

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

ETEC PROFESSOR HORÁCIO AUGUSTO DA SILVEIRA

Ensino Médio com Habilitação Técnica em Administração

CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

São Paulo

2024

CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração da ETEC Prof. Horácio Augusto da Silveira, orientado pelas Professoras Cristiani C. Santos e Rosieli Valejo Assueiro, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Administração.

Orientadores (as): Cristiani Costa Santos, Rosieli Valejo Assueiro Ribeiro

São Paulo

2024

Alberto Gabriel de Oliveira de
Melo

Alexandre Estiven Pari Villarroel

Amanda de Souza Pereira

Ana Carolina Ferreira dos Santos

Ana Julia da Cruz Carmona

Brenda Lara Meira Atanazio da
Silva

Carolayne de Lima Santos

Eduardo Benicio de Souza
Carvalho

Emily Naara Durino dos Santos

Flavia Fernanda de Almeida
Alcantara

Gabriela Ferreira da Silva

Gabriella Vitoria Ferreira
Cordeiro

Giovana Mangelot Santos

Giovanna Mendroni Barone
Ferreira

Graziella Santos de Souza

Igor Azevedo Vidal

Isabella Krettli de Almeida
Pereira

Isabella Novais Bonfim

João Pedro dos Santos Queiros

Julia Alves dos Santos

Julia Ferreira Conga

Juliany Soares Feitosa

Julyanne Mendes Moraes

Kamily Mikaely de Souza da
Silva

Leticia Barros Callegaro

Lorena dos Santos Coelho

Maria Eduarda Alves Sena

Maria Vitória dos Santos
Morgado

Marina Araujo Lima da Silva

Mayber Lionel Guzman Mamani

Maysa da Silva Rocha

Natallie Correa dos Santos

Richard de Oliveira Lira

Sophia Bueno da Silva

Vitória Batista dos Santos

Vitória Oliveira Pinheiro

Yan Pereira Marostica

CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Carla Renata Camargo

Prof^a Cristiani Costa Santos

Prof^a Daniela Rodrigues da Silva

Prof^o Fernando dos Santos Araújo

Prof^a Flávia Regina do Nascimento

Prof^a Rosieli Valejo Assueiro

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos professores pelos seus ensinamentos durante o curso, os quais possibilitaram nossa evolução durante o processo de formação. Também aos nossos amigos e familiares, por sempre estarem ao nosso lado nesse processo tão importante de nossas vidas.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso aborda um dos desafios mais relevantes para a gestão organizacional contemporânea: a convivência entre diferentes gerações no ambiente de trabalho. Este trabalho tem como objetivo compreender como as características de cada geração podem ser conciliadas para melhorar a convivência nas empresas, propondo projetos e dinâmicas que incentivem a troca de conhecimentos entre colaboradores de diferentes idades, fomentando um ambiente de confiança e cooperação. Para isso, são exploradas as principais características de cada geração – Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z – detalhando como os diferentes valores, expectativas e preferências de cada grupo afetam as dinâmicas organizacionais. Essas divergências criam tanto oportunidades quanto desafios, especialmente no que se refere à comunicação e colaboração no ambiente corporativo. A metodologia utilizada combina pesquisa bibliográfica com a análise crítica de fontes renomadas no campo da administração e um formulário como ferramenta de coleta de dados, a fim de obter informações diretamente do objeto de estudo. Os resultados da pesquisa indicam que as empresas precisam adotar estratégias eficazes de mediação e resolução de conflitos, promovendo o diálogo aberto e a empatia entre os diferentes grupos geracionais. Entre as soluções propostas, destacam-se a implementação de programas de mentoria intergeracional, nos quais profissionais mais experientes compartilham suas vivências com os mais jovens, enquanto aprendem sobre novas tecnologias e abordagens. Em suma, o presente trabalho conclui que a gestão adequada dos conflitos entre gerações é essencial para garantir um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo, no qual as diferenças sejam transformadas em vantagens competitivas para as organizações.

Palavras-chave: conflitos intergeracionais; ambiente de trabalho; gestão de conflitos; comunicação intergeracional; inclusão organizacional; produtividade

ABSTRACT

This thesis addresses one of the most significant challenges for contemporary organizational management: the coexistence of different generations in the workplace. The objective of this study is to understand how the characteristics of each generation can be reconciled to improve interaction within companies, proposing projects and dynamics that encourage knowledge exchange between employees of different ages, fostering an environment of trust and cooperation. To achieve this, the main characteristics of each generation — Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z — are explored, detailing how the different values, expectations, and preferences of each group affect organizational dynamics. These differences create both opportunities and challenges, especially concerning communication and collaboration in the corporate environment. The methodology used combines bibliographic research with critical analysis of renowned sources in the field of management, along with a survey as a data collection tool to gather information directly from the study's target group. The research results indicate that companies need to adopt effective strategies for mediating and resolving conflicts, promoting open dialogue and empathy among different generational groups. Proposed solutions include the implementation of intergenerational mentoring programs, where more experienced professionals share their experiences with younger ones, while learning about new technologies and approaches. In conclusion, this study finds that proper management of generational conflicts is essential to ensure an inclusive and collaborative work environment, where differences are transformed into competitive advantages for organizations.

Keywords: *intergenerational conflicts; workplace environment; conflict management; intergenerational communication; organizational inclusion; productivity.*

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. ORIGEM DAS GERAÇÕES.....	13
2.1. Como surge uma geração	14
2.1.1. Nascimento em épocas diferentes.....	14
2.1.2. Eventos e mudanças importantes.....	14
2.1.3. Cultura e identidade compartilhadas	15
2.1.4. Nomeação e identificação.....	15
2.2. Como surgiu cada geração.....	16
2.2.1. Baby Boomers.....	16
2.2.2. Geração X.....	16
2.2.3. Geração Y	17
2.2.4. Geração Z	18
3. TIPOS DE GERAÇÕES.....	19
3.1. <i>Baby Boomers</i>	19
3.1.1. Baby Boomers no mercado de trabalho	21
3.2. Geração X.....	23
3.2.1. Geração X no mercado de trabalho.....	24
3.3. Geração Y	25
3.3.1. Geração Y no mercado de trabalho.....	26
3.4. Geração Z	27
3.4.1. Geração Z no mercado de trabalho.....	29
3.5. As diferenças entre as gerações	30
4. TIPOS DE CONFLITOS.....	33
4.1. Conflitos Existentes.....	33

4.1.1.	Conflitos entre gerações no trabalho.....	34
4.2.	Vantagens de um conflito.....	35
4.2.1.	Definição de questões pendentes.....	35
4.2.2.	Condução à resolução de problemas.....	35
4.2.3.	Aumento da coesão grupal.....	36
4.2.4.	A questão e o motivo do conflito são esclarecidos.....	36
4.2.5.	Os relacionamentos no trabalho melhoram.....	37
4.2.6.	As pessoas passam a se conhecer melhor.....	37
4.2.7.	Libera as tensões.....	38
4.2.8.	Provoca criatividade e inovação.....	38
4.3.	Desvantagens de um conflito.....	38
4.3.1.	Alta rotatividade e pouca retenção de talentos.....	38
4.3.2.	Falta de trabalho em equipe.....	39
4.3.3.	Isolamento.....	39
4.3.4.	Baixa produtividade.....	39
5.	SAÚDE MENTAL.....	39
5.1.	Fatores que influenciam a saúde mental.....	41
5.1.1.	Pressão do trabalho.....	41
5.1.2.	Ansiedade.....	42
5.1.3.	Depressão.....	43
5.1.4.	Síndrome do Pânico.....	44
5.1.5.	Síndrome de Quiet Quitting.....	45
5.1.6.	Workaholic.....	46
5.1.7.	Worklover.....	46
5.1.8.	A diferença entre Workaholic e Worklover.....	47
5.2.	Relacionamentos Interpessoais.....	48
5.3.	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional.....	48

5.4. Estereótipos e preconceitos relacionados à saúde mental em diferentes gerações	49
5.4.1. Geração Baby Boomers.....	50
5.4.2. Geração X.....	51
5.4.3. Geração Y.....	51
5.4.4. Geração Z.....	52
6. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	53
6.1. Cultura organizacional.....	54
6.1.1. Pilares da cultura organizacional: valores, crenças e padrões de comportamento.....	54
6.1.2. Diferença entre clima e cultura organizacional.....	55
6.1.3. Importância da cultura organizacional.....	56
6.1.4. Tipos de cultura organizacional.....	56
6.1.5. Como implementar um clima organizacional adequado.....	57
6.1.6. Empresas que dão ênfase à cultura organizacional.....	58
6.1.7. Empresas que possuíam um clima organizacional ruim.....	59
6.1.8. Empresas com requisitos de contratação por geração.....	61
7. IMPACTOS DA TECNOLOGIA NAS GERAÇÕES.....	62
7.1.1. Evolução histórica da tecnologia.....	62
7.1.2. Definição de tecnologia.....	63
7.1.3. Outros conceitos.....	63
7.1.4. Como os avanços tecnológicos influenciam o ambiente organizacional.....	64
7.1.5. Consequências da resistência às mudanças tecnológicas em empresas	65
7.1.6. Relação de cada geração com a tecnologia.....	67
8. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS INTERGERACIONAIS.....	69
8.1. Comunicação.....	69
8.2. Compreensão intergeracional.....	70

8.2.1.	Importância das trocas intergeracionais	70
8.2.2.	Desafios e oportunidades	71
8.2.3.	Compreensão e necessidades	71
8.2.4.	Estímulo à comunicação no ambiente de trabalho.....	72
8.3.	Como melhorar a comunicação intergeracional	72
8.3.1.	Sessão de brainstorming	73
8.3.2.	Grupos de discussão	73
8.3.3.	Dinâmicas de grupo	74
8.3.4.	Projetos colaborativos.....	74
8.4.	O papel do RH na gestão de conflitos geracionais	74
8.5.	Sensibilização	75
8.6.	Resoluções de conflitos intergeracionais	76
9.	ESTUDO DE CASO	79
10.	CONCLUSÃO	99
11.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100

1. INTRODUÇÃO

No cenário dinâmico e conectado do mundo corporativo contemporâneo, um fenômeno emerge como uma força impulsionadora de mudança e desafio: os conflitos entre gerações. À medida que diferentes grupos etários coabitam os espaços de trabalho, surgem inevitavelmente tensões, por algumas vezes, mal-entendidas.

Visto isso, a presente pesquisa tem o intuito de responder o seguinte problema: “Como podemos conciliar as características de cada geração para uma melhor convivência na empresa?”. Para conciliar as características de cada geração seria necessário realizar projetos, trabalhos ou dinâmicas entre as pessoas com diferentes idades nas empresas, para que eles escutem e entendam, trocando conhecimentos entre si. Além disso, recolher ideias e encorajar os funcionários a opinarem, colocando-as em prática de forma que não afete o funcionamento da empresa, promovendo confiança entre seus funcionários.

Decorrente disso, temos como objetivo investigar e compreender os conflitos entre as gerações dentro das organizações, visando propor estratégias eficazes para mitigar esses conflitos e promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Além disso, buscamos analisar as causas e origens dos conflitos entre diferentes gerações nas organizações; investigar os impactos dos conflitos entre gerações na produtividade e no clima organizacional; examinar as estratégias e práticas de gestão de conflitos adotadas pelas organizações para lidar com as divergências entre gerações; e por fim, propor recomendações e sugestões para promover a cooperação entre diversas gerações no ambiente de trabalho.

Para mais, utilizaremos neste projeto pesquisas bibliográficas que envolvem a análise crítica de fontes renomadas no cenário administrativo e um formulário como ferramenta de coleta de dados que nos permitirá obter informações diretamente do objeto de estudo. Portanto, este trabalho se propõe a explorar profundamente estas questões intergeracionais, investigando suas causas, impactos e possíveis estratégias de gestão para promover a harmonia e a colaboração nas empresas. Ao compreendermos plenamente as complexidades dos conflitos entre gerações, podemos desbloquear oportunidades para aprimorar a eficácia organizacional e cultivar um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e resiliente.

2. ORIGEM DAS GERAÇÕES

Os estudos sobre o que constitui uma geração começaram para Samagaio (2021), numa perspectiva sociológica, o conceito de geração se encontra demarcado pelos trabalhos dos autores W. Dilthey , Ortéga Y Gasset e Karl Mannheim, que perspectivamente defenderam a tese de que uma geração é criada pelo meio social, e ela deve ser observada de diversos ângulos, analisando o indivíduo e o contexto social, para eles cada geração colabora com um papel na sociedade simultaneamente. Elas são decompostas em intervalos de 15 a 30 anos, sendo consideradas progressistas em comparação à juventude anterior.

