



Faculdade de Pindamonhangaba



Claudio dos Santos Pereira
Maria Lopes Barbosa Blanes

CHOQUE DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO:
Geração Baby Boomers, X, Y, Z

PINDAMONHANGABA-SP

2014



Faculdade de Pindamonhangaba



Claudio dos Santos Pereira
Maria Lopes Barbosa Blanes

**CHOQUE DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO:
Geração Baby Boomers, X, Y, Z**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Administração pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Rafael Takei

PINDAMONHANGABA-SP

2014



Faculdade de Pindamonhangaba



CLAUDIO DOS SANTOS PEREIRA

MARIA LOPES BARBOSA BLANES

**CHOQUE DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: GERAÇÃO BABY
BOOMERS, X, Y, Z**

Data: 09/12/2014

Resultado: _____

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Administração pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

BANCA EXAMINADORA

Prof.
Pindamonhangaba

Faculdade de

Assinatura _____

Prof.
Pindamonhangaba

Faculdade de

Assinatura _____

Prof.
Pindamonhangaba

Faculdade de

Assinatura _____

Aos nossos familiares e amigos pelos momentos
que deixamos de nos dedicar a eles em troca deste objetivo.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por não permitir que as dificuldades em nosso caminho fossem maiores que nossa vontade de seguir.

A todos os professores que, ao longo da nossa vida acadêmica, se dedicaram à nossa formação, em especial ao nosso Orientador Professor Rafael Takei, pela sua disponibilidade e dedicação a este trabalho, sem as quais não seria possível a realização deste.

Ao professor Rodolfo Bueno, por compartilhar de seus conhecimentos, enriquecendo nosso trabalho e trazendo maior sentido a esta conquista.

A instituição Fapi-Funvic que incentivou o nosso crescimento acadêmico, profissional e pessoal.

A todos que de alguma maneira tornaram possível esta conquista.

“Relacionamentos pessoais são o solo fértil a partir do qual brotam todos os avanços, sucessos e conquistas na vida real”.

Ben Stein

RESUMO

O objetivo do presente estudo é analisar os pontos positivos e negativos dos conflitos de gerações no ambiente de trabalho utilizando essas diferenças em favor da empresa. Para tanto, foram realizadas pesquisas em artigos científicos, livros de autores renomados, reportagens e filmes. Com o intuito de explicar ao máximo esse assunto que não é novo e nos últimos anos vem sendo muito comentado. Apesar da representatividade destes conflitos nas empresas, estudos indicam que uma gestão voltada para as relações humanas, formará um processo evolutivo estabelecendo uma análise de crescimento em favor das empresas. É importante analisar a percepção dos líderes de cada geração, buscando habilidades e capacidades na maneira de interagir com todos os colaboradores, para que o objetivo principal da empresa seja alcançado independente das diferenças acentuadas das gerações. Serão apresentadas características de cada geração, salientando suas principais diferenças, sendo assim, faz-se necessário utilizar o conhecimento e as particularidades destas promovendo um relacionamento saudável dentro de uma organização. Amenizar o conflito entre as gerações presentes nas organizações é de interesse de todos os gestores, uma vez que os profissionais convivem diariamente no ambiente de trabalho, cada um com suas ideias, particularidades e valores. O propósito de encontrar o equilíbrio nas diferenças entre essas gerações é evitar conflitos no ambiente de trabalho e estimular a busca pelo conhecimento e crescimento organizacional. Conclui-se que, sempre haverá diferenças, com isso é necessário que as empresas estabeleçam um diálogo eficiente entre as gerações, proporcionando uma cultura onde as diferenças sejam valorizadas e respeitadas, garantindo um ambiente de trabalho saudável.

Palavras chaves: Conflito de Gerações. Gestão de Pessoas. Ambiente de Trabalho. Relações Interpessoais.

ABSTRACT

Clash of generations in the workplace – Baby boomers, X, Y, Z.

The objective of this study is to analyze the positive and negative points of the conflicts of generations in the workplace using these differences to the benefit of the company. To this end, surveys were conducted in scientific articles, books by remarkable authors were consulted, reports and films were used in order to explain the maximum this matter which is not new and in recent years has been much mentioned. Despite the representativeness of these conflicts in companies, studies indicate that a management focused on human relationships, form an evolutionary process by establishing an analysis of growth in favor of the companies. It is important to analyze the perceptions of leaders from each generation, considering skills and abilities in the way they interact with all employees, so that the main objective of the company is achieved regardless of the stark differences between generations. Characteristics of each generation, pointed out their differences, so it is necessary to use the knowledge and characteristics of each generation to promote healthy relationships within an organization. Mitigate the conflict between these generations in organizations is of interest of all managers, since those professional live daily in the workplace, each one with their own ideas, values and characteristics. The purpose of finding balance in the differences between these generations is to avoid conflict in the workplace and encourage the pursuit of knowledge and organizational growth. It is concluded that there will always be differences; therefore it is necessary that companies establish an effective dialogue between the generations, providing a culture where differences are valued and respected, ensuring a healthy work environment.

Keywords: Conflict of Generations. People Management. Desktop. Interpersonal Relationship.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Características das Gerações	20
Quadro 02	Conceitos de Empresa Familiar	30

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 Linha do tempo das Gerações	12
--	-----------

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Geração Baby Bombers (nascidos entre 1943 a 1964)	12
1.2	A Geração X (nascidos entre 1965 a 1976)	12
1.3	A Geração Y (nascidos entre 1977 a 1997).....	13
1.4	A Geração Z (nascidos entre 1998 a 2010)	14
2	DESENVOLVIMENTO	17
2.1	Ambiente de Trabalho	17
2.2	Gerações Baby Boomers, X,Y, Z	19
2.3	Vantagens de cada Geração dentro da Organização	21
2.4	Desvantagens de cada Geração dentro da Organização	23
2.5	Choque de Gerações no Ambiente de Trabalho	24
2.6	Processo Evolutivo entre as Gerações no Ambiente de Trabalho	25
2.7	Direcionando as Gerações para Maior Produtividade	26
3	MÉTODO	28
4	RESULTADOS	29
5	DISCUSSÃO	43
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

As diferenças entre as gerações e a compreensão dos conflitos gerados entre elas nas organizações ainda é um tema com muito a ser explorado.

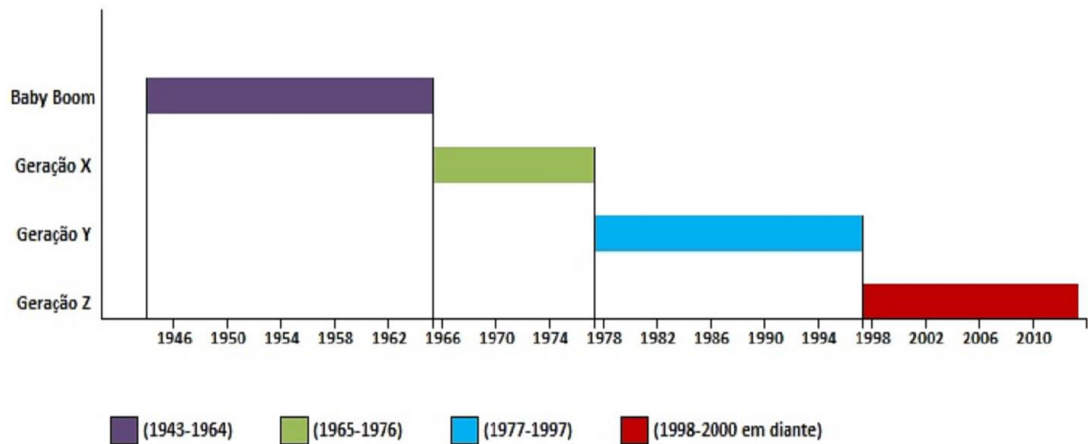
Utilizar essas diferenças em favor da empresa, respeitando as características inerentes a cada geração, buscando uma mudança na cultura organizacional de modo a aumentar a produtividade sem criar um ambiente inadequado entre estes profissionais, é um obstáculo que muitas empresas vivem no dia a dia. É cada vez mais necessário saber conviver com essas diferenças. Não adianta seguir dentro de uma organização apenas um padrão de trabalho. Sempre haverá algo novo para se acrescentar e novas experiências para compartilhar e aprender. Chiavenato (2004) aborda questões de mudança na gestão, atuando em todos os níveis organizacionais, onde a empresa toma consciência da necessidade de mudança e a apoia na empresa.

É importante entender um pouco de cada geração, seu nascimento, característica e objetivo distinguindo suas diferenças e como o comportamento de cada uma delas afeta de forma positiva e negativa as organizações, mostrando a importância de suas diferenças e que juntas podem melhorar a qualidade e o desempenho profissional de toda a organização em um futuro próximo.

As décadas de cada geração se divergem um pouco nos livros, artigos científicos de acordo com cada autor. Essa variação geralmente está em torno de dois a cinco anos de diferença de uma geração para outra. Mediante as pesquisas, chamam muito a atenção principalmente os autores do exterior, pois devido à tecnologia ser mais avançada, o conhecimento e a tecnologia chegou primeiro nestes países, o que tornou a geração Y dos Estados Unidos, por exemplo, conhecedora da tecnologia antes mesmo que uma pessoa da mesma geração no Brasil. Essa divergência se dá devido ao avanço tecnológico ser aprimorado entre outros países, enquanto em nosso país, essa rede de informações, denominada internet, chegou por volta de 1988/1989. Segundo Tapscott (2010) uma geração apresentada ao seu meio de comunicação disponível, independente da época cresce rapidamente em conhecimentos, pensamentos, ideias onde transforma a própria vida.

Como as gerações possuem uma pequena divergência, em nossa pesquisa serão apresentadas as gerações de acordo com o autor Don Tapscott entre outros. Mediante há muitas pesquisas foi o autor que mais se aproximou das épocas e da origem social de cada geração apresentada sucintamente neste projeto.

Figura 1 - Linha do tempo das gerações



Fonte: Tapscott, (2010)

1.1 Geração Baby Boomers (nascidos entre 1943 a 1964)

Sabe-se da existência da Geração Baby Boomer que surgiu logo após o final da Segunda Guerra Mundial. Hoje essas pessoas têm em torno de 65/68anos e se caracterizam por darem preferência ao emprego fixo e estável, não gostam de inovação. Quando ocupam cargos de liderança, são preocupados com um bom ambiente de trabalho e com o resultado que alcançam. Essa geração coloca o trabalho a frente de tudo, inclusive da família. Os indivíduos da geração baby boomers vivem mais e com maior qualidade de vida, por isso tendem a se aposentar mais tarde (OLIVEIRA, 2009). Essa geração foi à primeira geração que cresceu em frente à televisão podendo compartilhar eventos culturais com pessoas no seu grupo de idade. Embora haja muitos profissionais desta geração ainda no mercado de trabalho, alguns por motivos financeiros, outros porque ainda não conseguiram se aposentar ou viver com a aposentadoria acreditam que podem hoje utilizar seus conhecimentos e ainda buscar novas carreiras, A geração Baby Boomer conhecida como a geração da era da paz e amor, pois tinha aversão aos conflitos armados, dando origem á nova geração, chamada a Geração X.

