

# OS CONFLITOS INTERPESSOAIS ENTRE AS GERAÇÕES Y, X E BABY BOOMER NAS ORGANIZAÇÕES

Fernanda Pereira Quartarolli<sup>1</sup>

Gabriela Aguiar da Silva<sup>2</sup>

Juliana Cristine Teixeira de Souza<sup>3</sup>

Andrea Bier Serafim<sup>4</sup>

## RESUMO

Considerando o aumento da expectativa de vida da população e, conseqüentemente, o aumento da população idosa em plenas condições de trabalhar, hoje há uma nova realidade: a coexistência de três gerações atuantes no mercado de trabalho, que são os *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y. Devido a diferenças de valores, educação, personalidade e cultura, pode haver um ou mais conflitos entre estas gerações. Para ilustrar essa realidade, desenvolveu-se uma pesquisa com os funcionários de diferentes gerações e públicos da empresa Votorantim Cimentos S.A. – Unidade Rio Branco, tendo como objeto de estudo e tema os conflitos interpessoais entre as gerações. Buscou-se, através desta pesquisa acadêmica, compreender as características dessas três gerações e como elas atuam no mercado de trabalho. Para atingir esta proposta, os seguintes objetivos específicos foram desenvolvidos: a) descrever as características e perfis de cada uma das gerações de profissionais da empresa Votorantim Cimentos S.A. – Unidade Rio Branco; b) comparar as diferenças de valores e crenças pessoais e organizacionais; e c) levantar os fatores dos conflitos interpessoais. O percurso metodológico da pesquisa

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail*: quartarollif@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduanda em Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail*: gabi.aguiar15@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Graduanda em Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail*: julianacristinel@hotmail.com

<sup>4</sup> Mestre em Administração pela UFPR. Coordenadora do curso de Administração da FAE Centro Universitário – *Campus* São José dos Pinhais. Professora da FAE Centro Universitário. *E-mail*: andrea.Serafim@bomjesus.br

pautou-se nos objetivos específicos descritos e foi trabalhado em duas fases: pesquisa bibliográfica em livros especializados para a formulação da fundamentação teórica e pesquisa de levantamento com os colaboradores da empresa mencionada. Destacam-se os resultados encontrados pela pesquisa: a caracterização do perfil das três gerações na Votorantim Cimentos S.A. – Unidade Rio Branco e a compreensão dos valores pessoais que os integrantes desta organização valorizam, que é fundamental para que estes estejam alinhados com a cultura da empresa, uma vez que é importante integrar estes diferentes perfis e valores em prol de uma cultura organizacional única. Por fim, em relação aos fatores dos conflitos interpessoais, foi possível correlacionar alguns motivadores desta realidade dentro da organização pesquisada.

Palavras-chave: Conflito de Gerações. Aumento da Expectativa de Vida. Geração *Baby Boomer*. Geração X. Geração Y. Conflitos Interpessoais.

## INTRODUÇÃO

O significado da palavra **geração** é descrito, de acordo com Houaiss (2012 apud ANDRADE et al., 2012), como o “espaço de tempo correspondente ao intervalo que separa cada um dos graus de uma filiação, avaliado em cerca de 25 anos”. Portanto, hoje coexistem, em uma perspectiva otimista, cinco gerações: *Belle Époque*, nascidos entre os anos de 1920 e 1945; *Baby Boomer*, cujo ano de nascimento é entre 1945 e 1960; Geração X, que datam os anos de 1960 a 1980; Geração Y, nascidos entre 1980 e 2000; e, por fim, a Geração Z, que são os jovens nascidos entre os anos 2000 e 2016. Essa classificação segundo a linha cronológica é a mais usual, porém, estas gerações são marcadas por acontecimentos históricos, sejam eles políticos, sociais ou culturais, os quais contribuíram para a construção dos perfis destas gerações.

Contudo, considerando o aumento da expectativa de vida da população e, conseqüentemente, o aumento da população idosa em plenas condições de trabalhar, deparamo-nos hoje com uma nova realidade: a coexistência de três gerações atuantes no mercado de trabalho, que são os *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y. Neste aspecto, devido às diferenças de valores, educação, personalidade e cultura, pode haver um ou mais conflitos entre estas gerações. Além disso, este conflito pode ser um exemplo de conflito interpessoal, uma vez que ocorre entre os indivíduos e é estimulado por situações como a competição por espaço, divergência de valores e educação, ameaça ao *status*, falta de civilidade e, principalmente, choques de personalidade.

Sendo assim, considerando este cenário, buscou-se através dessa pesquisa acadêmica compreender as características dessas três gerações e como elas atuam no mercado de trabalho. Para ilustrar essa realidade, desenvolveu-se uma pesquisa com os funcionários de diferentes gerações e públicos da empresa Votorantim Cimentos S.A. – Unidade Rio Branco, tendo como objeto de estudo e tema os conflitos interpessoais entre as gerações Y, X e *Baby Boomer*, sendo a problematização central quais são os fatores determinantes destes conflitos.

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A elaboração da fundamentação teórica desenvolveu-se a partir de temas relevantes para a construção conceitual, que auxiliaram no encontro de respostas para o problema proposto neste trabalho. A fundamentação teórica foi dividida nos seguintes tópicos: a Geração *Baby Boomer*, a Geração X e a Geração Y.