De acordo com Marcela Barbosa (2019), gerações podem ser definidas como um conjunto de pessoas que nasceram na mesma época, e experienciaram os mesmos acontecimentos. Eles partilham de ensinamentos, estímulos culturais e sociais similares, assim desenvolvem pensamentos, gostos, comportamentos e interesses parecidos. Dilthey afirma que podemos observar o desenvolvimento humano a partir das gerações, pois cada geração ao passar dos anos, leva consigo uma nova visão de mundo e experiências que influenciam a sociedade, seja para evolução, seja para o retrocesso.

Para o filósofo espanhol Ortéga Y Gasset, (1923 apud AMOEDO, 2019)

Uma geração é, por isso, um compromisso dinâmico entre massa e indivíduo e uma variedade humana, cujos membros têm em comum, por mais numerosas que sejam as diferenças que os separam, serem homens do seu tempo, muito mais afins entre si do que relativamente a indivíduos de outras gerações.

Desse modo, ele defende que pessoas nascidas na mesma época fazem parte de uma "sensibilidade vital" comum, que contrasta das gerações anteriores e posteriores, e que determina sua "missão histórica", ou seja, no que estes indivíduos compartilharam para a integridade de um mundo melhor. Para ele, é indispensável levar em conta como a gente ativo o ser humano, levando em consideração simultaneamente todos os elementos ao seu redor, desde o próprio corpo, até o contexto histórico em que está inserido.

Segundo Karl Mannheim (1952), gerações são fruto do contexto social, ele pontua que para serem analisadas, devem se atentar ao "externo", como diferenças de classe, gêneros, étnico-raciais, a faixa etária culturais e geracionais, entre outros. A vista disso, geração vai além da cronologia, cada geração tem um papel específico na evolução da sociedade, que é adquirido como sua "missão", já que a juventude tende a abordar asserções abandonados ou ignorados por seus antecedentes, promovendo assim o contínuo desenvolvimento social. Esse filósofo húngaro, diz que, as gerações por si desenvolvem uma consciência coletiva, pelas experiências em comum compartilhadas, que influencia os seus comportamentos sociais e culturais, também como os indivíduos percebem a política, e a sociedade em geral.

2.1. Como surge uma geração

Observamos diversos motivos para o surgimento de uma geração, entre eles: nascimento em diferentes épocas, eventos e mudanças importantes, cultura e identidades compartilhadas e identificação.

2.1.1. Nascimento em épocas diferentes

Conforme Feixa e Leccardi (2010), geração por nascimento diz respeito ao conjunto de pessoas que repartem características parecidas com base no ano em que nasceram, logo, as gerações começam a se formar porque pessoas nascidas em um mesmo período compartilham eventos históricos, culturais e tecnológicos semelhantes.

2.1.2. Eventos e mudanças importantes

Segundo Cordeiro e Albuquerque (2013), guerras e conflitos globais, como as duas Guerras Mundiais, causaram marcas profundas nas gerações que as presenciaram, e assim, acabaram interferindo em suas visões sobre o mundo e seus

valores. Além do mais, movimentos sociais importantes, como o feminismo e os direitos civis, também realizaram um papel fundamental na formação das gerações, modelando seus entendimentos sobre justiça social e igualdade.

Cortella (2010) afirma que, os avanços tecnológicos, desde a revolução industrial até a era digital, têm transformado completamente o modo como as gerações interagem com o mundo ao seu redor, principalmente no que corresponde ao acesso à informação e à comunicação. As mudanças econômicas, como recessões e períodos de prosperidade, abalam as oportunidades de emprego e a estabilidade financeira das diferentes gerações, influenciando seus anseios e valores.

2.1.3. Cultura e identidade compartilhadas

Conforme Robbins (2005), movimentos culturais, como o Renascimento, o movimento hippie e a cultura pop, deixam uma marca duradoura nas perspectivas e expressões artísticas das gerações que os vivenciaram. Esses movimentos influenciam as formas de arte, música, moda e até mesmo as atitudes sociais das gerações.

Além disso, identidades compartilhadas, como a pertencente a uma determinada região geográfica, grupo étnico, religião ou subcultura, desempenham um papel importante na formação das gerações. A forma como essas identidades são transmitidas e valorizadas dentro de uma sociedade influencia diretamente as perspectivas e valores das gerações.

2.1.4. Nomeação e identificação

De acordo com Melo, Farias e Lopes (2019), com o passar do tempo, as pessoas começaram a perceber diferenças entre as gerações e deram nomes a elas para identificá-las. A "Geração *Baby Boomer*" (explosão de bebês) por exemplo, refere-se àqueles nascidos logo após a Segunda Guerra Mundial, quando houve um aumento significativo na taxa de natalidade. Esses rótulos ajudam a entender e discutir as características de cada grupo.

2.2. Como surgiu cada geração

A compreensão das gerações é fundamental para analisar as transformações sociais, culturais e econômicas ao longo do tempo. Cada geração surge em um contexto único, moldado por eventos históricos, inovações tecnológicas e mudanças socioculturais que influenciam suas características e comportamentos. A definição e o estudo das gerações não se restringem apenas ao calendário, mas consideram a experiência coletiva e as condições de vida que definem um período específico.

2.2.1. Baby Boomers

A geração denominada de *baby boomers* é formada de acordo com Oliveira (2009), por pessoas nascidas entre 1946 e 1964, as quais se desenvolveram em um período de pós-guerra, dando assim abertura para um de crescimento econômico.

Importante ressaltar que esta linhagem de pessoas de acordo com Conguer (1988), participaram de "causas" como o protesto contra a guerra do Vietnã, o surgimento do movimento feminista e, dos direitos trabalhistas das mulheres, o que foi de extrema importância para as gerações vindouras, já que com o país em pós-guerra e soldados voltando para casa, teriam um aumento de natalidade.

Esta geração foi a primeira a ter crescido com o frequente acesso à televisão, sendo ela o principal meio de comunicação de informações, além de terem sido a geração a qual criou o movimento *hippie*, tendo ele como princípios: a crítica ao sistema capitalista, crítica contra o consumismo, oposição a guerras e violências, defesa da vida comunitária, baseada em igualdade e paz entre as pessoas.

2.2.2. Geração X

De acordo com Engelmann (2009), a geração X é a dos nascidos entre 1965 a 1977. É importante destacar que essa geração se desenvolveu em um período de crises econômicas, gerando alto índice de desemprego, o que afetou a estabilidade financeira das famílias.

Segundo Lombardi (2008), eles também foram afetados pela revolução digital, crescendo em meio a transição da indústria para uma economia baseada na informação e tecnologia.

Além disso, vivenciaram o fim da Guerra Fria, a queda do muro Berlim, início de políticas neoliberais e a epidemia da AIDS. Durante esse período houve desintegração do modelo familiar tradicional com o aumento nas taxas de divórcios e mulheres entrando no mercado de trabalho.

Quanto a cultura, Oliveira (2009) afirma que, o desenvolvimento das mídias sociais trouxe a influência da televisão e da rádio, programas de TV e gêneros musicais como o *punk*, *new wave* e *hip-hop* moldaram a identidade cultural dessa geração. No decorrer das décadas de 70' e 80' movimentos de direitos civis, feminismo e direitos LGBTQIAPN+ ganharam forças, trazendo a chamada "Liberação Social".

Por fim, a Geração X experienciou a transição para uma economia de serviços e tecnologia, o que acarretou mudanças na natureza do trabalho, com um aumento no trabalho temporário, freelance e menos segurança no emprego em comparação com a geração anterior.

2.2.3. Geração Y

A Geração Y, também conhecida como *Millennials*, surgiu em um contexto histórico influenciado por cruciais mudanças tecnológicas, sociais, econômicas e culturais. Segundo Engelmann (2009), são as pessoas que nasceram entre 1978 e 1994, marcado como a geração dos resultados, tendo em vista que nasceram na época da Internet e do excesso de segurança.

Idoeta (2021), afirma que, os filhos da geração *Baby Boomers*, os *Millennials*, viveram a fase na qual a Globalização se intensificou, como, a terceirização de empregos e a necessidade de adaptação a um mercado de trabalho global.

Outra fase difícil para essa geração, foi a crise financeira global de 2008, que teve um enorme impacto, onde muitos *Millennials* entraram no mercado de trabalho durante ou logo após a crise, enfrentando altas taxas de desemprego e subemprego, o que influenciou suas vidas financeiras a longo prazo.

Para Lombardia (2008), um dos mais significativos impactos na vida da Geração Y foi com a virada de chave na tecnologia digital, onde a disseminação da

internet e os aparelhos, como, computadores pessoais e, posteriormente, smartphones, moldou significativamente suas vidas.

De acordo com (LOIOLA, 2009) com avanço das redes sociais os *Millennials*, por fim, cresceram em um ambiente de maior diversidade e inclusão, obtendo avanços significativos nos direitos civis, direitos LGBTQIAPN+, igualdade de gênero e aceitação cultural. Esses fatores criaram uma geração adaptável, e globalmente conectada, com valores que refletem tanto as oportunidades quanto os desafios de um mundo em mudança. Sendo assim, a Geração Y tem um desempenho e um papel crucial na formação das tendências sociais, culturais e econômicas de hoje.

2.2.4. Geração Z

De acordo com Kämpf (2011), a mais conhecida Geração Z, inclui indivíduos nascidos aproximadamente entre 1994 e 2010. Eles cresceram em um contexto histórico moldado por avanços tecnológicos rápidos, mudanças sociais significativas e uma série de eventos globais e crises econômicas.

O fato deles terem nascido numa época em que a tecnologia é essencial, faz com que sejam a primeira geração que não conhece o mundo sem internet. A maneira como consomem entretenimento é diferente, com uma preferência por plataformas de streaming e conteúdos curtos e visuais, como os vídeos do TikTok e YouTube. Marc Prensky (2010) afirma que essa geração teria uma estrutura cerebral diferente e seriam mais rápidas, capazes de realizar muitas tarefas ao mesmo tempo e serem mais autorais que as gerações anteriores.

Para McCrindle (2011) essa geração nasceu em meio à grande recessão de 2008 estão fadados a entrar na vida adulta em meio a uma turbulência econômica e social. Eles enfrentam um mercado de trabalho competitivo e em rápida mudança, com a automação tecnológica redefinindo as oportunidades de emprego.

Na pandemia da COVID-19 a educação, socialização e saúde mental foi gravemente afetada por conta do isolamento social e a mudança repentina para o ensino remoto. Segundo Rocha (2020) durante o isolamento, tivemos o surgimento de aplicativos que fizeram com que a distância social fosse quase que sanada. Notou-se o aumento no uso de determinadas redes sociais. O Instagram, inclusive, criou figurinhas na plataforma sugerindo que as pessoas ficassem em casa, evitando assim,

a disseminação do vírus. Com o aumento da pressão das redes sociais e a competição acadêmica e profissional intensa, pós pandemia, têm levado a uma maior incidência de problemas, como a ansiedade e a depressão.

É válido destacar que essa geração é a mais diversa em termos de raça, etnia e cultura do que as gerações anteriores. Eles valorizam a inclusão e a igualdade, e são frequentemente mais abertos a discussões sobre identidade de gênero, orientação sexual e justiça social. A interconexão global, facilitada pela internet, tem aumentado sua consciência sobre questões globais, como as mudanças climáticas, os direitos humanos e a justiça econômica, eles tendem a apoiar causas progressistas e são ativos em protestos e campanhas online.

3. TIPOS DE GERAÇÕES

3.1. *Baby Boomers*

Conforme Sousa (2016), a geração *Baby Boomers* é constituída por pessoas que nasceram entre 1946 e 1964, e a razão pelo qual o grupo possui esse nome é devido ao fenômeno chamado *baby boom*, cuja tradução seria “explosão de bebês”. Este evento ocorreu depois da Segunda Guerra Mundial, em que o retorno dos soldados para suas casas aumentou o número das taxas de natalidade, havendo dessa forma uma explosão populacional, originando assim a Geração *Baby Boomers* também chamada como Geração Pós-Guerra.

Como consequência deste rápido aumento populacional, durante o seu início, as universidades e escolas ficaram cheias, além do mais houve uma concorrência na conquista por uma vaga de emprego. Desse modo, os *bommers* desenvolveram o espírito competitivo (FORMENTON e STEFANO, 2017).