1.2 A geração X (nascidos entre 1965 e 1976).

A geração X, conhecida como os filhos da geração baby boomers, embora haja uma divergência em relação ao seu período, geralmente inclui as pessoas que nasceram a partir dos de 1965 até o final de meados do ano de 1976. Boa parte desta geração viu seus pais

trabalhar na mesma empresa para garantir um futuro melhor para seus filhos com muita paciência e esforço. Foi na geração X a entrada das mulheres no mercado de trabalho, motivadas por uma independência financeira e uma realização profissional. Os homens desta geração deixaram o machismo para trás e assim marido e mulher puderam crescer financeiramente mais rápido.

A geração X possui características de dedicação e muita experiência, são comprometidos com os objetivos da empresa e são poucos conhecedores de novas tecnologias. Como profissionais valorizam o trabalho, mas ao mesmo tempo se preocupam com a qualidade de vida. Essa geração conhecida como os filhos da Geração Baby Boomers, são conservadores, valorizam a família, são positivistas e autoconfiantes, cumprem os objetivos e não os prazos além de serem muitos criativos. (OLIVEIRA, 2010)

Diferentemente de sua geração antecessora, está apta em estabelecer desafios em busca de melhores resultados, por serem mais confiantes e possuir espírito empreendedor acredita que a melhor maneira de garantir-se no serviço é o aprendizado e o conhecimento de novas habilidades, como consequência gostam de novos desafios e oportunidades, preferem trabalhar em um ambiente de equipe, para esta geração estar em equipe é ter melhores chances de aprendizado e trocas de experiências o que diminui as chances de erros e aumenta os acertos nos desafios profissionais. (OLIVEIRA, 2009).

1.3 A geração Y (nascidos entre 1977 - 1997).

Essa geração desenvolveu-se numa época de grandes avanços tecnológicos, cresceu em um mundo em que a informação é alterada em minutos e são estimulados por diversas tarefas ao mesmo tempo. Dentro de uma organização possui elevada autoestima e são comprometidos com seus valores, são impulsivos, são fascinados por desafios e querem fazer tudo a sua maneira. Como profissionais tem o desejo de trabalhar e aprender, é o tipo de profissional que espera ter a liberdade para exercer sua função da melhor maneira, tendo credibilidade para tomar decisões, mostrando a organização seu nível de desempenho, iniciativa e criatividade. Gostam de correr atrás, buscar soluções, estar envolvidos em qualquer situação importante dentro da organização, para se sentir membro capaz, o que eleva sua autoestima profissional. São conhecedores de tecnologias inovadoras no mercado, e gostam de desafios. Não toleram serem “robôs” dentro de uma organização, fazer todo dia o mesmo trabalho é desmotivador para essa geração. Valorizam e priorizam as relações humanas, gostam de estar com os amigos, com a família, fazem o que gostam e que acreditam

ter sentido. Valorizam os estudos e acreditam em carreira profissional com curso superior e se dedicam a isso. (OLIVEIRA, 2011)

A geração Y também conhecida como geração do milênio ou geração da internet aprecia e busca no ambiente de trabalho mudanças diárias, não apostam em trabalhos rotineiros, estão em busca de inovação profissional. São a primeira geração que trabalham em casa por computador ou dispositivo móvel como celular, por exemplo, que para as gerações antecessoras a finalidade era apenas receber e fazer ligações. Essa característica de trabalhar para uma empresa de dentro de sua própria residência oferece á esta geração inovação e conforto, concedendo a estes profissionais apresentar melhores resultados, fazendo múltiplas tarefas através da internet. As tecnologias digitais tornam o trabalho mais acessível a todos ao mesmo tempo independente da distancia de uma empresa para outra, é possível enviar um documento, uma declaração instantaneamente á outra empresa de outra cidade ou país tão fácil como enviar ao seu vizinho e o retorno é tão rápido como estar negociando pessoalmente com alguém, a infraestrutura tecnológica está tornando o mundo cada vez menor. (TAPSCOTT, 2010).

1.4 A geração Z (nascidos entre 1998 á 2010)

É a geração sucessora da geração Y. São conhecidos como nativos digitais, porque são muito familiarizadas com internet, rede, cresceram brincando com aparelhos digitais ao invés de bonecas e carrinhos. A geração Y é conectada, porém a geração Z é super conectada, e buscam na rede informações sobre tudo. Estão sempre em busca de atualizações mais avançadas. Seus melhores amigos estão a quilômetros de distancia, enquanto seu amigo mais próximo é considerado ás vezes um estranho. É a geração das redes sociais como face book, twitter, entre outras, fazem várias coisas ao mesmo tempo, e são inteiramente ligados à tecnologia, fazem muitos amigos virtuais, conversam o dia todo com amigos, se divertem o tempo todo, sem nem ao menos sair de casa, tudo através da comunicação virtual. São pessoas individualistas, dependentes das tecnologias, são impacientes, não conseguem esperar, tudo tem que ser na hora. Não conseguem viver sem celular, internet, ipods, é como se faltasse uma parte de si mesmas. (TAPSCOTT, 2010).

Possuem dificuldades em relacionamentos interpessoais, não possuem habilidades humanas na vida social e com isso, começa a dúvida de como esta geração será quando começar a entrar no mercado de trabalho e de que modo será sua relação profissional. Tem dificuldades de se relacionar com o próximo e olhar em seus olhos por alguns instantes para

um breve diálogo. A geração Z se fosse entrar no mercado de trabalho hoje, demonstram que são uma juventude que não leva muito a sério as responsabilidades no ambiente de trabalho, pois estão sempre distraídas, conectadas a um mundo paralelo (mundo virtual). Com o tempo essa geração deixará de ser jovem e junto passará a ter um senso de responsabilidade. (KAMPF, 2011).

Nas organizações é comum essa mistura de gerações, por isso é tão complexo falar deste assunto. Levando em consideração que o objetivo de uma empresa é obter lucro, cabe aos responsáveis por gestão de pessoas nas organizações, ou líderes de cada departamento lidar com essas diferenças, estabelecendo requisitos básicos para os colaboradores envolvidos trabalhar em equipe. As pessoas precisam uma das outras, mesmo que saibam fazer sozinhas, é isso que é necessário colocar em prática nas organizações independente de idade, raça ou cor, mantendo uma disciplina regrada pela organização. O modo de como as pessoas dirige suas vidas conforme regras e procedimento comportamental aceitáveis no meio em que estão inseridas é o que se designa autodisciplina ou autocontrole, buscando melhores efeitos positivos no trabalho em equipe nas organizações. (CHIAVENATO, 2009).

Para tanto, é necessário demonstrar a todas as pessoas que a diferença de gerações entre elas, deve ser usada como aprendizado no dia a dia dentro das organizações, buscando sempre o mesmo objetivo, que é o crescimento profissional e o aprendizado, se o colaborador cresce profissionalmente a organização também cresce proporcionalmente, ambos estão ligados em seu desenvolvimento. É crucial estabelecer e conservar um time que, de modo ético, saudável e sustentável alcança vitórias, com muito trabalho diário e ações de todo gênero, com atenção especial a confiança, comunicação eficaz e qualidade nas relações interpessoais (LANNES; SITA, 2011).

As boas relações humanas, sem dúvida, são algo que faz falta dentro de diversas organizações. Tudo gira em torno do avanço tecnológico, rapidez em produtividade e atendimento, qualificações conceituais em produtos e máquinas, e se esquece que, as competências humanas são as mais importantes e as que realmente fazem a diferença. Aprendem-se os temas mais variados dentro de uma organização, para isso existem treinamentos, mas as relações humanas são mais complexas de serem desenvolvidas, essa qualidade ou competência como é chamado dentro das organizações é um diferencial que cada pessoa possui independente de sua geração. E é esse diferencial que as organizações devem buscar no mercado de trabalho. (MAXIMIANO, 2006)

As organizações lidam diariamente com estas diferenças de gerações, e a cada dia estão capacitando seus líderes para direcionar e conciliar estas diferenças a favor da empresa,

extraindo de cada profissional o seu melhor e equilibrando essas qualificações individuais em função de um bem estar coletivo no ambiente de trabalho. Lannes e Sita (2011) descrevem que o líder torna-se cada vez mais fundamental nas organizações, por isso, é fundamental que o líder esteja cada vez mais capacitado para assumir uma liderança.

No ambiente de trabalho podem ocorrer inúmeros conflitos, existindo a possibilidade de usufruir das diferentes gerações para melhorar o ambiente, amenizando conflitos e os utilizando para gerar maior produtividade. Imagina-se que o estudo aprofundado das características de cada geração pode contribuir aos gestores para melhoria do ambiente de trabalho, (LANNES; SITA, 2011).

Este trabalho procura encontrar soluções para os conflitos de gerações dentro do ambiente de trabalho, com o intuito de usufruir positivamente das características inerentes a cada geração, de modo a criar um ambiente salutar ao trabalho mesmo com as peculiaridades de cada indivíduo, gerando maior satisfação no trabalho e por consequência maior produtividade. Será apresentado a fundo as características de cada geração objetivando utilizá-las com maior eficiência e eficácia.

2 DESENVOLVIMENTO

Neste projeto é apresentado todo o contexto referente os tipos diferentes de gerações dentro do ambiente das organizações. O desdobramento do desenvolvimento esta dividido em cinco partes onde é abordado o estudo do assunto em questão. A ideia de estudar as características que permeiam as gerações, o ambiente em que elas estão inseridas de modo a buscar a compreensão do papel de cada um, a evolução destas entre si ao longo do tempo e chegando por fim ao estudo do direcionamento destas gerações para uma maior produtividade. Apesar das diferenças inerentes a cada geração esta pesquisa visa entender os mecanismos que geram essas divergências comportamentais para traçar e saber como reverter o quadro de contendas e canalizá-las em benefício da maior produtividade da organização.

As organizações a priori têm seus objetivos e metas a cumprir tornando o ambiente de trabalho competitivo, as mudanças de hábitos e a quebra de tabus comportamentais corroboram para choques entre gerações levando os gestores a terem a necessidade de entender melhor essas situações e aplicar tratativas inteligentes a cada situação percebida. (ROBBINS, 2005).

Algumas situações geradas pela diferença de idade serão elucidadas, de modo a criar ferramentas para uma tratativa eficaz.

2.1 Ambiente de trabalho

O melhor ambiente de trabalho é aquele construído a partir das relações cotidianas entre os colaboradores no dia-a-dia, confiando uns nos outros, o respeito mútuo e a colaboração entre todos, oferecendo qualidade de vida. O melhor ambiente de trabalho é aquele que os colaboradores trabalham felizes, pessoas felizes tornam o trabalho melhor. Atualmente as organizações possuem em seu quadro funcional uma mistura de gerações, com valores, visões e características totalmente diferentes. Como conciliar dentro de uma organização um convívio harmônico entre as gerações Baby Boomers, X, Y e prepará-la para a nova geração Z, que logo estará entrando nas organizações? O conflito entre as gerações é existente dentro das organizações há anos, é necessária a junção dos potenciais de cada geração a favor de uma inovação que proporcione à organização e aos colaboradores de forma satisfatória crescimento de mercado e crescimento profissional. Kuster (2011) acredita que o diferencial das empresas será achar um meio termo entre as gerações e suas características, para assim, as empresas usufruírem destas peculiaridades.

Geralmente as pessoas passam mais tempo no trabalho do que em sua própria casa, desta maneira quanto melhor for o ambiente de trabalho melhor será o desempenho de cada pessoa. Um bom ambiente de trabalho não depende apenas dos colaboradores, depende também das organizações. Existem organizações que priorizam as relações humanas, preferem contratar pessoas que tenham essa habilidade, ao invés, de contratar pessoas com habilidades conceituais e técnicas. Chiavenato (2000) descreve que o comportamento humano não depende somente do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente, ao qual, o ambiente muda o comportamento do indivíduo.

