

A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES X E Y NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA PARANAENSE

THE INFLUENCE OF THE CHARACTERISTICS OF GENERATIONS X AND Y IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY IN A PARANAENSE FIRM SUPERMARKET

ELIS MARINA DA SILVA CORREIO

Graduada em Administração pelo Centro Universitário Integrado. Atualmente trabalha como agente administrativo na Prefeitura de Nova Cantu-PR.

JEFFERSON HENRIQUE BASSETTO CORREIO

Graduado em Administração pelo Centro Universitário Integrado. Atualmente atua como Auxiliar de controle financeiro da Coamo Agroindustrial Cooperativa.

CRISTIANE MARQUES DE MELLO

Doutora em Administração pela Universidade Positivo/UP. Mestre em Administração pela Universidade de Maringá/UEM. Especialista em Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas pela Universidade Federal de Lavras/UFLA. Graduada em Administração pela UNESPAR-CM. Professora do Curso de Administração e demais cursos de Gestão do Centro Universitário Integrado.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar as principais características das gerações X e Y no âmbito organizacional, apontando os possíveis conflitos entre as gerações X e Y, e analisar a influência do comportamento geracional no desempenho de suas funções. Esse estudo se caracteriza como descritivo e exploratório, visando reunir a teoria condizente e explanar os conhecimentos sobre a temática pesquisada. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário composto por quatorze questões, sendo treze objetivas e uma dissertativa. Os resultados confirmam que indivíduos da geração X buscam a estabilidade profissional e financeira e assim permanecem mais tempo em uma organização, já os indivíduos pertencentes a geração Y são mais impulsivos, procuram uma rápida ascensão profissional, e estão sempre abertos a novas oportunidades de emprego. Tal geração é responsável pelo alto índice de rotatividade na empresa. Com base na pesquisa realizada, conclui-se que a empresa estudada se utiliza das características geracionais de forma a obter melhores resultados, tornando-se assim um diferencial perante seus concorrentes.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento Organizacional; Características das Gerações X e Y; Conflito Organizacional.

ABSTRACT

This work aims to present the main characteristics of the generations X and Y in the organizational context, pointing out the possible conflicts between the generations X and Y, and to analyze the influence of the generational behavior in the performance of its functions. This study is descriptive and exploratory, aiming to gather the proper theory and explain the knowledge about the researched topic. For data collection, was used a questionnaire composed of fourteen questions, of which thirteen were objective and one was a dissertation. The results confirm that individuals of the generation X seek professional and financial stability

and thus remain longer in an organization, since individuals belonging to generation Y are more impulsive, seek a rapid career development, and are always open to new job opportunities. This generation is responsible for the high turnover rate in the company. Based on the research carried out, concluded that the company studied uses the generational characteristics in order to obtain better results, thus becoming a differential before its competitors.

KEYWORDS: Organizational Behavior; Characteristics of Generations X and Y; Organizational Conflict.

1 INTRODUÇÃO

Na atual situação econômica do país em que a instabilidade se tornou algo corriqueiro, manter-se no mercado de forma competitiva tem sido um grande desafio para as organizações. As empresas buscam métodos para melhorar seu desempenho organizacional de forma a executar suas tarefas reduzindo capitais, sejam eles de caráter financeiro ou humano, de forma que a qualidade na prestação dos serviços não fique prejudicada.

Tal preocupação com o comportamento humano por parte dos gestores se dá pela pressão externa que as organizações estão sofrendo, e com isso, manter funcionários que executem apenas tarefas rotineiras, não está sendo interessante para as organizações. A gestão no comportamento humano tem se apresentado como aliado dos gestores na transformação e adaptação de seus colaboradores para que os objetivos almejados pela organização sejam alcançados.

Com o presente trabalho destaca-se a importância do estudo das características das gerações no âmbito organizacional, pois tais informações auxiliam os gestores em situações de conflitos, tanto na identificação e prevenção como na restauração das diferenças decorrentes de tais acontecimentos. Conhecer as características de cada geração é fundamental para os gestores, em razão de que conhecer a forma de agir e pensar das gerações que integram a organização, as crenças, ideologias e principalmente as expectativas de cada uma, faz com que o gestor tenha maior percepção na tomada de decisões e conseqüentemente obtenha ambiente de trabalho com maior qualidade.

Propõe-se como objetivo principal desse estudo identificar e apresentar a influência das características das gerações X e Y no desempenho de suas funções, que conseqüentemente afeta a performance da empresa estudada. Como objetivos secundários pretende-se apresentar as principais características das gerações X e Y no âmbito organizacional; e relatar os possíveis conflitos entre as gerações X e Y na empresa.

Justifica-se este trabalho pela necessidade dos gestores em conhecer as características das gerações X e Y para a uma melhor tomada de decisões e utilização das habilidades de cada geração, visando atingir os objetivos almejados pela organização. Desse modo, a justificativa teórica está no fato de que a compreensão do comportamento dos

membros de uma organização, conforme aponta Robbins (2005, p. 6), contribui para “melhorar a eficácia organizacional”. O presente trabalho, de modo prático, pretende compreender a influência das diferentes gerações quanto ao clima organizacional, desenvolvimento de tarefas e conseqüentemente sobre os resultados obtidos.

2 AS GERAÇÕES E SUAS CARACTERÍSTICAS

Assim como as organizações criam expectativas com relação ao desenvolvimento de atividades, potencial intelectual, talentos, dentre outros fatores por parte de seus colaboradores, os mesmos também têm suas expectativas quanto ao que a organização tem para oferecê-los (CHIAVENATO, 2011). Ou seja, o indivíduo almeja que a organização supra suas necessidades pessoais e profissionais. Ainda de acordo com Chiavenato (2011), a finalidade principal do indivíduo em querer compor o quadro funcional ou permanecer na organização, se dá pela obrigação de obter meios para satisfazerem suas necessidades pessoais.

Para que haja contentamento tanto pelo indivíduo quanto pela organização se faz necessário o comprometimento por parte de ambos, criando assim um vínculo indivíduo x organização, onde, ambos devem estar comprometidos e focados na eficiência e eficácia, para que juntos atinjam o objetivo almejado pela organização. A organização é composta por indivíduos de diversas gerações, então, entendê-las se faz necessário visando utilizar as características de cada uma a favor de um melhor desempenho e assim melhorar os resultados.

De acordo com Morais (2016), o estudo das gerações se iniciaram no século XIX, sendo este um período em que as transformações sociais começaram a repercutir e assim influenciar diretamente no comportamento dos indivíduos. As gerações têm características divergentes pois cada uma vivenciou um período de mudanças sociais e revoluções que influenciaram diretamente em suas atitudes. Cada geração é considerada como uma importante categoria de análise, necessária para o entendimento das transformações sociais e do modo de agir e pensar de um período específico.

No âmbito organizacional entender o comportamento do indivíduo é de grande valor, pois cada um tem seus preceitos e ideais, resultando em diferentes características. Com isso, direcionar gerações distintas para que trabalhem almejando um mesmo objetivo se torna um desafio, fazendo-se necessário a identificação das características individuais e diversidade de cada uma.

Embora as gerações possuam características diferentes sejam elas sociais, econômicas ou culturais, se faz necessário que as mesmas convivam e integrem no âmbito organizacional de forma extremamente profissional, deixando de lado suas características

individuais e passando a prevalecer a ética na forma de agir e pensar (NASCIMENTO *et al.*, 2016). É de grande acuidade salientarmos que os referenciais teóricos apresentados nas obras literárias servem apenas como base para demarcação das gerações, não servindo como apoio para definição dos modos de agir e pensar dos indivíduos que nasceram nestes períodos (MORAIS, 2016).

No contexto atual (considerando o mercado de trabalho) contamos com quatro gerações atuando de maneira simultânea, sendo elas: os *baby boomers*, geração X, gerações Y e geração Z. Esse desafio é acentuado pela forma de pensar divergente entre as mesmas, então, para que conflitos sejam evitados ou contornados se faz necessário conhecer as características de cada uma.

No intuito de verificar as influências das características das gerações X e Y no desempenho organizacional, o presente trabalho irá tratar na sequência sobre estas gerações em específico.

2.1 A GERAÇÃO X

A geração X teve como referencial um período em que o gênero feminino começou a ganhar força e lutar pelos seus direitos, buscando alocação no mercado de trabalho com preferência nas áreas voltadas para os ramos de administração e economia (NASCIMENTO, 2016). Segundo Ferreira (2011, *apud* Moraes, 2016, p. 5) “esta geração advém de um momento de revolução, de luta política e social, de pessoas que presenciaram a Guerra Fria, a queda do muro de Berlim, a Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS) e a modificação de conceitos impostos pela sociedade anterior”.