Os jovens dessa geração passaram pela Guerra Fria, Guerra do Vietnã e pela reconstrução das nações que foram destruídas durante a Segunda Guerra Mundial. Por consequência, aqueles que experienciaram a guerra se uniram para reconstruir o seu país. A resposta dos jovens contra a Guerra Fria e Guerra do Vietnã, foi representada pelo movimento *hippie* (SANTOS, 2012).

[...] foram muito influenciados pelos movimentos de direitos civis, pelos Beatles, pela guerra do Vietnã e pela competição do "baby boom". Eles carregaram consigo uma boa parcela da "ética hippie" e da desconfiança na autoridade, mas valorizam muito a realização pessoal e o sucesso material. (ROBBINS, 2005, p. 56).

De acordo com Sousa (2016), as pessoas dessa geração foram educadas com reverência ao sistema hierárquico e com uma alta disciplina, pelo fato de serem em grande parte descendentes daqueles que participaram e retornaram da Segunda Grande Guerra, e em especial no Brasil por terem passado pela ditadura.

Por conseguinte, os *boomers* tiveram a propensão de se rebelar e usaram diversos modos de divulgação para demonstrar seus descontentamentos. (GONÇALVES et al, 2017).

São traços individuais da Geração *Baby Boomers*, conforme Lima (2023), a dificuldade com a tecnologia, a ambição, o anseio pelo sucesso financeiro e entre outras. Além disso, são dedicados à profissão, abrem mão do período de lazer que possuem para conseguir alcançar seus objetivos e são leais.

Aliás, como Oliveira e Júnior (2021) mencionam, eles apreciam o sistema baseado no mérito, dão valor ao reconhecimento pessoal e às conquistas. O dinheiro, para essa geração, também serve como gratificação e incentivo essencial.

Ademais, eles não sentem a necessidade de pedir ajuda aos outros, são otimistas e autônomos. A época em que cresceram foi de muitas mudanças, no qual possuem a perspectiva de que são capazes de transformar o mundo. Desafiaram o mundo e contestaram o sistema autoritário da época, além disso são direcionados para atingir suas metas com oportunidades de estudo e poder aquisitivo maior, quando comparados com as outras gerações. São aplicados, instruídos para o sucesso e priorizam a profissão (FORMENTON e STEFANO, 2017).

Portanto, foi uma geração que desempenhou uma influência excepcional durante os anos, sendo a maior geração em relação as outras, exercendo impacto na economia, sociedade e negócios. Como consequência, essa influência confirmou a ideia de que os *boomers* são únicos. Entretanto, a extensão da Geração *Baby Boomers*, representa ainda que seus integrantes são excessivamente preocupados com seus interesses individuais e competitivos (WESTERMAN e YAMAMURA, 2007, tradução nossa).

3.1.1. *Baby Boomers no mercado de trabalho*

Conforme Robbins (2005), a Geração *Baby Boomers* entrou no mercado de trabalho entre os anos de 1965 e 1985, alguns de seus princípios trabalhistas predominantes são: antipatia à tirania e fidelidade a profissão.

No local de trabalho, os indivíduos dessa geração não possuem receio de serem enfrentados e de contestarem normas definidas, são dedicados a agir de forma diferente em relação aos outros, e é atribuído a eles propostas desafiadoras e empolgantes. Além do mais, é importante ressaltar que no ambiente de trabalho os *boomers* são muito competitivos, inteligentes, habilidosos e dão tudo de si para conquistar seus objetivos. Conseguem balancear posição e trabalho com a honra, concordam com ranking e com a hierarquia, e não conseguem ser tão flexíveis nas organizações (FORMENTON e STEFANO, 2017).

Segundo Schawbel (2014), os *boomers* são conhecidos como uma geração que possui um maior poder aquisitivo no ambiente de trabalho e estão presentes nos altos cargos nas empresas. As pessoas dessa geração são mais adeptas a comunicação face a face em razão da dificuldade que possuem com a tecnologia. Em geral, são intensamente focados no trabalho e geralmente se caracterizam pelo que fizeram.

Desse modo, “Na geração *baby boom*, a ideia é evitar o distanciamento das pessoas, a agressividade gratuita e outros atributos de chefia”. (CONGER, 1998, p. 132).

Além do mais, como Schawbel (2014) menciona, não hesitam em frequentar o ambiente de trabalho todos os dias da semana. Uma de suas maiores crenças é de que as gerações mais novas devem trabalhar intensamente para conquistar o que querem. Por conta da situação econômica vigente, vários estão postergando sua aposentadoria e conforme se aproximam dela, dominam a grande parcela dos maiores cargos da direção, e eles adoram estar na chefia. Atualmente, estão selecionando quem os substituirá.

É uma geração que ocupa altos cargos no ambiente de trabalho por serem muito esforçados, e essa dedicação é derivada da exigência exercida sobre eles. São considerados *workaholics* – indivíduos viciados em trabalho, por possuírem uma alta carência de aprovação. A procura para possuir uma proximidade com as outras pessoas, acontece por conta do modo de como foram criados. Visam alcançar cargos

relevantes na organização, entretanto não utilizam disso para se diferenciar dos outros e nem para contar vantagem (COSME, 2018).

Conforme Comazzetto et al. (2016), os indivíduos da Geração *Baby Boomers* escolhem buscar por chances de se inserirem economicamente em muitas funções no ambiente de trabalho. Utilizaram seus conhecimentos adquiridos na escola em empregos que facilitariam o alcance de cargos estáveis no mundo empresarial, sendo leais e muito envolvidos na empresa em que trabalham.

Muitos indivíduos desta geração desenvolveram carreiras organizacionais, [...] conservando valores tradicionais em suas atuações profissionais e buscando crescimento de carreira vertical e estável e sucesso material [...] (SCALABRIN, 2008, p. 48-49).

Na visão de Sousa (2016), a geração *baby boomers*, geralmente, retorna ao trabalho mesmo já tendo se aposentado. Além disso, o bem-estar na empresa não é uma extrema preocupação para eles e não lidam bem com *feedbacks*.

Para Naconeczny, Santos e Baggio (2015) a fidelidade com a empresa, a consideração com a organização e a procura pelo bem-estar são alguns de seus ideais que foram implementados no mercado de trabalho. Hoje em dia, é exercido sobre eles uma pressão para que se aposentem, dessa forma vários dedicam-se a fazer o que adoram durante o tempo que possuem, uma vez que a situação financeira já não é mais sua preocupação principal.

Ademais, normalmente são ótimos profissionais em termos de capacitação, e permanecem no mercado de trabalho não somente por precisarem, mas também pela paixão pela profissão. Possuem uma capacidade estratégica e desejam ser admirados por isso. Além do mais, são conservadores e têm dificuldades de ter ideias incomuns e inovadoras (FERREIRA e ALVARENGA, 2019).

“Quando ocupam cargos de liderança, são zeladores de teorias participativas e motivacionais, e preocupados com a manutenção de um bom ambiente de trabalho e justiça” (GONÇALVES et al., 2022, p. 4).

Logo, para Cosme (2018), a geração *baby boomers* tem muito o que ensinar para as outras, bem como precisa ser mais flexível e também deve procurar se atualizar das inovações que estão presentes no mundo.

3.2. Geração X

Por definição, segundo Engelmann (2009) a geração X é a dos nascidos entre 1965 e 1977, e ainda conforme Oliveira (2009), representando uma quantidade de pessoas muito menor que as outras gerações.

Durante o período de 1980 a 1990, um momento crucial de formação de opiniões e percepções, apontado por grandes incertezas e mudanças sociais que moldaram profundamente a mentalidade da época. Mundialmente, diversas situações deixaram uma marca permanente nessa década (SOUSA, 2016).

Segundo Santos et al. (2011) eles viveram durante um período de mudança radical e agitação política e social, testemunhando eventos como o assassinato de Martin Luther King e acontecimentos como a Guerra Fria, a queda do Muro de Berlim, a disseminação da AIDS e a transformação de valores sociais previamente estabelecidos.

Para a Geração X, vivenciar esses eventos gerou uma sensação de desconfiança em relação às instituições sociais estabelecidas. Os adolescentes da época frequentemente se viam entregues a si mesmos buscando apoio em amigos que enfrentavam situações semelhantes. Esse desequilíbrio familiar contribuiu para um aumento significativo na taxa de divórcios, resultando na fragmentação ainda maior das famílias (ERICKSON, 2011).

Furucho et al. (2015) afirmam que a Geração X cresceu em uma época marcada pelo aumento das separações entre os pais, resultando em muitos filhos sendo criados com a ausência da figura materna ou paterna no lar. Além disso, o ingresso crescente das mulheres no mercado de trabalho reduziu o tempo que elas passavam em casa com os filhos, impactando a educação e o comportamento dessa geração.

Os indivíduos da Geração X cresceram em um período em que as famílias geralmente consistiam em média por mais de quatro membros, levando os filhos a compartilhar quartos, roupas e brinquedos, o que estimulou um senso de individualismo. Os pais dessa geração incentivaram fortemente a independência desde cedo, resultando no ingresso precoce desses jovens no mercado de trabalho, impulsionados pela busca de realização pessoal e satisfação através do trabalho (OLIVEIRA, 2016).

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. (OLIVEIRA, 2010, p.41).

De acordo com Oliveira (2009), essa geração experimentou um intenso contato com avanços tecnológicos, como o surgimento da internet e do computador pessoal, sendo influenciados pelos programas de televisão tanto na sua educação, quanto em relação a sua rotina familiar. Esses indivíduos valorizam fortemente os laços familiares em comparação com a geração anterior, buscando harmonizar suas vidas pessoais e profissionais.

3.2.1. Geração X no mercado de trabalho

Em relação a sua postura profissional "os membros da Geração X tendem a valorizar o trabalho e a estabilidade financeira, na condição de garantir a realização de desejos pessoais e materiais" (MORAIS, 2016, p. 185).

Os membros desse grupo tendem a ser mais focados em buscar oportunidades de crescimento, podem ser mais pragmáticos e centrados em si mesmos, menos leais às empresas, mais abertos a mudanças e propensos a deixar uma organização em busca de desafios e benefícios melhores. Eles também tendem a desvalorizar a autoridade formal, mas valorizam o feedback e estão mais preocupados com suas metas pessoais e com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (BATISTA, 2010).

As pessoas pertinentes a essa geração "são materialistas e possuem aversão à supervisão. Desconfiam de verdades absolutas, são positivistas, autoconfiantes, cumprem objetivos e não os prazos, além de serem muito criativos" (LOMBARDIA, 2008, p.4).

Lombardia (2008), Shah (2009) e Oliveira (2009) conceitua que os indivíduos da geração X são influenciados pela acelerada evolução da tecnologia e pela intensificação das atividades diárias em um mundo em constante mudança, se destacando também pela ênfase na sua liberdade de escolha, que se tornou uma particularidade marcante dessa geração. Esses autores afirmam que os membros

dessa geração são impulsionados pelos seus desejos profissionais, tem confiança e são focados em alcançar seus objetivos. Eles sugerem que uma abordagem de liderança que combine elementos transacionais e transformacionais pode ser eficaz para orientar esses indivíduos, alinhando seus objetivos pessoais com os das organizações, especialmente porque valorizam um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Os profissionais desta geração geralmente demonstram independência e autoconfiança, demonstrando compromisso com os objetivos da organização quando alinhados com seus objetivos pessoais e tendem a valorizar conhecimentos, habilidades e atitudes que formam as competências necessárias quando assumem papéis de liderança (OLIVEIRA, 2012).

"Na busca pelo equilíbrio, os membros dessa geração mostram-se menos dispostos a fazer sacrifícios pessoais pelos seus empregadores do que as gerações procedentes" (ROBBINS, 2004, p.18).

3.3. Geração Y

A geração Y caracterizada por ser uma geração mais tecnológica, segundo Melo Santos e Souza (2013), surgiu por volta dos anos de 1978 em diante, embora haja controvérsias em relação a datas, como Lombardia (2008), dizendo que a geração Y são "as pessoas nascidas entre 1980 a 2000, conhecida como a geração dos resultados, tendo em vista que nasceu na época das tecnologias, da Internet e do excesso de segurança". Ainda assim, afirma Engelmann (2009), que essa geração é caracterizada por indivíduos oriundos a partir dos anos de 1978 a 1994.

Segundo Serrano (2010), mesmo com esses questionamentos podemos notar que essa geração surgiu em um contexto de mudanças globais, no qual o país passava por grandes instabilidades econômicas e um grande avanço tecnológico, acarretado pela globalização que teve como objetivo principal ajudar no crescimento econômico dos países ao redor do mundo. Esse processo teve início no final da segunda guerra mundial, e com ele surgiu uma nova geração, denominada *baby boomers*, que logo mais constituiriam a geração Y.

