

OS CONFLITOS DA GERAÇÃO X E Y NO MERCADO DE TRABALHO

Jerônimo Tridapalli¹
Everaldo da Silva²
Mariangela Kraemer Lenz Ziede³
Claudemir Marcolla⁴

RESUMO: O presente estudo consiste em analisar o comportamento e a relação interpessoal dos colaboradores da Geração X e da Geração Y na empresa Alfa Beta Ltda (nome fictício), fornecendo sugestões de melhorias para os conflitos que surgem entre estas duas gerações e ilustrando o papel do líder como mediador deste processo. Para a realização deste estudo buscamos informações por meio de pesquisa bibliográfica e qualitativa. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se um questionário com perguntas fechadas elaborado pelo pesquisador e aplicado aos funcionários da empresa. A partir dos dados coletados e com os resultados obtidos, constatou-se que há diferenças de comportamento e de necessidades entre os colaboradores da Geração X e Y dentro da empresa, principalmente quando relacionados com fatores de motivação. Verificou-se ainda que mesmo os funcionários sendo de gerações diferentes, que cresceram em cenários distintos, algumas opiniões com relação aos assuntos que foram levantados na pesquisa, são semelhantes entre as duas gerações.

PALAVRAS-CHAVE: Geração X; Geração Y; Conflitos; Líder; Motivação.

ABSTRACT: The present study is to analyze the behavior and interpersonal relationships of employees of Generation X and Generation Y in the company Dirlley Industry, Trade Footwear Ltd., providing suggestions for improvements to the conflicts between these two generations and illustrating the leader's role as mediator of process. For this study it was necessary to seek information through literature review and qualitative. As an instrument of data collection used a questionnaire with closed questions prepared by the researcher and applied in the company. At the end of the study, after collection of data and the results obtained, it was found that there are differences in behavior and needs among employees of Generation X and Y within the company, especially when related to motivating factors. It was also found that despite being from different generations, who grew up in different scenarios, some opinions on the issues that were raised in the survey are similar between the two generations.

KEYWORDS: *Generation X, Generation Y; Conflict; Leader; Motivation.*

¹Bacharel em Administração (UNIFEBE). Professor no SENAI/SC. E-mail: jeronimo.tridapalli@edu.sc.senai.br

²Cientista Social. Doutor em Sociologia Política (UFSC). Professor e Pesquisador no Centro Universitário de Brusque e no Centro Universitário Leonardo da Vinci. E-mail: prof.evesilva@gmail.com

³Doutora em Educação. (UFRGS 2014). Mestre em Educação (UFRGS 2008). Especialista em Informática na Educação (2002). Especialista em tutoria na Educação à distância (UFRGS 2010). Pedagoga - Educação Infantil (PUC/RS 1991). Professora da Pós-Graduação em Gestão Escolar da UNIARP. Professora substituta do DEBAS/UFRGS. E-mail: mariangelaziede@gmail.com

⁴Bacharel em Administração (UNIFEBE). Mestrando em Administração (UNIVALI). Coordenador Administrativo do Observatório Social de Brusque. E-mail: claudemir.marcolla@hotmail.com

INTRODUÇÃO

O cenário atual se mostra cada vez mais competitivo, empresas de calçados disputando seus clientes com produtos semelhantes, mesmo padrão de qualidade e de preço. Neste âmbito, produzir com eficiência, ou seja, fazer mais com menos, definirá o futuro e a saúde financeira de uma empresa para os próximos anos. Para que isto aconteça, é de suma importância que as organizações tenham um capital humano qualificado sendo assim, é preciso oferecer condições que possam atrair colaboradores e fazer com que eles se sintam bem no seu ambiente de trabalho. O conceito de competitividade antes atrelado a base tecnológica, hoje anda lado a lado com a capacidade do capital humano de uma organização. Porém manter um ambiente saudável dentro de uma empresa não é uma tarefa tão simples, pois cada colaborador possui conceitos, vontades e necessidades diferentes um dos outros, e a medida que a diferença de idade aumenta, essas diferenças se acentuam. Isto pode ser entendido como reflexo do espaço de tempo em que cada geração da sociedade é criada. O mundo e as pessoas evoluem constantemente, atualizando seus ideais e quebrando paradigmas até então intocáveis pelos seus antecessores. Com isso, identifica-se a necessidade de analisar esses problemas, com o intuito de minimizar estes conflitos de gerações dentro do ambiente organizacional, a fim de estabelecer um ambiente saudável para os colaboradores e com isso tornar a empresa mais competitiva no mercado, tendo com base interna, funcionários alinhados com os objetivos da empresa e motivados ao ponto de buscar sempre melhorias para os processos da mesma.

A evolução e a mudança constante fazem parte da história e do dia-a-dia do ser humano. À medida que o tempo passa, os objetivos e as metas de uma pessoa se alteram, sendo influenciados pela sua cultura, seus costumes, a sociedade onde vive, e também por todas as sociedades. Os indivíduos desenvolvem características específicas de acordo com o estágio que se encontram, se alteram na medida em que crescem, começam a trabalhar, casam e constituem família. Gerando assim, novos seres, que a exemplo das gerações anteriores, evoluem em seus pensamentos, desejos, costumes e necessidades, as quais, posteriormente seguirão o mesmo ciclo. Por intermédio desse processo evolutivo não é difícil encontrar no mercado de trabalho vários tipos gerações, com pensamentos, costumes e atitudes diferentes. Hoje o capital humano das organizações é praticamente

constituído por pessoas pertencentes às Gerações X (nascidos entre os anos de 1960 e 1980), e os jovens da Geração Y (nascidos entre os anos de 1980 e 1999). A Geração X vê no trabalho uma oportunidade de crescer profissionalmente e financeiramente e, por isso, mantém um enorme receio de perder o emprego. Entretanto, também luta por qualidade de vida no trabalho e começam a equilibrar o trabalho com a vida pessoal. A Geração Y, por sua vez, encara o trabalho como uma forma de satisfazer os seus desejos pessoais. Essa característica torna o jovem desta geração pouco fiel ao emprego e aos objetivos da empresa, como consequência, troca de emprego facilmente quando não consegue enxergar dentro da organização, onde trabalha, caminhos que possam levá-lo a alcançar seus objetivos.

Essa disparidade de características entre essas duas gerações acaba gerando conflitos dentro das organizações, comprometendo o desenvolvimento das organizações e a obtenção do êxito em seus objetivos. O mercado de recursos humanos possui um desafio e tanto para os próximos anos, gerenciar os conflitos entre as gerações X e Y, ao mesmo tempo atrair novos talentos e conseguir mantê-los fiéis aos objetivos da empresa. O objetivo principal do estudo foi compreender os conflitos existentes no mercado de trabalho que envolvem as Gerações X e Y, bem como as maneiras de motivar essas gerações dentro das organizações, tendo como a liderança a intermediadora no conflito entre as Gerações. As inovações no mundo do trabalho são constantes, profissões surgem, outras já desaparecem ou estão prestes a acabar. Enfim, surgem constantemente novos desafios no mundo do trabalho. Entretanto, discussões têm ainda surgido no mundo do trabalho sobre o encontro de gerações diferentes (X e Y), fato que tem levado as organizações a pensarem em como liderar as gerações que fazem parte da equipe de colaboradores. Por isso, um dos grandes desafios das organizações na contemporaneidade é diminuir os conflitos entre Gerações X e Y. Nesse sentido, as organizações precisam aprimorar os conhecimentos com relação aos diferentes tipos de gerações, com intuito de rever os processos de atração, retenção e desenvolvimento do capital humano, obtendo dessas gerações o desempenho e a confiança esperada pela organização.