As habilidades conceituais e técnicas as pessoas estudam e aprendem, mas a habilidade humana vem de cada um, não se aprende, a pessoa têm ou não, e isso, a cada dia se torna um diferencial no mercado, as pessoas com essas habilidades tornam o ambiente mais confortável e humano para se trabalhar, se preocupam com as outras e estão sempre dispostas a ajudar ao próximo. (CHIAVENATO, 1999)

As organizações, ou seja, os gestores, gerentes e diretores deveriam tratar seus colaboradores como tratam seus clientes. Afinal estes colaboradores são seus clientes internos, conhecer esses colaboradores, mostrar interesse em conhecê-los, em fazer parte de sua vida, faria tal colaborador se sentir importante dentro da organização, existiria uma valorização pessoal, com isso uma motivação profissional, onde a organização também teria um excelente resultado no ambiente de trabalho. Quando a organização mostra aos seus colaboradores, com atitudes, que são parte importante da empresa e não apenas mais um, cria um relacionamento otimizado com todos. Lannes e Sita (2011), explicam que, quando nos sentimos valorizados, liberamos nossas melhores qualidades. O gestor que consegue fazer com que os colaboradores se sintam importantes consegue extrair o que de melhor ele pode dar.

A qualidade de vida no ambiente organizacional compromete algumas atitudes pessoais e comportamentais relevantes no decorrer da execução de um trabalho, como exemplo, adequação a mudanças, interesse em inovação, criatividade e entusiasmo para o trabalho. Visto que, de maneira individual e coletiva a organização deve buscar proporcionar aos seus colaboradores qualidade de vida no trabalho, por consequência, eliminar qualquer fator que impeça um bom ambiente de trabalho. Com o propósito de oferecer um ambiente saudável, as organizações buscam gestores com habilidades humanas mais acentuadas, para aperfeiçoar o relacionamento e o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores. (CHIAVENATO, 1999).

Atualmente o conceito de qualidade de vida no trabalho envolve diversos aspectos como os físicos, psicológicos e ambientais. E esses aspectos são fatores determinantes ligados diretamente de maneira individual e grupal nos colaboradores da organização, diante disso, torna-se muito importante ter conhecimentos que permitam proporcionar um melhor ambiente de trabalho. É importante citar que para um bom resultado do trabalho em equipe deve haver um sentimento de confiança para assim, criar um clima amistoso e um melhor diálogo. No trabalho em equipe, é muito difícil lidar com várias personalidades ao mesmo tempo quando algumas insistem em complicar as coisas por falta de equilíbrio emocional, pela competição, pela insegurança ou pelo desânimo. Infelizmente existem pessoas que fazem do trabalho um sofrimento e acham que isso deve ser para todos, fazendo com que o grupo perca harmonia e considerem tudo realmente muito difícil. (LANNES e SITA, 2011)

Outro fato importante para se ressaltar é a globalização e as novas tecnologias que trouxeram uma nova forma de relacionamento entre as empresas e as pessoas. O profissional teve que se adaptar a essas mudanças, vivendo um dia-a-dia de muita disputa, mercado de trabalho competitivo e pressões corporativas cada vez maiores. Esse ambiente competitivo gera o canibalismo dentro das equipes; cada indivíduo foca seus esforços numa tentativa de ascensão e promoção pessoal. Fofocas, individualismo e falhas na comunicação interna dificultam os relacionamentos tornando a função do gerente fundamental, pois cada vez mais ele tem de exercer uma liderança e conduzir as pessoas para o objetivo comum, que é o sucesso da organização. (KAMPF, 2011).

Além de todos esses pontos, ainda existe a mistura das gerações Baby Boomers, X, Y, tornando cada vez mais complexo e necessário um bom líder ou gerente para manter um relacionamento equilibrado, com respeito às individualidades, sem discriminação quanto à raça, cor, idade, sexo, estilos de vida, oferecendo boas condições de trabalho aos colaboradores, mantendo-as satisfeitas e motivadas, assim, conseqüentemente, produzem mais. Proporcionando bem estar às pessoas, elevando e mantendo a satisfação pessoal e melhorando a produtividade da empresa. Maximiano (2006) ressaltava que a liderança carismática deve ser um ramo importante do enfoque comportamental na atualidade, pois retrata uma liderança inspiradora, carismática, revolucionária.

2.2 Gerações Baby Boomers, X,Y,Z

Cada geração possui características e competências individuais que devem ser desenvolvidas de maneira positiva dentro da organização, garantindo a troca de experiências e

aprendizado passada de geração para geração. Muitas empresas buscam colaboradores com competências específicas para que necessariamente estes sirvam de provedor de competências dentro da organização para que se forme uma equipe eficiente e eficaz por meio da troca de experiências. (CHIAVENATO, 2009)

No quadro abaixo, será apresentada algumas das principais características de cada geração:

Quadro 01: Características das Gerações

Baby Bombers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Carreira Sólida	Empreendedores	Autonomia	Dinâmicos
Valorizam a educação	Valorizam a liberdade	Orientados na Tecnologia	Respiram a tecnologia
Fidelidade à empresa	Equilíbrio Pessoal	Consumista	Inovadores
Respeito a Hierarquia	Equilíbrio Profissional	Valoriza a educação	Senso Critico
Valorizam a família	Trabalho em equipe	Ansiosos	Distraídos
Crescimento Populacional	Formalidade	Hierarquia é passado	Relações interpessoais zero
Preocupados com o dever e a segurança	Questiona autoridade	Multitarefa	Impacientes
Fraternalista	Aprecia regras	Tudo é possível	Obsolência
Valoriza o sucesso	Valoriza o tempo	Busca Resultados	Laços momentâneos
Lealdade Alta	Foco Produtividade	Reconhecimentos	Geração do zapear

Fonte: Oliveira, 2009; Oliveira 2010; Oliveira, 2011; Tapscott, 2010

As gerações são formadas por pessoas que nasceram em determinadas épocas e são classificadas por seus comportamentos e características. A geração baby boomers, a geração X, a geração Y e a geração Z são grupos com características individuais marcantes, que estão se relacionando no ambiente de trabalho cada vez mais. Se relacionar bem com as pessoas poder ser, muitas vezes, um desafio. Existem muitas diferenças entre as pessoas, como crenças, valores e atitudes. Juntando todas essas diferenças, é possível imaginar a quantidade de mudanças de uma geração para outra. (OLIVEIRA, 2011)

Recentemente se fala muito nessa mistura de gerações no ambiente de trabalho, para entender como as pessoas se inter-relacionam, é importante verificar a diferença na forma de pensar e agir das gerações que ocupam o mesmo ambiente de trabalho. As características de cada geração produzem conflitos internos no ambiente de trabalho, se não houver uma liderança forte para entender essa realidade e preparar os membros da organização para uma visão sistêmica, levando em conta que as diferenças existem e se bem administrada, trarão sucesso à organização. (OLIVEIRA, 2011)

Diariamente, muitas pessoas de diferentes gerações são selecionadas para ocupar cargos em uma organização. Esta pesquisa busca identificar no ambiente de trabalho, a melhor maneira de compreender essa interação no dia-a-dia entre as gerações. Os conflitos diários produzidos entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho têm sido pouco explorados, embora se fale muito nos possíveis conflitos de gerações nas organizações. Extrair as principais dificuldades no relacionamento entre as gerações, entender essas diferenças, respeitar essas diferenças, aprender com essas diferenças é o diferencial de um bom gestor nas organizações. (LANNES; SITA, 2011)

O convívio diário no ambiente de trabalho com as diversas gerações é um desafio que as empresas enfrentam diariamente e buscam constantemente gestores qualificados para lidar com essas diversidades. A geração BB possui muitos profissionais no mercado de trabalho, embora muitos destes aposentados, porém alguns exercendo cargos de confiança nas empresas. As gerações X, Y, são as mais atuantes no mercado de trabalho atualmente, a geração Z são estudantes que estão estagiando nas empresas. Nota-se cada vez mais que, cada geração possui características definidas e em decorrência destas, originam-se os conflitos e também a oportunidade de usufruir destas características em prol do crescimento da organização. Dessa forma a empresa deve resgatar de cada geração sua melhor característica e juntá-las para complementar e aprimorar o convívio mais adequado e satisfatório entre elas, dividindo entre as gerações suas ideias, conhecimentos e habilidades. Os conflitos sempre irão existir, a organização deve procurar meios de gerenciar estes para promover maior interesse dos colaboradores para com a organização. (SANETE, 2012).

2.3 Vantagens de cada geração dentro da organização

A geração X possui uma vasta experiência nas organizações, por ter mais tempo no mercado de trabalho, assim, tem muito a oferecer as gerações mais novas. São confiantes, buscam reconhecimento profissional e crescimento na carreira, respeitando sempre sua

hierarquia. Valorizam e buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, valorizam a família. São focados nos resultados organizacionais, acredita que as organizações alcançam seus objetivos com regras bem definidas, possuem visão técnica e sistêmica. Trabalham em busca de resultados de crescimento para a empresa e em busca de crescimento profissional. São fiéis à empresa, dão valor ao seu trabalho e acreditam que houve grande revolução no mercado profissional quando permitiram a entrada da mulher no mundo dos negócios, como funcionária, aumentando assim, a busca desenfreada pela inovação e pelo conhecimento para ter acesso a novas oportunidades e reconhecimento profissional. (OLIVEIRA, 2009)

As mulheres dessa geração foram as primeiras a adotar papéis sociais mais autônomos.

A educação de seus membros foi totalmente influenciada pela televisão, que transformou sua rotina familiar: os pais passaram a castigar os filhos limitando o acesso a seus programas favoritos, como os desenhos animados, o que constituía um grande castigo. Influenciada pela TV, foi à geração mais atraída por apelos consumistas. Essa geração teve grande contato com as inovações tecnológicas, assistiu ao surgimento do videocassete, do computador pessoal, da internet e muitas outras novidades tecnológicas, que começaram a prosperar na sua juventude e continuam num ritmo acelerado nos dias atuais (OLIVEIRA, 2009).

A geração Y é ansiosa e conhecedora de novas tecnologias. São criativos, gostam de desafios profissionais, procuram empresas que oferecem plano de carreira. São profissionais que acreditam que para crescer profissionalmente é necessário estudo, com isso dão valor e buscam formação acadêmica. Possuem facilidade de relacionamento no ambiente de trabalho, são ambiciosos, possui facilidade de aprendizagem, respeitam os mais velhos, possui autoestima e fazem seu melhor, mas não gostam de ser pressionados, preferem ter a liberdade para cumprirem suas funções e chegarem ao resultado desejado pela organização sem pressão. Para Oliveira (2010), a geração Y é motivada por desafios e interesse de ascensão rápida, seus integrantes mudam de direção quando percebem que isso não acontecerá em um curto espaço de tempo. Em decorrência, a rotatividade nas empresas está crescendo: trabalhar na mesma empresa por muitos anos não faz parte dos planos desses novos profissionais.