Caracterizam se por serem filhos de famílias desmembradas como nos

assegura Raines (2009), onde os pais muitas vezes eram separados e os filhos eram criados pelos avós, tios ou por outros parentes, o que acarretou em um contexto onde eram preparados constantemente para o futuro, muitas vezes deixando de ser crianças para fazer cursos de linguagens e esportes. Entretanto, estão constantemente ligados à tecnologia da informação e aos processos relacionados, estando sempre atualizados e buscando a inovação.

Ainda assim, os milênios, como também podem ser direcionados essa geração, segundo Melo Santos e Souza (2013), são conhecidas por serem pessoas individualistas, ambiciosas e instáveis, porém são muito preocupadas com os direitos humanos e o meio ambiente. Segundo Lombardia (2008) a geração Y é composta por pessoas autoconfiantes e positivas, que buscam alcançar seus objetivos e não os prazos de entrega, são indivíduos muito criativos e buscam sempre inovar.

Contudo, como nos afirma Diniz e Dovigo (2011), essas pessoas estão acostumadas fazerem somente o que gostam, quando veem que existe uma recompensa relacionada, ou seja, são pessoas que estão em busca de uma retribuição pelos serviços prestados. Além disso, querem tudo na mesma hora e podem ser classificados como pessoas impacientes, folgadas, distraídas e insubordinadas, porém, são vulneráveis a injustiça e rápidas para alcançar informações desejadas.

3.3.1. Geração Y no mercado de trabalho

Conforme nos afirma o filósofo Sérgio Cortella em sua entrevista para *Época de Negócios* (2020), a Geração atual (referindo-se a geração dos Milenials), não estãoem busca de conformidade, como os antepassados, que fazem o trabalho não porque gostam, de maneira oposta, pensando somente em suas necessidades básicas de sustento à família e a si próprio, com isso, acabam esquecendo da sua realização profissional, por justamente não terem satisfação com o que fazem.

De acordo com Weidgenant (2017) a geração Y é antagonista desse pensamento, e seu foco está constantemente ligado a ter um projeto de vida traçado, com metas curtas e crescimento rápido. Dentro do mercado de trabalho essa é uma geração composta de pessoas que estão ligadas a inovação e diariamente com tendências do momento, principalmente quando isso relaciona a

tecnologia.

Além disso, segundo a estudiosa Ikuta (2021) a geração Y está disposta a enfrentar desafios e encontrar soluções rápidas, são pessoas muito flexíveis no mercado e se adaptam rapidamente, justamente porque buscam o sucesso rápido, o que traz muitas vezes problemas de rotatividade dentro da organização. Essas pessoas não ficam paradas, querem sempre crescer, e ter um futuro de sucesso instantâneo, se caso o trabalho atual dela não está trazendo um crescimento constante, um plano de carreira e um *feedback*, com toda certeza ela não vai hesitar em sair.

A geração Y carrega consigo uma diferenciação no comportamento, essa geração busca por reconhecimento padrões informais e flexíveis, a individualidade como forma de expressão e a busca pela ampliação de rede de relacionamento. (DUTRA, 2016, p. 05).

Um dos pontos fortes dessa geração é a facilidade de aprendizagem, o relacionamento interpessoal e boa comunicação em trabalhos em equipes, como mostra uma pesquisa de competência da geração Y realizada por Mota e Dutra (2016), onde foram colocadas como propostas que os entrevistados escolhessem 5 competências que mais identificam em si próprio, das 17 abordadas, com isso, 80% dos entrevistados afirmaram que possuem uma facilidade maior de aprendizado rápido, 60% um relacionamento interpessoal com diferencial, 34% informaram que sabe trabalhar em conjunto, 12% sabem gerenciar conflitos e 11% possuem uma visão sistêmica da organização.

Com isso, conseguimos notar que essa é uma geração dentro do mercado de trabalho, que não busca gerenciar conflitos e conseqüentemente não obtém uma visão maior da organização, estando preocupados com o seu individual, entregando suas atividades e esperando resultados que promovam seus objetivos de realização profissional.

3.4. Geração Z

Segundo Kämpf (2011), a geração Z nasceu por volta dos anos 1995 até meados de 2010, período marcado pela ascensão tecnológica, em um mundo envolvido pelas novas tecnologias e que usam as mídias digitais como parte integrante de suas vidas. Os indivíduos dessa geração são reconhecidos pela

facilidade para manusearem sem dificuldades qualquer aparelho eletrônico. Esses jovens carregam consigo o apelido de zapear ou nativos digitais, devido ao fato de terem crescido com acesso as mais diversas e modernas tecnologias.

O "Z" vem de "zapear", ou seja, trocar os canais da TV de maneira rápida e constante com um controle remoto, em busca de algo que seja interessante de ver ou ouvir ou, ainda, por hábito. "Zap", do inglês, significa "fazer algo muito rapidamente" e também "energia" ou "entusiasmo". (KÄMPF, 2011, p.01).

Os indivíduos que compõem a geração Z já nasceram em contato direto com a internet, fazendo com que sua maneira de pensar fosse influenciada diretamente, desde o berço, pelo mundo complexo e veloz que a tecnologia gerou. Nesse sentido, Santos e Lisboa (2013) referem que os integrantes da geração Z possuem mais facilidade em lidar com novas tecnologias, e como consequência, desenvolvem capacidades e características específicas ligadas a esses estímulos, como a velocidade no processo de aprendizagem e captação de conteúdo. Dessa forma, fica evidente que a tecnologia é um elemento central da geração Z.

Por nascerem nesse cenário amplamente conectado, essa geração traz consigo um conceito de mundo sem nenhum limite temporal ou geográfico. Além disso, Borges e Silva (2013) descrevem que os integrantes da geração Z possuem muita facilidade e domínio das novas tecnologias e senso de urgência em conhecer e conectar todas as possibilidades de intercâmbio virtual, fazendo com que esses indivíduos passem boa parte de seu tempo em seu mundo particular, muitas vezes sem conversar com ninguém, nem mesmo com os pais, o que gera certa carência dos benefícios trazidos pelas relações interpessoais.

Freire Filho e Lemos (2008) relatam que o contato precoce com a tecnologia fez com que essa geração tivesse uma vida completamente diferente das anteriores e devido a grande quantidade de novidades que a internet traz, sentem-se na obrigação de estarem sempre conectados. Além disso, os autores ressaltam como os membros dessa geração não conhecem uma realidade sem celulares, seu modo de raciocinar foi altamente influenciado por uma maneira de pensamento envolvendo a complexidade e velocidade da tecnologia, fazendo com que a compreendessem como uma extensão da realidade.

Os autores Chicca e Shellenbarger (2018, p.180) afirmam que devido ao uso frequente da tecnologia para se comunicar ou interagir com o mundo, essa geração possui habilidades de comunicação subdesenvolvidas, gerando um alto risco de

isolamento e insegurança, além de ter uma maior propensão a problemas de saúde mental, como a ansiedade e a depressão.

Essa geração também é conhecida por sua ampla capacidade de lidar com muitas atividades simultaneamente devido a sua convivência com a tecnologia. Por esse motivo, os integrantes da geração Z alcançam um melhor desenvolvimento no que diz respeito ao tempo de realização de cada atividade em relação as gerações anteriores. Entretanto, Firat (2013, p.266) afirma que essa habilidade de caráter multitarefa, acarreta situações potencialmente negativas, que geram problemas de foco e atenção, podendo os levar a interagirem com muitas coisas sem se concentrarem em nada.

O pragmatismo em encontrar soluções ágeis e rápidas, o espírito de liderança, a inteligência para lidar com situações desconhecidas e novos desafios e a ansiedade advinda das mudanças contínuas propiciadas pela internet são algumas das características que definem os membros da geração digital (Bencsik, et al., 2016, p.94, tradução nossa).

3.4.1. Geração Z no mercado de trabalho

Segundo Gonçalves (2021), a geração Z vem impactando a cultura organizacional de diversas empresas. Essa geração costuma se relacionar com o trabalho de forma muito diferente das gerações anteriores, sendo parte disso influenciada pelo fato de ser uma geração nascida e criada cercada pela tecnologia, o que os tornou mais ativos na busca por informações.

Segundo Lisboa (2013), a geração Z no campo profissional é descrita como trabalhadores que esperam ter o reconhecimento de seus superiores, esperando uma rápida ascensão na carreira, são inteligentes, multitarefas, esperam desafios, autonomia, flexibilidade, qualidade de vida, e valorizam trabalhar em empresas socialmente responsáveis e com um bom ambiente de trabalho.

De acordo com uma pesquisa realizada pela empresa CATHO (2021), os indivíduos da geração Z no mercado de trabalho possuem algumas características, sendo elas: Nômades digitais; Imediatistas; Multitarefas; Comunicação virtual; Interativos; Independentes; Desapegados e individualistas.

Além disso, a CATHO (2021) afirma que essa geração apresenta uma grande abertura para a criatividade e para o empreendedorismo, isso porque foram criados em uma educação caótica e competitiva que os ensinou sobre o controle

do seu destino ao não desistirem diante dos desafios. São fortemente propensos à liderança, pois ao contrário das gerações anteriores, que defendiam ambientes de trabalho colaborativos, a geração Z foi criada com uma natureza individualista, realista e competitiva.

O sucesso financeiro, a execução de atividades que realmente gostam e a qualidade de vida, são pontos muito importantes para essa geração. Por esse motivo, os jovens possuem características que trazem benefícios para as empresas, por isso, é importante que as empresas se adaptem e desenvolvam meios para atrair esses talentos e retê-los dentro da organização.

3.5. As diferenças entre as gerações

Conforme abordado acima, cada geração apresentada detém traços diferentes capazes de distinguir uma geração da outra, através de comportamentos, crenças, costumes, vivências históricas e o contexto do mundo em geral.

A nossa relação com os outros constitui nossa personalidade, pois nós só existimos em relação aos outros. As novas gerações vêm conquistando cada vez mais cargos de liderança e, por vezes, seus subordinados são mais velhos, mais experientes e menos receptivos. Este universo é formado de muitas dificuldades em relação às lideranças e repleto de diferentes gerações que sempre trabalham juntas. Confira quatro pontos cruciais para o bom desenvolvimento destas relações. As relações interpessoais são parte importante na construção da nossa personalidade. Sem o outro não existe o eu. Apesar das dificuldades, muito há a ganhar na interação entre diferentes gerações. (FERREIRA, 2014, p.1 apud LEMOS et.al, 2017, p. 6).

Os eventos presenciados por cada geração, influenciaram diretamente em suas ideias e percepções sobre instituições, trabalho, educação, dinheiro, família e carreira. Dessa forma, cada uma delas possui seu próprio ponto de vista para cada situação, podendo ser positiva para uns e negativa para outros, portanto, cada indivíduo vê o mundo de sua própria forma e isso é levado para dentro do ambiente de trabalho. levado para dentro do ambiente de trabalho (HERMES, 2017).

[...] o Gestor de Pessoas assume um papel essencial no objetivo de alcançar a excelência organizacional necessária pra enfrentar os muitos desafios competitivos. Afinal, a empresa necessita de todas as Gerações. Isso requer um gestor que esteja preparado para enfrentar uma série de mudanças, tais como a mudança cultural que insere em um mesmo ambiente de trabalho

peças diferentes e conseguir extrair o maior potencial de cada uma delas. (GOMES e SILVA, 2014, p.17).

Segundo Schawbel (2014), é mais fácil trabalhar com quem compartilha uma cultura e mentalidade comum do que, quando isso não ocorre, mas nem sempre isso é possível no ambiente de trabalho. Nesse contexto, conhecer as diferenças culturais entre as gerações pode proporcionar um convívio melhor no ambiente organizacional, evitando possíveis desentendimentos e gerando um clima organizacional saudável.

Com isso, o autor elaborou uma tabela comparando todas as gerações, incluindo suas perspectivas sobre o modo de viver.