Este estudo teve como finalidade auxiliar a empresa Dirlley Indústria, Comércio de Calçados Ltda em sua gestão de recursos humanos. A empresa foi fundada em dois de junho de um mil, novecentos e oitenta e seis, iniciando as suas atividades na área calçadista, em uma pequena casa, no endereço já citado anteriormente, tendo como o seu

fundador e gestor o senhor Wanderley Zunino. Com mais de duas décadas de existência, a empresa desenvolve a marca Século XXX nos mercados interno e externo, primando sempre pela qualidade de seus produtos. A pesquisa pode auxiliar a empresa a entender melhor o comportamento de seus funcionários, estudar os conflitos gerados pela miscigenação de gerações dentro da organização, identificar o perfil do líder ideal para gerir este capital humano e desencadear ações para motivar os jovens da Geração Y tornando-os comprometidos com os objetivos da empresa e ainda mais produtivos. Dessa forma podendo adequar, melhorar, ou modificar sua forma de gestão de recursos humanos para alcançar suas metas organizacionais.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL E AS NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS

Diante do cenário do mercado atual é possível pensar nas organizações como se fossem organismos. Elas também têm suas necessidades, e precisam que estas necessidades sejam satisfeitas para que permaneça “saudável”. Morgan (1996, p.43) abrange esse assunto em seu livro:

A teoria transformou-se em um tipo de biologia na qual as distinções e relações entre *moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia*, são colocadas em paralelo com aquelas entre *indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organizações e sua ecologia social*. Perseguindo esta linha de investigação, os teóricos da organização emitiram muitas idéias para o entendimento de como as organizações funcionam e que fatores influenciam em seu bem-estar.

Assim, entende-se que a organização depende de todos os seus setores e do meio onde está inserida para se desenvolver. Todos estes micros sistemas estão ligados a um sistema maior, que seria a organização, e conseqüentemente suas atitudes influenciam diretamente no desempenho desse sistema maior, como mostra Santos (2008):

É possível afirmar que as organizações vivem em um ambiente contingencial onde tudo depende de algo, tudo existe em função de algo. Exatamente como na natureza onde pequenos atos podem destruir um ecossistema inteiro, na organização não é diferente, nossos atos dentro da empresa, ou em qualquer outro ambiente, certamente terão reflexos positivos ou negativos.

Da mesma forma que as atitudes dos colaboradores, influenciam na organização, a situação contrária também pode acontecer. Como aborda Chiavenato (2009, p.9):

A influência das organizações sobre a vida das pessoas é fundamental: a maneira como elas vivem, compram, trabalham, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas e convicções são profundamente influenciados pelas organizações.

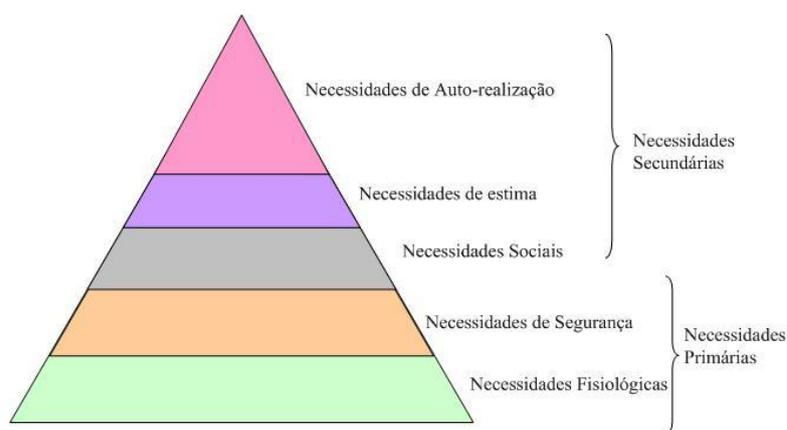
A relação direta entre empresa e colaborador, fez surgir uma engenharia preocupada com os relacionamentos entre objetivos, estruturas e eficiência. O fato das empresas estarem sendo vistas como organismos alterou todo o pensamento organização-máquina, voltando a atenção para fatores mais genéricos como sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional deixando em segundo plano os objetivos, estruturas e eficiência da organização. (MORGAN, 1996). Assim, pode-se entender que com o passar dos anos, as organizações foram tomando um rumo mais humanístico, entendendo que uma empresa não estaria protegida dos males externos se construísse ao seu redor, uma muralha, pois a principal influência parte diretamente do próprio capital humano da organização, interferindo diretamente no funcionamento tanto da empresa como na manutenção dos seus vínculos com a sociedade. Uma empresa não é mais considerada uma estrutura física, repleto de máquinas, paredes e construções, mas sim um organismo vivo, que depende de vários fatores para que se mantenha em equilíbrio. Para Morgan (1996) no início deste século, muitas pessoas encaravam o trabalho apenas como uma necessidade básica, e este pensamento acabou sendo refletido nas atitudes dos administradores das empresas da época. A teoria mecanicista imposta por Taylor tratou o planejamento das organizações como um problema técnico, e que para motivar os colaboradores a se sujeitarem as solicitações da organização-máquina era preciso apenas “pagar o valor certo para a tarefa”. A Industrialização Clássica, que compreende o período entre 1900 e 1950, representa tempos de intensificação da industrialização e do início da Revolução Industrial, onde as teorias mecanicistas adotadas pelos administradores da época eram ainda mais atuantes nos costumes organizacionais, como mostra Chiavenato (2009, p.10):

Neste período, a estrutura organizacional típica caracterizou-se pelo formato piramidal e centralizador, departamentalização funcional, modelo burocrático, centralizações das decisões no topo, estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento dos participantes. A cultura organizacional predominante era voltada ao passado e para a conservação das tradições e dos valores tradicionais ao longo do tempo. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como máquinas,

equipamentos e capital, dentro da concepção dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho.

Aos poucos as necessidades dos colaboradores e da própria organização foram sendo percebidas. Morgan (1996) comenta o estudo realizado por Elton Mayo na fábrica de Hawthorne, da Western Electric Company em Chicago. No início os pesquisadores estavam preocupados em perceber a relação das condições do trabalho com a fadiga e monotonia de seus colaboradores, mas com o decorrer do estudo, foram percebidos outros aspectos da situação do trabalho que incluíam atitudes, preocupações dos empregados e fatores do ambiente social fora do trabalho. A partir da observação desses aspectos, e da grande influência que eles tinham sobre o desempenho das organizações, a identificação das necessidades humanas e a satisfação das mesmas, começou a ser abordada com mais ênfase pelos administradores. Chiavenato *apud* Maslow (2009) “as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano”, como mostra a Figura 1:

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2009, p. 53)

Como se pode observar na Figura 1, as necessidades estão divididas em primárias e secundárias. As primárias seriam as necessidades mais recorrentes, e as secundárias seriam as mais sofisticadas e intelectualizadas. Segundo Morgan (1996) “teorias como a do pioneiro Abraham Maslow, apresentaram o ser humano como um tipo de organismo psicológico que luta para satisfazer suas necessidades numa busca de completo crescimento e desenvolvimento”. Morgan comenta ainda que ao se planejar ou administrar qualquer tipo de sistema social, quer seja um grupo pequeno ou uma organização deve-se

levar em consideração a interdependência entre a parte técnica e as necessidades humanas.

AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO SISTEMAS ABERTOS

A partir da identificação das necessidades dos indivíduos, a atenção volta-se para o fato de que a satisfação dessas necessidades depende de um ambiente mais amplo, garantindo assim várias formas de sobrevivência. Esse é o tipo de pensamento subentendido como “enfoque sistêmico”, fundamentando-se no princípio de que as organizações, assim como os organismos, estão “abertos” ao seu meio ambiente e devem atingir uma relação apropriada com este ambiente caso queiram sobreviver (Morgan, 1996, p.48). Na mesma linha de pensamento Chiavenato (2009, p.15) desenvolve que:

A organização constitui um modelo genérico de sistema aberto. O sistema aberto está em contínua interação com o seu ambiente e adquire um estudo firme ou um equilíbrio dinâmico, enquanto retiver sua capacidade de energia ou trabalho. A sobrevivência do sistema jamais seria possível sem esse contínuo fluxo de entrada, transformação e fluxo de saída. Assim o sistema social ou biológico é basicamente um contínuo processo de reciclagem de material, energia ou informação.

A interação do sistema enquanto organização, com o ambiente externo é fundamental, mas deve-se levar em consideração também que dentro dos sistemas organizacionais também existem sistemas menores, chamados de subsistemas. Morgan (1996, p.44) define que:

Sistemas são como caixas chinesas no sentido de quem sempre contém conjuntos dentro de conjuntos. Dessa forma, as organizações contêm indivíduos (que são sistemas em si mesmos) que pertencem a grupos ou departamentos que também pertencem a divisões organizacionais maiores, e assim por diante.

Assim como o enfoque sociotécnico do trabalho prioriza o balanceamento dos requisitos humanos e técnicos, a teoria dos sistemas abertos determina a manutenção e o balanceamento dos subsistemas, de forma a identificar suas possíveis difusões a fim de estabelecer a total interação entre eles. Ao serem consideradas como sistemas abertos, logo as organizações interagem com o meio em que estão inseridas. Elas podem sofrer influências positivas ou negativas, e estarem inseridas em um ambiente em constante

mudança ou mais estático. Em ambientes instáveis as mudanças ocorrem a passos largos, e é preciso que os administradores tomem decisões assertivas, pois essas decisões podem influenciar na saúde e no futuro da empresa. Morgan (1996) comenta que “organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais”. Romanzini (2010) complementa que:

A adaptação da organização ao meio ambiente depende da habilidade da alta administração em interpretar as condições que enfrenta a empresa de maneira apropriada, bem como em adotar um curso de ação significativo. Várias escolhas devem ser feitas durante o processo de organizar e para que ela seja eficaz dependerá de encontrar o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, bem como do ambiente externo. Neste processo é que se encontra a essência da moderna teoria contingencial.

As empresas devem adaptar-se ao ponto de variar seu estilo a fim de estabelecer uma melhor conexão com o meio que a influencia. É preciso ter diferentes enfoques em administração para desempenhar diferentes atividades dentro de uma mesma empresa, assim como é necessário também ter empresas distintas para atingir e se adaptar aos mais diferentes mercados ou ambientes (MORGAN, 1996). Romanzini (2010) observa que:

Em diferentes circunstâncias ambientais, alguns tipos de organização são mais capazes de sobreviver do que outros e de que, uma vez que as relações entre organizações e ambientes são o produto de escolhas humanas, tronam-se, assim, mal adaptadas às circunstâncias. Nestes casos, as organizações provavelmente experimentarão muitos problemas, tanto em lidar com o ambiente, quanto em gerir o seu funcionamento interno.

Diante disto mostra-se necessário então para as organizações, ter em seu capital humano, profissionais capacitados para analisar o ambiente a fim de tomar decisões que produzam menos impactos negativos nas organizações.

MERCADO DE TRABALHO: POR UMA NOVA LIDERANÇA

O mercado de trabalho que vem se desenhando nos novos tempos é sem dúvida, um mercado voltado para o desenvolvimento de pessoas dentro das organizações. Formar, e principalmente reter talentos, é uma tarefa e tanto para as empresas neste novo ciclo em que o mercado de capital humano está ingressando. Tamanha preocupação se dá pelo fato

da nova geração de trabalhadores que estão em ação. Essa nova geração, denominada de geração Y, está rompendo os paradigmas que até então estavam impregnados nas leis e comportamentos das empresas, e que até então mostravam seus resultados. Em seu artigo, Dimenstein (2009) mostra que uma pesquisa realizada por Sofia Esteves, psicóloga da Cia de Talentos, uma das maiores empresas de seleção de talentos para grandes organizações, revelou que para os jovens da geração Y, entre as cinco razões para se deixar uma empresa, o salário está em quarto lugar. "A maior motivação não é o dinheiro", afirma Sofia.

Em primeiro lugar, aparece a "falta de desenvolvimento profissional" como a maior razão para não ficar no emprego. Em segundo, praticamente empatado, "não ter ambiente de trabalho agradável" e, em terceiro, "não ter qualidade de vida". Isso demonstra a preocupação dos CEO's de grandes empresas em aprofundarem seus conhecimentos em gestão de pessoas, e principalmente nas mudanças que vem acontecendo no mercado de trabalho. De acordo com o artigo "A Geração Y muda a estratégia no mercado de trabalho", vinculado no site Itweb (2010), uma pesquisa realizada pela consultoria Korn/Ferry International, 68% dos CEOs das companhias da região optarão por programas de capacitação de equipes e preparação de potenciais sucessores. Somente no Brasil, a medida será adotada por 74% dos presidentes. Os dados desta pesquisa apontam para uma mudança importante de cenário. Se antes as empresas se preocupavam em buscar bons profissionais no mercado, hoje a atenção está voltada para a identificação de talentos e desenvolvimento de pessoas na própria equipe.

Neste cenário, a necessidade de compreender a diferença entre engajamento e lealdade torna-se crítica para as empresas. Os colaboradores mais antigos podem ser vistos como mais leais e menos engajados em mudanças ou em esforços de transformação. O oposto acontece com os jovens da Geração Y. Tais características remetem uma questão que se antes da entrada da Geração Y no mercado já era discutida, agora então, ela aflora no ambiente das empresas. O desafio fica por parte dos líderes em adaptar o seu perfil de liderança para gerir essa nova geração de colaboradores. Nesse sentido, segundo Parodi (2009) estamos vivendo em tempos de mudanças repentinas, quebra de paradigmas, tempos em que minutos significam muito. Essa é a geração de mercados acirrados e competitivos, da briga por melhores resultados, do alcance de metas cada vez mais elevadas com margens de lucros cada vez menores.

