: Motivos de conflitos entre gerações



Fonte: Autoria própria (2018).

Além disso, foi levantada a opinião dos alunos quanto as maneiras de solucionar os conflitos entre gerações no meio organizacional, a partir da questão: “Em sua opinião qual é a maneira mais eficaz de reduzir os conflitos geracionais dentro das empresas?” e conforme ilustrado no gráfico 12, 46% dos entrevistados concordam que a maneira mais eficaz é ser estabelecida pelos gestores uma política de trabalho mais flexível e dinâmica, aberta à discussões (E), não necessitando de práticas como Mentoring para a resolução, temática abordada no tópico: Métodos de gerenciamento geracional desse estudo.

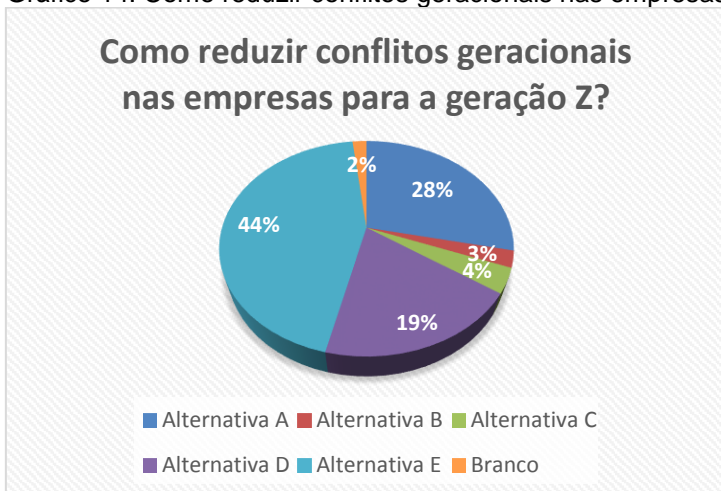
Gráfico 13: Como reduzir conflitos geracionais nas empresas?



Fonte: Autoria própria (2018).

Verificando os gráficos 14, 15 e 16 pode-se observar que as alternativas que ficaram a partir do 2º lugar variaram entre as gerações.

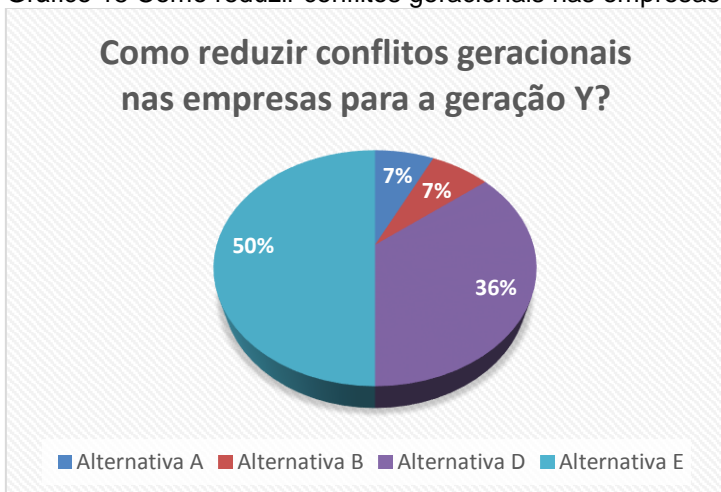
Gráfico 14: Como reduzir conflitos geracionais nas empresas para a geração Z?



Fonte: Autoria própria (2018).

No que se trata da geração Z, em 2º lugar foi classificado “aderir práticas como o Mentoring (ferramenta de desenvolvimento profissional e consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente)” (28%) (A) e com uma pequena diferença para o 3º lugar que é Trabalhar com feedbacks sinceros (D), seguida de Aderir práticas como o Mentoring Anônimo (testes psicológicos e uma avaliação do perfil por um coach profissional de fora da empresa, adequado para determinado indivíduo) (4%) (C), aderir práticas como o Mentoring Reverso (ferramenta de desenvolvimento profissional e consiste em uma pessoa menos experiente ensinar algo a outra mais experiente) (3%) (B) e 2% não respondeu.