Ainda não há um alinhamento de posição dos autores com relação aos marcos cronológicos, que separam uma geração de outra. Com isso, foi elaborado o quadro 1 para apresentar as delimitações temporais que foram levantadas.

Delimitação temporal	Características	Autor
Nascidos entre os anos de 1960 e 1980.	Os indivíduos pertencentes a esta geração vivenciaram circunstâncias de revoluções e lutas políticas e também sociais.	Furucho <i>et al.</i> (2015)
Indivíduos que nasceram no período compreendido entre os anos 1965 -1980.	Cresceram em uma era de transformação, onde a força de trabalho feminina ganhou força.	Nascimento <i>et al.</i> (2016)
Compreende os indivíduos nascidos entre os anos de 1965 e 1979.	Os membros desta geração iniciaram sua carreira profissional entre os anos de 1985 e 2000, buscando satisfação. Tem como prioridade equilíbrio na vida pessoal, podendo trocar futuras promoções por mais tempo de lazer.	Robbins (2005)

Quadro 1 - Características da Geração X

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base nas informações apresentadas no quadro 1, pode-se dizer que a geração X é compreendida por indivíduos que nasceram entre os anos de 1960 e 1980. Essa geração foi influenciada diretamente pela mídia, mais precisamente por programas televisivos, desde aspectos voltados para a educação até mesmo a rotina familiar do indivíduo. Essa influência apresentou também como consequência o aumento nos apelos consumistas, norteados o modo de agir das pessoas. Em algum momento os indivíduos começaram a perceber a necessidade de expor suas aversões e descontentamentos com as situações enfrentadas, com isso, surgem variados movimentos que tinham como objetivo apresentar para a sociedade essas indignações sobre determinado assunto ou situação (MORAIS, 2016).

É característico desta geração o foco e preocupação nos resultados, com isso, os indivíduos buscam de maneira constante se aperfeiçoar por meio da procura de novos métodos e também do aprimoramento de suas habilidades visando manter-se na organização. Nas palavras de Nascimento *et al* (2016, p. 10): “as características marcantes referem-se à visão empreendedora, aprendem com facilidade as novas tecnologias [...] valorizam a hierarquia e entendem que possuir cargos superiores são resultados de esforço, [...] são confiantes, otimistas e demonstram flexibilidade e criatividade”.

Os indivíduos pertencentes a esta geração, possuem a característica de executarem os procedimentos exatamente como os descritos pela organização, ou seja, agindo de maneira totalmente sistêmica e deixando de lado sua posição sobre os mesmos (CHIAVENATO, 2011). Os membros dessa geração são inconformados e entusiastas promovendo assim grandes mudanças. São considerados também egoístas e autossuficientes, visualizando no trabalho a oportunidade de satisfazer suas necessidades financeiras e pessoais, são vigorosamente instigados pela ascensão do marketing e da propaganda (ANDRADE et al.,2012).

2.2 A GERAÇÃO Y

Segundo Morais (2016), a geração Y é formada basicamente por filhos de indivíduos de outras duas gerações, sendo elas a *baby boomers* e dos primeiros membros da geração X.

Percebeu-se durante as pesquisas que não existe um alinhamento com relação aos marcos cronológico para os autores. Com isso, o quadro 2 foi adaptado com base em um levantamento realizados pelas autoras Latoski e Mello (2016).

Delimitação temporal	Características	Autor
Geração Y tem o início em 1982 até 2001.	Uso exacerbado da tecnologia é que marca esta geração.	Strauss (1991)
As gerações estão propostas da seguinte forma: baby boomers - nascidos até 1964;	A Geração Y está inserida em uma sociedade em mudança, seja pelo ritmo acelerado dos acontecimentos, interatividade, acesso às	Veloso <i>et al.</i> (2008)

Geração X - nascidos ente 1965 e 1977; Geração Y - nascidos a partir de 1978.	informações e presença constante da tecnologia.	
Definem como os nascidos entre 1979 e 2000. Esta é a Geração Y.	Uso exacerbado da tecnologia é que marca esta geração.	Cerbasi e Barbosa (2009)
Atribui o início da Geração Y em 1978 e seu término no ano 2000.	Uso exacerbado da tecnologia é que marca esta geração.	Tulgan (2009)
Nascidos na década de 1980.	Demonstra interesse por atividades participativas, e na utilização de tecnologia, inclusive no aprendizado. São mais propensos à aceitação de trabalhos que possibilitam a experimentação, e que sejam realizados em equipe.	McDowell (2010)
A Geração Y como as pessoas que nasceram a partir de 1980.	Possuem perfil dinâmico, com capacidade para fazer mais de uma atividade ao mesmo tempo, gostam de novidades e desafios, com flutuação de interesses quando as atividades que lhe são destinadas, sendo tolerantes em relação a diversidade, envolvidas com questões do meio ambiente, criativas e inovadoras.	Tapscott (2011)
Geração Y, também conhecida como Geração Millennials, Geração da Internet e iGeração, nascida entre o ano de 1980 e 2000, com cerca de 74 milhões de pessoas.	Geração multitalentosa, superestimulada e socialmente consciente, que representa um desafio para o mercado, pois eles percebem o trabalho como algo, que faz parte da sua vida.	Lipkin (2010)

Quadro 2 - Características da Geração Y

Fonte: Adaptado de Latoski e Mello (2016, p. 22)

Com base nas informações disponibilizadas no quadro 2, podemos dizer que a geração Y é composta por indivíduos que nasceram entre os anos de 1978 e 2000. Com relação a características desta geração podemos considerá-los como pessoas que possuem características voltadas para o individualismo, ambiciosas e que apresentam sinais de instabilidade emocional. Porém, em contrapartida apresentam traços de serem capazes de conciliar várias funções e sempre se encontram abertos para novos desafios e oportunidades. Os indivíduos pertencentes a esta geração apresentam características de individualismo, tal característica teve como agente influenciador direto o contato desde cedo com a tecnologia da informação. Com isso, suas opiniões são prioridade na tomada de decisões e apresentam a priorização do lado pessoal em relação aos assuntos profissionais (VELOSO, 2016).

De acordo com Nascimento *et al.* (2016), por crescerem e se desenvolverem em um período considerado informatizado a evolução das tecnologias é algo que se fez presente nesta geração, com isso, não apresentam aversão às mudanças tecnológicas empregadas nas organizações. Esse meio fez com que os indivíduos adquirissem características de proatividade, mas ao mesmo tempo não se encontram adaptados a regras e imposições, necessitando de estímulo para apresentarem reação quando alocados em ambientes com tais particularidades.

Os indivíduos dessa geração apresentam dificuldade em trabalhar em equipe devido a suas características de individualidade e instantaneidade na tomada de decisões, gostam de resultados rápidos em relação ao seu trabalho. De acordo com Knob (2016), possuem a característica de buscar reconhecimento e muitas vezes essa necessidade de ascensão rápida faz com que o indivíduo busque, por meio de seus gestores, informações referentes ao seu desempenho na organização, visando utilizar essas informações a seu favor.

No quadro 3 serão apresentados alguns problemas e expectativas desta geração na esfera organizacional.

Problemas	Expectativas – Geração Y
O chefe não conhece seu funcionário	Conhecer melhor seu funcionário
Hierarquia	<i>Ser tratado com igualdade</i>
Choque de Experiência	Ser reconhecida por sua experiência cultural
Jovem demais para ser reconhecida como gestora de alguns departamentos	Ser reconhecida por suas habilidades e talentos
<i>Feedback</i>	Obter <i>feedback</i> rápido e positivo
Promessas feitas	Obter o cumprimento das promessas
Financeiro	Obter benefícios
Monotonia	Fazer algo inovador
Problemas da empresa	Resolver problemas com rapidez, sem burocracia
Projeto dentro da empresa	Participar de projetos globais
Distancia do trabalho	Trabalhar perto de casa ou home <i>office</i>
Plano de Carreira	Ter plano de carreira
Mudança de emprego frequente	Quer mudar de emprego com frequência

Quadro 3 - Problemas e expectativas da geração Y no âmbito organizacional

Fonte: Adaptado de Andrade *et al.* (2012, p. 5)

Quando se analisa as informações apresentadas no quadro 3 fica evidente que a geração é instigada por desafios e por interesse no crescimento e reconhecimento rápido por parte dos gestores. Verifica-se também, que apresentam uma característica de trabalho inovador e também um aumento na rotatividade de empresas, tendo em vista que construir uma carreira longa não é sua meta principal. Quando o indivíduo seja ele de quaisquer gerações se depara com situações que o remetam aos sentimentos de desinteresse, desmotivação, incompatibilidade de pensamentos, entre outros, a chance de se desencadear um conflito é ampliada. Todas as organizações são formadas por pessoas, com isso, divergências de opiniões e atitudes são frequentes, logo, podendo exercer como um fator que estimule possíveis conflitos.