A geração Y é conhecida como a geração da era digital, são ágeis, criativos, abertos a novas ideias e totalmente globalizados. Possuem habilidades e intimidade com aparelhos tecnológicos e a troca de informação virtual a todo tempo. Fazem diversas tarefas simultaneamente, são inovadores e críticos, mudam de opinião rapidamente, são profissionais preocupados com o meio ambiente, são mais exigentes, expõe suas opiniões sem medo de

críticas ou de desaprovação de seu superior. (SERRANO, 2010). Não apenas utilizando “Desktops”, mas também através de equipamentos móveis, a geração Z demonstra que é intensamente ligada a tecnologia, transformando o conceito de grupo físico, em virtual fato que os diferencia das outras gerações. (WIESEL, 2010).

A geração Z por ser bem familiarizada com as tecnologias mais modernas, está sempre em busca de novidades tecnológicas. Estudam porque seus pais os ensinam que é preciso de formação para entrar no mercado do trabalho. Não sabem ao certo, o que esperar do futuro profissionalmente, se preocupam com o meio ambiente e viver com sustentabilidade, pois são os assuntos, mas comentados em seus estudos e se preocupam com o futuro. (TAPSCOTT, 2010)

É uma geração que acredita que é há maneira mais fácil de ganhar a vida por meio da tecnologia do que perdendo tempo estudando. Seus amigos mais próximos são aqueles que estão conectados na rede para um bate papo ou um jogo. O que para as gerações antecessoras é considerado novo, para esta geração é abstrato, pois tudo se inova a cada dia, a tecnologia muda a cada minuto. O que para essa geração é normal, porque estão sempre em busca e à espera de inovações para possibilitar uma comunicação global cada dia mais avançada e surpreendente. (TAPSCOTT, 2010).

2.4 Desvantagens de cada geração dentro da organização

Na realidade não existe necessariamente uma desvantagem para cada geração, o que existe nas organizações é um grande conflito entre elas, pois, cada uma delas tem sua peculiaridade. E ao mesmo tempo em que são vantagens, se tornam desvantagens em determinados momentos.

A geração Baby Boomers e X possuem dificuldades de aceitar as mudanças e dificuldades para entender e aprender as novas tecnologias, da mesma maneira que as habilidades humanas são desenvolvidas de acordo com a equipe à qual esta inserido, pois são adeptos a uma supervisão de pulso forte, ou seja, regras bem definida. As pessoas destas gerações são empreendedoras e autos suficientes, e buscam, por meio do trabalho, a realização dos desejos materiais e pessoais. Conforme Oliveira (2009, p.63), "Essa geração é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões".

A geração Y não gosta de seguir regras, são sensíveis as injustiças e por serem de uma geração que não criam raízes na empresa, ou seja, estão sempre mudando de emprego,

caso não se sintam estimulados ou desafiados profissionalmente na organização. Esta geração possui dificuldades em obedecer a uma hierarquia, é imatura em certas aplicações de tarefas, muda com muita facilidade de emprego, tem problemas com trocas de experiências, é impaciente, gosta de retornos imediatos. (OLIVEIRA, 2010).

A geração Z é muito imatura, possui dificuldades em admitir falhas e não gostam de ser contrariados. São tímidos e possuem dificuldades de se relacionar com outras pessoas. São individualistas, essa geração demonstra que terá dificuldades para trabalhar em equipes, são impacientes, competitivos, estão mais preocupados em estar fazendo algo, do que ser algo, ao qual outros irão admirar. Será a continuação da geração Y, porém com uso extremamente exagerado das tecnologias, o que os torna uma geração ansiosa, atenta, sempre esperando novidades, que não podem estar desconectados por nada, se isso acontecer, irá gerar a sensação de perda, impaciência, insatisfação momentânea vista por vários aspectos de forma interativa. (TAPSCOTT, 2010)

A junção destas gerações cria diariamente situações complexas dentro da organização, não é uma questão de qual esta certa ou errada, cada situação precisa exigir uma análise ampliada. Não se pode dar razão a um ou a outro, às vezes o que é vantagem mediante a uma situação, será desvantagem mediante á outra situação. Sempre haverá resistência entre as gerações para defender suas ideias, e isso é comum em qualquer lugar.

Conforme mencionado anteriormente, é necessário um bom gestor nas organizações, para situações complexas, tirando das desvantagens sempre que possível uma vantagem, mostrando a todos que em uma organização, todos são um elo, um depende do outro. E que todos trabalham para o mesmo objetivo final, que é o crescimento organizacional, através da obtenção de lucros.

2.5 Choque de gerações no ambiente de trabalho

As nuances da divergência de gerações nas organizações, as possíveis soluções e como isso tem gerado problemas que afetam a produtividade são objetos deste capítulo. Como citado na introdução os conflitos são reais, porém pouco se estuda sobre o assunto e muitos são os problemas gerados sem solução e que podem ser transformados em benefício. Os membros do grupo nem sempre têm a mesma opinião ou estão de acordo sobre certas questões e por consequência, podem surgir os conflitos. Entende-se por conflito: “A percepção de diferenças incompatíveis, que resulta em interferência ou oposição. Essa

definição abrange uma gama ampla de ações - desde atos abertos e violentos até formas sutis” (ROBBINS, 2005, p. 268).

Os conflitos podem gerar claras sequelas negativas, tendo em vista que ao desviar a atenção do grupo para a busca da resolução dos desacordos e diferenças pode-se a criar um ambiente onde os laços comuns são desfeitos e um descontentamento do grupo possivelmente resultara em crise de proporções graves, no entanto os conflitos podem conceber aspectos positivos no que tange a desempenho do grupo quando em condições moderadas e em baixos níveis (ROBBINS, 2005)

A formalidade x informalidade; as gerações mais jovens são pautadas na informalidade e isso gera o choque com a geração mais velha que têm uma característica mais formal, segundo Brawnlee (2013) “todo colaborador deveriam reproduzir a formalidade compatível à cultura da organização a qual esta inserido”, ou seja, de modo a integrar-se a realidade presente em seu local de trabalho, Foracchi (1972) analisando o jovem como vetor de transformação e a existência de divergências entre as gerações, chegou à conclusão de que novas gerações surgem a partir dessas divergências.

Esses choques de gerações no ambiente de trabalho criam conflitos entre os elementos que interagem entre si e geralmente estão abrangidas, a situação que as envolve, as atitudes na qual é definida e o resultado proporcionado mediante a esta interação, pois cada atitude leva a um resultado diferente, ao qual abarca as pessoas e situações e assim sucessivamente. Com isso as empresas buscam um bom gestor com competência em relações humanas, para que o resultado em um conflito no trabalho seja o mais assertivo para que se mantenha a produtividade da empresa sem perdas. (OLIVEIRA, 2011)

A diferença de idade, cultura, comportamento colabora para o surgimento de conflitos e tem levado gestores a buscar um modelo de gestão que estimule resultados com qualidade e quantidade, sobretudo como produzir em um ambiente onde há tantos choques de gerações, conforme será exposto nos próximos capítulos.

2.6 Processo evolutivo entre as gerações no ambiente de trabalho

Devido ao cenário de globalização, evolução tecnológica, social, econômica e política há uma constante mudança de cultura das pessoas, porém a forma como cada uma delas absorve e reage a todas essas mudanças difere conforme a geração a qual pertence. Ao longo das décadas as diferenças entre gerações foram se tornando mais latentes, estudos sobre o assunto são muito recentes.

Ao longo dos tempos observou-se que havia diferenças entre as gerações e conforme os anos se passaram, elas se tornaram mais aparentes e com isso passaram a chamar a atenção de pesquisadores.

As gerações mais recentes por conta do envolvimento em tecnologia desenvolvem um modo de pensar e agir diferente das gerações mais conservadoras. Oliveira (2010, p. 60) descreve: “É no relacionamento entre as gerações que está à chave para o resgate do equilíbrio necessário para estes novos tempos”.

A geração X, por exemplo, tem características de maior comprometimento e fidelidade aos interesses da empresa, sacrifica seu lazer e, muitas vezes a vida familiar, para satisfazer os objetivos e as necessidades da empresa. Outra de suas características marcantes no meio empresarial é a facilidade em lidar com planos e regras estabelecidas para a implantação de determinada ação. (OLIVEIRA, 2009)

A geração Y já possui um perfil diferente são mais despojados, audaciosos e flexíveis, lidam facilmente com tecnologia, pois isso faz parte de seu dia a dia tanto profissional quanto pessoal, esta geração, muitas vezes, age por instinto, em um processo visam à rapidez, no entanto, priorizam a auto realização profissional, pois caso não se sintam realizados, buscam novas oportunidades. (OLIVEIRA 2010).

A geração Z desde muito cedo tem um convívio com tecnologias, as quais, as gerações anteriores tiveram acesso mais tardiamente e por consequência possuem uma vida diferenciada onde há uma necessidade de atualização constante face à onda de novidades tecnológicas existentes (FREIRE FILHO; LEMOS, 2008). E são capazes de realizar varias tarefas ao mesmo tempo, são inovadores e muito críticos, também mais conscientes a necessidade de preservação do meio ambiente. (SERRANO, 2010)

Estudando essas peculiaridades imagina-se que elas indicam uma evolução entre as gerações, lógico que, com pontos positivos e negativos também. Neste trabalho serão estudadas essas mudanças e como podem afetar para melhor ou pior as organizações.

2.7 Direcionando as gerações para maior produtividade

Conforme todo contexto exposto o grande dilema do convívio de diferentes gerações, no que diz respeito a organizações, é como utilizar essas diferenças para melhorar a produtividade, sem esquecer-se do ambiente de trabalho. Os profissionais de cada geração possuem características e experiências distintas que quando somadas corretamente contribuem sobremaneira ao crescimento da organização e do indivíduo.

Segundo Deloitte (2009), as organizações que não aproveitam a possibilidade da colaboração entre as gerações arriscam-se a tornarem irrelevantes ou obsoletas, ou seja, é essencial para a empresa a inter-relação entre as gerações, uma aprende com a outra, com isso, as trocas de informações e experiência só trarão benefícios à empresa e aos próprios colaboradores.

Os estudos do material humano disponível nas organizações bem como seu direcionamento trazem um diferencial ao conjunto, tendenciosamente as empresas ainda não dão valor a essa inter-relação de gerações e com isso perdem excelentes oportunidades de gerar grandes benefícios.

Segundo Araújo (2008), o gestor deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização. Neste contexto vale refletir quão importante o papel do gestor neste processo, de ter uma visão refinada para dirimir conflitos e fazê-los tomar rumos positivos para o crescimento do todo.

Esse trabalho visa estudar toda essa temática de modo a desvendar todos os segredos que envolvem essas gerações tão distintas, que precisam conviver juntas interagir de modo a superar todas as dificuldades e atingir o objetivo único de crescer como indivíduo e como parte integrante de uma organização.

3 MÉTODO

Neste trabalho será utilizada a pesquisa bibliográfica, a partir da leitura de livros e artigos científicos, com uma análise qualitativa sobre o assunto proposto.

A pesquisa bibliográfica procura detectar a solução sobre um determinado assunto, tema ou problema mediante a utilização de pesquisas em livros e artigos científicos, pode ser realizado de maneira independentemente, ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental.

Não sendo suficiente o que a pesquisa bibliográfica nos traz também será utilizada a pesquisa descritiva, para confrontar o fato ao fenômeno.

Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva possui como objetivo primordial a descrição de características de um determinado grupo, que tem por objetivo levantar opiniões e atitudes, visando descobrir a existência de associações entre diversas variáveis que a pesquisa oferece. A pesquisa descritiva geralmente é a mais solicitada por instituições educacionais e empresas oferecendo dados aos seus pesquisadores pretendendo determinar uma relação para alcançar o melhor resultado. No decorrer da pesquisa descritiva, geralmente ela se aproxima da pesquisa explicativa ou pesquisa exploratória servindo para proporcionar uma nova visão para a pesquisa.