Certamente o mercado e o mundo a nossa volta está mudando, e a uma velocidade espantosa. Essas mudanças são frutos da facilidade de acesso às informações e à diminuição das distâncias no mundo inteiro por meio da globalização. Oliveira (2010) comenta em seu livro que estamos em um tempo singular em que percebemos inúmeros acontecimentos à nossa volta, e todos acompanhados de uma infinidade de informações e chegando pelos mais variados meios. Este momento faz com que o líder de hoje tenha um perfil diferente do exigido há algum tempo atrás. Este pensamento é complementado por Parodi (2009) em seu artigo sobre como serão os profissionais no futuro, “este profissional precisa trazer resultados esperados em um mercado cada vez mais imprevisível”. Conquistar resultados expressivos em um mercado tão exigente se faz necessário que os líderes de hoje possam pensar além de apenas gerenciar seus setores e comandar seus subordinados a fim de alcançar os objetivos da empresa. As organizações procuram líderes capazes de compreender e se adaptar as mudanças que ocorrem a sua volta, líderes com visão estratégica e sistêmica, que saibam negociar, que tenham espírito de equipe e que possam motivar e repassar esta mesma energia para seus subordinados. Mais importante que todas estas características, é a de um líder poder formar outros líderes dentro do seu setor. Cesar Souza, presidente de uma empresa de consultoria em estratégia, marketing e recursos humanos, comenta esta necessidade do novo perfil de liderança enfatizando que o líder competente não é mais aquele que tem atrás de si um grupo de pessoas que segue fielmente um rumo traçado e são recompensados pela sua lealdade. Essa é uma visão elitista de liderança, que precisa ser desmistificada. Os líderes competentes são aqueles que têm, em torno de si, pessoas capazes de exercer a liderança, quando necessário, eles criam estruturas, mecanismos, atitudes e posturas que estimulam o desenvolvimento do líder que existe dentro de cada um com quem convivem. Formam, assim, outros líderes. E fazem isso, porque já perceberam que as empresas necessitam de líderes em quantidades muito maior do que no passado.

O segredo para uma organização e de um líder bem-sucedido é a capacidade de entender o comportamento e os novos valores da geração que está surgindo no mercado de trabalho, mudando assim a sua estratégia. Cabe ao líder desenvolver profissionais dentro das organizações capazes de participar do processo decisório e que sejam comprometidos com os objetivos da empresa. Além da necessidade de compreender e desenvolver estes profissionais também se faz importante retê-los nas organizações, para que não se perca

para o mercado este profissional que foi lapidado pela própria empresa. É sempre tempo de ressaltar que o mercado de recursos humanos se encontra repleto de jovens cujas características são compatíveis com a Geração Y, diferentemente das características dos profissionais da Geração X, ou seja, a geração que vem contemplando o mercado de trabalho a mais tempo.

CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO X e Y

Após a geração dos *Baby Boomers* (nascidos entre os anos de 1945 e 1960), surgiu a Geração X. Os integrantes da Geração X têm sua data de nascimento localizada, aproximadamente, entre os anos 1960 e 1980. Oliveira (2009) relata que as pessoas pertencentes a essa nova geração eram marcadas por possuir uma atitude mais egocêntrica e cética, buscavam um universo de fantasia apresentado pela TV, em seriados, desenhos e novelas, as famílias em sua grande maioria apresentavam problemas semelhantes, mas com “final feliz”. Os jovens desta fase cresceram tendo que dividir tudo com todos, ou seja, como eram em sua maioria filhos de famílias grandes, eram praticamente obrigados a dividir tudo que tinham, roupas, brinquedos e até o quarto, geralmente constituídos por beliches. Os horários como almoço e janta, eram sagrados e deveriam ser compartilhados em família, bem como os programas de TV, produto o qual havia acabado de surgir no mercado.

Cristina Simón, professora do Instituto de Empresa (IE), de Madri, explica em uma entrevista concedida ao site Wharton Universidade Of Pennsylvania (2007) que a geração X é a primeira geração de maior preparo acadêmico e experiência internacional da história. Essa geração inicia uma ruptura com as atitudes formais típicas até então, exigindo um ambiente mais informal e o abandono da autoridade hierárquica em prol de estruturas mais horizontais e flexíveis. São os pioneiros das políticas de flexibilidade e de conciliação. É uma geração rica em empreendedores, uma vez que a iniciativa pessoal se destaca em meio a um contexto de ceticismo diante das grandes empresas. Observa-se uma nova atitude desta geração em relação as atitudes de seus pais. Seja pela época em que nasceram pela busca de novos significados ou então pela sede de liberdade de expressão esta geração marcou o início da quebra de paradigmas e da obtenção de novos costumes e

valores. Serrano (2010) relaciona em seu artigo algumas características pertinentes à Geração X:

- Busca da Individualidade sem a perda da convivência em grupo;
- Maturidade e escolha de produtos de qualidade;
- Ruptura com as gerações anteriores;
- Maior valor a indivíduos do sexo oposto;
- Busca por seus direitos;
- Respeito à família menor que o de outras gerações;
- Procura de liberdade.

Esta busca por liberdade e lutas por seus direitos que representavam o início da quebra de paradigmas das novas gerações, impulsionaram as mudanças comportamentais que ocorreram no decorrer das próximas décadas. Os jovens dessa geração cresceram e tomaram conta do mercado de trabalho, com suas mentes empreendedoras e voltadas para o sucesso profissional a todo custo. Cresceram, casaram e tiveram seus filhos, que agora jovens como eles anteriormente, mas educados de forma diferente, começam a ingressar no mercado de trabalho e mudar toda a estrutura efetuada até então. Filhos da Geração X, os jovens pertencentes a esta nova geração, a geração Y nasceram entre as décadas de 1980 e 1999, foram educados de forma totalmente diferente de seus pais. São jovens que nasceram em famílias as quais os pais já não se mostram tão presentes fisicamente dentro de seus lares, famílias em que as próprias mães, antes encaradas como apenas a dona do lar, hoje trabalham, e em muitos casos matem as contas da casa. Essa diferença de estrutura familiar entre as gerações é abordada por Oliveira (2010, p.41):

Eles nasceram de famílias estruturadas em um modelo mais flexível, no qual o convívio com os pais é bastante diferente do que havia nas gerações anteriores. Ter pais separados deixou de ser uma raridade para se tornar uma possibilidade sempre presente e, como consequência natural, ter irmãos de pais diferentes não é mais um fato absurdo que se conta de um vizinho ou de um amigo na escola. Agora, um jovem pode ter em sua formação influências múltiplas de pais, tios e avós diversos, não mais apenas de sua estrutura familiar original.

Muitos pais da geração anterior buscam compensar essa distorção familiar, oferecendo aos seus filhos o que há de melhor para a sua educação, ou seja, lhes oferece à

melhor escola, o melhor curso de línguas, a melhor escola de futebol. Todo esse esforço faz parte também da preocupação dos pais em deixar os filhos preparados para o mercado de trabalho competitivo que se desenha nos dias atuais. Acesso imediato a novas tecnologias, internet, celulares, *notebook's*, recursos estes que se tornaram primordiais para esta nova geração. São jovens que nasceram na era digital, tempo em que a televisão já não dita mais o ritmo da vida, e muito menos ser motivo de reuniões familiares, como eram no tempo de seus pais. Os jovens de hoje, despertam sua curiosidade para o novo, algo que possa auxiliá-lo a se relacionar mais rapidamente com um grupo cada vez maior de pessoas, mas que acaba os afastando de suas famílias. As características dessa nova geração são baseadas na quebra de paradigmas, no desenvolvimento de novos costumes, novas características que também se refletem no mercado de trabalho o qual esses jovens ingressam. O comportamento desses jovens é refletido por Vargas (2010) em seu artigo:

A chamada geração Y propõe, com o seu comportamento insubordinado, uma mudança no paradigma administrativo. As gerações anteriores estabeleceram o nosso direito a sobrevivência. Na sequência natural da evolução, esta geração quer mais do que simplesmente ver garantida a sua subsistência. É um grupo que busca sentido em tudo que faz, seja no trabalho, no lazer, nos relacionamentos, e em qualquer situação vivida. Quando se busca um sentido, a referência passa a ser interna, naquilo que é vivido diretamente. Em resumo, a pessoa precisa sentir-se bem para que a atividade seja válida. Não se faz coisas para que o outro aprove, promova, se ganhar mais dinheiro, ou qualquer outro valor externo. A geração Y fará o que for preciso para se sentir bem, para sentir-se plena, engajada e feliz. Assim a manutenção física e material deu lugar à outra preocupação, a satisfação da alma. Mas poucos sabem disto e buscam aquilo que seu interior anseia pulando de uma atividade para outra, de um relacionamento para outro, de um emprego para outro, na medida em que a situação já não se mostra mais de acordo com seus apelos internos. Esta geração Y é uma conquista da própria sociedade, é a realização do sonho de muitas famílias que criaram seus filhos para serem felizes, e não simplesmente para cumprirem com seus deveres na ordem social. O cumprimento dos deveres está implícito, pois tem o exemplo da geração anterior como modelo, mas a proposta de ir além disto está também fortemente enraizada nesta turma irrequieta.