3 CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Quando existe o relacionamento interpessoal, é inevitável que em alguma situação venha surgir um conflito, seja ele por oposição de ideias, tomada de decisões ou qualquer outro fator. Com isso, se faz necessário que o gestor desenvolva habilidades para intermediar e assim buscar a melhor solução.

Segundo Robbins (2009, p.190), “conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ela considera importante”. Desse modo, o conflito inicia-se quando o indivíduo se sente afetado ou julga que será afetado de maneira negativa por outro indivíduo ou grupo de indivíduos, ou seja, é uma questão de percepção (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Quando o conflito ocorre de maneira excessiva no contexto organizacional ele pode ser visto de maneira prejudicial, também pode ser considerado uma força positiva quando é apresentado de forma a desafiar e estimular novas ideias, metodologias, conduzindo assim a mudanças (DANTE; RODRIGUES; CREMONEZI, 2016).

Apesar da evolução sobre a noção de conflito, conforme observam Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), não se pode desprezar a noção de que o conflito, se não for bem administrado e bem interpretado, pode gerar situações de estresse. Esses autores entendem que os conflitos emocionais podem drenar as energias das pessoas, reduzindo seu desempenho.

3.1 CONFLITOS ENTRE AS GERAÇÕES X E Y

A relação e interação entre gerações no contexto organizacional é inevitável. Essa convivência proporciona a transferência de informações e conhecimento entre os envolvidos, com isso, é possível a percepção da ideologia e do modo de agir de cada um. Como as pessoas possuem convicções divergentes o surgimento de situações de conflitos devido, é algo que sem dúvidas irá acontecer.

Os conflitos entre as gerações no ambiente organizacional influenciam de maneira funcional ou disfuncional (Quadro 4). Os conflitos funcionais exercem a função de despertar um olhar sobre os pontos de vistas apresentados e possibilitando o surgimento de soluções revolucionárias e assim agir de forma positiva. Já os disfuncionais atuam de forma a ampliar as divergências de opiniões e interesses, tornando ainda mais árduo o processo de comunicação de resolução por parte dos gestores.

Positivos	Negativos
Estimulo à inovação e à criatividade obtidas pelo embate entre ideias divergentes.	Estresse individual e do grupo e insatisfação no ambiente de trabalho.
Busca de soluções alternativas para os problemas organizacionais.	Redução da comunicação entre indivíduos e grupos.
Melhoria do desempenho individual e do grupo.	Existência de um clima de desconfiança entre o grupo, reduzindo a efetividade do trabalho.
Indução dos indivíduos e grupos a encontrar novas abordagens para os problemas.	Redução do desempenho individual e do grupo.
Indivíduos e grupos podem ser requeridos a articular e esclarecer suas posições e pontos de vistas.	Torna os indivíduos e grupos mais resistentes às mudanças.

Quadro 4 – Efeitos Positivos e Negativos dos conflitos geracionais

Fonte: Adaptado de Lana *et al.* (2016, p. 10)

De acordo com Knob (2016), a existência de conflitos envolvendo as gerações é benéfico e pode vir a incitar inovação. Ao analisar o ponto de vista de cada envolvido a tomada de decisões tende a se tornar mais fácil e os resultados proveitosos, com isso, entender suas características tende a contribuir para o sucesso da equipe.

Em uma era onde a maioria das empresas são multigeracionais, um fator que geralmente pode leva ao conflito entre indivíduos é o fato dos colaboradores da geração Y sentirem-se frustrados com o progresso das demais gerações. (UNGLAUB; UNGLAUB, 2012). Outro fator que é responsável por grande parte dos conflitos geracionais é a intimidação que novos profissionais (geração Y) trazem aos mais experientes de empresa (geração X). O novo colaborador é inserido na organização com um custo mais baixo em relação aos funcionários com mais tempo de empresas, porém, muitos desses profissionais se apresentam com conhecimento técnico superior e domínio na utilização das tecnologias, o que conferem aos mesmos um ritmo mais dinâmico.

Com isso, muitas vezes se inicia um confronto entre esses colaboradores e se o gestor não estiver atento ou preparado para contornar essa situação, existe a possibilidade de que uma das partes fique desestimulado e tenha seu rendimento afetado ou até mesmo que venha a se desligar do quadro de funcionários.

Os conflitos também podem ser gerados na organização quando indivíduos pertencentes à geração X não aceitam que uma ideia melhor ou sugestões de melhoria surjam de indivíduos da geração Y, pois, julgam-se ter mais experiência. Porém, hoje as empresas concedem o reconhecimento e promoção pelos trabalhos desenvolvidos e não mais pelo tempo de trabalho, como acontecia a alguns anos atrás. Se faz necessário que os gestores conduzam para que essa concorrência aconteça de forma a trazer resultados positivos para organização e não se torne uma rivalidade entre ambas as partes.

Existem três grandes fatores quando se fala em conflitos nas organizações. O primeiro fator defende que os conflitos são resultantes da divergência de interesses que não são possíveis de conciliação. Já o segundo fator se dá englobando os papéis hierárquicos, resultantes do aperfeiçoamento tecnológico que exige adaptação dos indivíduos e conseqüentemente maior controle por parte dos gerentes. E o último fator é o voltado às características dos indivíduos que apresentam especificamente divergência de personalidade (LANA *et al*, 2016).

Ainda de acordo com Lana *et al* (2016), além dos conflitos que podem ser verificados pelos gestores existem os conflitos ocultos, aqueles que não acontecem de forma explícita, geralmente denominados como ruídos.

4 METODOLOGIA

A elaboração do presente trabalho caracteriza-se como exploratório e descritivo, visando reunir a teoria condizente e explanar os conhecimentos sobre a temática pesquisada.

A pesquisa exploratória é utilizada para obtenção de informações e de conhecimento, visando a obtenção de respostas a determinados problemas por meio do desenvolvimento de questões, utilizando-se da entrevista para a coleta de dados (LAKATOS; MARCONI, 2007). A coleta de informações tem a finalidade de obter dados que sejam relevantes para a pesquisa, tais como: opiniões, depoimentos, posicionamentos, informações, avaliações sobre determinado assunto (LIMA, 2004). Já a pesquisa descritiva se caracteriza como a metodologia mais adequada, quando há por parte do pesquisador a necessidade de entender determinados aspectos que influenciam na execução de tarefas e obtenção de resultados (OLIVEIRA, 2001). Segundo Cervo e Bervian (1996), esse tipo de pesquisa é mais utilizada em situações que não há registros documentados, mas que merecem atenção por parte dos gestores.

Quanto ao método, optou-se por utilizar estudo quantitativo (predominantemente), aplicada na área operacional da empresa supermercadista, tendo como instrumento de coleta um questionário estruturado, com a inclusão de apenas uma questão dissertativa.

A pesquisa quantitativa, de acordo com Richardson (1999), é caracterizada pelo emprego de dados quantificáveis, tanto na coleta de dados quanto no tratamento deles.

A coleta de dados, no nível operacional da empresa, foi realizada por meio da aplicação de questionário composto por 14 (quatorze) questões, sendo elas, 13 (treze) questões de múltipla escolha e 1 (uma) questão aberta. Também foram coletadas informações por meio de entrevistas informais realizadas com colaboradores e gestores da organização. O nome da empresa foi mantido em sigilo por questões éticas.

A coleta de dados foi realizada no segundo semestre letivo do ano de 2017, entre os dias 18 de agosto e 13 de outubro, objetivando coletar informações pertinentes para a análise dos resultados. Os questionários foram aplicados em horário de expediente, com os colaboradores que se encontravam disponíveis para respondê-los (por conveniência), nos dias e horários do período da coleta. Foram entrevistados no total 53 (cinquenta e três) colaboradores sendo que destes 22,65% pertencem à geração X e 77,35% pertencem à geração Y.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A empresa investigada caracteriza-se como uma rede de supermercados e foi fundada em um município da região noroeste do Paraná onde ainda atualmente está sediada.

No início da década de 80 o casal fundador chegou ao município da sede, que nesta época já contava com alguns supermercados mais próximos da região central, já nos bairros a população tinha à disposição apenas armazéns e mercearias. Influenciado pelos pais o proprietário comprou uma mercearia, localizada na entrada de um dos maiores bairros da cidade, dando início ao negócio familiar. Devido ao aumento da clientela o pequeno estabelecimento passou por grandes modificações, desse modo, no início de 1990 o negócio foi ampliado.

Atualmente, a empresa em estudo possui 196 colaboradores, e conta com três unidades no município de origem, e mais duas unidades em municípios vizinhos. A organização disponibiliza aos seus consumidores uma grande variedade de produtos de laticínio, de limpeza, açougue, hortifrúti, utilidades domésticas, bebidas, frios, padaria, higiene e eletrodomésticos. Para manter sua clientela e atrair novos clientes, durante o ano a empresa costuma oferecer cupons para sorteios de automóveis e outros prêmios.