Através desta pesquisa serão obtidos dados conceituais, históricos e teóricos.

A priori a pesquisa terá origem em fontes primárias e secundárias.

A natureza humana tem sede de conhecimento e saber, sendo que este conhecimento é essencial à vida do homem desde a antiguidade, o homem em sua sabedoria busca o conhecimento independente de sua raça ou crença. Essa busca é incessante e o homem procura interpretações, respostas através de hipóteses ou da própria realidade em busca da relação de causa e efeito e de análises experimentais com procedimentos, cujo conhecimento desenvolve e evolui conquistando espaço na medida em que descobre suas forças internas e as possibilidades que o saber, o fazer e o poder lhe proporcionam. (BARROS; LEHFELD, 2000).

Portanto, com base no que foi descrito acima, o presente trabalho está sendo realizado e organizado com as revisões de literatura extraída de obras da literatura nacional e internacional com temas sobre liderança, teorias administrativas e empresas, tornando-se assim uma Pesquisa Bibliográfica.

4 RESULTADOS

Nesse capítulo será apresentada uma pesquisa realizada em artigos científicos que tratam do tema Gerações no ambiente de trabalho, visando proporcionar uma versão atualizada do tema no mundo empresarial: uma vez que, cada geração possui características próprias. No decorrer desta pesquisa, foi observado que a geração BB e a geração X têm muito em comum, quando se fala da vida profissional e da rotina no ambiente de trabalho. Isso se deve ao fato que os filhos da geração BB aprenderam muito com seus pais, acompanhando o esforço deles para garantir um futuro melhor a sua família, se esforçando para manter-se no trabalho para garantir o sustento da família. Os profissionais da geração BB se aposentam na empresa, pois não gostam de mudar de trabalho, dão preferência a estabilidade e muitos da geração X também valorizam a estabilidade o ambiente de trabalho. A geração Y possui maiores afinidades com a geração X, em virtude de suas características e conhecimentos mais acentuados. A Geração Z é motivo de muitas dúvidas e expectativas ao ser inserido no mercado de trabalho, são jovens que aos poucos serão inseridos como estagiários, e as empresas devem se preparar para mais um impacto no confronto de gerações. (KUSTER, 2011)

Nas últimas décadas evoluiu significativamente o perfil dos profissionais, cada vez, se busca mais o aprimoramento profissional embasado nas relações humanas, nas relações interpessoais que é o grande diferencial para as empresas em seu crescimento, no confronto diário entre as gerações. Enquanto o foco de uma geração é o poder centralizado a outra geração usa o conhecimento da tecnologia para alcançar suas metas com mais agilidade. (ROCHA, 2013).

Atualmente as possibilidades para se ingressar no mercado de trabalho são inúmeras, antigamente não existiam muitas opções de cursos universitários, inclusive o acesso aos cursos existentes era difícil. Ao contrário de hoje, que além de muitas possibilidades o acesso esta cada dia mais viável á todos. Com tantas opções, o jovem de hoje, ou seja, a geração Y e a geração Z têm dificuldades para escolher, por um lado a geração Y busca formação para garantir maior conhecimento e diferencial no mercado profissional, por outro lado, a geração Z não tem vontade e paciência para estudar e se formar, buscam o meio mais fácil e rápido de ganhar a vida com tanta tecnologia e capacidade de aprendizado rápido. (OLIVEIRA, 2012).

O conflito das gerações é algo que não há como coibir, mas as empresas buscam investir em líderes que controlem estes conflitos e que saibam aproveitar de maneira positiva o resultado destes conflitos em favor do crescimento empresarial. Enquanto a geração Y esta entrando no mercado de trabalho e seus antecessores, que são, a geração X passam sua experiência e seu conhecimento, a geração Z demonstra por sua impaciência, que ao entrar no mercado de trabalho terá dificuldades em aceitar e ouvir seus antecessores. A geração Z se considera a geração da tecnologia e possui dificuldades em se relacionar com outras pessoas. A geração Y também é conhecedora da tecnologia e possui facilidade nas relações interpessoais.

Podemos considerar que as gerações mais antigas deveriam disponibilizar toda a experiência conquistada, dando aos jovens referenciais de escolhas e decisões, enquanto recebem da geração Y toda a energia e conhecimento sobre as tecnologias. (OLIVEIRA, 2009, p.197)

O artigo pesquisado de Cançado et al 2011, descreve sobre uma sucessão de geração em uma empresa familiar, trazendo uma contribuição para esta pesquisa. Este estudo mostra que uma empresa bem planejada e estruturada no mercado, que no decorrer dos anos estabeleceu seu nome e sua marca, e que desde o seu surgimento ela vem sendo dirigida e influenciada de geração para geração. Para uma melhor análise e entendimento, representam-se no Quadro dois alguns conceitos de empresa familiar:

Quadro 02: Conceitos de empresa familiar

AUTORES	CONCEITO	FOCO
Donelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influencia na empresa
Barry (1975)	Quando é na prática controlada pelos membros de uma única família.	Controle familiar.
Dyer (1983)	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões com relação à propriedade e/ ou gerenciamento são influenciados pela ligação com uma família ou famílias.	Gerenciamento - propriedade familiar.
Bernhoeft (1987)	É aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou que mantém membros da família na administração dos negócios.	Família – historia e direção
Lodi (1998)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradições e valores familiares.

Barnes e Hershon (1994)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.	Propriedade
Tagiuri e Davis (1996)	São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Família – gestão – Propriedade
Gersicket al. (1997)	É aquela na qual ocorre a interseção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.	Propriedade – família – gestão.
Chua et al. (1999)	É aquela gerida com a intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da colisão dominante e controle dos membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias.	Controle por membros da família
Lanzana e Constanzi(1999)	Um ou mais membros de uma família exerce controle sobre a empresa, por possuir a propriedade do capital.	Propriedade familiar.
Danes et al., (2002)	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.	Autoridade familiar – Sucessão
Suehiro e Wailerdsak (2004)	[...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família.	Propriedade – família
Brockhauss (2004)	A persistência de transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos.	Gerenciamento influenciado pelo fundador.
Uhlaner (2006)	Empresa que tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e na qual, pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e/ou gerenciam a empresa juntos.	Propriedade – família – gestão
Grzybovski (2007)	A expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.	Propriedade – família – gestão.

Fonte: CANÇADO et al., 2011

Dentre os diversos conceitos citados acima no quadro 3 por Cançado et al (2011), percebe-se que uma empresa familiar possui interesses de ao longo do tempo continuar passando o gerenciamento da organização para sucessores pertencentes à família. A geração X ao passar a sucessão da empresa para a geração Y obteve e obtém muito sucesso nesta transferência, porque a geração Y além de ter um conhecimento tecnológico possui interesse no aprendizado passado por seus antecessores da geração X. A geração X herdou da geração baby boomers ou criou sua própria empresa com muito trabalho e esforço, e foi adquirindo ao longo dos anos muito conhecimento e muita experiência, embora, pouca formação escolar.

Esse aprendizado no dia a dia fez com que muitas empresas da geração X sobrevivessem a muitas dificuldades.

O interesse de que a empresa cresça cada vez mais e continue o negócio mostrou a necessidade de começar um processo sucessório familiar, onde a geração X começou preparar a geração Y para esta sucessão. Nesta transição da 1ª para a 2ª geração citada, as empresas familiares obtiveram sucesso. A geração Y além de conhecer sobre tecnologia possui muitas características semelhantes à geração X e possui também grande interesse no aprendizado e na experiência deixada por seus antecessores. Geralmente em empresas familiares os filhos entram no mercado de trabalho do lado de seus pais, conhecendo e aprendendo como ser um empresário de sucesso. Com isso começa a preparação dos filhos para esta sucessão que acontecerá naturalmente com o passar dos anos. Lodi (1989) argumenta que o processo de sucessão deve ser analisado quando os filhos ainda são pequenos, acredita-se que o autor considera que todo o processo de criação de um possível sucessor deva começar desde a infância. Com todo este processo de aprendizagem percebe-se o desenvolvimento, interesse e a vocação deste possível sucessor.

Quando se fala em sucessão nas empresas familiares, se fala em uma mistura de conflitos de interesses. De um lado a família quer manter o comando e o poder decisório e por outro lado há disputas de poder no comando dos negócios. Geralmente em empresas familiares, o ciclo é passado para o filho do presidente (dono da empresa), independente da competência profissional deste filho. Os pais acreditam que ainda continuarão no comando auxiliando o filho nas decisões mais importantes até sentirem que já podem passar o bastão de sucessão. Por outro lado, é inevitável a sucessão de pai para filho em uma empresa familiar, onde a maior característica de poder decisório é de responsabilidade do proprietário da empresa, e o maior interesse é que a empresa continue na gestão familiar. (OLIVEIRA, 2010).

A maioria das sucessões entre as gerações são seguidas inevitavelmente no decorrer dos anos. Com isso em muitas empresas familiares os sucessores, por serem herdeiros, acreditam que vão assumir os negócios empresariais naturalmente, por mérito, independente de uma preparação para assumir a sucessão (RICCA, 2007). Isso pode comprometer a sucessão na continuidade do negócio levando a empresa ao fracasso.

A confiança que a geração Baby Bombers teve ao passar a sucessão para a geração X, com certeza será a mesma quando a geração X foi passar sua sucessão para a geração Y, o que provavelmente não ocorrerá na sucessão para a geração Z em uma empresa. A geração Z, não demonstra nenhum interesse em dar continuidade aos negócios da família e nem paciência para entender a importância desta sucessão, possui grande interesse em tecnologia e

inovação, e não se imaginam trabalhando em uma empresa, tomando decisões importantes junto a outras pessoas, pois possuem certas dificuldades na convivência.

Percebeu-se a necessidade de procurar no mercado de trabalho, pessoas interessadas na gestão de uma organização, quebrando após anos a configuração de empresa familiar. Buscam-se no mercado pessoas capacitadas e com formação para assumir a gestão de uma empresa familiar. A geração Z por ser muito impaciente, não consegue esperar, tem dificuldade com as relações humanas e são muito distraídos, não estão preparados e nem possuem interesse em se preparar para uma sucessão empresarial familiar. Não querem assumir uma responsabilidade, e quando assumirem será por exigências do pai, o que provavelmente levará a empresa à falência por falta de interesse dos sucessores. (OLIVEIRA, 2009)

Atualmente, é necessária e importante preparação das gerações em uma educação universitária, conhecer e entender a vocação do sucessor e prepará-lo para o mercado de trabalho, reconhecer seu desenvolvimento profissional, estimular as relações humanas em um ambiente profissional e assim tomar a importante decisão de passar a sucessão para geração Z, buscando o sucesso nesta passagem. (LODI, 1989).

Na organização o relacionamento interpessoal com os clientes é de extrema importância para atrair mais clientes. Quando há mistura de gerações, visto por olhos de um bom gestor, o resultado é sempre positivo. Juntar as gerações para haver uma troca de conhecimentos e habilidades sempre traz bons resultados. Embora seja muito difícil, a geração Z quer ouvir e aprender com as gerações antecessoras. Quando isso acontece, e o gestor consegue fazer a união destas gerações, a empresa ganha em relações humanas e conhecimento técnico (OS ESTAGIÁRIOS, 2012).