Periscinoto (2008), presidente da empresa de *call center* SPCOM, comenta que outra característica marcante dos jovens da Geração Y é a capacidade de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo. Não surpreende mais encontrar um deles falando ao celular, digitando no MSN e assistindo TV, enquanto come um sanduíche. Como se pode observar é característica dos jovens pertencentes a esta geração a multifuncionalidade, ou seja, a

capacidade de executar várias tarefas ao mesmo tempo. Para muitos, em especial os pais desta geração, esta situação pode passar uma imagem de desinteresse, indiferença com o que se está fazendo, mas que na verdade é uma virtude de um ser humano que nasceu e foi criado em meio a um turbilhão de informações, recebidas das mais variadas mídias. Com relação ao lado profissional, os pensamentos e as novas filosofias começam a tomar conta dos cenários dentro das organizações. Se antes seus pais procuravam construir uma carreira dentro da empresa a qual trabalhavam, se identificando com os objetivos da organização e fazendo parte de suas histórias e conquistas, hoje nos deparamos com uma geração que prioriza o bem-estar. Nada é mais importante que a qualidade de vida, suas perspectivas de crescimento e reconhecimento dentro da organização a qual trabalham. Esse movimento adotado já começa a ser percebido pelas empresas que começam a mudar seus conceitos sobre teorias comportamentais, visando atender as necessidades deste novo perfil de colaborador:

Comportamentos e ideologias tão distintas como as Gerações X e Y, acabam se refletindo nas organizações, que hoje encaram um mercado diversificado em matéria de recursos humanos, com pessoas de várias gerações e conseqüentemente com valores e pensamentos diferentes. Essa situação acaba causando desconforto e gerando conflitos entre estes perfis de colaboradores, desafiando as empresas a desenvolverem técnicas para gerenciar esses conflitos.

OS CONFLITOS ENTRE AS GERAÇÕES X E Y

Os conflitos entre gerações estão cravados na história da humanidade. Ao longo dos tempos, inúmeras gerações foram se formando uma após a outra em um período estipulado por estudiosos, de vinte anos. Independente da época, a geração subsequente em regra geral tinha como características a busca por maior liberdade de expressão, pela sua própria identidade em um mundo até então governado pela geração anterior. Em seu artigo Recinella (2010) divulga trechos de uma palestra ministrada pelo inglês Ronald Gibson, onde ele cita inicialmente quatro frases sobre gerações:

- "Nossa juventude adora o luxo, é mal-educada, caçoa da autoridade e não tem o menor respeito pelos mais velhos. Nossos filhos hoje são verdadeiros

tiranos. Eles não se levantam quando uma pessoa idosa entra, respondem a seus pais e são simplesmente maus."

- "Não tenho mais nenhuma esperança no futuro do nosso país se a juventude de hoje tomar o poder amanhã, porque essa juventude é insuportável, desenfreada, simplesmente horrível."
- "Nosso mundo atingiu seu ponto crítico. Os filhos não ouvem mais seus pais. O fim do mundo não pode estar muito longe."
- "Essa juventude está estragada até o fundo do coração. Os jovens são malfeitores e preguiçosos. Eles jamais serão como a juventude de antigamente. A juventude de hoje não será capaz de manter a nossa cultura."

Recinella (2010) comenta que após ver a satisfação da platéia com as frases citadas, Gibson revelou seus autores em que épocas elas foram citadas:

- A primeira é de Sócrates (470 a 399 a.C.);
- A segunda é de Hesíodo (720 a.C.);
- A terceira é de um sacerdote do ano 2000 a.C.;
- E a quarta frase estava escrita em um vaso de argila descoberto nas ruínas da babilônia e tem mais de 4.000 anos de existência.

Como se pode observar nos trechos acima, os descontentamentos com as gerações futuras e as incertezas de suas atitudes e suas capacidades acompanham a humanidade ao longo dos tempos, e hoje não é diferente. As organizações e a própria sociedade convivem com os conflitos das Gerações X e Y, que compõem atualmente a maior parte do capital humano das organizações. Para perceber os conflitos que acontecem entre as Gerações X e Y não é preciso ir muito longe, basta olhar para dentro dos lares das famílias de hoje e avaliar o relacionamento entre pais e filhos. É nítida a diferença de costumes e valores, reflexo da época e da maneira em que nasceram e foram criados. A forma em que são abordados assuntos como sexo, drogas, valores pessoais, responsabilidades e escolhas, por exemplo, ditam os pontos de conflitos existentes entre estas gerações. A tendência nos dias atuais é que os pais descrevam seus filhos como verdadeiros gênios, pela forma rápida com que aprendem a lidar com as novas tecnologias e também pela familiaridade com outras

línguas que não sejam as faladas em seu país ou sociedade. Estas diferenças percebidas pelos pais demonstram que os jovens de hoje estão usufruindo das máquinas e tecnologias que começaram a ser desenvolvidas pelas gerações anteriores.

Se no ambiente familiar os conflitos são praticamente inevitáveis, é possível perceber que dentro das empresas essa situação se agrava. Os setores das organizações atuais estão repletos de equipes formadas por colaboradores das mais variadas faixas etárias, evidenciando um ambiente diversificado de idéias e valores. Em um mesmo espaço, ou setor, convivem diariamente colaboradores que são fiéis as organizações, que priorizam os projetos a longo prazo e são naturalmente mais focados em seus resultados (Geração X), e colaboradores que priorizam projetos de curto prazo, com foco em bem-estar e qualidade de vida no ambiente corporativo (Geração Y). Esta situação acaba desencadeando comparações entre estas duas gerações, e que acaba sendo prejudicial para o ambiente de trabalho um desafio para os gestores como comenta Oliveira (2010):

Nós temos a geração Y, chegando ao mercado de trabalho com muito entusiasmo, ultra qualificada, muito mais qualificada do que as gerações anteriores, e não estamos falando somente de recursos de MBA. Estes jovens foram bombardeados com muita informação desde a infância. A geração anterior, a X, não teve este privilégio por conta da construção de tudo isso, mas o gestor que não é da geração Y, não pode entrar na linha da comparação.