## 1.1 A GERAÇÃO *BABY BOOMER*

A parcela da população nascida no período de 1946 a 1964 é conhecida como *Baby Boomer*. De acordo com Oliveira (2012), a classificação das gerações baseada pelo período de nascimento é a mais usual, porém, para obter uma análise mais profunda de cada uma das gerações que hoje coexistem, é preciso avaliar outros fatores que constroem suas identidades, como a cultura, família, educação e até mesmo o padrão econômico. Neste aspecto, um dos temas que mais influenciam a classificação geracional são os acontecimentos sociais, econômicos e culturais no mundo.

Essa geração foi educada por pais cuja disciplina era forte, porém, ao se tornarem jovens, eles passaram a contestar este estilo de educação, assim como todos os meios sociais em que estavam envolvidos. Ao enaltecer a figura contestadora desses jovens, Oliveira (2012, p. 43) afirma que:

Muitas coisas se alteraram e algumas conquistas foram memoráveis, como a discussão da diversidade social, seja de raça ou de preferência [sic] sexual, e a definitiva alteração do papel da mulher, que atualmente permite que haja um espaço muito mais coerente com as excelentes contribuições femininas para a evolução da sociedade. Foi nesse período também que surgiu a pílula anticoncepcional, que, associada à regulamentação do divórcio em diversos países, criou um dos fatores que mais modificaram a estrutura das famílias nas décadas seguintes.

Contudo, o principal marco dessa geração foi o acesso à televisão. Para Neilsen (2007), os *Baby Boomers* foram a primeira geração que cresceu em frente à TV. Esse acesso possibilitou aos jovens o compartilhamento de eventos sociais, culturais e econômicos com todos os públicos. Ainda segundo o autor,

outro elemento cultural que distinguiu os *Boomers* de seus pais foi o *rock and roll*; artistas como Elvis Presley, Little Richard, Buddy Holly e, posteriormente, Bob Dylan, Beatles, Rolling Stones e The Who tomaram conta das ondas sonoras e deram aos *Boomers* a identidade de uma geração (NEILSEN, 2007, p. 20).

Corroborando Oliveira (2012), estes fatos criaram uma identidade contestadora e irreverente para os *Baby Boomers*, os quais, diferentemente de seus pais, aproveitaram a juventude, casaram mais tarde e, ao terem seus filhos, optaram por uma educação menos hierarquizada e rígida, oportunizando a seus filhos espaço para o diálogo e tomada de decisões.

No que diz respeito ao perfil profissional, os *Baby Boomers* caracterizam-se por serem muito leais e comprometidos com as empresas, e valorizam a ascensão profissional. Esta geração considera o trabalho a sua principal prioridade, logo, são competitivos e focam em resultados, ao mesmo tempo em que não se preocupam com a qualidade de vida

e têm dificuldade em lidar com a perda de *status* e poder. Outro fator que os difere, e muito, das gerações sucessoras é a dificuldade em manusear tecnologias (MATTA, 2013).

Por fim, de acordo com Oliveira (2012), o que tem chamado a atenção nessa geração em especial é o fato de estarem se aproximando dos 60 anos de idade e, por serem pessoas que ao longo da vida sempre tiveram preocupação com o bem-estar e a saúde, estão adiando o momento de suas aposentadorias. Muitos pretendem se aposentar, porém, planejam conciliar parte de seu tempo entre o trabalho e o lazer.

## 1.2 A GERAÇÃO X

O grupo de pessoas nascidas entre 1965 e 1979 é chamado de Geração X. Essa geração surgiu no auge do consumismo, o qual teve papel fundamental na construção dos valores dos jovens dessa geração. Neste quesito, Oliveira (2012, p. 45) comenta que:

As crianças da recém-inaugurada Geração X aprendiam desde cedo que, desejando e acreditando, tudo era possível. A máxima “querer é poder” ficou muito popular nesse período. As crianças aprenderam que deveriam querer muito e pedir incessantemente a seus pais. [...] Pode-se dizer que essa foi a raiz de todo o processo que atualmente observamos. As crianças da Geração X aprenderam muito cedo a desejar, mas não tiveram tudo o que queriam. Não porque seus pais adotavam algum tipo de modelo educacional mais rígido, mas simplesmente porque não tinham como atender a todos os desejos de seus filhos.

O autor também afirma que esta geração vivenciou fatos que marcaram a condição econômica de suas famílias, como a crise do petróleo e, no Brasil, o milagre econômico. Este último incentivou as famílias brasileiras a comprarem impulsivamente, principalmente eletrodomésticos. A prosperidade fornecida pelo milagre econômico teve duração curta, pois a crise do petróleo alimentou uma crise mundial, o que fez com que muitos brasileiros se endividassem e tivessem que reduzir seu padrão de vida. Oliveira (2012) afirma que neste momento as crianças da Geração X vivenciaram um período em que tudo era socializado, desde banheiros a quartos, o que gerou nestes jovens uma necessidade fundamental de individualidade.

Considerando esse cenário, Oliveira (2011) afirma que a Geração X sentiu a necessidade de ingressar no mercado de trabalho com urgência, uma vez que ansiavam por ter seu próprio dinheiro para saciar seus desejos compulsivos. Essa geração presenciou a era das inovações eletrônicas, como o videocassete, telefone sem fio, *paggers* e celulares – inclusive a grande maioria das inovações tecnológicas atuais foram criadas por adultos da Geração X.

Uma das características mais marcantes dessa geração é o fato de serem viciados em trabalho, justamente pela busca incessante para atender seus desejos. Oliveira (2012)

afirma que nas décadas de 1980 e 1990 a atitude *workaholic* tornou-se comum, não apenas pela necessidade de sobrevivência das pessoas, mas também por fatores mais fúteis, como vaidade, ganância e competitividade.