Na sequência, apresenta-se os resultados obtidos por meio da coleta de dados junto aos colaboradores.

O gráfico 1, apresenta o tempo de trabalho de cada colaborador, separando-os por gerações, na empresa que foi objeto de estudo).

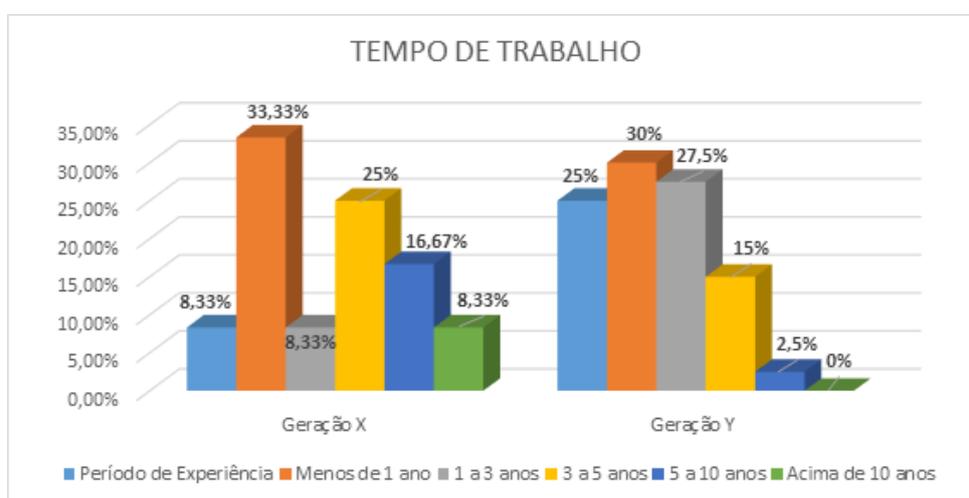


Gráfico 1 - Tempo de trabalho na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Ao se analisar os dados contidos no gráfico, pode-se verificar que o percentual de colaboradores cujo tempo de trabalho na organização é de 3 anos ou mais é dominado pelos indivíduos pertencentes a geração X, representando 33,33% dos colaboradores pertencentes a essa geração. Já os colaboradores que possuem até 3 anos de trabalho são dominados pelos indivíduos pertencentes a geração Y, representando o total de 30% dos colaboradores desta geração que responderam os questionários. O resultado demonstrou que os indivíduos da geração X permanecem mais tempo nas organizações, criam raízes, buscam a segurança

financeira. Esses indivíduos foram moldados a trabalhar e esperar o momento para o reconhecimento profissional e assim ter uma ascensão na carreira.

Os colaboradores da geração Y estão em início de carreira, buscam ascensão rápida e chegaram ao mercado de trabalho com energia, mas trocam de emprego com facilidade.

Pode-se perceber por meio dos resultados que a rotatividade de colaboradores da geração Y na empresa é alta, pelas informações coletadas um dos fatores responsáveis pela rotatividade é que muitos colaboradores desta geração enxergaram na empresa a oportunidade de serem inseridos no mercado de trabalho, ou seja, o primeiro emprego a fim de adquirir experiência. Para os colaboradores da geração X, o fator que faz com que os mesmos permaneçam na organização é o ambiente de trabalho. Pelas informações coletadas o ambiente de trabalho proporciona a possibilidade de crescimento e reconhecimento das suas habilidades. O relacionamento interpessoal é inevitável no contexto organizacional, o modo como o indivíduo se relaciona e trata seus colegas de trabalho é imprescindível para seu sucesso e consequentemente para o sucesso da organização.

Todo indivíduo tem suas peculiaridades e com isso maior facilidade em se relacionar com outro, cuja as características lhe agrade. Com base nessas informações, o gráfico 2 apresenta o relacionamento entre as gerações X e Y na organização, levando-se em conta a pesquisa realizada.

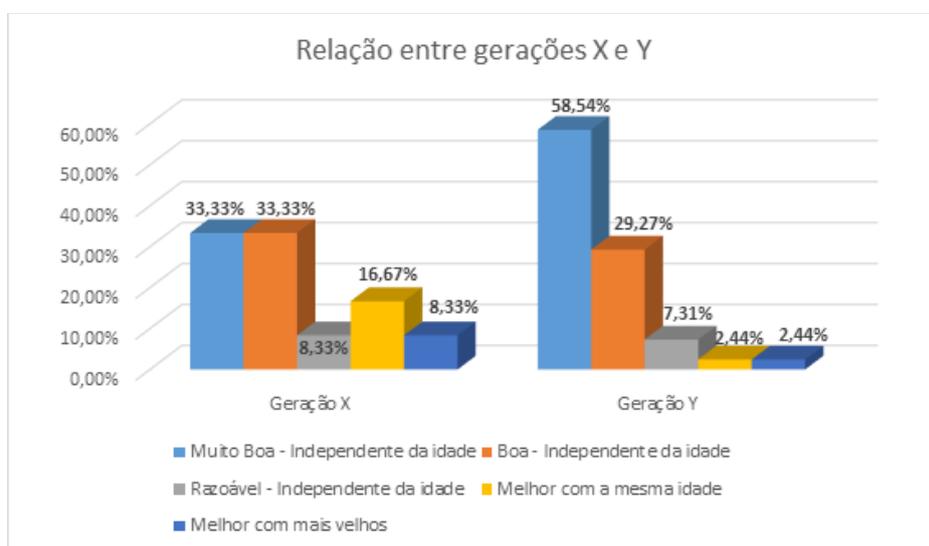


Gráfico 2 – Relação entre as gerações X e Y

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se verificar que, para ambas as gerações entrevistadas os maiores índices estão entre as opções muito boa e boa, sendo que a opção boa representou 33,33 para os indivíduos da geração X e 29,27% para os colaboradores da geração Y, já a opção muito boa representou 33,33% para os colaboradores da geração X e 58,54% para os colaboradores da geração Y, demonstrando assim que o relacionamento entre os indivíduos no âmbito organizacional é bom.

Para a organização um bom relacionamento entre os colaboradores é essencial, pois assim a interação entre os membros é muito mais fácil e a possibilidade de geração de conflitos é reduzida. Com os colaboradores trabalhando em conjunto para atingir os objetivos almejados fica muito mais fácil para os gestores, tornando-se assim um ponto forte, pois, o relacionamento interpessoal tem um grande impacto sobre as tarefas desempenhadas e refletem diretamente na produtividade. O relacionamento e a convivência entre os colaboradores, acontece de forma pacífica e cordial, com colaboração frequente, como observado *in loco*.

Verificou-se também que o relacionamento entre os gestores e os funcionários acontece de uma forma fraterna, porém, com regras claras e bem estabelecidas pela gerência, resultando em um ambiente de trabalho agradável a todos. Em empresas cujo número de colaboradores é alto, implementar medidas e técnicas para o gerenciamento de funcionários é fundamental para manter o bom andamento das tarefas, bem como, a ordem do ambiente de trabalho.

Pois, nem todos os indivíduos convivem de forma harmônica, seja pela incompatibilidade de personalidades ou outro fator. Com isso, cabe aos gestores buscar entender as características dos seus colaboradores para que assim possam estabelecer a ordem e conduzir os trabalhos da melhor maneira possível. No gráfico 3 estão apresentadas as características que os colaboradores, tanto das gerações X e Y, observam nos indivíduos da geração Y no desenvolvimento de suas tarefas.