Além da comparação, existem situações e comportamentos que os jovens da geração Y desenvolvem dentro das organizações e que os mais velhos acabam não aceitando. Em reportagem vinculada no Jornal da Globo, no dia 16 de novembro de 2010, foram abordadas diversas situações que geram conflitos, como por exemplo:

- O jovem Y senta-se à mesa de trabalho e fica ouvindo música, navegando em redes sociais na internet. Um colega da Geração X pensa que ele está só enrolando e não acha justo;
- Outra característica da Geração Y é a pouca paciência para reuniões muito longas. O jovem tira o celular do bolso e começa a mexer, para passar o tempo. O pessoal mais velho acha falta de educação;

- Quando o jovem Y quer falar com algum chefe, ele, muitas vezes, passa pelo gerente, normalmente da Geração X, e vai logo à sala do diretor "Baby Boomer⁵". O gerente X não gosta e reclama que o Y não respeita a hierarquia. "O X se apega um pouco na hierarquia, porque a hierarquia consolida o poder deles. Esse é um problema que tem que ser gerenciado, de insegurança da Geração X".

Este ambiente repleto de conflitos acaba sendo prejudicial para as empresas em todo o seu contexto, seja produtivo ou no ambiente social. Em consequência deste cenário, os jovens da Geração Y acabam sendo demitidos ou pedindo demissão, gerando custos, além de a empresa estar perdendo os talentos que foram lapidados ao longo de um período. Estas perdas e complicações nos ambientes organizacionais, desviam a atenção de seus gestores para o ambiente interno, quando deveriam estar observando seus clientes, fornecedores, ameaças e oportunidades no mercado externo, deixando assim a empresa vulnerável às alterações repentinas do mercado. O grande desafio das empresas atuais é com certeza gerenciar estes conflitos entre as gerações existentes no mercado e sem dúvida conseguir reter e motivar os novos talentos que surgem com a Geração Y.

Não obstante, durante vários anos as empresas acreditavam que o salário era a maior motivação que os colaboradores poderiam perceber dentro de uma organização, ou seja, se o funcionário tinha um bom salário, logo ele já estaria motivado e propenso a render mais em suas atividades e conseqüentemente se tornaria mais produtivo. Hoje sabe-se que essa percepção mudou. As instalações do ambiente de trabalho, os benefícios oferecidos pelas organizações, a participação nas decisões, as perspectivas de crescimento e o relacionamento social dentro da empresa, são encarados como fatores determinantes para a satisfação do colaborador. Essa mudança nos fatores motivacionais foi alavancada pela Geração X e hoje desperta uma necessidade ainda mais exigente por parte da Geração Y. Se antes a qualidade de vida no trabalho e participação nas decisões eram vitais para motivar um colaborador, hoje os jovens da Geração Y estão indo mais além. O quadro 01 mostra a evolução nos fatores motivacionais entre as Gerações X e Y:

Quadro 1 - Geração X versus Geração Y

⁵ Baby Boomer's = Nascidos entre 1946 e 1965, esta é geração que enfrentou uma grande guerra e passou pela Grande Depressão. Com os países arrasados, precisaram reconstruir o mundo e sobreviver. São práticos, dedicados, gostam de hierarquias rígidas, ficam bastante tempo na mesma empresa e sacrificam-se para alcançar seus objetivos.

GERAÇÃO X		GERAÇÃO Y	
Variáveis	Motivações	Variáveis	Motivações
Reengenharia, downsizing	Oportunidade de desenvolvimento e empregabilidade	Bolha da Internet	Responsabilidades e desafios crescentes.
Bolha da Internet	Trabalho mais independente, flexível e criativo.	Tecnologia x Burocracia	Liberdade/flexibilidade e para atingir resultados.
11 de Setembro	Liderança capaz de fazer coaching e mentoring	Liderança autêntica x liderança hierárquica.	Oportunidade para crescimento contínuo.
Mudanças em relação à estabilidade, carreira e benefícios.			Acesso direto às lideranças e feedback intensivo e sistemático.
Foco no curto prazo e nos resultados			Sentir que faz diferença para a empresa e para a sociedade.
			Ambiente de trabalho descontraído, alegre e agradável.

Fonte: Viana (2008)

Esses jovens estão mais propensos a desenvolver suas vontades e suas ideias dentro das organizações, levando em consideração o respaldo da empresa quanto ao seu trabalho, ou seja, receber o *feedback* de seus líderes e ao mesmo tempo ter flexibilidade e liberdade aliados a um ambiente alegre que inspire novas ideias, proporcionando assim o crescimento profissional tão desejado por esta geração. Para Lipkin e Perrymore (2010, p. 66):

Os jovens da Geração Y se desenvolvem com base em recompensas e elogios externos. São impulsionados mais pela motivação externa do que pela motivação interna. O ambiente de trabalho é influenciado por isso. Os jovens Y buscam gratificação instantânea; não querem saber de investimentos de longo prazo no que se refere a trabalho. Muitos gerentes reclamam que os jovens da Geração Y precisam de constante aprovação e recompensa para se sentirem motivados a produzir (por exemplo, bônus, elogios, reconhecimento, aumento de salário, dias de trabalho em casa, privilégios, presentes e benefícios extras).

É preciso despertar nos jovens da Geração Y a motivação interna, ou seja, fazer com que estes colaboradores trabalhem em função de objetivos próprios e se sintam realizados pelo simples fato de terminar um trabalho ou alcançar um objetivo pessoal traçado para tal semana ou dia, sem esperar da parte externa um reconhecimento ou elogio. A motivação externa que serve de combustível para os jovens Y, pode ter efeito

contrário quando for acompanhada de uma crítica construtiva, como explica Lipkin e Perrymore (2010, p 75):

Quando a máscara da motivação externa cai, por conta de uma crítica construtiva, em vez de servir como aprendizado, a crítica abaca causando estrago. Os funcionários Y se sentem magoados e param de trabalhar, afetando a produtividade da empresa. Gerentes inocentes são pegos de surpresa ao dar “recomendações diretas” e/ou “instruções de trabalho” aos funcionários Y.

Caso estas motivações externas não façam parte do cenário de uma organização é bem provável que a mesma venha a sofrer com a falta de compromisso com o trabalho, a rotatividade e a baixa produtividade por parte dos funcionários Y. Uma das maiores preocupações das empresas hoje é conseguir atrair e manter esses novos talentos com o intuito de não só preparar a empresa para o futuro, como também não deixar que o concorrente “roube” o seu colaborador que cresceu profissionalmente dentro da empresa. Em seu artigo Viana (2008) escreve sobre alguns aspectos importantes que as empresas possam avaliar para atrair novos talentos da geração Y, e reter os que já estão inseridos na organização:

Para serem atraídos para uma determinada empresa precisam estar certos que conceitos como criatividade, estrutura horizontal, democracia, flexibilidade e grandes desafios serão conceitos que estarão presentes e vivenciados no seu dia a dia. Outro aspecto bastante importante a ser considerado é que a sua relação com as empresas que trabalham é estritamente profissional, estarão nelas enquanto as mesmas permitirem que os seus projetos profissionais possam ser atendidos e quando isso não acontecer mudarão de empresa como quem muda de camisa. Esse é um comportamento totalmente diferente dos seus pais e avós, que eram fiéis às empresas nas quais trabalhavam e buscavam o tempo todo a estabilidade no trabalho.