Sendo assim, no que diz respeito ao estilo profissional, a Geração X valoriza o trabalho, mas, principalmente, a estabilidade financeira. Essa valorização os incentiva a serem dedicados, empreendedores e comprometidos com os valores e missão das organizações. A necessidade de ter uma vida profissional sólida e segura faz com que esses profissionais tenham medo de fracassar, além do receio de perderem seus empregos ou espaço para a Geração Y. Além disso, essa geração tem facilidade para lidar com tecnologias (MATTA, 2013).

### 1.3 A GERAÇÃO Y

A parcela da população nascida entre os anos de 1980 e 2000 é conhecida como Geração Y. De acordo com Oliveira (2011), esta geração, hoje, é muito comentada no ambiente organizacional, uma vez que estão ingressando e revolucionando o mercado de trabalho com as suas características marcantes. Essa geração foi educada por pais da Geração X, os quais têm grande influência no comportamento destes jovens. Oliveira (2012, p. 76) chama atenção para esse estilo de educação proposto pelos pais da Geração X:

Se um jovem da Geração X teve de compartilhar o dormitório com os irmãos, certamente se esforçará muito para proporcionar a seu filho um quarto individual. Se teve de trabalhar desde cedo para pagar os estudos, irá priorizar uma excelente escola para seus filhos, custo este que incluirá até o ensino superior. Se desejou viajar para o exterior e não pôde, planejará muito bem para que seu filho possa ter essa oportunidade. Ou seja, os pais da Geração X desejam proporcionar aos filhos tudo o que desejaram na juventude mas não conseguiram realizar.

De acordo com Oliveira (2011), a proteção recebida pelos pais fez com que os jovens da Geração Y não sentissem a necessidade de se expor, uma vez que não precisaram ingressar no mercado de trabalho tão cedo quanto seus pais. Muitos só irão ingressar ao terminarem o Ensino Superior. Com isso, ao se falar das características da Geração Y, a palavra dependentes é muito usual, uma vez que o conforto oferecido por seus pais fez com que os jovens adiassem a independência financeira e a formação de uma família.

Oliveira (2011) defende que um aspecto relevante desta geração é a facilidade no acesso a novas informações, proporcionada por uma herança construída pela Geração X: as tecnologias. Isso ocorre porque esta última foi estimulada a desenvolver novas ferramentas que facilitassem suas rotinas, como celulares, *paggers* e máquinas copiadoras e, por consequência, deixaram um legado para a geração que estava por vir, seus filhos

da Geração Y. Hoje, segundo Oliveira (2011), um dos desafios para a Geração Y é fazer por merecer estes benefícios deixados por seus pais, uma vez que também são caracterizados como alienados, pois não conseguem transformar todas essas informações em resultados construtivos. Segundo Diniz (2012), estes jovens são descritos como competitivos, criativos, curiosos, confiantes, autocentrados, tecnológicos, hiperativos, geralmente pouco preconceituosos e, quase sempre, ambiciosos.

A fim de caracterizar essa geração com maior propriedade, é fundamental destacar quatro aspectos desses jovens: “necessidade constante de reconhecimento, a opção por padrões informais e flexíveis, a individualidade como forma de expressão e a busca intensa por ampliação da rede de relacionamentos.” (OLIVEIRA, 2010, p. 64).

Por fim, outra característica marcante da Geração Y é a forma como mensuram o tempo. De acordo com a pesquisa desenvolvida pela Cia. de Talentos (2013), *Empresa dos Sonhos dos Jovens 2013*, é unânime a percepção entre os jovens de que o tempo ideal para ficar em um mesmo cargo é entre treze e dezoito meses, e isso ocorre porque o jovem deseja acelerar o tempo para atingir rapidamente seus objetivos. A pesquisa ainda afirma que para os jovens o tempo é um inimigo que pressiona com frequência, e que eles têm um forte sentimento de medo de perder o presente e as oportunidades. Neste aspecto, Oliveira (2010, p.117) analisa que “essa geração sabe que tem grandes desafios pela frente e não quer desperdiçar seu tempo”.

## 2 METODOLOGIA

O percurso metodológico desta pesquisa acadêmica foi desenvolvido a partir dos objetivos específicos descritos. Logo, foi trabalhado em duas fases: pesquisa bibliográfica em livros especializados para a formulação da fundamentação teórica; e pesquisa de levantamento com os colaboradores da empresa Votorantim Cimentos S.A. – Unidade Rio Branco dos setores de Manutenção Elétrica, Manutenção Mecânica, Fabricação e Recursos Humanos, com data de admissão entre 1970 e 2014. As análises dos dados coletados foram pautadas nos conceitos apresentados pelas autoras na fundamentação teórica desta pesquisa acadêmica por meio da observação de suas correlações e divergências, bem como da confirmação ou não do cenário apontado pela pesquisa.

Para que o resultado dos dados coletados na pesquisa seja considerado legítimo, a amostra escolhida deve representar o universo (ou população) pesquisado. Portanto, a “amostra é a representação menor de um todo maior, a fim de que o pesquisador possa analisar um dado *universo*, a amostra *representa* o todo” (PÁDUA, 2004, p. 42).

Como critério de eleição da amostra, a empresa selecionada para realizar a pesquisa, a Votorantim Cimentos S.A. – Unidade Rio Branco, apresentou um histórico

de contratação de seus funcionários, independente do cargo ou posição, cujas datas de nascimento compreendem os períodos de 1953 a 1995, visto que este público representa as gerações que são o objeto de estudo deste trabalho. Os dados fornecidos pela empresa são referentes ao mês de maio de 2014 e demonstram que o total desse público é de 655 funcionários.