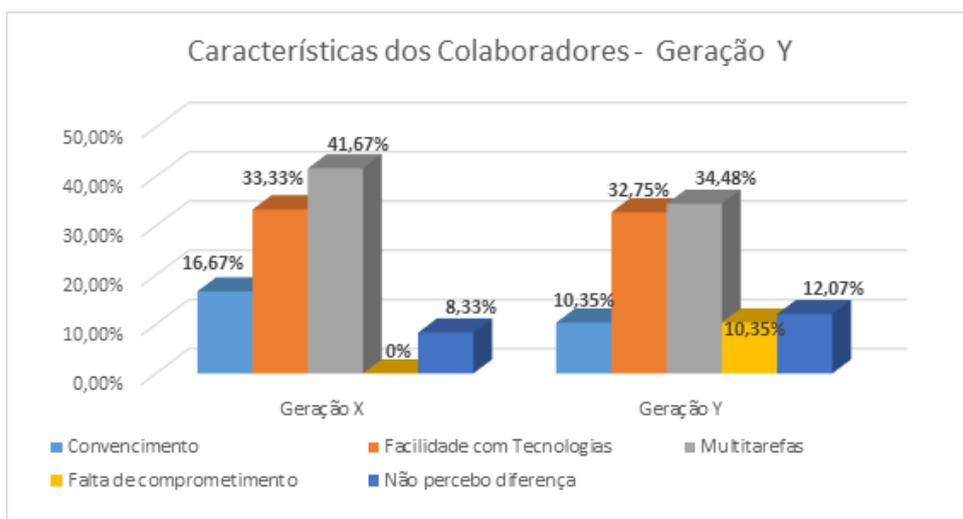


Gráfico 3 – Características dos colaboradores das gerações Y

Fonte: Dados da pesquisa

A característica que mais se destaca nos colaboradores pertencentes à geração Y é a de serem capazes de realizarem multitarefas, representando 41,67% para os colaboradores da geração X e 34,48% para os colaboradores da geração Y, ou seja, possuem a capacidade de desenvolver/executar várias funções/tarefas ao mesmo tempo. Verificou-se que para a

empresa em estudo valoriza a multifuncionalidade do colaborador, pois colaboradores que assumem este perfil desenvolvem várias funções atuando conforme as necessidades diárias dos gestores, ou seja, não desempenham uma função fixa, conforme as demandas vão surgindo os mesmos vão sendo alocados. Outra característica desta geração que se destacou foi a facilidade com as tecnologias 33,33% segundo os colaboradores da geração X e 32,75% segundo os colaboradores da geração Y. Por terem crescido envoltos pela tecnologia, os indivíduos dessa geração estão familiarizados e não encontram grande dificuldade na utilização das mesmas. Para as empresas, profissionais que dominam a tecnologia são fundamentais, tendo em vista que empresas que investem em tecnologia estão cada vez mais se destacando frente aos seus concorrentes. Convencimento foi uma das características levantadas representando 16,37% para os colaboradores da geração X e 10,35% para os colaboradores da geração Y. Essa característica não é boa para a organização, pois, funcionários convencidos não levam a sério sugestões e acreditam que a sua opinião sempre é a melhor ou a correta.

Para 10,35% dos colaboradores da geração Y, colaboradores pertencentes à mesma geração apresentam falta de comprometimento com a organização. Segundo as informações obtidas pelas entrevistas, isso ocorre pelo fato do mesmo não ter pretensão de permanecer na empresa, com isso, não faz nada além de suas obrigações diárias.

Foram verificadas também quais as características predominantes nos colaboradores pertencentes à geração X conforme apresentado no gráfico 4.

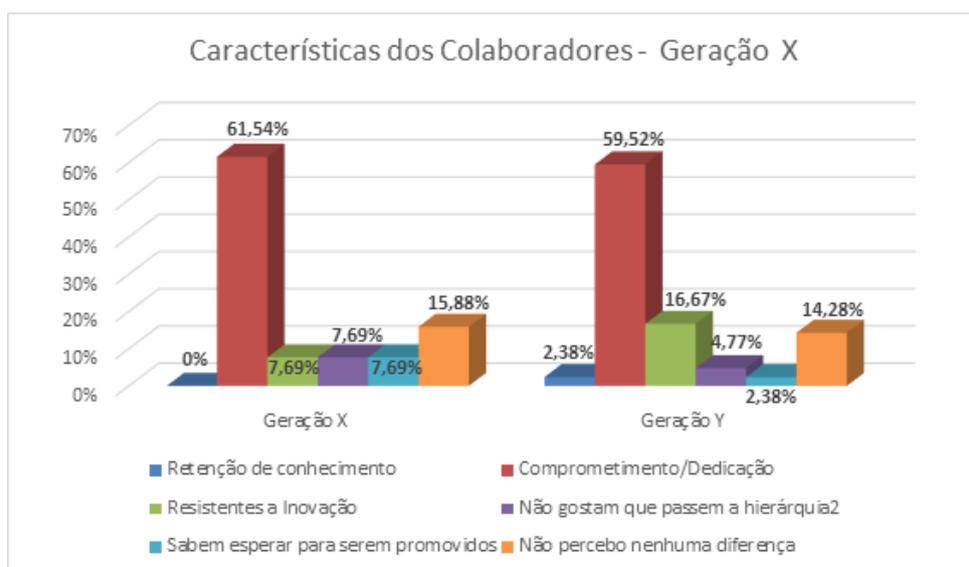


Gráfico 4 - Características dos colaboradores das gerações X
 Fonte: Dados da pesquisa

Comprometimento é a característica dos colaboradores pertencentes à geração X que mais se destaca na opinião dos colaboradores representando 61,54%, segundo os colaboradores da geração X e 59.52% segundo os colaboradores da geração Y. Essa

característica é desejável ou importante para qualquer organização, pois, o colaborador que a apresenta tem o desejo de participar do crescimento da organização e crescer em conjunto. Para que essa relação funcione é necessário que seja uma troca recíproca, ou seja, o funcionário também deve perceber esse comprometimento por parte da organização. Para 7,69% dos colaboradores pertencente à geração X e 16,67% colaboradores pertencentes à geração Y que responderam à pesquisa, os colaboradores pertencentes à geração X são resistentes às mudanças realizadas ou propostas pela organização. Outro ponto que se destacou foi o fato de 15,88% dos colaboradores da geração X e 14,28% dos colaboradores da geração Y não perceberem nenhuma diferença entre as características dos colaboradores da geração X em relação aos indivíduos da geração Y.

A empresa em estudo, como todas as organizações, enfrenta conflitos organizacionais. Deste modo, os funcionários foram questionados sobre a frequência com que os conflitos são ocasionados por colaboradores das gerações X e Y, cujo os resultados foram apresentados no gráfico 5.

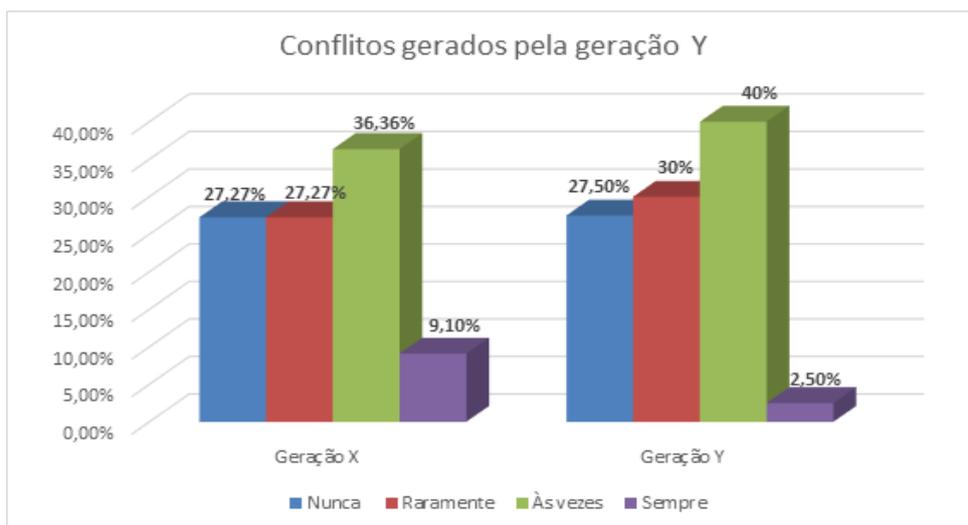


Gráfico 5 – Conflitos gerados pela geração Y

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se verificar que os conflitos são gerados por colaboradores da geração Y na escala de “as vezes” para 36,36% dos colaboradores da geração X e para 40% dos colaboradores da geração Y. A geração Y tem uma visão influenciada pela nova sistemática de mercado, ou seja, uma visão mais atualizada, mas muitos indivíduos pertencentes a essa geração não possuem maturidade suficiente para analisar todos os fatores envolvidos.

O gráfico a seguir apresenta a frequência com que os conflitos são gerados por colaboradores pertencentes à geração X.