A procura por estabilidade no emprego parece ter sido excluída dos planos dessa nova geração de jovens. O tempo em que permanecem nas empresas está diminuindo com o passar dos anos e isso se reflete em uma rotatividade elevada dentro das organizações, desencadeando custos com contratação e demissão destes colaboradores. O quadro 02 mostra algumas características das gerações dos chamados Baby Boomers, e das Gerações X e Y:

Quadro 2 - As diferenças das Gerações

AS DIFERENÇAS DAS GERAÇÕES

GERAÇÃO	BABY BOOMERS	X	Y
Ano de Nascimento	1946-1964	1965 - 1978	1979 - 1992
Acontecimentos que marcaram a geração	Final da 2 ^a . Guerra Mundial	Movimento Hippie e a Revolução Sexual	Revolução Tecnológica
Principais Ideais	Reconstruir o mundo	Lutar pela paz, liberdade, anarquismo.	Globalização, multiculturalidade e diversidade.
O trabalho é....	A principal razão da vida	O que paga as contas.	Satisfação do desejo de consumismo.
Média de tempo nas empresas	30 a 40 anos	10 a 15 anos	8 anos

Fonte: Viana (2008)

É preciso despertar nas organizações uma necessidade de melhoria contínua nos setores de recursos humanos a fim de minimizar os fatores negativos causados por esta diminuição da fidelidade do jovem com os interesses e objetivos da empresa. Mais do que nunca, para se tornar uma empresa competitiva é necessário ter colaboradores engajados com a missão da organização. A IBM já incorporou o jeito mais formal da Geração Y para melhorar a convivência com os jovens. O Jem foi liberado e é possível trabalhar duas vezes por semana em casa. Isso motiva Eduardo Ikeda, jovem da Geração Y e coordenador de inteligência de mercado do IBM. “Você tem que sentir que sua empresa, de alguma maneira, contribui para um mundo melhor e, ao mesmo tempo, ter qualidade de vida”, diz.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a realização deste trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa, a fim de compreender as disparidades de comportamentos, necessidades e fatores de satisfação que compõem as Gerações X e Y, na composição do capital humano da Empresa Dirlley Indústria, Comércio de Calçados Ltda. A população de amostra foram os 230 colaboradores da empresa Dirlley Indústria, Comércio de Calçados Ltda. A pesquisa foi realizada durante o mês de outubro de 2011. Foram distribuídos 100 questionários para os colaboradores da empresa Dirlley Indústria, Comércio de Calçados Ltda, sendo que 50 questionários eram voltados à Geração X, disponível no apêndice A, e os outros 50 nos empregados da Geração Y, apresentado no apêndice B. Dos questionários aplicados a cada geração, retornaram 45 da Geração X e 41 da Geração Y, que posteriormente serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa e análise dos resultados.

Para realizar a coleta de dados para a referida pesquisa foi desenvolvido um questionário com perguntas fechadas, a fim de perceber o comportamento, vontades e atitudes dos colaboradores da Alfa Beta Ltda (nome fictício). Na referida pesquisa foram elaborados dois questionários, atendendo as duas Gerações separadamente. Na sequência foi feito um comparativo entre os dois questionários e conseqüentemente entre as duas gerações. Na pesquisa, podem-se observar dois grupos igualmente distribuídos entre homens e mulheres. Entretanto, o interesse e o comprometimento dos entrevistados foram maiores nos colaboradores do sexo feminino.

Com relação a faixa etária dos colaboradores da Geração X, pode-se avaliar que está distribuída uniformemente entre todos os grupos de idade, caracterizando um grupo mais heterogêneo, com pessoas da mesma geração, mas com idades bem distribuídas por todo o espaço etário, se relacionando dentro do ambiente de trabalho. Já a os colaboradores da Geração Y, entende-se que o capital humano da empresa é constituído por pessoas com experiências profissionais curta, ou seja, no máximo dez anos de trabalho. Isso implica em maior esforço para capacitação de mão de obra e especialização do capital humano dentro da empresa.

Outrossim, em ambas as gerações, a maior parte dos colaboradores possuem o Ensino Médio completo, mas em contrapartida os colaboradores da Geração Y têm um percentual maior quando relacionado ao Ensino Superior. Outro ponto importante é a questão do tempo de empresa. Pode-se observar nos colaboradores da Geração X que 51% dos mesmos estão na empresa a mais de 3 anos, observando também que 10% destes já se mantém no mesmo emprego por mais de uma década, confirmando que os colaboradores desta geração são mais tendenciosos a participarem de boa parte da história da empresa na qual trabalham. Já, os colaboradores da Geração Y, 58% estão na empresa a menos de 3 anos, ou seja, boa parte desta geração acabou de entrar no mercado de trabalho.

Com relação a rotatividade das gerações percebe-se que 55% dos colaboradores X trabalharam em no máximo quatro empresas durante todo o seu período profissional, mesmo com o período consideravelmente longo, os colaboradores da geração X tendem a ser mais fiéis à empresa e acomodar-se no emprego com o passar dos anos, seja pela falta de oportunidade ou pelo medo de mudança. Já os colaboradores Y, mostram-se mais rotativos, analisando que 33% dos mesmos já passaram por até quatro empresas durante sua vida profissional. Vale lembrar, que o nível de comprometimento das duas gerações em

um auto avaliação é praticamente o mesmo, ou seja, independente do tempo de serviço, idade ou características de cada grupo, o comprometimento praticamente se iguala. Sendo assim, considera-se um fator em comum entre as gerações dentro da empresa.

Quando questionados sobre os fatores que consideravam mais importantes para a satisfação profissional dentro de uma empresa, ambas as gerações consideraram ainda o salário como o fator mais determinante. Mas pode-se observar que a oportunidade de crescimento profissional também está bem destacada como um dos fatores determinantes, tanto na Geração X como na Geração Y. Em segundo lugar se destaca na opinião dos colaboradores X a preocupação com os benefícios oferecidos pela empresa, ou seja, bolsa alimentação, planos de saúde e convênios. Fator este não tão relevante na opinião dos colaboradores Y, pois pode-se observar que o fator oportunidade profissional se destaca mais uma vez como índice de satisfação.

Em terceiro lugar foi destacado pelos entrevistados da Geração X novamente o fator de benefícios, demonstrando mais uma vez a preocupação dos colaboradores desta geração com as vantagens que a empresa poderá oferecer não só a ele, mas também á sua família e a saúde dela. Já os entrevistados da Geração Y se mostram preocupados com o ambiente saudável de trabalho, afirmando que precisam estar trabalhando em um ambiente salubre para que possa desenvolver suas capacidades profissionais. Em quarto lugar é apontado pelos funcionários X o fator ambiente de trabalho saudável, demonstrando uma preocupação menor desta Geração com as condições de trabalho dentro da empresa. Para os funcionários Y, o fator credibilidade da empresa no mercado também está definido como um dos menos relevantes para a satisfação profissional dos colaboradores desta geração.

E por fim, em quinto lugar para a Geração X é apontado a credibilidade da empresa como o fator menos preponderante, caracterizando um perfil de funcionário pouco preocupado com as condições da empresa e sua saúde financeira. Para a Geração Y o fator de menor importância para a satisfação profissional são os benefícios oferecidos pela empresa. Esta situação pode ser entendida pelo fato da maioria dos colaboradores desta faixa etária ainda não ter constituído família e também de estar morando com os pais ou até mesmo sozinhos, desinteressando assim benefícios como bolsa alimentação, convênios entre outros. Embora a grande maioria das empresas ainda sustentam a idéia de um líder autoritário, os colaboradores, tanto da Geração X quanto da Geração Y ostentam que o

líder perfeito para gerir estes colaboradores é o perfil democrático, afirmando assim que estes colaboradores têm a necessidade de participar das decisões da empresa ou do seu setor ou até mesmo da empresa.