Uma vez apresentado o histórico, ficou evidenciado que esse público tem maior representatividade nos setores da Manutenção Mecânica, Manutenção Elétrica e Fabricação. As pesquisadoras optaram por escolher uma área administrativa, mesmo esta sendo em menor número, para que a pesquisa contemplasse a opinião de diversos públicos. Sendo assim, a área de Recursos Humanos também foi contemplada na pesquisa. Uma vez selecionado o público-alvo, a pesquisa foi delimitada à quantidade de 276 funcionários.

Para descobrir a amostra representativa deste público foi definido que o erro amostral seria de 5% e que o nível de confiança seria de 95%. Com isso, chegou-se ao valor final de 161 pessoas a serem entrevistadas.

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário, o qual foi desenvolvido para atender os objetivos específicos desta pesquisa acadêmica. O questionário foi aplicado com a amostra de 161 funcionários. A entrega dos questionários, obrigatoriamente, visou atender à totalidade do público de funcionários da geração *Baby Boomer*, visto que esta era a minoria. Para as outras duas gerações o questionário foi entregue aleatoriamente, de acordo com a disponibilidade dos funcionários no período em que foi realizada a coleta de dados. Logo, uma vez aplicado o questionário, obteve-se o seguinte volume de formulários preenchidos: 30 formulários da Geração *Baby Boomer*, 70 da Geração X e 61 da Geração Y.

Além da aplicação do questionário, foi feita uma entrevista com os funcionários da empresa, os quais foram escolhidos a critério das pesquisadoras, com o objetivo de aprofundar e enriquecer a conclusão dos objetivos específicos. Para a realização das entrevistas optou-se pelo seguinte critério de definição dos entrevistados: dois funcionários do público da Geração *Baby Boomer*, dois funcionários do público da Geração X e dois funcionários do público da Geração Y, sendo que, obrigatoriamente, para as Gerações X e Y um funcionário seria do público de liderança e o outro seria do público operacional.

### 3 DESENVOLVIMENTO

Para facilitar a apresentação dos resultados, assim como sua análise, optou-se por dividir os tópicos de acordo com as informações e resultados obtidos para cada uma das gerações. Sendo assim, os tópicos que seguem são a compilação dos resultados obtidos, por geração, através dos questionários e entrevistas aplicadas junto aos funcionários da Votorantim Cimentos S.A. – Unidade Rio Branco.

#### 3.1 GERAÇÃO *BABY BOOMER*

A totalidade do público desta geração é de 30 funcionários, o que representa 18,63% do total de funcionários pesquisados. Através dos questionários aplicados com este público, no que diz respeito ao tempo de trabalho, observou-se que tanto os funcionários que responderam os questionários quanto aqueles que realizaram as entrevistas trabalham, em sua maioria, na empresa há mais de vinte anos representando 67% dos respondentes.

Neste aspecto, os dois funcionários que foram entrevistados, ao serem questionados sobre os motivos que os levaram a trabalhar por tanto tempo na empresa pesquisada, afirmaram ter sido pela forte identificação com a organização e, principalmente, com a estabilidade financeira proporcionada por ela. Através desta estabilidade, os entrevistados citaram que puderam planejar suas vidas com segurança, fato que é muito valorizado pelos dois profissionais.

Em relação ao setor de atuação, os funcionários pesquisados são, em sua maioria, do setor de Manutenção Mecânica, que representa 50% do público entrevistado. Notou-se também que os *Baby Boomers* são predominantes na área operacional, uma vez que 23% são Mecânicos, 17% Técnicos de Manutenção, 13% Operadores de Painel e 10% Operadores de Máquinas Móveis.

Quanto aos aspectos que incentivam os funcionários a trabalhar na empresa, observou-se que, ao serem questionados sobre os aspectos que lhes incentivam a trabalhar, 100% do público valoriza os salários e benefícios, seguido da ética no trabalho (77%) e da valorização e do reconhecimento (27%). Os dois funcionários que foram entrevistados citaram que o principal motivador é a estabilidade financeira que a empresa oferece, pois lhes permite ter maior segurança no planejamento de suas vidas pessoais.

Os resultados encontrados junto aos funcionários pesquisados demonstraram que os *Baby Boomers* almejam a segurança no trabalho, ou seja, se sentem confortáveis em um ambiente organizacional que lhes propicie estabilidade financeira e oportunidade

de garantir conforto para os seus lares. Tal fato fica evidente devido à valorização dos salários e benefícios ofertados pela empresa, independente do cargo e setor de atuação, dos 100% do público entrevistado.

Por outro lado, conclui-se que nenhum dos funcionários que responderam o questionário, assim como os funcionários entrevistados, optaram pelos aspectos oportunidade de aprendizado e desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho. Um dos entrevistados, inclusive, citou que a sua geração não teve acesso à variedade de recursos que os jovens têm hoje, o que os obrigou a correr atrás do aprendizado, ou como o próprio entrevistado descreve: “a minha geração se doa mais, trabalha duro”.

No que diz respeito aos valores organizacionais e pessoais, os quais os funcionários julgaram ser mais importantes, observou-se que os *Baby Boomers* consideraram a ética (97%), a autonomia (83%), a segurança (80%), a excelência (80%) e o respeito às pessoas (63%) os valores mais importantes a serem praticados por uma empresa. Por outro lado, a respeito dos valores pessoais, os mais importantes para este público são a família (100%), a dignidade (70%) e a liberdade (70%).