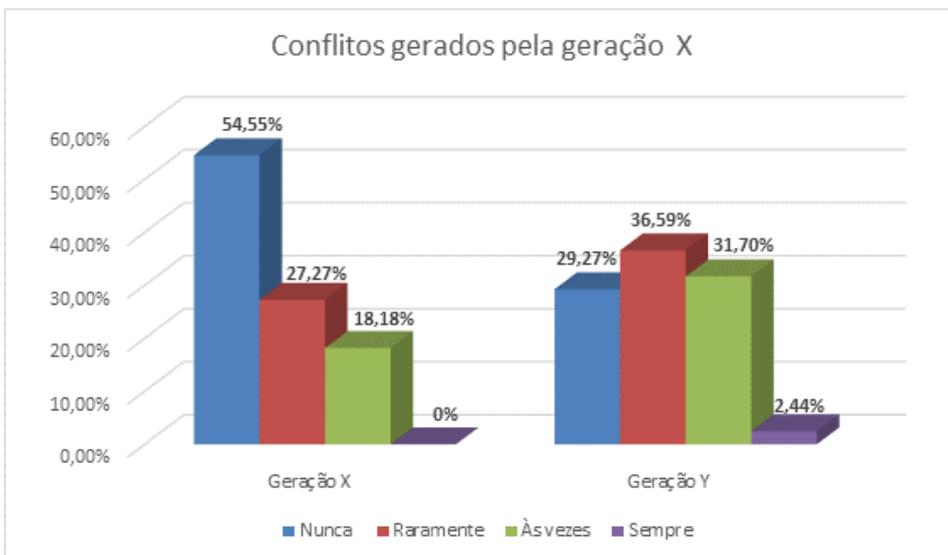


Gráfico 6 – Conflitos gerados pela geração X

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os resultados apresentados no gráfico 6 podemos verificar que para 54,55% dos colaboradores da geração X e 29,27% dos colaboradores da geração Y os conflitos são gerados pelos colaboradores da geração X em uma escala de “às vezes” e para 27,27% dos colaboradores da geração X e 36,59% dos colaboradores da geração Y os conflitos são gerados em uma escala de “raramente”. Ao contrário dos indivíduos pertencentes à geração Y, os colaboradores da geração X analisam todas as vertentes antes de entrar em uma discussão sobre determinada situação. Muitas vezes acabam deixando seus ideais de lado para não se envolverem em conflitos organizacionais. Os indivíduos da geração X buscam seguir as regras e determinações impostas pela organização e quando identificam situações adversas, procuram os superiores para relatá-las e assim buscar a melhor forma para resolverem o impasse.

Nem todo conflito é considerado ponto negativo, os conflitos que são chamados de funcionais podem trazer soluções para a organização, já os disfuncionais não têm resultados positivos. Como cada geração apresenta maneira diferente de pensar e agir, cabe ao gestor analisar formas de reduzir os impactos dessas diferenças.

Com base nessas informações foram levantados os pontos que, segundo os colaboradores da empresa, são fatores geradores de conflitos na organização. Os resultados obtidos no gráfico 7 demonstram os principais fatores que do ponto de vista dos colaboradores são geradores de conflitos na organização.

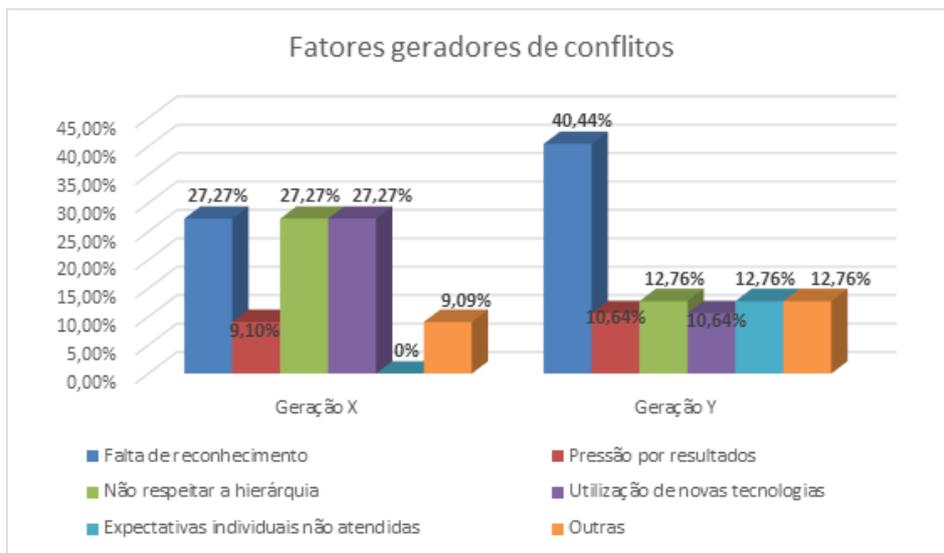


Gráfico 7 - Fatores geradores de conflitos na organização

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo a visão de 27,27% dos colaboradores pertencente à geração X o principal fator que gera conflito é a falta de reconhecimento. Os indivíduos da geração X buscam na organização serem reconhecidos a longo prazo juntamente com a valorização de suas experiências pelo tempo de trabalho prestado. Pode-se observar por meio de entrevistas com colaboradores pertencentes a esta geração que os mesmos sentem a necessidade do *feedback* por parte de seus gestores, pois sentem a necessidade de saber se o seu trabalho está gerando resultado para a organização, se os mesmos estão executando de maneira correta ou até mesmo em quais pontos precisam melhorar.

Não respeitar o nível hierárquico foi também um fator responsável por conflitos pela visão de 27,27% dos colaboradores pertencentes à geração X. Sabe-se que profissionais desta geração não gostam que passem por cima de sua autoridade, ou seja, pela sua visão um auxiliar não poderia falar diretamente com o gerente, o mesmo deveria falar com o encarregado de seção e este por sua vez fazer o papel de intermediador.

Utilização de novas tecnologias na execução das tarefas também foi apontado como fator que gera conflitos pela visão de 27,27% dos colaboradores pertencentes à geração X. Profissionais da geração X possuem a mesma capacidade dos colaboradores da geração Y no manuseio de tecnologia, mas podemos dizer que em um ritmo mais lento. Tal situação é proveniente muitas vezes de não terem sido familiarizados com as mesmas precocemente, como aconteceu com os indivíduos pertencentes à geração Y. Para 40,44% dos colaboradores pertencentes à geração Y, os principais fatores que geram conflitos na organização é a falta de reconhecimento. Os colaboradores pertencentes à geração Y ao contrário dos colaboradores pertencentes a X buscam o reconhecimento imediato, sentem a necessidade de serem promovidos com rapidez e um *feedback* quase que instantâneo por parte de seus superiores.

No momento da entrevista, foi possível constatar que os colaboradores pertencentes à geração Y chegam na organização cheio de ideias, mas como chegam sem experiência, são alocados para funções operacionais como empacotadores e repositores. Sentem que têm potencial maior, e acabam sentindo-se frustrados. Então, começam a encarar como algo temporário até que encontrem algo que segundo sua visão proporcione seu reconhecimento. Esse fator contribui para aumento da rotatividade de colaboradores Y na organização.

No gráfico a seguir serão apresentadas as características negativas dos líderes.

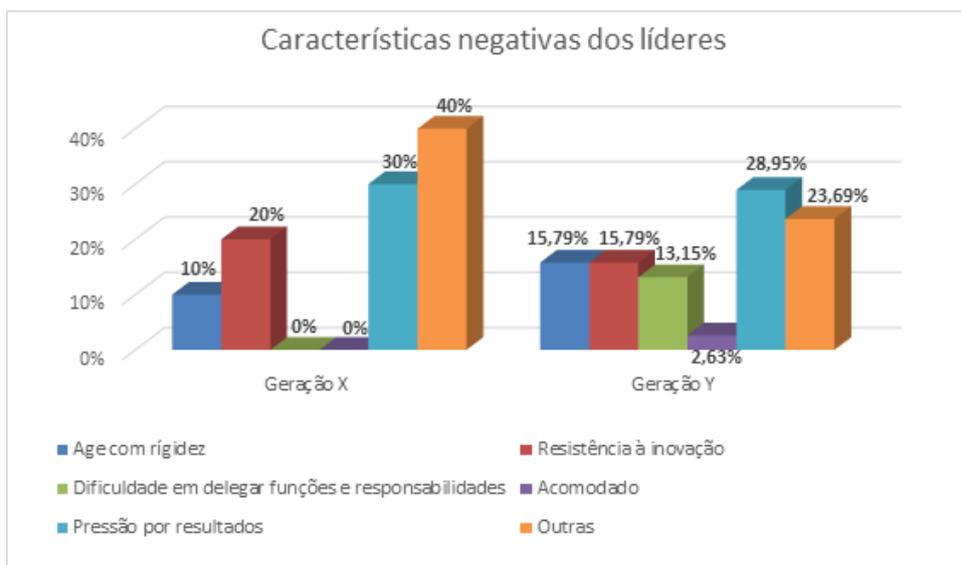


Gráfico 8 – Características negativas dos líderes

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se verificar por meio do gráfico 8 que a opção que apresentou maior índice na pesquisa foi “outra” segundo 40% dos colaboradores pertencentes a geração X. Porém, não foram informadas pelos colaboradores quais as outras características que consideram negativa em seu líder.

Nas entrevistas realizadas com os colaboradores da geração X, foi verificado que o índice de satisfação destes funcionários em relação aos seus líderes é alto, sendo assim, entendem que esse aspecto é irrelevante para a execução de suas tarefas.

Segundo 30% dos colaboradores da geração X a pressão por resultado foi outro fator que se destacou, pelas informações coletadas nas pesquisas realizadas com os colaboradores da geração X, os líderes são exigentes em relação aos prazos para as execuções das tarefas rotineiras, onde, de acordo com alguns entrevistados isso poderia ser resolvido se as tarefas fossem melhor distribuídas, evitando assim a sobrecarga de tarefas para alguns funcionários.