Os resultados sempre são melhores nas organizações, quando as gerações conseguem formar um espírito de equipe e superam as diferenças, utilizando o que cada um tem de melhor em favor do mesmo objetivo dentro da empresa. Na equipe as limitações de um, é a habilidade de outro, e isso deve ser bem aprimorado na equipe. Essa junção obtêm sucesso e traz resultados positivos na empresa. A geração Y com sua habilidade técnica, conhecida como a geração da internet, são atentos aos detalhes técnicos e possuem agilidade, enquanto seu intercessor a geração X possui limitações tecnológicas e muita habilidade na relação interpessoal com os clientes, pois possuem uma vasta experiência em relações humanas. O conhecimento tecnológico pode ser aprendido, basta querer, ter interesse e ler muito, as relações humanas são um pouco mais complicadas para a geração atual, pois não gostam de

contato direto com as pessoas, preferem mandar mensagens e e-mail, consideram um jeito mais rápido para resoluções de negócios (OS ESTAGIÁRIOS, 2012).

A mudança sempre assusta as pessoas no trabalho, a geração X ganhou espaço no mercado sem o uso da tecnologia, conhecem e gostam do que fazem, são criaturas de hábitos assim como todo ser humano. Na empresa familiar a geração X não vê necessidade do uso da tecnologia para expandir, conquistaram seu espaço e isso já é suficiente. Para a geração Y e Z, usar a tecnologia para a expansão de um negócio é entendido como uma grande oportunidade de crescimento empresarial com resultados favoráveis para toda a empresa (OS ESTAGIÁRIOS, 2012).

Os líderes e gestores em uma empresa, possuem dificuldades para lidar com a mistura de gerações em seu setor, são características muito distintas que às vezes dificultam uma decisão. O líder precisa ter treinamento e buscar conhecer as particularidades de cada liderado, para que possa melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Deve buscar a imparcialidade, a flexibilidade e sempre possuir uma excelente comunicação buscando encontrar o ponto de equilíbrio em sua liderança. Apesar das diversas funções precisa manter o ambiente, com tanta mistura de características e opiniões diferentes, o mais favorável para que se desenvolva o melhor trabalho em equipe. É sem dúvida esse o tipo de profissional que as empresas buscam no mercado. (CHIAVENATO, 2004).

Robbins, 2005 exemplifica que os líderes que focam objetivos que inspiram seus liderados, criam mais otimismo e entusiasmo e assim conseguem maior interação entre todos. Acredita-se, com isso, que um bom líder, sabe aproveitar com muita eficácia e competência as melhores características de cada liderado em prol do objetivo da empresa, independente de sua geração, evitando conflitos de opiniões e inimizades no ambiente de trabalho, fortalecendo sua equipe de trabalho,

As equipes de trabalho são valorizadas dentro de uma empresa, quando demonstram um alto nível de trabalho em equipe. As gerações X e Y possuem maior habilidade no trabalho em equipe, se preocupam uns com os outros deixando as diversidades de lado em busca do mesmo objetivo empresarial. Essas gerações compartilham informações, cooperam uns com os outros e buscam aprender com a experiência do outro, e se preocupam com o bem da equipe. Por outro lado a geração Z é muito individualista e prefere trabalhar sozinha, gosta de resolver seus problemas e buscar seus resultados individualmente, o que tornará mais difícil a formação de uma equipe dentro de uma organização. Na junção destas gerações, devem-se aproveitar as melhores habilidades e talentos de cada um, verificando com o passar do tempo se as diferenças estão se dissipando no convívio diário em equipe, normalmente

essas diferenças tendem a desaparecer. Por isso a empresa precisa identificar e se for o caso, oferecer treinamento ao líder desta equipe. O líder necessariamente precisa possuir características de habilidades interpessoais para buscar nos membros da equipe o melhor de cada um, evitando conflitos e a empresa por outro lado, oferecer o treinamento para que essas habilidades sejam aprimoradas cada vez mais. (ANDRADE, et al 2012).

Os jovens liderados e líderes da geração Y e Z, aos poucos estão derrubando a hierarquia rígida e obrigando as empresas a alterar seus processos de trabalho, para que a ideia de gestão de empresas comece a mudar de acordo com a necessidade da equipe e os métodos de trabalho. A geração Y por ter uma criatividade aguçada, prefere estar sempre aprendendo e com isso estar sempre mudando de setor dentro de uma empresa, procurando novos desafios e novas conquistas. A geração Y busca novas oportunidades dentro da empresa, desde que seja dentro da mesma organização, por ter mais confiança em si mesmo e não se importar de estar trocando de emprego várias vezes. (TAPSCOTT, 2010).

As mudanças no mercado de trabalho causam instabilidade para a geração X por serem uma geração conservadora que busca vestir a camisa da empresa, o respeito à hierarquia, crescimento, estabilidade, crescimento profissional e aposentadoria. São resistentes a aceitar tecnologia, por não ter conhecimento nesta área possuem dificuldades em aceitar tal mudança. Para a geração X ser liderado por um profissional mais jovem é inaceitável de início, devido ao julgamento primário e desconfiança do profissionalismo de um jovem que esta entrando no mercado de trabalho recentemente, o que causa dúvidas com relação ao seu potencial. Essa visão muda ao conhecer seu líder diminuindo o preconceito e reconhecendo que tem muito a aprender com a sua geração sucessora. (TURCI, 2010).

A maioria das pessoas da geração X possui habilidade razoável com a tecnologia, buscam conhecer um pouco sobre o assunto devido às exigências do mercado de trabalho, tiveram que se adaptar, ou ficariam para trás. A fase de adaptação sempre é difícil, devido às novidades e mudanças. Tudo que é novo assusta tornando mais difícil essa transição de adaptação e aprendizado. A geração Y cresceu conhecendo e fazendo parte da tecnologia, buscando maior aprimoramento nesta área com formação escolar. O conhecimento técnico abre mais as portas do mercado de trabalho para formandos e conhecedores da área tecnológica. Por outro lado, a geração Z, quando nasceu já existia a tecnologia e isso fez parte de toda sua infância e adolescência. Para esta geração nada que envolve a tecnologia é novidade, pois são conhecedores natos do assunto, falam com amigos, assistem filmes, jogam, estudam e estão sempre conectados. (TAPSCOTT, 2010).

A geração Y está sempre à procura de reconhecimento dentro da empresa. Embora também prefira ter estabilidade no trabalho conforme seus pais ensinaram essa geração por ser talentosa e ter muita perspectiva de crescimento, quando percebe que não está crescendo profissionalmente, percebe que não tem oportunidades de subir na carreira, conseguir promoções e mudar de posição dentro da empresa acabam buscando outras oportunidades no mercado de trabalho. Respeitam a hierarquia e gostam de aprender com os mais velhos, mas acima de tudo, querem participar das decisões importantes, mostrarem sua capacidade de interação e criatividade, dar opiniões e serem ouvidos. A maioria das empresas que percebem esse interesse de desenvolvimento e participação procura oferecer ao profissional essa chance tão esperada, para garantir que esse talento fique em sua empresa, ou seja, a empresa retém este talento oferecendo benefícios e crescimento profissional. O bom gestor sabe distinguir quando é o momento certo de reter talentos, motivar e valorizar seus colaboradores. Oferecendo promoções e distinguindo o potencial de cada profissional e em conjunto buscar sugestões de inovação na equipe e com criatividade e experiência remover as barreiras entre as gerações para tornar o ambiente de trabalho saudável. (TURCI, 2010).

Os jovens da geração Z, ao entrarem no mercado de trabalho e se depararem com muitos procedimentos empresariais, normas a serem seguidas e uma hierarquia formatada, geralmente com pessoas mais velhas, apresentarão maiores dificuldades em se adaptar. Essa geração considera desnecessária a hierarquia, quando acontece algo preferem resolver com o Diretor da empresa, passando direto por seu gestor em sua área, acreditando que o retorno será mais rápido e não será necessário esperar. O trabalho para a geração é encarada com atitudes diferenciada das gerações antecessoras. Procuram conquistar seu espaço com liberdade para trabalhar onde e quando quiserem, se não estão satisfeitos, logo buscam novas oportunidades que ofereçam aquilo que buscam além do trabalho, que é a diversão para tornar o ambiente de trabalho mais dinâmico e criativo. (TAPSCOTT, 2010).

O choque de gerações ocorre com frequência nas empresas, isso se deve pelo fato das organizações serem compostas de pelo menos três gerações diferentes, com gostos, conhecimentos, pontos de vista totalmente distintos. A busca pelo equilíbrio das relações das gerações dentro do ambiente de trabalho deve ser um objetivo, considerando que cada uma delas tem muito a contribuir. O papel da liderança é fundamental e mais ainda é a escolha do estilo de liderança, que pode ser um diferencial (RODRIGUES, 2012).

Ainda sobre esse prisma, conhecer e compreender as gerações, também no que tange aos perfis profissionais, faz-se necessário de forma fundamental, utilizando para isso lideranças capazes de mitigar os conflitos e direcionar - usufruindo das características

intrínsecas de cada geração – para uma melhor produtividade. (CAZALEIRO, 2011 apud RODRIGUES, 2012).

Desejo de mudanças e crescimento, com conhecimento e com meios para tal, são os princípios da liderança que devem ser aplicados por profissionais. Estimular o espírito criativo, o poder de conquistar pessoas e atingir os objetivos com excelência de trabalho é o que implica a liderança (HUNTER, 2006 apud MATTOS et al., 2011).

Vivemos novos tempos onde às tecnologias cada vez mais presentes, novos modelos de gestão, mercado globalizado, mudanças políticas, sociais e culturais acabam por acentuar os choques entre gerações, dada à capacidade que cada uma tem de assimilar essas mudanças. A chave para o equilíbrio dos novos tempos esta no relacionamento entre as gerações. (OLIVEIRA, 2013).

As características da liderança passam pela capacidade de pró-atividade, percepção, conhecimento, responsabilidade e poder de decisão, dentre outras. E neste aspecto, a geração X, Y e Z têm características distintas, sendo que o líder da geração X gosta de agregar pessoas capazes perto de si, respeita opiniões, buscando sempre um consenso, costuma lidar bem com a geração Y, apesar de esta ter dificuldade na adaptação dos ambientes liderados pela geração X até por uma questão de enxergarem uma relação não de forma subordinada e hierárquica, mas de modo igualitário. (OLIVEIRA, 2013).

A geração Y aprende ser líder com seus líderes, mas exercem uma liderança mais ousada - ao passo que a geração X é mais próxima ao conservadorismo - costuma possuir graduação avançada e tem muita intimidade com a tecnologia e com isso dita um ritmo mais dinâmico, o que, muito atrai as empresas. Já a geração Z são super globalizados, ainda mais ousados e conectados a tecnologia, vivem no mundo virtual, sobretudo redes sociais, tem uma capacidade incrível de fazer várias coisas ao mesmo tempo, o que pode ser positivo ou negativo de acordo com a situação. (OLIVEIRA, 2013; MATTOS et al., 2011).