Um dos entrevistados, ao ser questionado sobre os valores pessoais e organizacionais, afirmou não conhecer a cultura da empresa, enquanto o segundo citou se identificar com a crença senso de dono. Essa identificação acontece, segundo o entrevistado, justamente por ele ser muito comprometido com o seu trabalho e com a empresa, e por entender que o senso de dono significa responsabilidade com a sua atividade de trabalho. Quanto aos valores pessoais, os dois entrevistados salientaram a ética e a honestidade como sendo fundamentais na vida pessoal.

Neste aspecto, percebeu-se que há um alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais em relação à Geração *Baby Boomer* na empresa, pois foi identificada uma relação entre os valores pessoais liberdade, família e dignidade com os valores organizacionais autonomia, ética e segurança, respectivamente. Ressalta-se, também, que a palavra ética é um dos valores da empresa. Além disso, o fato destes valores, independente de serem pessoais ou organizacionais, serem incidentes na escolha dos profissionais pesquisados, comprova as características deste público: valorizar um ambiente de trabalho que lhes ofereça estabilidade, uma vez que são profissionais muito preocupados com a família, o que está diretamente ligado com a sua dignidade, ética e comprometimento.

Por fim, a fim de levantar os fatores dos conflitos interpessoais dentro da empresa e caracterizar o perfil desta geração, foram analisadas as respostas fornecidas pelos pesquisados e observou-se que, em relação às características desse público, essa geração não vive para o trabalho, pois se preocupa com o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, uma vez que 97% dos pesquisados apontaram que trabalham para viver e

100% discordaram que não se preocupam com a qualidade de vida. Em contrapartida, estes profissionais preferem um ambiente de trabalho bem estruturado e com regras bem definidas, além de assumirem que têm dificuldade em lidar com novas tecnologias.

Percebeu-se que esta geração não é focada apenas no trabalho, mas também na vida pessoal, tanto que 100% dos respondentes têm a família como o valor pessoal mais importante. Além disso, 57% do público afirmou ter dificuldades em lidar com mudanças no ambiente de trabalho, 87% não acredita que o desenvolvimento profissional depende de *feedback* constante, 77% afirmou que o sucesso profissional significa trabalhar muitos anos em uma mesma empresa e 100% dos funcionários respeitam a hierarquia da organização.

Em relação à origem dos conflitos, observa-se que 83% dos entrevistados afirmaram que não gostam de trabalhar com colegas que tenham valores pessoais divergentes dos seus, e 50% demonstrou receio em perder seus empregos para colegas de trabalho mais jovens ou mais velhos. Além disso, 83% afirmaram ter dificuldade em dividir atividades que envolvam riscos e responsabilidades com colegas menos experientes.

Os profissionais que participaram das entrevistas também levantaram alguns aspectos importantes na origem dos conflitos interpessoais. Um dos entrevistados afirmou que os mais novos estão dispostos a aprender e a trabalhar, porém, são movidos pela necessidade de estar em contato com o mundo virtual, o que em determinadas situações atrapalha o bom desempenho no trabalho. O entrevistado também salientou como problemática a questão da pressa dos mais novos em aprender e desenvolver suas tarefas, uma vez que na área em que ele atua é fundamental realizar as atividades com calma e delicadeza.

Os entrevistados salientaram que não se sentem desconfortáveis em serem liderados por pessoas mais novas, pois suas chefias sempre valorizam e respeitam suas opiniões. Porém, ao serem questionados se preferiam trabalhar com pessoas mais novas ou mais velhas do que eles, ambos afirmaram que preferem trabalhar com colegas mais velhos ou da mesma idade. Isso se justifica pela falta de confiança que eles têm nas gerações mais novas, em especial a Geração Y. Para os entrevistados, devido ao excesso de pressa dos jovens, eles têm receio em delegar atividades mais complexas a esse público, o que os leva a preferir trabalhar com pessoas que transmitam mais experiência e confiança.

Sendo assim, conclui-se que estes conflitos são motivados principalmente pela competição no mercado de trabalho entre profissionais de diferentes faixas etárias, pela existência de diferença de valores e educação e pela falta de confiança dos profissionais veteranos em relação ao trabalho dos profissionais que estão ingressando no mercado de trabalho.

## 3.2 GERAÇÃO X

A totalidade do público desta geração é de 70 funcionários, o que representa 43,47% do total de funcionários entrevistados. Observou-se que este público, no que diz respeito ao tempo de trabalho, é bem distribuído, uma vez que 23% têm de 1 a 5 anos de empresa, 26% de 6 a 10 anos, 36% de 11 a 20 anos e 14% de 21 a 30 anos de tempo de trabalho. Em relação aos funcionários entrevistados dessa geração, ambos fazem parte do público que trabalha na empresa entre 21 e 30 anos.

No aspecto setor de atuação, os funcionários que responderam os questionários são, em grande maioria, da área da Manutenção Mecânica, que representa 70% do público entrevistado. Quanto ao cargo de atuação, verificou-se que este público é predominantemente da área operacional.

Em relação aos aspectos que incentivam os funcionários a trabalhar na empresa, observou-se que, ao serem questionados sobre os aspectos que lhes incentivam a trabalhar, 80% do público valoriza os salários e benefícios, seguido da oportunidade de aprendizado e desenvolvimento (64%) e da valorização e reconhecimento (60%). Os entrevistados citaram ter uma forte identificação com a empresa, e ao serem questionados sobre os motivadores dentro do ambiente de trabalho, afirmaram ser a oportunidade de reconhecimento, a identificação com os valores da empresa, a estabilidade financeira que a empresa proporciona, os desafios diários e a oportunidade de aprendizado constante.