Para os indivíduos da geração Y as opções pressão por resultados e “outras” também foram as que mais se destacaram, sendo que pressão por resultados representou 28,95% e “outras” representou 23,69%, ressaltando que não foram informadas pelos colaboradores

quais as outras características que consideram negativa em seu líder. Porém, o que mais chamou atenção na compilação do resultado foi o índice dificuldade em delegar tarefas, enquanto para os colaboradores da geração X este fator apresentou 0%, para os colaboradores da geração Y o resultado apresentado foi de 13,15%. A habilidade em delegar tarefas é fator primordial para um bom líder, facilitando o trabalho rotineiro e as tarefas diárias. Alguns líderes acabam realizando a tarefa que foi delegada, isso ocorre por motivos como, falta de paciência e até mesmo falta de planejamento, pois precisam que tal tarefa seja realizada naquele momento.

Foram verificadas também as características positivas dos líderes com a finalidade de observar se as mesmas influenciam no desempenho das funções dos colaboradores, onde, os resultados foram apresentados no gráfico 9.

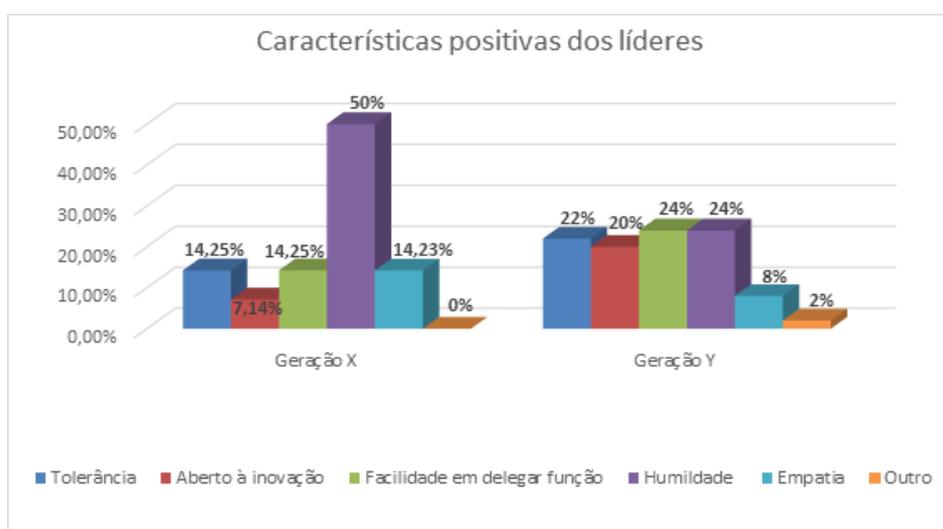


Gráfico 9 - Características positivas dos líderes

Fonte: Dados da pesquisa

Para 50% dos colaboradores da geração X a característica que mais se destaca é a humildade dos líderes. Para esses colaboradores a humildade do superior facilita o convívio diário e os deixam mais a vontade para procurá-lo quando estão com alguma dúvida em relação às funções desenvolvidas ou até mesmo para opinar em alguma situação rotineira.

Pode-se perceber por meio da comparação dos resultados obtidos pelos colaboradores da geração Y, que não houve diferença expressiva nas respostas, demonstrando que não priorizam apenas uma característica específica, mas sim o conjunto. Pois muitas vezes não adianta o líder ser humilde e não ser tolerante ou até mesmo ter empatia, mas não ser aberto a inovações. As características dos líderes apresentam grande influência no desenvolvimento de suas atividades, pois exercem sobre seus liderados a função de agente influenciador.

A busca pela maior produtividade e competitividade perante os concorrentes resultou na necessidade da procura constante por parte dos líderes de analisar e identificar os comportamentos de seus liderados. Com base nessas informações, foram levantados os principais comportamentos dos colaboradores das gerações X e Y que resultam em conflitos na empresa, cujos resultados foram apresentados no gráfico 10.

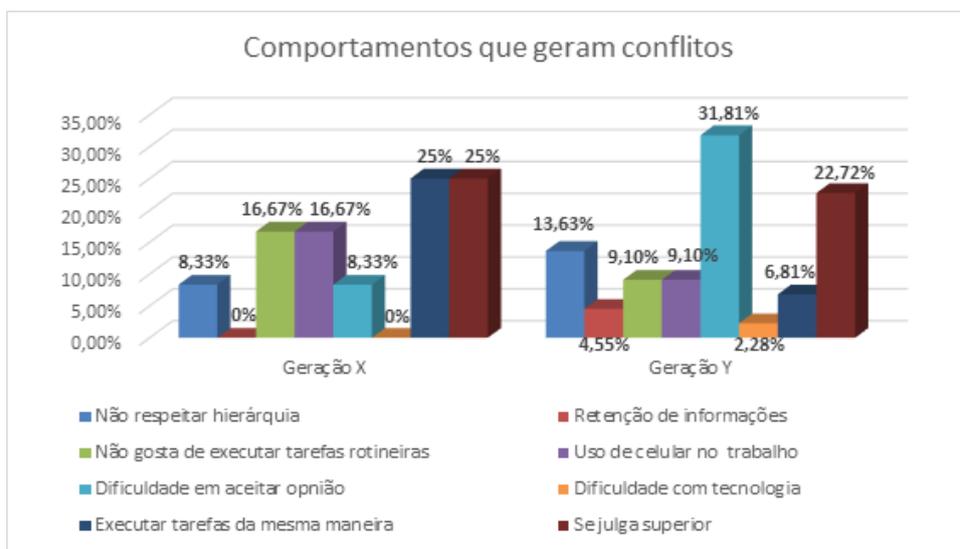


Gráfico 10 – Comportamentos que resultam em conflitos

Fonte: Dados da pesquisa

Para 25% dos colaboradores pertencentes à geração X os fatores que mais se destacaram foram a execução da tarefa sempre da mesma maneira e para outros 25% dos colaboradores da geração X o fator “se julgam superiores”. Muitos colaboradores não aceitam opinião quanto a execução de suas tarefas, sempre fizeram e irão continuar fazendo do mesmo modo. Isso tende a resultar em conflitos quando há necessidade da implementação de um novo método ou nova ferramenta de trabalho, pois o colaborador que apresenta essa característica tende a apresentar o comportamento de desaprovação e desinteresse, resultando em um possível desentendimento entre o indivíduo e o gestor. Alguns indivíduos apresentam a característica de reter o conhecimento, ou seja, tem o receio de repassar esta informação para outros colaboradores. Essa característica pode ser resultado do medo de que outro colaborador aprenda a executar a tarefa e o mesmo venha a perder o emprego, ou seja, sente-se ameaçado perante essa circunstância. Essa Característica foi a escolha de 0% dos colaboradores da geração X e 4,55% dos colaboradores pertencentes à geração Y.

Para a geração Y, a dificuldade em aceitar opiniões está em primeiro lugar com 31,81% entre os fatores geradores de conflitos organizacionais. Segundo esses colaboradores, os indivíduos da geração X apresentam-se restritos para aceitar a opinião de outros colaboradores, acreditam que a maneira que executa é a melhor e não estão abertos para experimentar uma nova maneira. Para a organização essa característica é um fator

negativo, pois deve-se buscar a melhoria contínua na execução das tarefas e isso não proporciona essa busca.

Foi levantado o índice de satisfação dos trabalhadores quanto a execução de suas tarefas, pois colaborador satisfeito apresenta maior índice de produtividade, melhora o convívio entre os indivíduos resultando em um clima organizacional agradável. Os resultados obtidos foram disponibilizados no gráfico 11.