Com o aumento da expectativa de vida muitos “veteranos” que não conseguiram graduar, estão voltando a estudar em alguns casos por pressão da organização em outros para se manterem produtivos e empregáveis, quase como um comportamento de sobrevivência observando a ameaça dos mais jovens que geralmente custam mais baratos para as empresas, as que não atentam para os conflitos internos perdem muito, pois quando os perfis Y e possivelmente a geração Z se cansar dos confrontos com os da geração X e partir para outras empresas deixarão um vazio na formação de sucessores e perde também quando um perfil X desmotivado pelo choque geracional é demitido ou pede demissão carregando consigo todo o conhecimento adquirido junto à organização. (OLIVEIRA, 2013; MATTOS et al., 2011).

No entanto, as empresas visionárias enxergam um potencial enorme na integração das gerações, usando a experiência da geração X, a ousadia e capacidade tecnológica da geração Y e os criativos e globalizados da geração Z, criando uma comunicação mais lapidada, demonstrando a todos os lados que, quando integradas, existem contribuições mútuas que melhoram o potencial de todas as partes, levando a todos os envolvidos a atingir resultados acima do esperado. (OLIVEIRA, 2013; MATTOS et al., 2011).

Algumas organizações para não perder o conhecimento de uma geração e também preparar futuros líderes de novas gerações, estão olhando com mais atenção à possibilidade de reter esses talentos na organização investindo em inovação. A inovação é considerada muito importante dentro de uma organização para recrutar novos colaboradores e reter talentos. Desta forma, percebe-se que a organização atrairá um número maior de colaboradores da geração Y e ainda reter grande conhecimento e experiência da geração X. (AFONSO, 2013).

A integração das gerações, esta na pauta dos profissionais de RH que querem gerar crescimento para as organizações, é um desafio a ser superado, não só pelo RH, mas também por gestores e que não pode ser desprezado, sobretudo porque as gerações estão presentes no mercado de trabalho, com suas distinções, no entanto as organizações e seus profissionais já visualizaram a necessidade de dedicar uma atenção especial a esse aspecto, objetivando melhorar o ambiente de trabalho e a produtividade, usufruindo sim, das peculiaridades de cada geração, integrando-as de modo a extrair o melhor de cada uma. Essa é a grande questão, o assunto até algum tempo, não produzia grande interesse, mas com os conflitos cada vez mais latentes, a necessidade de achar um ponto de equilíbrio nas diferenças das gerações no ambiente organizacional e uso dessas diferenças positivamente, tem levado o assunto outro grau de importância, já não é um tema superficial, mas que, sobretudo deve ser levado a sério e é capaz de gerar grandes benefícios as organizações com visão ampliada. (BONVENTTI, 2011).

As organizações que investem em inovação garantem melhores resultados para a empresa porque são vistas por seus próprios colaboradores com perspectivas de mudanças e crescimento. Qualquer processo de transição de uma geração para outra é um aprendizado contínuo que passa por questões culturais empresariais e por características inatas de cada geração. Conforme uma nova geração vai assumindo cargos de liderança dentro de uma empresa, muda-se a forma de ver certas posições. Principalmente para a geração Y, que é a sucessora da X, que devido ao seu conhecimento tecnológico valoriza em uma organização a importância de investir em pesquisas e ideias criativas, porque acreditam que este é um dos caminhos para alcançar sucesso no futuro. (AFONSO, 2013)

Os profissionais de RH tem tido um grande desafio acerca dos anseios da geração Y no que se refere a pacote de benefícios, considerados como imediatistas tendem a não se preocupar com o futuro, no entanto esse pensamento vem mudando, segundo uma pesquisa de um banco privado a participação dessa geração em planos de previdência privada é de cerca de 20%, nos BB fica em torno de 23% enquanto a geração X representa 26%, verifica-se que a geração Y tem uma parcela significativa nestes planos e indica uma mudança de pensamento, parece que começam a pensar no futuro. Outro dado curioso é que apesar de serem ousados em suas tomadas de decisões, tanto profissionais, quanto pessoais quando o assunto é investimento eles se mostram mais conservadores, o que demonstra o quanto temos que aprender sobre as gerações. Em uma visão superficial acreditava-se que tenderiam a serem ousados no que tange a investimentos, no entanto não é isso que ocorre, seguem o momento de incerteza econômica, desta forma tornando-se conservadores. Neste aspecto as organizações e seus gestores necessitam manter-se informados sobre essas mudanças, que podem parecer irrelevantes, porém, para a composição de pacotes de benefícios ou mesmo estratégias de alcance de público, tornam-se fundamentais, sendo um fator que pode ser de grande valia nas tomadas de decisões. (MACHADO, 2011).

O líder da geração Y, diferentemente da geração X, prefere ser democrático e coerente quando ao tratar com seus liderados. Preferem ser menos hierárquicos e mais abertos para o debate, ouvindo a opinião de todos, ouvindo suas ideias, as divergências de opiniões e até mesmo suas críticas, para que o resultado seja alcançado de acordo com a opinião de seus liderados, porque um resultado em equipe sempre é um resultado melhor, e assim, os liderados sentem-se mais valorizados junto a seus líderes, onde automaticamente sentem-se comprometidos com a organização sem sentimento de cobrança, de regras e de tarefas com prazo determinado. (AFONSO, 2013)

O comprometimento de um colaborador com a organização em que atua independente de sua geração é uma atitude particular de cada um, e essa atitude reflete diretamente nos resultados da empresa. Mesmo colaboradores de uma mesma geração podem apreciar ou não o ambiente de trabalho, onde cada qual terá uma atitude diferente ao seu comprometimento organizacional. Enquanto um membro da geração X, às vezes por falta de opção se subestima as suas tarefas e seu desempenho nem sempre traz resultado satisfatório a empresa, outro membro da mesma geração faz suas tarefas e voluntariamente é participativo e se destaca dos demais, trazendo melhores resultados para a organização. O mesmo pode ocorrer com um membro da geração Y, mas normalmente, quando não esta satisfeita com a empresa e suas tarefas, muda de organização para que não se prejudique profissionalmente,

porque busca além de um trabalho, busca a sua realização profissional. (CAVAZOTTE LEMOS, 2012)

Segundo muitas teorias sobre as gerações, a geração BB e a Geração X, buscam estabilidade no mercado de trabalho, isso se dá ao fato de que muitos viram seus pais trabalhando incessantemente para sustentar sua família e em muitos casos, os pais demonstravam o medo e a possível instabilidade de mercado na época, que gerava muitos desempregos. Este fato tornou-se uma característica herdada da geração BB e muito forte para a geração X. A preocupação com o futuro e com a estabilidade no emprego, garantindo um salário e uma carreira profissional é algo muito forte desta geração. Não é possível generalizar, mas grande parte desta geração prefere aposentar-se na mesma empresa, porque são muito fiéis e comprometidos com o seu trabalho. Por ser também uma geração adepta aos estudos, onde procurou a especialização um pouco mais tarde, parte desta geração, busca experiências novas em organizações com cautela e muito comprometimento. (CAVAZOTTE LEMOS, 2012)

Muitas experiências moldaram o início da vida das gerações, independente de seu nascimento, cultura, sexo, nações, há muitas evidências que caracterizam a época de cada geração na vida pessoal, amorosa e profissional. Neste estudo será focada a vida, as escolhas profissionais destas gerações, com tudo não se pode generalizar, que todos os membros da mesma geração, mediante a uma situação dentro de uma organização, tomaria a mesma decisão, porque cada um possui sua individualidade e sua experiência pessoal. Os estudos mostram que membros de uma determinada época, por vivenciarem a mesma situação, possuem características semelhantes. As explicações apresentadas deixam clara a necessidade de compreender o processo evolutivo de cada geração ao longo o tempo, sendo assim, é necessário entender e avaliar as decisões tomadas por cada geração sem questionamentos e fundamentos baseados no histórico de cada geração. (TAPSCOTT, 2010)

Uma área muito interessante para desmembrar um pouco sobre a mudança na forma de trabalhar é o modo que em os professores se desenvolveram no decorrer dos anos. Um professor da geração baby boomer formou-se em magistério, estudou por três anos consecutivos, e assim começou a ensinar como professor nas escolas. Nesta época era muito difícil estudar e conseqüente conseguir se formar, porém com muito esforço, hoje se ouve palestras de professores desta geração, onde há uma minoria, que por amor a profissão continua exercendo a profissão de professor. Percebe-se que a formação continua de professores na geração atual se dá através do desenvolvimento de informação e a busca indispensável do conhecimento. Por se tratar de uma geração que uma de suas principais

características é a estabilidade, formou-se um conjunto de professores que visava à educação tradicionalista, onde o professor transmite conhecimento e informações aos alunos através de livros e pesquisas e desse modo os alunos não questionavam o aprendizado recebido, a educação era considerada como um método, um processo onde professores tinham o conhecimento e alunos recebiam esse conhecimento para desenvolver sua capacidade intelectual. (BELLUZO, 2004)

A geração X também foi escolarizada tradicionalmente em magistério como a geração anterior, porém ela possui sua própria visão com relação ao ensino. Esta geração busca a passividade e ministra suas aulas, tentando enquadrar os jovens em situações às quais estes não estão acostumados e com isso gera o conflito em sala de aula. É difícil para o professor manter o interesse dos jovens com conhecimentos tradicionalistas, históricos. É necessário motivar esses jovens com aulas mais dinâmicas, onde seja possível a participação destes dentro da sala, porque o professor ao preparar sua aula deve colocar na frente o interesse do aluno e não o seu próprio interesse ao passar seu conhecimento. Essa geração não possui afinidade com a tecnologia de informação, e estão buscando aos poucos este conhecimento tecnológico para entender melhor o mundo virtual destes jovens e manter um ambiente motivador em sala de aula. (BELLUZO, 2004)

Para a geração Y, os formandos em magistério ao terminar o curso, por volta do ano de 1996 saiu a Lei Nacional n.º 9.394, de 20 dezembro de 1996 onde foi decretada pelo Congresso Nacional, obrigando todos os professores de ensino fundamental a obterem diploma de curso superior, se formando em Pedagogia para depois ministrar uma sala de aula. Essa geração por possuir conhecimentos tecnológicos avançados, foi buscando essa formação de maneira a poder oficializar sua profissão, desta forma a formação de professores passou a corresponder ao desenvolvimento fundamentado em ações e conhecimentos especializados em cada área. Contudo, esta geração não possui grandes conflitos em sala de aula, pois sua maneira de ensinar é coerente, dinâmica e consegue envolver os jovens com um processo contínuo de aprendizado. Os alunos aprendem, mas também ensinam, trocando experiências com seus professores, gerando a um ambiente saudável e cooperativo em sala. (BELLUZO, 2004).

Ressalta-se a importância e o interesse pela busca do conhecimento e melhor desenvolvimento em sala de aula entre professor e aluno, de modo, que o professor independente de sua geração possua a vontade, a paixão em ensinar e a humildade em aprender com seus alunos, e como tudo na vida é uma troca, os alunos devem demonstrar

interesse em aprender com seu professor e reconhecer e valorizar o conhecimento dele. Essa troca tem atuação positiva no desenvolvimento do ensinar e aprender, onde o professor é um facilitador neste relacionamento baseado na troca de conhecimento e informações. É possível em sala de aula manter jovens interessados, porém é necessário que o professor também tenha grande parcela de interesse trazendo sempre pesquisas e renovando seu método de ensino.