Tabela 1 – Comparação entre gerações por valores - 2014

	Gen Z	Gen Y	Gen X	<i>Baby Boomers</i>
Nascidos	1994 — 2010	1982 — 1993	1965 — 1981	1945 — 1964
Tamanho	23 milhões	80 milhões	45 milhões	76 milhões
Valores essenciais e atributos	<i>Know-how</i> técnico, conectados globalmente, flexíveis, tolerantes com relação a culturas diferentes	Realismo, segurança, diversidade, moralidade, espírito competitivo, buscam atenção	Ceticismo, diversão, informalidade, equilíbrio, educação, pragmatismo, adaptáveis, lealdade ao gerente, independentes	Otimismo, envolvimento, contrários à guerra, direitos iguais, ética profissional
Educação	Não vale a pena	Um gasto	Uma maneira de subir	Um direito nato
Comunicação	Mídia social, smartphones, mensagens de texto, completa transparência	Mídia social, smartphones, mensagens de texto	Telefones celulares	Telefones fixos
Estilo de gestão	Colaboração	Colaboração	Autonomia	Comando e controle
Treinamento	Treinarão a si mesmos	Aprendizado contínuo	O treinamento gera lealdade	Se os treinarmos, eles irão embora
Mudança de emprego	Natural e nenhuma lealdade	Mudar de emprego é uma rotina habitual	Mudar e emprego é necessário	Mudar de emprego faz com que você fique para trás
Metas da carreira	Trabalhe para si mesmo	Construa múltiplas carreiras	Construa uma carreira portátil	Construa uma única carreira
Equilíbrio trabalho/vida	Não é esperado	Tudo diz respeito à flexibilidade no local de trabalho	O equilíbrio é necessário agora	Precisam de ajuda com o equilíbrio
Ética no trabalho	Executam múltiplas tarefas ao mesmo tempo, independentes, trabalham a uma velocidade enorme	Voltados para metas, procuram um trabalho significativo, colaboração	Voltados para resultados, se importam menos com o progresso e mais com o dinheiro	Lealdade, voltados para o processo, valorizam a ambição e o trabalho em equipe
Merecimento	Realização	Contribuição	Mérito	Experiência
Tempo médio de permanência no emprego antes de mudar	Informações não disponíveis	Dois anos	Cinco anos	Sete anos

Fonte: Dan Schawbel, 2014

(Adaptado)

Conforme Hermes (2017), não deveria existir muitos confrontos entre as gerações Z e Y, pois a discrepância é mínima, apenas 10 anos. Contudo, a atitude

perante as lideranças precisa ser alterada. Distinto das gerações anteriores, que acatavam a hierarquia sem indagação, essa é uma geração que, da mesma forma que busca identidade em seu papel, deseja servir quem venera e crê que o líder deve angariar seu respeito.

Diante da entrevista com Manoela Costa, gerente executiva da Page Talent, especialista de recrutamento de trainee e estágio (HERMES, 2017), a geração X assim como a geração Baby Boomers, é a que lidou intensamente e suportou atividades ruins para oferecer uma melhor qualidade de vida para seus descendentes, sendo engajada e extremamente respeitosa aos líderes. Ademais a geração Y, originada nos anos 80, dão prestígio a sua posição social, a funções de liderança e a remuneração. A geração Z, entretanto, procura a satisfação, podendo trabalhar até 14 horas por dia, no entanto precisa estar engajada querendo se envolver em um trabalho em que acreditam e que tenham sua submissão conquistada.

4. TIPOS DE CONFLITOS

Berg (2012, p.18), afirma ainda que: “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso”.

Burbridge e Burbridge (2012) afirmam que “Conflitos são essenciais para impulsionar mudanças, mas alguns são desnecessários e prejudiciais. Identificar e gerenciar conflitos produtivos e contra produtivos é um desafio para gestores”.

A presente citação ajudou a compreender que a existência de um conflito nem sempre é prejudicial à uma pessoa, grupo ou empresa, pois pode trazer mudanças e melhorias no ambiente organizacional, auxiliando na convivência de pessoas distintas.

4.1. Conflitos Existentes

- **Conflito Percebido:** o conflito percebido ou latente acontece quando ambas as partes percebem e compreendem que há um conflito entre elas, pois sentem que há oportunidade de interferência.

- **Conflito Experenciado:** o conflito experenciado ou velado ocorre quando existe sentimentos hostis como raiva, medo e descrédito entre uma parte e outra. Pode ser chamado de velado, pois não é manifestado externamente com clareza.

- **Conflito Manifestado:** o conflito manifestado ou aberto é quando ao menos uma das partes se expressam com um comportamento ativo, passivo ou de interferência.

4.1.1. Conflitos entre gerações no trabalho

O embate entre gerações, frequentemente relacionado ao uso da tecnologia, surge da diversidade nas adaptações e experiências que cada grupo possui em relação a esses recursos. As gerações mais jovens, que cresceram em um ambiente digital, tendem a ter uma maior fluência e conforto com as tecnologias, enquanto as gerações mais velhas podem enfrentar desafios na adaptação, resultando em percepções divergentes sobre a utilidade e o impacto da tecnologia no cotidiano.

Essa falta de padronização nas experiências tecnológicas gera conflitos, já que cada grupo pode valorizar diferentes aspectos da tecnologia, como a eficiência, a comunicação ou a privacidade. A compreensão mútua e o diálogo entre as gerações são essenciais para minimizar esses embates e promover uma convivência mais harmoniosa em um mundo cada vez mais digital.

A diferença nas preferências de trabalho entre gerações é evidente na forma como cada grupo se adapta ao ambiente profissional. Os mais velhos tendem a valorizar uma rotina estruturada e um espaço fixo para trabalhar, associando essa abordagem à disciplina e à produtividade.

Em contrapartida, os mais jovens demonstram maior flexibilidade e preferência pelo home office, buscando um equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, além de aproveitar a tecnologia para se manter conectados. Essa divergência pode levar a

conflitos nas dinâmicas de equipe, destacando a importância de encontrar um meio-termo que respeite as necessidades e expectativas de ambas as gerações.

Os mais jovens tendem a valorizar recompensas imediatas e a oportunidade de contribuir com novas ideias, enquanto os mais velhos buscam reconhecimento por sua experiência e anos de dedicação à empresa. Essa distinção indica a importância de estratégias de gestão que atendam às necessidades e expectativas de cada grupo etário.

4.2. Vantagens de um conflito

O livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu (500 a.C.) destaca que “Em meio ao caos, também há oportunidades”, nos mostrando como conflitos podem trazer oportunidades para o crescimento e a mudança.

4.2.1. Definição de questões pendentes

Questões pendentes referem-se a problemas ou até mesmo algumas tarefas que ainda não foram resolvidos. Elas podem estar ligadas a decisões que precisam ser tomadas, no contexto organizacional, as questões pendentes podem ser itens em uma lista de tarefas que requerem discussão e resolução em reuniões futuras.

4.2.2. Condução à resolução de problemas

Toyota Kata de Mike Rother (2009) fala que “A resolução de problemas é o mecanismo pelo qual construímos uma organização que pode melhorar continuamente e se adaptar com a rapidez”.

Mike Rother (2009) enfatiza a importância de abordar os problemas de maneira sistemática para promover a melhoria contínua e a capacidade de adaptação nas organizações.

Para solucionar um problema é necessário você identificar e descrever claramente o problema e com isso identificar a causa, uma técnica utilizada para

identificar a causa é os 5 Porquês, ou a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças).

4.2.3. Aumento da coesão grupal

A maioria das empresas busca alto grau de coesão de seus departamentos para obter melhores resultados. Se o grupo não é unido, cabe à organização, por meio de suas lideranças, buscar a coesão. Banov (2009, p. 108) destaca que um grupo coeso:

é um grupo forte e unido. Geralmente, o envolvimento por meio de atividades em conjunto faz com que as pessoas se sintam mais ligadas. Surgem os laços de amizade, reciprocidade, cordialidade, que unem alguns elementos e separam outros.

4.2.4. A questão e o motivo do conflito são esclarecidos

Quando a causa dos conflitos são esclarecidas, isso pode resultar em alguns benefícios, como:

- Identificação Precisa dos Problemas: Identificação Precisa dos Problemas, refere-se ao processo de reconhecer e definir claramente os desafios ou obstáculos que precisam ser enfrentados em qualquer contexto, seja empresarial, educacional ou pessoal. Essa identificação é crucial para encontrar soluções eficazes e tomar decisões informadas.

- Foco as Soluções: Foco nas soluções é uma abordagem que pode ser útil para resolver problemas de forma eficaz e inovadora, mantendo a positividade e motivando as pessoas.

- Redução de Conflitos Futuros: Refere-se a estratégias e práticas adotadas para minimizar a probabilidade de desacordos e disputas em situações futuras. Essa abordagem é fundamental em ambientes de trabalho, relacionamentos pessoais e negociações.

-Melhoria no Clima Organizacional: Refere-se a estratégias e práticas que visam criar um ambiente de trabalho mais positivo, onde os colaboradores se sintam valorizados, motivados e engajados. Um clima organizacional saudável é fundamental para aumentar a satisfação e a produtividade dos funcionários.

- Fortalecimento da Coesão da Equipe: Refere-se a ações e estratégias que visam promover a união, colaboração e o espírito de equipe entre os membros de um grupo. Uma equipe coesa tende a ser mais produtiva e eficiente.

4.2.5. Os relacionamentos no trabalho melhoram

A melhoria dos relacionamentos no ambiente de trabalho pode ter um impacto profundo e positivo em toda a organização, levando a um ambiente de trabalho mais produtivo, colaborativo e satisfatório.

4.2.6. As pessoas passam a se conhecer melhor

Quando as pessoas passam a se conhecer melhor no ambiente de trabalho, isso pode trazer vários benefícios. Alguns benefícios são:

- Aumento da Confiança: Quando os colegas se conhecem melhor a confiança cresce.

- Melhor Comunicação: Onde acontece uma transmissão de informações de forma clara e objetiva fazendo com que os cooperadores se interagem

- Ambiente de trabalho mais agradável: Com um ambiente de trabalho mais agradável ajuda e incentiva as pessoas a se dedicarem mais no seu dia a dia na empresa

- Trabalho em Equipe mais eficiente: Fortalece as relações interpessoal e resulta numa comunicação mais apuradas assertiva

- Apoio Mútuo: Relações mais próximas incentivam os colaboradores a se apoiarem mutuamente

4.2.7. Libera as tensões

Conversas Difíceis: Como Discutir o que é Importante de Douglas Stone, Bruce Patton e Sheila Heen (2021) "O confronto direto, embora desconfortável, muitas vezes libera as tensões acumuladas e abre espaço para uma comunicação mais honesta e construtiva." Os autores destacam que, apesar do desconforto inicial, os conflitos podem ser uma forma de liberar tensões e melhorar a compreensão mútua.

4.2.8. Provoca criatividade e inovação

O Lado Difícil das Situações Difíceis de Ben Horowitz (2015) "Muitas vezes, os conflitos e desafios que enfrentamos no mundo dos negócios podem ser a fonte de nossas maiores inovações."

Quando abordados de maneira construtiva, os conflitos têm o potencial de trazer à tona novas ideias, promover a diversidade de pensamentos e desafiar o status quo.

Conflitos, especialmente os relacionados a ideias e abordagens, incentivam as pessoas a pensar de forma mais crítica. Eles forçam os membros da equipe a questionar suposições, avaliar diferentes perspectivas e considerar alternativas que, de outra forma, poderiam ser ignoradas. Conflitos muitas vezes surgem devido a diferentes perspectivas e experiências dos membros da equipe, essa diversidade pode levar a soluções mais inovadoras, pois combina várias visões e abordagens para resolver um problema.

4.3. Desvantagens de um conflito

Os conflitos, embora possam ter algumas vantagens em termos de crescimento e resolução de problemas, também trazem diversas desvantagens.

4.3.1. Alta rotatividade e pouca retenção de talentos

A frustração constante e sensações de desvalorização causadas por conflitos geracionais podem fazer com que os funcionários deixem a empresa em busca de um ambiente de trabalho mais positivo. Além de gerar uma alta rotatividade na empresa — o que é péssimo para a visibilidade — traz a dificuldade de retenção de talentos.

4.3.2. Falta de trabalho em equipe

Os problemas de comunicação podem causar a falta do trabalho em equipe, e isso impacta diretamente o funcionamento da organização. O trabalho em grupo é crucial para que a entrega de uma determinada demanda seja feita com precisão e eficácia, e os desentendimentos podem arruinar isso.

4.3.3. Isolamento

Os problemas de comunicação podem causar a falta do trabalho em equipe, e isso impacta diretamente o funcionamento da organização. O trabalho em grupo é crucial para que a entrega de uma determinada demanda seja feita com precisão e eficácia, e os desentendimentos podem arruinar isso.

4.3.4. Baixa produtividade

Os conflitos afetam toda a equipe, diminuindo a vontade de trabalhar. Quando o time simplesmente desiste de se empenhar, há uma queda de produtividade. Se isso não for controlado logo pela empresa, os impactos podem ser imensuráveis.