No que diz respeito aos valores organizacionais e pessoais, os funcionários julgaram ser mais importantes o respeito às pessoas (83%), segurança (81%) e ética (60%). Por outro lado, a respeito dos valores pessoais, os mais importantes para este público são a família (100%), a dignidade (60%) e a liberdade (54%).

Analisando os resultados encontrados sobre os valores, notou-se que existe uma convergência entre os valores pessoais da Geração X com os organizacionais, uma vez que estes profissionais valorizam a família e a dignidade, que podem ser correlacionados aos valores organizacionais de respeito às pessoas, à ética e à segurança. Além disso, os próprios entrevistados afirmaram que um dos motivos que os incentiva a trabalhar na organização é a identificação com os valores organizacionais.

Por último, a fim de levantar os fatores dos conflitos interpessoais, analisando os resultados apresentados em relação às características deste público, percebeu-se que essa geração é preocupada com a qualidade de vida e valoriza o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Nesse sentido, ambos os profissionais entrevistados afirmaram valorizar a qualidade de vida no trabalho e que não concordam que os colaboradores devem viver em função do trabalho.

Sobre o perfil da Geração *Baby Boomer*, o entrevistado afirmou que estes profissionais têm personalidade forte e são muito convictos de suas opiniões. Apesar desta realidade, afirmou respeitar os colegas mais velhos, se esforçar para flexibilizar suas atitudes e sempre tentar dialogar, ao invés de tentar mudar o perfil do profissional mais velho, pois prefere aprender a conviver com essa diferença. Além disso, sente que os profissionais mais velhos não se sentem confortáveis em serem liderados por profissionais mais novos, e que ele mesmo, ao ter que substituir sua liderança em determinada época, se sentiu inseguro em ter que liderar os profissionais da Geração *Baby Boomer*. Logo, apesar de ter afirmado que a homogeneidade de perfis é benéfica para a organização, prefere trabalhar com os profissionais mais jovens, pois estes são mais fáceis de moldar e estão mais dispostos a ouvir a opinião dos mais experientes, uma vez que estão em busca de aprendizado.

A respeito das características deste público, percebe-se que esses profissionais gostam de um ambiente de trabalho flexível, porém bem estruturado, com regras e padrões bem definidos. Percebeu-se o fato de esta geração se sentir à vontade diante de mudanças no ambiente organizacional, ter facilidade de lidar com novas tecnologias, não ter dificuldade em dividir atividades que envolvam riscos e responsabilidades com colegas menos experientes e aceitar opiniões diferentes das suas.

Sendo assim, conclui-se que estes conflitos são motivados principalmente pela falta de experiência da Geração Y e pela dificuldade dos profissionais veteranos em aceitar o perfil dos profissionais mais jovens (por terem receio de perder espaço no mercado de trabalho para esses profissionais) e, também, percebe-se uma dificuldade, mesmo que pequena, dos profissionais da Geração X em liderar os profissionais da Geração *Baby Boomer*.

### 3.3 GERAÇÃO Y

A totalidade do público da Geração Y é de 61 funcionários, o que representa 37,88% do total de funcionários entrevistados. Logo, no que diz respeito ao tempo de trabalho, percebe-se que aqueles que trabalham de um a cinco anos são a maioria, uma vez que representam 69% dos pesquisados.

No aspecto setor de atuação, os funcionários que responderam os questionários são, em maioria, dos setores de Manutenção Mecânica e Manutenção Elétrica, que representam 44% cada um. Em relação ao setor de atuação, notou-se que a Geração Y é predominante na área operacional, uma vez que 43% são Mecânicos, 39% Técnicos de Manutenção, 7% Operadores de Produção, 5% Eletricistas, 3% Operadores de Painel Central e 2% representam os cargos de Operador de Subestação e Analista de RH, cada um. O público de liderança não preencheu o questionário, logo, não há um percentual representativo para este público.

Em relação aos aspectos que incentivam os funcionários a trabalhar na empresa, observou-se que o aspecto oportunidade de aprendizado e desenvolvimento foi o mais incidente nas respostas, com 89%. Na sequência, apareceram os aspectos valorização e reconhecimento e qualidade de vida no trabalho, com 48% e 39%, respectivamente. Estas respostas podem ser justificadas pelo fato de que os jovens da Geração Y possuem uma necessidade de reconhecimento, a qual se justifica principalmente pela educação recebida de seus pais.

No que diz respeito aos valores organizacionais e pessoais, os funcionários julgaram serem mais importantes a família (93%), a humildade (64%) e a honestidade (64%). Por outro lado, a respeito dos valores organizacionais, nota-se que os mais importantes para este público são a segurança (72%), o trabalho em equipe (64%) e o respeito às pessoas (52%).

Em relação à identificação com os valores da empresa, um dos profissionais entrevistados afirmou se identificar com a crença de senso de dono, a qual afirmou ser também o seu valor pessoal. Já o segundo entrevistado afirmou se identificar com a crença de diálogo aberto e que seus principais valores pessoais são a ética e a honestidade.

Nota-se, a partir disso, que os jovens da Geração Y valorizam o relacionamento, uma vez que é a geração mais conectada da história. Estes jovens acreditam que o relacionamento é um processo intenso de integração, algo que fica comprovado pelos 64% que se identificaram com o valor organizacional que diz respeito ao trabalho em equipe. Além disso, estes jovens têm como característica o fato de serem profissionais que trabalham para contribuir e aprender com os colegas de trabalho.

Em relação aos valores pessoais em prol da cultura organizacional da empresa, percebeu-se um alinhamento entre estes dois quesitos, uma vez que os jovens da Geração Y demonstraram identificação com a família e a honestidade, que podem ser correlacionados com os valores de segurança e respeito às pessoas. Ressalta-se que a empresa Votorantim Cimentos S.A. – Unidade Rio Branco tem como valor organizacional o respeito e acredita na união, aspectos que podem ser relacionados com o trabalho em equipe.