Quando questionados sobre a disponibilidade dos colaboradores para realizar atualizações em seu conhecimento profissional, praticamente todos os colaboradores das duas gerações tiveram a mesma resposta e se mostraram disponíveis para receber informações e capacitação para desenvolver sua atividade profissional. O fator motivação aparece como um ponto crítico na relação dos colaboradores da Geração X e Y. Enquanto os colaboradores X se mostram motivados em seu ambiente de trabalho, sendo mais engajados com as metas e objetivos da empresa, os jovens da Geração Y não demonstram a mesma motivação. Um dos grandes desafios para as novas gerências das empresas será exatamente mudar este cenário e procurar motivar também a nova geração, a qual demonstra um potencial profissional muito grande quando estimulada.

Os trabalhos em equipe são essenciais para unir cada vez mais uma equipe de trabalho. A Geração X se mostra 100% disponível para realizar trabalhos em equipe, e trocar experiências com os demais colaboradores. Os colaboradores da Geração Y, por sua natureza do seu perfil, como já foi descrito anteriormente, se apresenta como um ser mais individualista, não estando apto a trabalhos em equipe na empresa. Embora o percentual maior, 89% esteja disponível para este tipo de atividade os restantes 11% podem ser considerados uma quantidade preocupante para a união das equipes de trabalho. Os índices relacionados ao planejamento de carreira ou negócio são bastante semelhantes entre as duas gerações. Embora é nítida a percepção de que os colaboradores Y se mostram muito mais ambiciosos em seus planejamentos e requerem resultados expressivos e a prazo mais curto, como fundamentado no início deste trabalho. Já a Geração X planeja sua carreira a médio e longo prazo com resultados mais lentos.

O ponto mais crítico identificado foi em relação a insatisfação por parte dos colaboradores da Geração X, para com os colaboradores Y. Como comportamento natural dos jovens da Geração Y, mais individualistas, 68% dos colaboradores não identificam nenhum tipo de problema de relacionamento com os colaboradores da Geração X. Já na linha contrária, 57% dos colaboradores X admitem ter algum tipo de insatisfação no seu relacionamento interpessoal com os colaboradores da Geração Y. Aos entrevistados X que responderam sim, foi reportado a oportunidade de citar os fatores comportamentais que os

levavam a ter problemas no relacionamento com seus colegas de trabalho mais novos. Os principais itens citados foram:

- Falta de interesse com as metas;
- Falta de atenção no que está fazendo;
- Não respeitar a hierarquia do setor onde trabalha;
- Postura no ambiente de trabalho.

Em proporção menor, os colaboradores Y que possuem dificuldade de relacionamento com os colaboradores da Geração X, também tiveram a oportunidade de relatar os principais itens que geram insatisfação no convívio do setor. Os principais itens citados foram o autoritarismo; o medo de mudanças no setor e, por fim, a falta de disponibilidade para passar seus conhecimentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações são sistemas abertos que sofrem influências tanto do ambiente interno quanto externo. Por serem sistemas abertos e estarem sujeitas a fatores positivos ou negativos, é preciso uma adaptação por parte das organizações, a fim de estabelecer uma melhor relação entre empresa e colaborador. Ao longo do tempo, os estudos realizados pelas grandes empresas foram tomando rumos diferentes, partindo dos métodos de Taylor, com a filosofia mecanicista onde a máquina e o processo eram os fatores mais importantes, chegando aos dias atuais, onde o capital humano é considerado unanimidade por estudiosos como o coração de uma organização. Com o passar dos anos esse capital humano que integra as organizações, interferiu de certa forma na maneira de ser das organizações. Cada geração administrou e colaborou com essas empresas de forma condizente com seus costumes, sua cultura e a forma com que foi concretizando suas características. Hoje o mercado de trabalho vive uma realidade em que se encontra dentro de uma mesma empresa duas Gerações distintas de colaboradores (Geração X e Geração Y). Cada uma destas gerações nasceu e se desenvolveu em épocas distintas, estabelecendo assim, crenças, costumes, valores e ideais totalmente diferentes umas das outras.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, onde foram analisados o comportamento dos colaboradores da Geração X e Y da Alfa Beta Ltda (nome fictício),

constatou-se que, embora essas duas gerações que constituem todo o capital humano da empresa, tenham opiniões semelhantes em alguns fatores analisados, são nítidas as diferenças quando se avaliam os fatores de satisfação profissional, motivação e o relacionamento interpessoal.

O presente estudo teve como objetivo geral, compreender os conflitos existentes no mercado de trabalho que envolvem as gerações X e Y, bem como as maneiras de motivar essas gerações dentro das organizações, e teve como seus objetivos específicos, identificar as características das gerações X e Y; analisar os conflitos entre as gerações X e Y nas organizações; apresentar técnicas que possam diminuir o conflito entre as gerações X e Y no ambiente de trabalho; ilustrar o papel da liderança como intermediadora no conflito entre as gerações X e Y. Todos os objetivos foram alcançados no decorrer da pesquisa, assim como aqui demonstrado. Com base nos estudos realizados, recomendou-se à Alfa Beta Ltda (nome fictício) desenvolver um programa de cargos e salários, adotar políticas de *feed back* entre colaborador e líder de setor, e desenvolver atividades em grupo, bem como grupos de melhorias dentro de cada setor, estimulando a criatividade, liderança e companheirismo entre seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1985-1987. 3 v.

DIMENSTEIN, Gilberto. *O futuro do emprego*. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/>. Acessado em 03 de outubro de 2010.

IT FÓRUM. *A geração Y muda estratégia no mercado de trabalho*. Disponível em: <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=64062>. Acessado em 03 de outubro de 2010.

LIPKIN, Nicole; **PERRYMORE**, April. *A Geração Y no Mercado de Trabalho: Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MORGAN, Gareth. *As imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

OLIVEIRA, Sidney; *Geração Y: O nascimento de uma nova geração de Líderes*. 1ª Ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

PARODI, Karin. *Futuro: como serão os profissionais?* Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/futuro-como-serao-os-profissionais>. Acessado em 28 de agosto de 2010.

PERISCINOTO, Alexandra. *A geração Y chega ao mercado de trabalho*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/a-geracao-y-chega-ao-mercado-de-trabalho/19461/>. Acessado em 22 de agosto de 2010.

RECINELLA, Roberto. *Conflito de gerações*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conflito-de-geracoes/47532/>. Acessado em 15 de setembro de 2010.

ROMANZINI, Carlos Daniel. Disponível em: http://www.romanzini.com.br/r_works_01/ucs_romanzin_adp037_03r.htm. Acessado em 23 de agosto de 2010.

SANTOS, Michel dos. *As organizações vistas como organismos*. Disponível em: <http://theblackbelts.blogspot.com/2008/04/as-organizaes-vistas-como-organismos.html>. Acessado em 23 de agosto de 2010.

SERRANO, Daniel. *Geração X*. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_X.htm. Acessado em 18 de novembro de 2010.

VARGAS, Mariliz. *A geração y e a vida dos novos tempos*. Disponível em: http://www.rhcentral.com.br/artigos/artigo.asp?cod_tema=3158. Acessado em 05 de outubro de 2010.

VIANA, Fernando. *Os novos tempos: A convivência das gerações X e Y nas empresas*. Disponível em: http://www.infonet.com.br/fernandoviana/ler.asp?id=73931&titulo=Fernando_Viana. Acessado em 30 de outubro de 2010.

WHARTON. UNIVERSIDADE OF PENNSILVANIA. *Duelo de gerações nas empresas*. Disponível em: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=1330&language=portugues>. Acessado em 15 de setembro de 2010.