5. SAÚDE MENTAL

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (2022), a Saúde Mental pode ser considerada um estado de bem-estar vivido pelo indivíduo, que possibilita o desenvolvimento de suas habilidades pessoais para responder aos desafios da vida e contribuir com a comunidade.

Além de aspectos individuais, a saúde mental é também determinada pelos aspectos sociais, ambientais e econômicos. O bem-estar de uma pessoa não depende apenas do aspecto psicológico e emocional, mas também de apoio social, saúde física e condições de vida.

A qualidade de vida no trabalho requer estrutura e recursos apropriados para o bom desenvolvimento das atividades, assim como para a saúde, segurança e satisfação dos indivíduos. A saúde do trabalhador envolve um conjunto complexo de fatores, que também são determinantes para a qualidade de vida: condições adequadas de alimentação, moradia, educação, transporte, lazer e acesso a bens e serviços essenciais. Além disso, é direito de todo o trabalhador a garantia de trabalho em um ambiente saudável, que não gere adoecimento ou morte. (MERLO et.al., 2014).

Segundo a Organização Mundial da Saúde (2017), a saúde mental é um estado de bem-estar no qual o indivíduo é capaz de usar suas próprias habilidades, recuperar-se do estresse rotineiro, ser produtivo e contribuir com a sua comunidade. Ou seja, vai muito além da ausência de doenças mentais. O bem-estar no ambiente de trabalho se torna fundamental numa sociedade como a nossa, que passa mais tempo em seus serviços, do que em suas casas com familiares e amigos. O autoconhecimento é a saída para uma saúde mental equilibrada, ou seja, uma pessoa mentalmente saudável entende que não precisa alcançar perfeição em tudo, compreendendo que cada corpo tem seu limite.

Uma pesquisa realizada no ano de 2017 pelo instituto britânico de saúde mental Mind, revela que 90% das pessoas que ficaram longe do trabalho devido ao estresse não o citaram como razão de sua ausência. A pesquisa ainda aponta que a maioria dos profissionais que contaram sobre seus transtornos mentais, caracterizados por problemas na atividade cerebral podendo afetar o comportamento, emocional e o humor do indivíduo, foram discriminados ou, até mesmo, dispensados.

Conforme a pesquisa citada acima, aqueles que disseram aos seus chefes sobre sua condição, 6% mencionaram ter sido forçados a sair e 2% foram demitidos. Por isso vemos a importância das empresas promoverem o bem-estar dentro do ambiente de trabalho, fazendo com que seus colaboradores trabalhem mais felizes e realizados, aumentando a produtividade e eficácia.

5.1. Fatores que influenciam a saúde mental

A saúde mental é muito importante para o bem-estar geral da pessoa e é influenciada por diversos fatores entrelaçados. Algumas das coisas que afetam a saúde mental incluem:

- Fatores biológicos: A genética, os neurotransmissores e condições médicas são determinantes importantes da saúde mental. A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), reconhece que a saúde mental é influenciada por fatores biológicos, incluindo a genética e o equilíbrio químico no cérebro.

- Fatores Psicológicos: Experiências traumáticas e estresse crônico são conhecidos por aumentar a vulnerabilidade a transtornos mentais. A OPAS/OMS (2022), destaca que traumas e estresse são fatores críticos que afetam a saúde mental.

- Desigualdades sociais: Fatores como pobreza, discriminação e exclusão social têm um impacto significativo na saúde mental. A saúde mental é influenciada por fatores sociais, econômicos e ambientais, conforme apontado pelo Ministério da Saúde do Brasil.

- Resiliência e mudanças significativas: A capacidade de lidar com o estresse e se recuperar de traumas, bem como eventos de vida significativos, são cruciais para a saúde mental. A resiliência é um fator importante na manutenção da saúde mental, conforme discutido em várias fontes de saúde mental, completa OMS (2022).

- Condições de trabalho: Um ambiente de trabalho estressante pode contribuir para problemas de saúde mental, como burnout e ansiedade. As condições de trabalho são reconhecidas como um fator determinante da saúde mental pela OPAS/OMS.

Esses fatores frequentemente interagem entre si, criando um impacto cumulativo na saúde mental de uma pessoa. É essencial abordar a saúde mental de uma perspectiva holística, considerando todos esses aspectos interligados.

5.1.1. Pressão do trabalho

A pressão no trabalho é um problema crescente no mundo corporativo, impactando significativamente a saúde mental dos funcionários. No contexto de ambientes profissionais cada vez mais competitivos e exigentes, é fundamental compreender os fatores que contribuem para esse tipo de pressão e como eles podem afetar a saúde mental. Segundo Silva (2020), “ter muitas tarefas a fazer é um dos principais motivos para se sentir estressado no trabalho”. Quando os colaboradores têm muito trabalho para fazer ou não têm tempo suficiente para executar o que deve ser feito, sentem-se constantemente estressados, esgotados e excessivamente cansados. Pesquisas feitas pelo ministério da saúde (2001) vêm mostrando que “quando os funcionários estão sobrecarregados, eles ficam mais propensos à ansiedade e à depressão” (OLIVEIRA, 2019, p. 45).

Outro fator é a falta de autonomia, pois “não ser capaz de tomar decisões ou sentir que não tem controle sobre seu trabalho pode fazer você se sentir impotente e estressado” (SANTOS, 2018, p. 123).

Não é empático quando os chefes não ouvem seus colaboradores, porque isso os faz sentir que não se importam, e isso pode deixá-los chateados e sem vontade de fazer seu trabalho.

5.1.2. Ansiedade

De acordo com Amanda Miquelino (2023), ansiedade no ambiente de trabalho é um fenômeno crescente, particularmente em sociedades contemporâneas onde a pressão por desempenho e eficiência é constante. Para a psicanalítica Fabiana (2023), este tipo de ansiedade pode ser definido como um estado emocional caracterizado por sentimentos de apreensão, tensão e desconforto diante de situações específicas no trabalho. Ela pode se manifestar em diferentes níveis, desde uma ansiedade leve e passageira, até um transtorno mais grave que impacta diretamente a saúde mental e o desempenho do indivíduo.

Para Fabiola Luciano (2022), vários fatores contribuem para o surgimento da ansiedade no ambiente de trabalho. Entre eles, o excesso de tarefas e responsabilidades é um dos mais comuns. Em um cenário onde os profissionais são constantemente pressionados a cumprir metas desafiadoras em prazos curtos, o medo de falhar ou não atender às expectativas pode gerar um estado contínuo de

estresse e ansiedade. Além disso, a falta de controle sobre as próprias tarefas, muitas vezes associada a ambientes de trabalho hierárquicos e inflexíveis, também é um fator significativo. Quando os colaboradores sentem que não têm autonomia suficiente para tomar decisões ou organizar seu próprio tempo, isso pode levar a uma sensação de impotência e, conseqüentemente, transtornos mentais. A ansiedade no ambiente de trabalho pode ter várias conseqüências negativas, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Do ponto de vista do trabalhador, a ansiedade pode levar à redução da capacidade de concentração, dificuldades de memória e tomada de decisões, além de afetar o sono e causar fadiga constante. Esses sintomas podem, por sua vez, resultar em um desempenho profissional reduzido e em casos mais graves, ao desenvolvimento de doenças psicossomáticas ou transtornos de ansiedade clínicos.

Além disso, um ambiente de trabalho onde a ansiedade é predominante tende a ter uma cultura organizacional tóxica, o que pode afastar talentos e comprometer a imagem da empresa no mercado.

5.1.3. Depressão

De acordo com o Dr. Gonzalo (2023), a depressão é um transtorno mental caracterizado por um estado persistente de tristeza profunda e perda de interesse ou prazer em atividades anteriormente apreciadas. Não se trata apenas de uma "tristeza passageira" ou de um "baixo astral"; é uma condição que afeta o humor, o pensamento e o comportamento, podendo interferir significativamente na vida diária da pessoa afetando em todas as áreas da vida cotidiana e profissional também.

Segundo Organização mundial da saúde (OMS, 2019) o aumento das exigências profissionais, a pressão por resultados e a competitividade acirrada no mercado têm contribuído para um cenário onde a saúde mental dos trabalhadores é constantemente desafiada. De acordo com o DR. Gonzalo Ramirez (2023) os principais sintomas da depressão são:

- Humor deprimido: Sentir-se triste, vazio, ou sem esperança na maior parte do dia.
- Perda de interesse ou prazer: Falta de interesse ou prazer em atividades que antes eram prazerosas.
- Alterações no apetite: Pode haver perda ou ganho de peso significativo sem

estar em dieta.

- Alterações no sono: Insônia ou hipersonia (dormir em excesso quase todos os dias).

- Fadiga ou perda de energia: Sentir-se constantemente cansado e sem energia.

- Sentimentos de inutilidade ou culpa: Sensação de não ser bom o suficiente ou culpa excessiva ou inapropriada.

- Dificuldade de concentração: Dificuldade em pensar, concentrar-se ou tomar decisões.

- Pensamentos de morte ou suicídio: Pensamentos recorrentes sobre a morte, tentativas de suicídio ou planos para cometer suicídio.

Esses sintomas precisam estar presentes na maior parte do dia, quase todos os dias, por pelo menos duas semanas para que seja considerado um episódio depressivo maior. A depressão pode variar em intensidade, desde leve a grave, e pode ocorrer de forma episódica ou crônica. Diversos fatores no ambiente de trabalho podem contribuir para o desenvolvimento ou agravamento da depressão. Entre eles destacam-se:

- Alta carga de trabalho: Exigências excessivas e prazos apertados podem levar ao esgotamento emocional e físico, aumentando o risco de depressão.

- Assédio moral e discriminação: Situações de *bullying*, intimidação ou discriminação no ambiente de trabalho podem causar um grande impacto na saúde mental dos trabalhadores.

- Falta de apoio social: A ausência de suporte por parte de colegas e supervisores pode fazer com que os trabalhadores se sintam isolados e desamparados;

- Desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal: A dificuldade em equilibrar as demandas do trabalho com as necessidades pessoais e familiares pode contribuir para o estresse e conseqüentemente, para depressão (GONZALO RAMIREZ, 2023).

5.1.4. Síndrome do Pânico

De acordo com uma revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul, o transtorno do pânico (TP) é caracterizado pela presença de ataques de pânico recorrentes que

consistem em uma sensação de medo ou mal-estar intenso acompanhada de sintomas físicos e cognitivos e que se iniciam de forma brusca, alcançando intensidade máxima em até 10 minutos. Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2022), a ansiedade é uma das responsáveis pela metade das doenças mentais existentes no mundo; a síndrome do pânico atinge de 2% a 4% da população mundial, de acordo com a OMS. Em conformidade com a literatura médica, o transtorno do pânico é identificado por episódios súbitos de ansiedade, manifestados por sintomas como taquicardia, suor excessivo, dificuldade para respirar, tremores, tontura, boca seca, fraqueza nas pernas e medo de perder o controle ou enlouquecer. Apesar das causas exatas não serem muito compreendidas, fatores como genética, temperamento, estresse e alterações cerebrais podem estar envolvidos. As crises costumam iniciar no final da adolescência ou início da fase adulta e podem levar à formação de fobias. É recomendada a busca de ajuda profissional para tratamento, que pode incluir psicoterapia e medicação.

5.1.5. Síndrome de Quiet Quitting

O *Quiet Quitting*, conhecido pelas pessoas e principalmente por colaboradores de empresas como demissão silenciosa, é o ato de executar somente o mínimo preciso de suas tarefas de forma automática, sem esforço ou entusiasmo algum limitando o desempenho.

Segundo CNN Brasil (2023), o termo “*quiet quitting*” tornou-se popular nas redes sociais e no local de trabalho especialmente depois da pandemia de COVID-19, à medida que as pessoas começaram a reavaliar o que é importante para elas.

Esse fenômeno conhecido como “demissão silenciosa” é como uma partida secreta, onde o colaborador continua trabalhando fisicamente, mas mentalmente suas funções não estão vinculadas além do básico esperado.

A síndrome do *Quiet Quitting* pode ter impactos negativos tanto para a empresa quanto para os indivíduos quanto para as organizações:

- Diminuição de produtividade: o desengajado resulta em menor eficiência e qualidade no desempenho das tarefas (SAMANTHA STEIN, 2023).
- Cultura Organizacional Comprometida: A falta de envolvimento dos colaboradores pode afetar negativamente o ambiente de trabalho e desmotivar

outros funcionários (SANTHOSH, 2024).