Gráfico 15 Como reduzir conflitos geracionais nas empresas para a geração Y?



Fonte: Autoria própria (2018).

Gráfico 16: Como reduzir conflitos geracionais nas empresas para a geração X?



Fonte: Autoria própria (2018).

Já para a Geração Y a diferença entre a alternativa E e as demais é bem maior e no caso da X só aparecem as alternativas E e D.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias atuais as gerações Baby Boomers, X, Y e Z estão integradas dentro das organizações, porém reuni-las em uma equipe de trabalho não se mostra uma tarefa tão simples, levando em consideração suas inúmeras diferenças comportamentais, culturais e intelectuais, por isso se faz evidente que o tema deve ser tratado com atenção e engajamento por parte da empresa e seus gestores, e é disso que se valem as pesquisas realizadas.

Com o devido embasamento, é perceptível que para uma boa gestão de pessoas é necessário a realização de uma análise dos estilos de trabalho de cada geração com o intuito de estimular a interação, aumentar o entrosamento entre os membros das equipes e aumentar o desempenho individual do funcionário o alocando de forma correta, desta maneira evitando conflitos que não podem agregar e pelo contrário e interferem no desempenho de uma equipe.

Além disso, é de suma importância o acompanhamento e valorização dos novos profissionais, já que serão estes que estarão mais habituados às novas tecnologias, ferramentas e métodos que vão surgindo, bem como estar atento aos projetos futuros que precisarão de profissionais do futuro, estes por sua vez que de acordo com a pesquisa de campo explicitada nesse artigo valorizam o plano de carreira, a qualidade de vida, e acreditam que embora parte das empresas já saibam lidar com os conflitos internos, com uma política mais flexível e dinâmica, aliada à *feedbacks* sinceros tudo pode ser resolvido e muitos conflitos desnecessários evitados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON. **As gerações Baby boomer, x, y e z.** Disponível em:

<<http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>>. Acesso em: 07 abr. 2018.

AS NOVAS COMPETÊNCIAS DO MERCADO DE TRABALHO. Disponível em:

<<http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/as-novas-competencias-do-mercado-de-trabalho-2-140449>>. Acesso em 23 abr. 2018.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BOOG, Gustavo; BOOG, Marcelo. **Discursos e práticas de gestão de pessoas e equipes**: cultura nas organizações. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CARVALHO, Anderson. **As gerações Baby boomer, X, Y e Z**. Publicado em 2012. Disponível em: <<http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>>. Acesso em 10 mar. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLAPSON, Alex. **Workplace mentoring**. Disponível em: <https://exploreb2b.com/system/files/2042/original/1_Alex_Clapson_-_June_2013_-_Workplace_Mentoring.pdf?1375606857>. Acesso em 07 mai. 2018.

CIRIBELI, João Paulo; RAMOS, Tiago Leocádio. Análise do perfil profissional das gerações baby boomer, x e y com carteira assinada em ubá-mg. **Revista Científica Fagoc Multidisciplinar**, Ubá, v. 1, n. 1. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/17490179-Multi-disciplinar-analise-do-perfil-profissional-das-geracoes-baby-boomer-x-e-y-com-carteira-assinada-em-uba-mg.html>>. Acesso em: 07 abr. 2018.

CONGER, J. **Quem é a geração X?** Disponível em: http://ngdweb.paginas.ufsc.br/files/2012/04/3_quem-%C3%A9-a-geracao-x.pdf. Acesso em: 12 mar. 2018.
COMO GERENCIAR TRÊS DIFERENTES GERAÇÕES EM UMA EMPRESA? Disponível em: < <http://hbrbr.uol.com.br/como-gerenciar-tres-diferentes-geracoes-em-uma-empresa>>. Acesso em 07 mai. 2018.