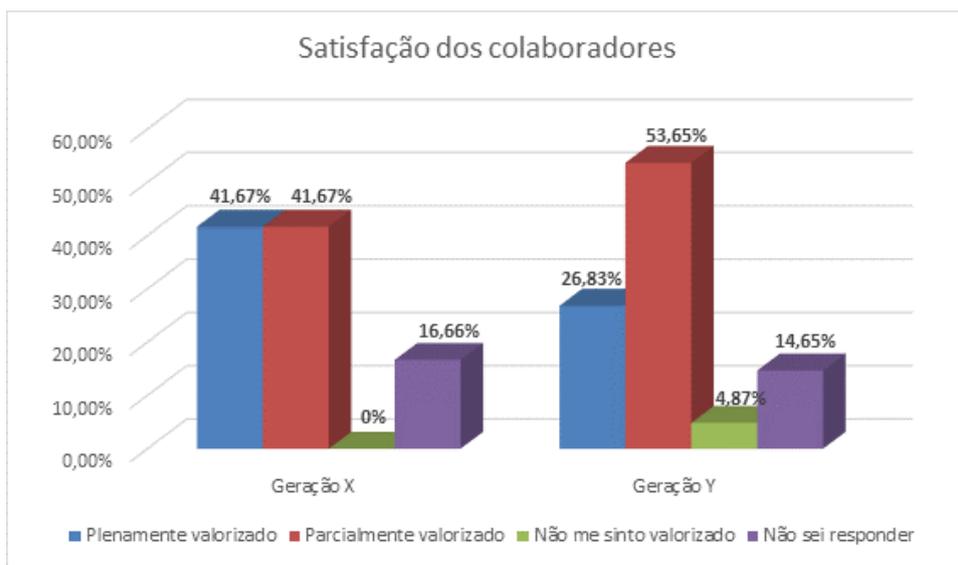


Gráfico 11 – Satisfação dos colaboradores das gerações X e Y

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme pode-se observar os índices de satisfação para os indivíduos das gerações X e Y são altos, sendo que 41,67% dos colaboradores da geração X sentem-se plenamente valorizados e outros 41,67% parcialmente valorizados, já 26,83% dos colaboradores pertencente a geração Y sentem-se plenamente valorizados e 53,65% parcialmente valorizados. Para a organização esses índices são excelentes, pois, colaboradores satisfeitos sentem-se motivados e funcionários motivados é sinal de maior produtividade, também falam bem da empresa no ambiente externo se tornando um marketing boca a boca positivo.

6 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

De acordo com os resultados obtidos, pode-se constatar, que os indivíduos pertencentes à geração X definiram como prioridade o fator estabilidade, seguido da possibilidade de desenvolvimento profissional.

Isso é resultado de que a geração X tem como característica o equilíbrio em sua vida profissional, visando sempre o aprimoramento de suas funções exercidas na empresa e assim seja sempre mais reconhecida e valorizada buscando sempre a estabilidade profissional na organização.

Já para os indivíduos pertencentes à geração Y, o fator de maior prioridade é a remuneração, seguido da possibilidade de ascensão profissional, sendo essa uma característica desta geração, pois trabalham de uma maneira mais individualista pensando mais em sua remuneração e seu crescimento profissional rápido, deixando a estabilidade em último plano. Isso se dá ao fato de que muitos indivíduos pertencentes à geração Y possuem a visão de que o trabalho na organização é apenas uma forma de adquirir experiência.

Os colaboradores apresentaram índices de bom relacionamento o que é um ponto forte para a empresa, pois, empresas em que o relacionamento é turbulento o índice de conflitos organizacionais tende a ser maior devido às desavenças. Sendo assim, esse fator tem influenciado de forma positiva no desempenho da organização. Quando ocorre alguma situação de desentendimento entre os colaboradores, os gestores buscam definir a melhor medida a ser seguida evitando que esse desentendimento se torne disfuncional. Quando se trata da maneira em que as tarefas são divididas e coordenadas pelos gestores pode-se verificar que os colaboradores se encontram satisfeitos.

Analisando os colaboradores da geração Y, verifica-se que grande percentual dos colaboradores pertencentes a essa geração apresentam a característica de realizarem multitarefas, ou seja, desenvolvem várias tarefas ou desempenham várias funções simultaneamente. Essa característica tem influenciado de forma positiva no desempenho da empresa através do ganho de produtividade. Os colaboradores com essa característica realizam atividades que seriam executadas por mais de um colaborador, caso os mesmos não possuíssem essa característica. Consequentemente a quantidade de funcionários pode ser menor, resultando com folha de pagamento reduzida, podendo-se investir em outros pontos.

Outra característica dos colaboradores pertencentes à geração Y que se destacou, foi a facilidade com novas tecnologias. Para a empresa essa característica apresenta influência positiva, tendo em vista que cada vez mais se investe em tecnologia para ganho de produtividade. Sendo assim, a empresa conta com profissionais considerados aptos a desenvolverem tais funções.

Verificou-se que os colaboradores que pertencem à geração X apresentaram em sua maioria a característica de comprometimento. Essa característica é desejável por todas as organizações, sendo assim, tem influenciado de forma positiva a organização a atingir seus objetivos. Pois, colaboradores comprometidos com as causas da empresa trabalham para o crescimento em conjunto, não medem esforços, estão dispostos a colaborar com os demais funcionários, estão sempre apresentando sugestões de melhoria e demonstrando-se participativos.

Percebeu-se que alguns colaboradores pertencentes a geração X apresentam a característica de resistência às mudanças propostas pela empresa. A resistência às

mudanças pode se tornar um fator de conflitos na organização, podendo tornar difícil ou até mesmo impedindo a implementação das mudanças propostas.

Algumas ações podem minimizar o impacto dessa característica para que venham a influenciar de forma negativa no desempenho organizacional, entre elas, apresentar ao indivíduo a importância e as vantagens que a mudança apresenta para a organização, proporcionando ao mesmo tempo uma visão ampla de como todos serão afetados com a nova metodologia. Conceder a oportunidade aos colaboradores de expressarem suas opiniões sobre as mudanças propostas pela organização faz com que os indivíduos sintam-se parte integrante do processo de definição das mudanças, assim se sentirão mais motivados a colocar em prática o que ajudaram a definir.

Percebeu-se que alguns colaboradores pertencentes às gerações X e Y apresentam a característica de convencimento, ou seja, julgam que apenas a sua visão ou metodologia de desempenhar determinada função esteja correta.

Durante a pesquisa, em conversa com os colaboradores, uma quantidade significativa de funcionários que exercem a função de repositor se queixaram de ter uma sobrecarga de tarefas se comparados a funcionários que ocupam a mesma função.

A falta de comprometimento é um fator que demanda atenção especial dos gestores, pois os interesses da empresa e dos colaboradores devem estar em sintonia. Funcionários não comprometidos com o trabalho podem prejudicar o desempenho organizacional, influenciando no alcance das metas e também no comportamento de outros colaboradores. Cabe à organização desenvolver uma avaliação comportamental e identificar quais os pontos necessários de acompanhamento e trabalhar para que a motivação destes funcionários seja elevada.

Foi possível verificar que os trabalhadores da geração X valorizam o tempo de carreira e busca cada vez mais a estabilidade profissional. Já os colaboradores da geração Y, em sua maioria buscam o reconhecimento imediato por parte dos gestores, e caso não julguem ser reconhecidos apresentam-se abertos a nova oportunidade profissional, ou seja, não buscam criar vínculos com a organização.

Com relação aos conflitos pode-se observar que cada geração possui uma visão dos fatores que levam aos conflitos organizacionais e que cabem aos gestores analisarem esses pontos para que possam definir ações preventivas e assim evitar conflitos que geram prejuízos à organização. Na empresa em estudo, foram identificados conflitos, contudo, os mesmos são considerados funcionais, tendo em vista que os gestores desenvolvem alternativas visando evitar ou minimizar a incidência de determinado problema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Salete I. de; MENDES, Patricia; CORREA, Dalila A.; ZAINÉ, Mariselma F.; OLIVEIRA, Angela T. de. Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 9, 2012, Resende/RJ. **Anais**. Resende/RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/10416476.pdf>>. Acesso em: 01 de Abril 2017.

DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZI, G. G. Os Impactos da Gestão Familiar nos Conflitos e Cultura Organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 3, p. 262-280, 2016.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FURUCHO, N. Y.; OSWALDO, Y. C.; GRAZIANO, G. O.; SPERS, V. R. E. Valores e Características Geracionais: Um Estudo em uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 14, n. 4, p. 492-501, 2015

KNOB, M. A. S. Percepção de Carreira Para a Geração Y - Um Desafio para as Organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 3, p. 332-345, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

LANA, R. D.; PAINES, P. A.; BONALDO, S. A.; MULLER, F. M. As Organizações como Fonte de Conflitos de Poder. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p. 506-519, 2016.

LATOSKI, A.; MELLO, C. M. A Concepção de Aprendizagem na Perspectiva de Universitários: um Estudo na AIESEC de Curitiba/PR. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 1, p. 19-29, 2016.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

MORAIS, F. L. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, p. 176-187, 2016.

NASCIMENTO, N. M.; SANTOS, J. C. D.; VALENTIM, M. L. P.; CABERO, M. M. M. O Estudo das Gerações e a Inteligência Competitiva em Ambientes Organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. N. Especial, p. 16-28, 2016.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, Monografias, dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

UNGLAUB, Eiel; UNGLAUB, Delton Lehr. Conflito geracional: a influência das gerações no ambiente corporativo. **Revista Acta Scientiae Biological Research**, v. 21, n. 3, p. 99-107, 2012. Disponível em: <<https://revistas.unasp.edu.br/actacientifica/article/view/70>>. Acesso em: 15 Abril de 2017.

SCHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.