Por fim, analisando os resultados da pesquisa de levantamento, pôde-se correlacionar algumas características da Geração Y na empresa, além de averiguar as origens dos conflitos interpessoais. No que diz respeito às características destes jovens, esses estão acostumados com mudanças e gostam de se relacionar e compartilhar conhecimento e experiências. Tal fato é observado com o público de funcionários da empresa, uma vez que 82% discordaram que vivem para o trabalho, 90% afirmaram trabalhar para contribuir e aprender, 92% concordaram que gostam de um ambiente de trabalho flexível e 80% discordaram sobre não gostarem de trabalhar com profissionais cujos valores são diferentes dos seus.

Ressalta-se, também, que estes jovens são comprometidos com seus objetivos pessoais e profissionais em detrimento daqueles defendidos pelas organizações. Neste

ponto, os profissionais entrevistados afirmaram que mesmo sendo comprometidos com os objetivos da empresa, os seus objetivos pessoais estão em primeiro lugar. Ambos também citaram que não acreditam que sucesso profissional significa trabalhar a vida inteira em uma mesma empresa, e que o sucesso depende exclusivamente do desempenho individual. Neste sentido, 67% dos profissionais pesquisados discordaram de que para se ter sucesso na vida profissional deve-se trabalhar muitos anos em uma mesma empresa.

Os profissionais entrevistados, ao serem questionados sobre o perfil da sua geração, descreveram o perfil dos jovens da Geração Y como o de pessoas menos comprometidas com o trabalho, ansiosos e que não se apegam a valores como conforto e família. Citaram que essa necessidade de mudança e velocidade de aprendizado é influência da tecnologia. Ambos os entrevistados acreditam que os jovens têm acesso facilitado à informação, mas não sabem utilizar essa oportunidade a seu favor, por isso são tão dependentes de *feedback*.

Em relação às origens dos conflitos interpessoais, observou-se que 87% dos pesquisados afirmaram não ter receio de perder seus empregos para profissionais mais jovens ou mais velhos. Um dos entrevistados, neste sentido, defendeu a mesma opinião, uma vez que acredita que os profissionais têm a responsabilidade de se atualizar sempre, independente da idade que tiverem. Além disso, notou-se que os profissionais da Geração Y aceitam opiniões diferentes das suas, e que não encontram problemas em trabalhar com profissionais como valores diferentes dos seus. Além do mais, um dos entrevistados afirmou que não existe uma preferência para trabalhar com determinado tipo de perfil, e acredita que todas as gerações contribuem para o mercado de trabalho.

Por fim, conclui-se que os profissionais desta geração são preocupados em respeitar a hierarquia da organização e, principalmente, que se relacionam com diferentes públicos. Não foi observado nenhum receio destes jovens em perderem espaço para as demais gerações, além de serem profissionais que respeitam as mudanças e opiniões divergentes das suas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como objetivo geral identificar que fatores são determinantes no conflito interpessoal entre as gerações Y, X e *Baby Boomers*. A princípio procurou-se, através desta pesquisa, a descrição das características e perfis de cada uma das gerações dos profissionais da empresa Votorantim Cimentos S.A. – Unidade Rio Branco. Neste aspecto, percebe-se que os profissionais da Geração *Baby Boomer* trabalham há mais de 20 anos na empresa, além de estarem concentrados nas áreas operacionais da Unidade. Esta geração pode ser caracterizada como sendo extremamente comprometida e leal à empresa em que trabalham, e isso se justifica, principalmente,

por serem pessoas motivadas pela estabilidade financeira proporcionada pelos salários e benefícios ofertados pela organização. Esta geração tem como valor pessoal a família e, portanto, valoriza a segurança e o conforto para seus familiares, além de ser preocupada com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Além disso, são colaboradores que valorizam a autonomia no ambiente de trabalho, pois acreditam que as suas carreiras são resultado do esforço e mérito próprio.

A Geração X é composta por um público diversificado, uma vez que o tempo de trabalho dos profissionais entrevistados mostrou-se bem distribuído. Esta geração é composta em sua grande maioria por profissionais do público operacional, mas também por aqueles que ocupam cargos de liderança, os quais auxiliaram no entendimento do processo de gestão realizado por eles, principalmente em relação à Geração Y. Além disso, são caracterizados por serem preocupados com a estabilidade financeira, pois valorizam os salários e benefícios oferecidos pela empresa. Neste aspecto, observou-se que são colaboradores que trabalham para desfrutar o conforto em suas vidas pessoais, ou seja, trabalham para viver. Logo, são profissionais preocupados com o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

Já em relação à Geração Y, esta é composta, predominantemente, por profissionais cujo tempo de empresa varia entre um e cinco anos. São formados por profissionais em início de carreira e que estão concentrados na área operacional da empresa. Percebeu-se que este público possui um desprendimento em relação ao trabalho, uma vez que não pretendem trabalhar por muito tempo em uma mesma empresa. Além disso, são colaboradores que valorizam as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, além de se sentirem confortáveis em compartilhar conhecimento com os demais colegas de trabalho. Com isso, pode-se concluir que são pessoas que trabalham para contribuir e aprender com a organização e que se sentem confortáveis em ambientes de trabalho flexíveis e que propiciem o trabalho em equipe e a interação. Além disso, são profissionais ligados à tecnologia e que se preocupam com a qualidade de vida.