CORRÊA JR, Carlos Cícero M.; LIMA, Fabiana A.; CONCEIÇÃO, Iracélia A.; SOUZA, Wagner A.; KONRAD, Márcia Regina. O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. **Revista da Faculdade Eça de Queirós**, Jandira, v. 6, n. 21. Disponível em: <<http://www.faceq.edu.br/regs/downloads/numero21/5-O-gerenciamento-das-relacoes.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

DACAX, Ethel Karla; VENTURA, Acássia F. As expectativas das gerações y e z quanto ao mercado de trabalho. **Revista Tecnológica da Fatec Americana**, Americana, v. 4, n. 2. Disponível em: <http://fatec.br/revista_ojs/index.php/RTecFatecAM/article/view/97>. Acesso em: 02 mar. 2018.

EDITORIAL G1. **Expectativa de vida dos brasileiros sobe para 75,2 anos, diz IBGE**. Disponível em:< <http://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2015/12/expectativa-de-vida-dos-brasileiros-sobe-para-752-anos-diz-ibge.html>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

FALCO, Alessandra; CASTANHEIRA, Rômer. O processo de gestão de pessoas em empresas de comunicação. **Revista Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, Dourados, v. 1, n. 1. Disponível em:

<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/1/2.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2018.

FIGUEIREDO, Jorge Luís M; AUOZANI, Lúcia Regina S; SOUZA, Paulo Augusto R; COSTA, Sandro R. Desenvolvimento da liderança da Geração Y: o caso de uma cooperativa de crédito em Mato Grosso. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 18, n. 1. Disponível em: < <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/37/37>>. Acesso em 11 fev. 2018.

IBGE. **Esperança de vida ao nascer (em anos) – Brasil – 2000 a 2015**. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/populacao/esperancas-de-vida-ao-nascer.html/>. Acesso em: 08 mai. 2018.

GIRÃO, Pedro B. R. **O Mentoring no ensino superior**: O caso da FEUC. 2013. 77 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade de Coimbra, Coimbra, 2013.

KAMPF, C. **Com Ciência**; Revista Eletrônica de Jornalismo Científica, 2011 – disponível em www.comciencia.br/comciencia. Acesso em 15 mar. 2017.

LANNES, Allison; SITA, Maurício. **Ser + em Gestão de Pessoas**: visões do presente e do futuro para melhoria da qualidade de vida e desempenho profissional. Editora Ser Mais, 2011.

LINS, João. **Envelhecimento da força de trabalho no Brasil**. São Paulo, março de 2013. Disponível em: http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesq-env-pwc-fgv.pdf. Acesso em: 13 mai. 2018.

MELO, Luísa. **Empresas perdem produtividade em conflitos de gerações**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas-perdem-produtividade-em-conflitos-de-geracoes/>>. Acesso em 01 abr. 2018.

MENTOR / National Mentoring Partnership. **How to build a successful mentoring program using the elements of effective practice**. Disponível em: <http://www.mentoring.org/downloads/mentoring_413.pdf>. Acesso em 07 mai. 2018.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

OLIVEIRA, Sidnei. **Jovens para sempre: como entender os conflitos das gerações**. São Paulo: Integrare, 2012.

PWC, PRICE WATERHOUSE COOPERS. **NextGen**: Estudo geracional global da PwC. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/nextgen-13.pdf>>. Acesso em: 16 mai. 2018.

QUEIROZ, A. **O que esperar das gerações Y e Z no mercado de trabalho**. 2012. Disponível em: <<http://www.incorporativa.com.br/mostranews.php?id=7504>>. Acesso em: 11 fev. 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SERRANO, Daniel Portillo. **Geração Baby Boomer**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_Baby_Boomer.htm>. Acesso em: 10 mar. 2018.

TENDÊNCIAS GLOBAIS. **Geração global: Estilos de vida**. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/insights/reports/2015/Geracao-global-estilos-de-vida.html>>. Acesso em 15 mai. 2018.

UNGLAUB, Eliel. **Desafios metodológicos de ensino**. São Paulo: Unaspress, 2012.

WILLYERD, Karie; MEISTER, Jeanne C. **Como orientar a geração y**. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/como-orientar-a-geracao-y/>>. Acesso em 07 mai 2018.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The 10 skills you need to thrive in the fourth industrial revolution**. 2016. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>>. Acesso em 02 mai. 2018.