- Rotatividade de Funcionários: Mesmo sem uma demissão formal, a insatisfação pode aumentar a propensão dos trabalhos a buscar novas oportunidades em outras empresas. (CNN BRASIL, 2023).

- Impacto Financeiro: A produtividade reduzida e a alta rotatividade podem acarretar custos adicionais para a empresa, como recrutamento e treinamento de novos funcionários (KATHY CAPRINO, 2022).

5.1.6. *Workaholic*

De acordo com uma pesquisa feita pela revista Scielo, o conceito *Workaholic* refere-se a uma pessoa viciada em trabalho, incapaz de se desligar mesmo nos momentos de descanso, podendo afetar as relações sociais levando a problemas físicos e emocionais. A pesquisa também relata que muitas vezes, um empregado interage apenas com os colegas e fala apenas sobre suas atividades profissionais. Para reduzir este problema, é necessário que a sociedade como um todo tenha consciência da importância de harmonizar a vida profissional e pessoal. Uma pesquisa divulgada pela revista Exame (2002) e realizada pela Fundação Dom Cabral com 626 executivos brasileiros revelou que eles têm 71% de seu tempo dedicado ao trabalho, e também que 66% deles estão insatisfeitos com a divisão do tempo e da energia entre trabalho e vida pessoal. Alguns sinais de *workaholic* incluem chegar cedo e sair tarde do trabalho, estar constantemente estressado, sobrecarregado de tarefas e discutir apenas sobre trabalho. Identificar esses sinais pode ajudar o profissional a lidar com pessoas *Workaholic*.

5.1.7. *Worklover*

O termo "*worklover*" refere-se a indivíduos que têm uma paixão intensa pelo trabalho, muitas vezes dedicando uma quantidade significativa de tempo e energia às suas atividades profissionais. Segundo Silva e Oliveira (2020), os *worklovers* são caracterizados por uma dedicação extrema ao trabalho, muitas vezes em detrimento de outras áreas da vida, como família e lazer. Essa dedicação pode trazer tanto

benefícios quanto desafios.

De acordo com Martins (2018), “a paixão pelo trabalho pode levar a um alto nível de realização profissional e satisfação pessoal, mas também pode resultar em estresse e burnout se não for bem gerenciada”. É importante que os *worklovers* encontrem um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal para evitar consequências negativas à saúde mental e física.

5.1.8. A diferença entre *Workaholic* e *Worklover*

A distinção entre os termos “*workaholic*” e “*worklover*” é fundamental para compreender diferentes comportamentos no ambiente de trabalho. Enquanto ambos os perfis demonstram dedicação ao trabalho, suas motivações e impactos na vida pessoal e profissional são distintos. O termo “*workaholic*” refere-se a indivíduos que são viciados em trabalho. Esses profissionais tendem a trabalhar excessivamente, muitas vezes em detrimento de sua saúde e vida pessoal. Segundo Priscilla Gomes (2020), “os *workaholics* possuem o hábito de passar horas no ambiente de trabalho e, até mesmo em momentos de folga, não conseguem parar de pensar sobre o trabalho”. Esse comportamento pode levar a consequências negativas, como estresse, problemas de saúde mental e dificuldades nos relacionamentos pessoais.

Por outro lado, o “*worklover*” é aquele que ama o que faz e consegue equilibrar sua vida profissional e pessoal. De acordo com Jaime Habaut (2020), “o *worklover* sabe equilibrar o ofício com a vida pessoal e compreende a importância do descanso”. Esses profissionais buscam realizar suas tarefas com paixão e entusiasmo, sem sacrificar outras áreas de suas vidas. Eles acreditam que a produtividade não está necessariamente ligada a longas jornadas de trabalho, mas sim à eficiência e ao prazer em realizar suas atividades. Portanto, enquanto o *workaholic* vê o trabalho como uma necessidade compulsiva, o *worklover* passa a enxergar como uma fonte de realização pessoal e profissional.

5.2. Relacionamentos Interpessoais

Os relacionamentos interpessoais são fundamentais para o desenvolvimento pessoal e profissional. Segundo Chiavenato (2014), a comunicação é essencial para a construção de relacionamentos, possibilitando gerar conhecimento, expressar sentimentos e emoções. Dessa forma, a comunicação eficaz é a base para relações interpessoais saudáveis e produtivas. Além disso, a inteligência emocional desempenha um papel crucial na qualidade dos relacionamentos. Goleman (2010) afirma que a capacidade de reconhecer nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós mesmos e em nossos relacionamentos é essencial para o sucesso interpessoal.

A empatia, por exemplo, é uma habilidade que fortalece os laços entre as pessoas. De acordo com Rogers (2012, p.90-92), "a empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro e compreender seus sentimentos e perspectivas". Essa habilidade permite que as pessoas se conectem de maneira mais profunda e significativa.

Por fim, é importante destacar que os relacionamentos interpessoais positivos contribuem para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. Segundo Claudia Freitas (2024), cultivar bons relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho promove a colaboração, reduz conflitos e aumenta a satisfação dos colaboradores.

5.3. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é um tema cada vez mais relevante na sociedade contemporânea, especialmente devido aos impactos significativos que pode ter na saúde mental dos indivíduos. Segundo um estudo publicado pelo Instituto Universitário da Maia (2019), o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é fundamental para o bem-estar e o desempenho dos seres humanos. A falta desse equilíbrio pode levar a consequências graves, como estresse, ansiedade e burnout.

A saúde mental no ambiente de trabalho é essencial para o bem-estar dos colaboradores e o sucesso das organizações. De acordo com um artigo da Psicologia-Online (2020) , "um ambiente saudável promove a motivação, a produtividade e a criatividade, enquanto reduz o absenteísmo e a rotatividade". Portanto, promover um ambiente de trabalho que valorize a saúde mental é uma estratégia inteligente para melhorar o desempenho organizacional.

Além disso, é importante que as empresas adotem políticas que incentivem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Conforme destacado por Agarwal (2016, p.112-115), "o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é um conceito utilizado para descrever as práticas no local de trabalho que reconhecem e visam apoiar as necessidades dos funcionários para alcançar um equilíbrio entre as obrigações da sua vida familiar e profissional". Essas práticas podem incluir horários de trabalho flexíveis, programas de bem-estar e apoio psicológico.

A empatia e o suporte no ambiente de trabalho também são cruciais. Segundo um artigo do site Compare Plano de Saúde (2024), é essencial encontrar um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal para preservar a saúde mental. Sintomas de estresse e burnout causados pelo desbalanceamento podem afetar negativamente todos os aspectos da vida de uma pessoa, tornando fundamental priorizar o autocuidado e estabelecer limites.

Por fim, a importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é ressaltada pela Mudes (2023), que afirma que "o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é um elemento crucial para promover o bem-estar, a saúde mental e a satisfação global na vida de uma pessoa". Em um mundo onde as demandas profissionais estão cada vez mais intensas, encontrar esse equilíbrio torna-se essencial para a qualidade de vida.

5.4. Estereótipos e preconceitos relacionados à saúde mental em diferentes gerações

As gerações têm suas próprias características ligadas aos costumes, comportamentos e valores, mesmo que todos os ensinamentos desse grupo de pessoas, em seu início, tenham sido herdados da geração anterior. Em toda

sociedade há uma luta contra preconceitos e estereótipos passados da geração *baby boomers*, até a mais recente que vem quebrando os paradigmas, a geração Alpha. Durante esse processo houve também a evolução da tecnologia, a ampliação do pensamento acerca do tratamento e priorização em relação à saúde mental, essas transições ocorreram pelas mudanças de papéis sociais e de gênero, por conta da política, da economia e do trabalho, as grandes guerras, revoluções e lutas sociais. Analisaremos o que cada geração carrega, seus preconceitos e estereótipos, mas antes apresentaremos a definição.

Preconceito pode ser definido como "Juízo antecipado, formado antes do conhecimento integral ou adequado do assunto, baseado em mera crença ou antipatia; pré-juízo: preconceito social." (SACCONI, 2004, p. 740).

Estereótipo pode ser definido como "Concepção, opinião, ideia ou imagem padronizada de forma convencional como verdadeira [...]" (SACCONI, 2004, p. 390).

5.4.1. Geração Baby Boomers

Os *baby boomers*, nascidos da década de 1946 a 1964, por sua grande taxa de natalidade eram considerados como um vislumbre do futuro de reconstrução e prosperidade, após uma guerra que abalou as civilizações, política e economia mundial. Segundo a REGE - Revista de Gestão (2016), esse grupo de pessoas são considerados indivíduos motivados, otimistas e *workaholics* (sujeitos viciados em trabalho), eles buscam o sucesso profissional, são disciplinados.

Com o modo com que os boomers foram criados, estes têm princípios familiares muito rígidos e grande apego aos seus membros, e à medida que seus filhos crescem, formam suas próprias famílias e constroem um lar, eles temem que possam perder a identidade ou ficarem perdidos - sentindo os sintomas do que a psicologia chama de Síndrome do ninho Vazio, que segundo Aoyama e alguns colaboradores (2010) descreveram a Síndrome do Ninho Vazio como um período em que os pais experimentam sentimentos de solidão, vazio, tristeza, irritação e depressão quando os filhos deixam o lar para seguir uma vida mais independente. Condizendo com a frase dita por Strumer (2024) "Se sempre compreendermos o nosso papel em termos do nosso trabalho ou da nossa vida familiar, então faz sentido que isto nos deixe com dificuldades para compreender quem somos."

5.4.2. Geração X

Os sucessores da geração dos boomers, membros nascidos entre a década de 65 e 77, além de possuírem seus estigmas também enfrentam diversos preconceitos e estereótipos em relação à saúde mental. Esses estigmas refletem tanto da cultura e valores da época em que cresceram quanto às pressões e responsabilidades que enfrentam ainda hoje.

Segundo um comentário de Stephen Jivraj (2020), publicado em uma pesquisa da CNN, Para aqueles nascidos entre 1945 e 1980, há uma tendência de uma parte crescente de seus anos de vida seja marcada com problemas de saúde, com algumas doenças surgindo mais cedo. A geração X é mais resistente quando o assunto é problemas de saúde mental, isso porque no tempo que nasceram era incomum conversas e discussões sobre a saúde psíquica, muitos foram ensinados desde crianças que deveriam ser fortes e resolver seus próprios problemas internamente. Tornando-os, futuramente, adultos que têm dificuldade em expressar seus sentimentos, pedir ajuda em momentos difíceis e comunicar quando algo os incomoda.

Segundo o Jornal EXAME, em que a conselheira do Reino Unido, Georgina Sturmer (2020), afirmou que todas as pressões que são impostas a esses indivíduos exigem esforço mental, pois muitas dessas pessoas estão tentando equilibrar suas vidas - ajudando seus filhos (outra geração) a lidarem com seus problemas de saúde mental. A psicoterapeuta ainda diz que vê pais sobrecarregados e ansiosos que fazem de tudo por seus filhos, enquanto tentam manter seus próprios conflitos internos sob controle.

5.4.3. Geração Y

A geração *Millennials*, nascidos entre 1978 até meados da década de 1994, cresceram em contato com as tecnologias de informação e por esse impulso possuem maior consciência da necessidade da procura por ajuda psicológica. O artigo publicado na Revista FT (2022), apresenta uma discussão sobre como a interseção entre psicologia e tecnologia tem transformado o panorama do atendimento psicoterapêutico, especialmente para gerações mais jovens que cresceram com

tecnologias de informação

Segundo Israa Nasir (2024), uma psicoterapeuta que auxiliou na pesquisa publicada Blog ABRE, na qual disse que as redes sociais possibilitaram que as informações se tornassem mais acessíveis entre esse grupo de pessoas, e que os Millennials até são considerados em estereótipos como “fracos” e “sensíveis” em comparação às gerações passadas.

Há a presença do preconceito acerca do abuso da tecnologia e das redes sociais, pois esse feito pode resultar na contribuição de problemas mentais. De acordo com Zygmunt Bauman (2016), “As redes sociais são uma armadilha”. Bauman frequentemente discutia como o uso excessivo da tecnologia e das redes sociais podem exacerbar problemas sociais e mentais, refletindo a preocupação com o preconceito e os impactos negativos associados ao abuso dessas plataformas. Mesmo que seja verdadeira essa acusação, não se pode colocar toda a culpa na tecnologia dados que estaríamos ignorando as complexidades das experiências pessoais e individuais, sendo que essa conectividade apresenta pontos positivos, como recursos para auxílio mental e até mesmo comunidades de pessoas que passam por situações similares.