Fazendo uma breve análise dos alunos destas gerações, sendo que, na geração baby boomers os alunos eram esforçados e se sacrificavam para poder estudar e aprender uma competência ou profissão para buscar uma carreira, na geração X também foi procurada a tradicional escola para conseguir uma profissão e ter uma formação que se concede também uma carreira, na geração Y os alunos por estarem sempre conectados buscando sempre informações que sejam atuais, procuram uma formação acadêmica que lhes ofereçam oportunidades de crescimento na área profissional, enquanto que na geração Z os alunos são sempre conectados em dispositivos portáteis e sempre estão buscando na rede notícias interessantes para dividir com amigos na própria rede, para esta geração o professor precisa estar antenado nas notícias e buscar sempre aulas dinâmicas para obter o entusiasmo e interesse dos alunos, mantendo o nível educacional e os alunos em sala de aula. (FREIRE, 2006)

Isso significa que a educação para os jovens da Geração Y e Z precisa ser de forma diferenciada da educação aplicada na geração Baby Boomers e X. O fator surpreendente que difere os alunos das gerações Y e Z dos professores da geração X e baby boomers é que enquanto os professores consideram o método antiquado de dar aula ao qual aprenderam ainda importantes, no qual o professor passa seus conhecimentos, os alunos querem aulas participativas na qual podem responder, questionar e não apenas ficar sentado ouvindo a aula explicativa do professor, até porque os jovens desta geração não têm paciência em ficar sentados e calados, essa situação os torna impacientes. O que importa é construir em sala uma forma criativa para expandir a troca de conhecimento entre professor e aluno. (TAPSCOTT, 2010).

5 DISCUSSÃO

A questão dos conflitos de gerações no ambiente de trabalho propõe uma vasta gama de ideias e pontos de vista a serem discutidos. O ambiente de trabalho é o palco dessa discussão e os indivíduos os atores. Um ambiente de trabalho agradável contribui para uma melhor produtividade, Chiavenato (2000) defende que o ambiente muda o comportamento do indivíduo e Lannes e Sita (2011) explicam que quando o indivíduo se sente valorizado, libera suas melhores qualidades.

Nesse espetáculo o líder ou gestor tem o papel principal, Andrade, et al. (2012) comenta sobre a necessidade de o líder possuir características interpessoais que possibilitem extrair o melhor de cada um. Robbins (2005) afirma que líderes focado inspiram seus liderados, desta forma o papel do líder para dissipar os conflitos e gerar um ambiente favorável para o crescimento é fundamental, Maximiano (2006) também reforça a ideia ressaltando que a liderança carismática é inspiradora e revolucionária e com isso deve ser uma parte importante do enfoque comportamental na atualidade.

As características intrínsecas de cada geração podem ser utilizadas em benefício das empresas, através da troca de conhecimentos e habilidades inerentes a cada uma delas, ou seja, através da junção das gerações a organização obtêm ganhos em relações humanas e conhecimento técnico e por consequência maior e melhor produtividade (OS ESTAGIÁGIOS, 2012).

As organizações que não aproveitam a interação entre as gerações arriscam-se a tornarem-se obsoletas e irrelevantes, deste modo é preponderante para a empresa a inter-relação entre as gerações, onde, uma aprende com a outra gerando troca de informações e experiências que só beneficiarão a todos. (DELLOITE, 2009).

Fica clara a necessidade de compreender o processo evolutivo de cada geração para entender e avaliar as decisões tomadas por cada uma delas sem questionamentos e fundamentos embasados no histórico, isso porque não é possível generalizar radicalmente, há exceções em todas as gerações porque cada um possui sua individualidade e experiência pessoal. Entretanto, não se pode furtar a necessidade de debruçar sobre a questão dos conflitos de gerações e como eles podem ser usados em benefício de todos. (TAPSCOOT, 2010)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema ainda é novo, o material ainda é escasso, porém inegavelmente o assunto tem muita importância e é de grande relevância para as empresas e não pode passar despercebido. Faz-se necessário a continuidade de estudos sobre o tema, de modo a elucidar todas as nuances de uma questão tão complexa.

Após o estudo do assunto, pode-se concluir que as gerações em questão estão inseridas no mercado ou iniciando esse processo com características tão distintas que os conflitos ocorrerão de fato e podem causar prejuízos e danos à empresa e aos indivíduos. Entretanto a capacidade de transformar os conflitos em fator de crescimento para as organizações é possível, contudo é preciso a aquisição desta ideia por parte das empresas e como foi visto ao longo deste estudo aquelas que não enxergarem esse novo movimento ficarão ultrapassadas e perderão espaço no mercado.

As gerações x, y e z possuem características incríveis e que na atualidade não tem sido bem aproveitadas por grande parte das empresas e com isso desperdiça-se um potencial enorme que agrega conhecimento, crescimento e lucratividade as organizações. A dedicação da geração baby boomer, a experiência interpessoal da geração X, o arrojo da geração Y e a super interatividade digital da geração Z, dentre outras características distintas, somadas formam uma fonte poderosa de desenvolvimento, cuja proporção ainda não pode mensurar.

A formação de líderes inspiradores, com visão ampliada, capacidade lapidada de interação e que conheçam as peculiaridades de cada geração fazendo-as interagirem, ensinando e aprendendo uma com as outras, farão toda diferença.

A liderança é a chave para o bom uso das características de cada geração, transformando os conflitos em vantagem competitiva, ambiente tenso em local de paz e interação. Fazendo-se valer de todas as distinções para a transformação do ambiente em favor da organização e dos indivíduos, é fato que colaboradores felizes e motivados produzem melhor e nesse aspecto o estudo mostra que a interação é fundamental e tem por consequência a melhoria dos lucros da organização.

Desta forma conclui-se que o tema é suma importância para as organizações que desejam crescer, utilizando o melhor que o capital humano disponível tem a oferecer de modo que se transformam os pontos outrora negativos em fator de crescimento, lucratividade e agregando valor à empresa.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, Danilo. **O que eles querem – Geração Y valoriza o peso da inovação nos resultados das empresas**. In: Revista Melhor Gestão de Pessoas. p. 44-46. 309 ed. ano 21. Segmento. 2013.
- ANDRADE, Sanete Irani et al. **Conflito de Gerações no ambiente de Trabalho em empresa pública**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos12> - Pesquisa realizada em 22 set 2014.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**, São Paulo: Atlas, 2008.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 2ª ed. ampliada. São Paulo; Pearson Makron Books, 2000.
- BELLUZZO, R. C. B. **Formação contínua de professores do ensino fundamental sob a ótica do desenvolvimento da information literacy, competência indispensável ao acesso à informação e geração do conhecimento**. 2004. Disponível em <http://periodicos.puc-campinas.edu.br>. Pesquisa realizada em 13 out 2014.
- BONVENTTI, Rodolfo C. **O que merece mais atenção**. In: Revista Melhor Gestão de Pessoas. Pag.: 29 a 32. 288 ed. Ano 19. Segmento. 2011.
- BRAWNLEE, D. **Conflito de Gerações no Trabalho**, 2013. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/emprego/conflito-de-geracoes-no-trabalho-8136227>> Acesso em 08 mai 2014.
- CANÇADO, V. L. et al. **Ciclo de vida e processo de governança em uma empresa familiar: Um Estudo de Caso do Grupo Seculus**, 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/read/v19n2/v19n2a09.pdf> acesso em 07 out 2014.
- CAVAZOTTE LEMOS, Viana. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Cadernos Ebape. br, 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/cebape>. Pesquisa realizada em 14 out 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 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.

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

DELOITTE. **Ambiente multigeracional no trabalho**. Lab Sssj.com, São Paulo 23. fev. 2009. Disponível em <http://labssj.com.br/site/st_index.asp?COD_CONTEUDO=139. Acesso em: 26 out 2013

FORACCHI, Marialice M. **A Juventude na Sociedade Moderna**. São Paulo, SP: Livraria Pioneira Editora, 1972

FREIRE FILHO, João; LEMOS, João F. **Imperativos de conduta Juvenil no Século XXI: a “Geração Digital” na Mídia Impressa Brasileira**, 2008. Disponível em: <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/124>. Acesso em 12 ago 2014.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. 29 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KAMPF, C. **Com Ciência**; Revista Eletrônica de Jornalismo Científica, 2011 – disponível em www.comciencia.br/comciencia. Acesso em 10 fev 2013

KUSTER, Luciano. **Conflito e Desafio**. Administradores, 2011. Disponível em www.administradores.com.br/artigos/.../conflito-e-desafio, Acesso em 20 abr 2013.

LANNES, A.; SITA, M. - **Ser mais em Gestão de Pessoas - Visões do presente e do futuro para melhoria de qualidade de vida e desempenho profissional**, Editora Ser Mais, 2011

LODI, J.B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

MACHADO, Mauro. **Revedo o futuro**. In: Revista Melhor - Gestão de Pessoas. Pag.: 54 a 56. 288 ed. Ano 19. Segmento. 2011.

MATTOS, Carlos Alberto et al. 2011. **Os desafios na Transição da geração X para a Y na empresa Dori Ltda**. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo17.pdf>. Acesso em 12 out 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. -6º ed. - São Paulo: Abreu, 2006.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das conexões – Tempo de relacionamentos**, São Paulo: Clube dos Autores, 2009

OLIVEIRA, S. **Geração Y – 1: O Nascimento de uma nova versão de líderes**, São Paulo: Editora Integrare, 2010

OLIVEIRA, S. **Geração Y - 2: Ser potencial ou ser talento - Faça por merecer**, São Paulo: Editora Integrare, 2011

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

OLIVEIRA, S. **Conflito de gerações: Como a relação entre jovens e veteranos, 2013**. Disponível em <<http://www.porkword.com.br/notícia/conflito-de-geracoes-no-ambiente-organizacional-e-a-lideranca-um-caso-aplicado/5473/download/>>. Acesso em 12 mai 2014.

Os Estagiários. Direção: Shawn Levy. Century Fox, 2012. 1 DVD (119 MIN)

RICCA, D. **Sucessão na Empresa Familiar; conflitos e soluções**, São Paulo: CLA, 2007.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005

ROCHA, P. D. S. **Os Conflitos e Contribuições entre Profissionais de Secretariado das Gerações X e Y**, 2013. Disponível em: http://www.fenassec.com.br/xii_semissec2013_artigos/os-conflitos-e-contribicoes-entre-profissionais.pdf. Acesso em 03 set 2014.

RODRIGUES, Adriana Hosana da Silva, 2012. **Conflito de gerações no ambiente organizacional e a liderança – um caso aplicado**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/producao-academica/conflito-de-geracoes-no-ambiente-organizacional-e-a-lideranca-um-caso-aplicado/5473/download>>. Acesso em 12 ago 2014.

SANETE, A. I. et al. **Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública**, 2012. Disponível em: <http://www.inf.aedb.br/seget/artigos12/10416476.pdf>. Acesso em 10 mar 2014.

SERRANO, D. P. **Geração Z. Portal do Marketing**, 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos12/10416476.pdf>. Acesso em 05 jun 2013

TAPSCOOT, Don. **A Hora da Geração Digital; como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo das empresas aos governos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Agir Negócios 2010.

TURCIFI. **Gerações apresentam diferentes perspectivas e metas profissionais**. Jornal da Globo. Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2010/11/geracoes-apresentam-diferentes-perspectivas-e-metas-profissionais.html>. Acesso em 07 jul 2014

WIESEL, Gilberto. **Geração Z: sustentáveis, exigentes e seus futuros clientes. Sua empresa esta preparada?** 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/geracao-z-sutentaveis->

exigentes-e-seus-futuros-clientes-sua-empresa-esta-preparada/33541>. Acesso em 14 ago 2014