Em relação à comparação entre as diferenças de valores e crenças pessoais e organizacionais, concluiu-se que é fundamental o alinhamento dos valores pessoais em detrimento dos organizacionais. Logo, percebeu-se uma correspondência entre os valores pessoais e profissionais das três gerações com aqueles propostos pela empresa. Prova disso é o fato dos *Baby Boomers* serem profissionais comprometidos com o bem-estar de suas famílias e extremamente fiéis e leais à organização, o que os fazem valorizar a segurança familiar, a dignidade e a ética. Logo, portanto, se identificam com os valores de ética, união, solidez e respeito às pessoas pregados pela empresa.

Do outro lado está a Geração X, que também almeja a estabilidade financeira, principalmente em virtude de seu anseio por realizar seus desejos pessoais e proporcionar às

suas famílias o conforto que não tiveram em suas infâncias. Neste aspecto, são profissionais que esperam que as organizações propiciem a segurança, o respeito às pessoas e a ética. Estes valores organizacionais estão ligados aos valores pessoais deste grupo, que prioriza a família e a dignidade em suas vidas pessoais. Além disso, observa-se uma correlação entre os valores pessoais com aqueles praticados pela Votorantim Cimentos S.A. – Unidade Rio Branco, que pratica a ética, o respeito e solidez.

A Geração Y, por sua vez, está preocupada com a interação e com o relacionamento, o que a leva a priorizar empresas que pratiquem o trabalho em equipe e o respeito às pessoas. Destaca-se também que são profissionais que gostam de lidar com a mudança e com a inovação. Consequentemente, evidenciou-se que esta geração na Votorantim Cimento S.A. – Unidade Rio Branco está alinhada com a cultura da empresa, que dissemina os valores de empreendedorismo, união e respeito.

Logo, observou-se que, considerando que na empresa pesquisada coexistem três gerações de profissionais, a compreensão de quais valores pessoais esses integrantes valorizam é fundamental para entender se os mesmos estão alinhados com a cultura da empresa, uma vez que é importante integrar estes diferentes perfis e valores em prol de uma cultura organizacional única. Conclui-se, portanto, que as diferenças de valores e crenças pessoais com as organizacionais dificultam o convívio entre os profissionais e as organizações. Logo, o ideal é um alinhamento de perfis em prol de uma cultura única, a fim de gerar comprometimento com os objetivos da organização.

Por fim, em relação aos fatores dos conflitos interpessoais, foi possível correlacionar alguns motivadores desta realidade na Votorantim Cimentos S.A – Unidade Rio Branco. A Geração *Baby Boomer* apresentou dificuldade em trabalhar com funcionários mais jovens do que eles, pois os profissionais dessa geração afirmaram que a falta de experiência da Geração Y faz com que eles tenham insegurança em delegar atividades para este público, o que os leva a preferir trabalhar com profissionais da sua geração. Os colaboradores veteranos citaram a presença da tecnologia no ambiente de trabalho como um fator que atrapalha o desenvolvimento dos jovens, pois afirmam que o excesso de informação e novidades geradas pelos ambientes tecnológicos faz com que os jovens não se concentrem em suas atividades de trabalho. Além disso, levantaram o fato de os jovens terem pressa em aprender, o que também atrapalha no desenvolvimento de seus trabalhos.

Neste aspecto, a Geração X apontou que os jovens da Geração Y almejam mudanças constantes, e que por esse motivo geram uma sensação de falta de compromisso com seus empregos. Este perfil dos jovens faz com que os profissionais da Geração X, em especial aqueles que exercem cargos de liderança, encarem a gestão deste público como um desafio. Além disso, a Geração X identificou que os *Baby Boomers* não gostam do fato de os mais jovens terem essa pressa em aprender, além de não aceitarem que os jovens pretendem ficar menos tempo em uma mesma empresa.

Por último, em relação à Geração Y, ficou evidenciado que os profissionais desta geração são preocupados em respeitar a hierarquia da organização e, principalmente, que se relacionam com diferentes públicos. Não foi observado nenhum receio destes jovens em perderem espaço para as demais gerações, além de serem profissionais que respeitam as mudanças e opiniões divergentes das suas. Logo, percebeu-se que essa geração não enxerga o convívio com os demais colegas como sendo um conflito.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. I. de et al. Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2012. Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/10416476.pdf>>. Acesso em: 5 jul. 2016.

CIA DE TALENTOS. **Empresa dos sonhos dos jovens 2013**. 2013. Disponível em: < [http://pt.slideshare.net/Ctalentos/esj-2013?qid=23b2f1e1-5cc2-400c-962e-f94692d7ee8d&v=&b=&from\\_search=1](http://pt.slideshare.net/Ctalentos/esj-2013?qid=23b2f1e1-5cc2-400c-962e-f94692d7ee8d&v=&b=&from_search=1)>. Acesso em: 5 jul. 2016.

DINIZ, D. Não é bem assim. **Revista Você RH**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 9, p. 46-48, dez. 2011/ fev. 2012.

MATTA, V. da. **Como gerenciar conflitos de gerações: Geração X, Y e Baby Boomer**. 2013. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/infografico-conflitos-de-geracoes/>>. Acesso em: 2 mar. 2014.

NEILSEN, D. **Como funcionam os Baby Boomers**. 2007. Disponível em: <<http://pessoas.hsw.uol.com.br/baby-boomers4.htm>>. Acesso em: 2 mar. 2014.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 4. ed. São Paulo: Integrare, 2010.

\_\_\_\_\_. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. 3. ed. São Paulo: Integrare, 2011.

\_\_\_\_\_. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integrare, 2012.

PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. Campinas: Papirus, 2004.