5.4.4. Geração Z

A geração Z, composta por indivíduos nascidos entre os anos de 1995 a 2010, apresentou mais interesse e disposição em cuidar de suas mentes. Segundo uma publicação no blog Pacific Oaks (2023), em que diz que “de acordo com o relatório da Harmony Healthcare IT, dois em cada cinco membros da Geração Z pesquisados vão à terapia regularmente, e 53% receberam em algum momento serviços profissionais de saúde mental.”

De acordo com o jornal Business Insider (2024), escrito por Kim Schewitz, os terapeutas afirmam que as questões de identidade, imagem corporal e amizade são as pautas mais comentadas nessa geração. Segundo Jill Owen (2024), psicóloga clínica, os jovens que estudam o ensino médio ou faculdade estão mais preocupados com atividades sociais e a comparação, podendo resultar na angústia e na falta de amor-próprio. Esse grupo de pessoas se preocupam muito com a aparência pessoal e a do cônjuge. Owen acredita ainda que o avanço das redes agravou mais ainda o quadro.

Para aqueles que estão entrando na fase adulta há uma preocupação maior em relação ao senso de identidade, o que significa ser 'eles'. "Com esse sentimento de independência vem a ansiedade de se tornar adulto e uma consciência de questões mais amplas, como as alterações climáticas e as injustiças globais" disse Owen.

Segundo um estudo divulgado no Jornal Business Insider (2024), a terapeuta da Flórida Diana Garcia, que estudou mais sobre esse grupo de jovens que estão iniciando e passando pela fase adulta (aproximadamente 18 a 26 anos), afirmou que é neste momento de suas vidas em que avaliam seus princípios e caráter, se condizem com seus ensinamentos passados de outras gerações. É nessa fase que eles pensam em suas carreiras profissionais e isso pode gerar grande ansiedade relacionada ao futuro.

6. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é uma qualidade da área de trabalho ao qual influência ao comportamento dos membros das instituições. É um ambiente que há a convivência dos funcionários da empresa, que pode se relacionar com o grau de satisfação e motivação de suas tarefas, ele está completamente associado a visão que os funcionários possuem sobre gestão, organização e aos seus colegas de trabalho.

É de conhecimento comum que com a diversidade de personalidade de cada colaborador, pode se formar vários climas internos na organização

Segundo Idalberto Chiavenato, (2009) ele representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto com os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos/ emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral.

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. (CHIAVENATO, 2009, p.121).

Para identificar o clima organizacional das empresas é necessário a realização de pesquisas junto aos seus funcionários, assim identificando a motivação, satisfação e integração deles perante o serviço.

A realização deste tipo de pesquisa é essencial para cada organização. Como sabemos a cultura organizacional da empresa sempre será mantida, já o clima organizacional pode ir se alterando conforme as mudanças do mercado de trabalho, algumas das vezes tem a necessidade de adotar modelos tecnológicos, que faz com haja uma mudança de funcionários, crises as quais há contenção de salários e benefícios e aumento de exigências de seus funcionários, todos estes fatores podem alterar o clima organizacional e comprometer resultados da empresa.

6.1. Cultura organizacional

Cultura é um conjunto de características humanas não natas, ou seja, aquelas características que não “nascem” com as pessoas, e sim são adquiridas por meio do convívio e comunicação em sociedade. Organização nada mais é do que uma sociedade constituída por pessoas, onde tem o objetivo de se formar com um propósito de atingir um resultado.

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. (MAXIMILIANO, 1986, p.59).

A cultura pode ser caracterizada pelo meio e modo de agir e pensar de um determinado grupo. Nas organizações é possível o definir como hábitos exigidos com os colaboradores para definir o clima da empresa. Ou seja, cultura organizacional é um meio utilizado para identificar o perfil e os costumes que cada colaborador tem na empresa. Com essas definições, chegamos a conclusão que, cultura organizacional é aquilo que molda colaboradores a se formar e dispor a um sistema para atingirem um resultado.

6.1.1. Pilares da cultura organizacional: valores, crenças e padrões de comportamento

- Valores: conjunto de características de uma determinada pessoa ou

organização que determinam a forma como estas se comportam e interagem com outros indivíduos e com o meio ambiente.

- Crença: tudo o que uma pessoa acredita que é verdade. Essa é a definição básica. Qualquer coisa que você acredita como verdade, na verdade é uma crença sua. Desde quando nascemos, a pessoa analisa e tira conclusões de tudo o que acontece ao seu redor.

- Padrões de comportamento: referem-se às situações que se repetem. De forma mais clara, é quando o indivíduo responde da mesma maneira a um determinado estímulo durante toda sua vida, como por exemplo dizer que irá iniciar um projeto em um determinado dia, mas esse dia nunca chega.

A mudança pode consistir em observar os processos, saber a que velocidade é possível desenvolver novos produtos ou com que rapidez se pode encontrar novas oportunidades de mercado para novas tecnologias (CHRISTENSEN, 2000, p. 42)

6.1.2. Diferença entre clima e cultura organizacional

- Temporalidade: Segundo estudiosos como Schein (2010), a cultura organizacional é mais resistente e lenta para mudar, pois está profundamente enraizada nos valores, normas e crenças que se desenvolvem ao longo do tempo. Por outro lado, autores como Schneider et al. (2013) destacam que o clima organizacional é mais volátil, refletindo as percepções imediatas dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, podendo mudar mais rapidamente em resposta a novas políticas ou eventos.

- Escopo: Pesquisas de Denison (1996) afirmam que a cultura organizacional envolve aspectos mais profundos da identidade da organização, como valores e missão. Já o clima, conforme apontado por James et al. (2008), é focado nas percepções dos funcionários sobre práticas e políticas atuais, sendo uma representação mais superficial e temporária da organização.

- Origem: Schein (2010) afirma que a cultura organizacional é o resultado de anos de práticas e crenças compartilhadas, estabelecendo-se de forma mais duradoura e enraizada. O clima, por outro lado, a cultura é fortemente influenciado por lideranças, práticas gerenciais e mudanças recentes nas políticas organizacionais, conforme indicado por Schneider (2013).

A compreensão da diferença entre clima e cultura organizacional é crucial para a gestão eficaz. Enquanto o clima pode fornecer uma visão instantânea da satisfação e moral dos funcionários, a cultura oferece uma compreensão mais profunda das forças subjacentes que moldam o comportamento e as práticas organizacionais. Ambas são essenciais para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Estes conceitos são vitais para gestores, líderes e profissionais de recursos humanos que buscam melhorar o desempenho e a coesão dentro das organizações.

6.1.3. Importância da cultura organizacional

A cultura de uma organização se forma através de seus fundadores no momento que a empresa é criada, mas se modifica com o tempo, baseada em exigências do mercado e comportamentos que a empresa e seus funcionários consideram corretos. Essa cultura desempenha um papel muito importante nas organizações, pois determina a imagem da empresa e o que ela deve buscar em seus colaboradores, além de ajudar a traçar seus objetivos. Com isso, a organização poderá lapidar sua estratégia empresarial. No entanto se a empresa não delimitar de forma clara a sua cultura, ela poderá enfrentar consequências, como funcionários desmotivados, que não colaboram com a equipe, por estarem focados apenas em seu próprio rendimento. Por isso, é indispensável que os valores da empresa estejam alinhados com os de seus colaboradores.

Quando alguém monta uma organização, normalmente ela dita as regras e não o contrário. Mudar a cultura é um processo que não é fácil. Uma cultura boa desempenha um papel muito importante e fundamental em todas as organizações, despertando funções de grande significado, uma delas é o controle social, o que ajuda a alcançar objetivos estratégicos e os objetivos aceitos pela sociedade.

A cultura organizacional é fundamental para o sucesso de uma empresa, pois molda comportamentos, atitudes e expectativas, influenciando diretamente o desempenho e a adaptação da organização às mudanças externas. (SCHEIN, 2004, p.7)

6.1.4. Tipos de cultura organizacional

- Cultura do poder: Cultura organizacional de poder são baseadas na liderança de uma pessoa, ou seja, há uma grande centralização do poder nesta única pessoa, geralmente o gerente ou empreendedor responsável pelo negócio.

- Cultura de papéis: A cultura de papéis tem como essência o desempenho dos colaboradores. Aqui, a principal ideia é ter um processo muito bem estruturado para que os funcionários o sigam.

- Cultura de tarefas: A cultura de tarefas começa pela definição de um problema para, então, dirigir os esforços necessários para sua solução. É uma gestão cultural com uma concepção na resolução de problemas, seja qual for. O foco continua no resultado da empresa, mas a liberdade e a mentalidade para solucionar problemas permitem que os colaboradores estejam preparados e mais dispostos a executar suas atividades

A valorização dos colaboradores é um dos principais elementos da cultura organizacional de pessoas. Uma empresa que adota esta cultura compreende que os funcionários e toda a equipe são a chave para o sucesso.

6.1.5. Como implementar um clima organizacional adequado

Para promover um bom clima organizacional é essencial que a liderança implemente práticas eficazes na forma de agir com os seus funcionários, isso pode ajudar a criar um ambiente de trabalho positivo, motivador e produtivo, onde todos se sentem motivados e engajados. Práticas essas:

- Comunicação Transparente: Promover a comunicação aberta e honesta. Isso constrói confiança e mantém todos informados sobre metas, mudanças e expectativas.

- Reconhecimento e Valorização: Reconhecer o trabalho bem-feito e valorizar as contribuições de cada membro da equipe. Isso pode ser feito através de elogios públicos, prêmios ou incentivos.

- Desenvolvimento Profissional: Investir em treinamento e desenvolvimento contínuo. Isso não só melhora as habilidades da equipe, mas também demonstra que a empresa valoriza o crescimento dos funcionários.

- Feedback Constante: Estabelecer um sistema regular de feedback construtivo. Isso ajuda os funcionários a entenderem onde podem melhorar e o que

estão fazendo bem.

- Cultura de Inclusão e Diversidade: Promover um ambiente inclusivo onde todas as vozes são ouvidas e respeitadas. Isso aumenta a inovação e a satisfação no trabalho

- Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal: Incentivar um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, oferecendo flexibilidade e respeitando os limites dos funcionários.

- Liderança pelo Exemplo: Líderes devem agir conforme os valores e normas da empresa, inspirando os funcionários a fazer o mesmo.

- Resolução de Conflitos: Ter um processo claro e eficaz para resolver conflitos rapidamente e de maneira justa.

- Ambiente de Trabalho Saudável: Criar um ambiente físico de trabalho que seja confortável e seguro, além de promover bem-estar mental e emocional.

- Objetivos Claros e Alinhados: Certificar-se de que todos entendem os objetivos da organização e como seu trabalho contribui para eles. Isso dá um senso de propósito e direção.

A identidade da cultura de uma organização forma-se e consolida-se no seu processo histórico de funcionamento interno, de atuação e de trocas com seu ambiente externo imediato e mediato. (MOSCOVICI, 2002 p. 68).

6.1.6. Empresas que dão ênfase à cultura organizacional

Para ter uma empresa com o clima organizacional forte, é preciso que os funcionários sejam bem adaptados, assim eles serão mais produtivos, e até mesmo a marca é fortalecida.

Além disso, nos dias de hoje, com tanta informação, conhecimento e muitos profissionais no mercado, ter uma cultura organizacional forte é sinônimo de retenção de talentos, onde há melhoria no clima corporativo e no oferecimento de benefícios afim de que os melhores talentos permaneçam na organização.

Empresas como:

- Netflix: A Netflix define sua cultura organizacional com bases na liberdade e na responsabilidade. Na prática, a empresa trata todos os seus funcionários como pessoas responsáveis e, por isso, não impõe muitas regras, desde que os resultados

sejam alcançados. Nesse sentido, os colaboradores escolhem quando querem tirar férias e por quanto tempo, levando em consideração que precisam ser responsáveis com as suas entregas prazos. Além disso, a empresa divide praticamente todas as informações estratégicas com os colaboradores. A comunicação clara ajuda muito na colaboração para resolução dos desafios.

- Magazine Luiza: O Magazine Luiza é uma grande prova de que a visão de mundo dos seus fundadores é uma das bases mais importantes para uma cultura vitoriosa. Na cultura do Magazine, os funcionários estão sempre muito próximos de suas lideranças. Luiza Trajano quebrou paredes e horizontalizou os relacionamentos. Não há placas pelas empresas com a missão, a visão e os valores, mas todos sabem quais são e como colocá-los em prática. O destaque da cultura está em uma política de portas abertas com simplicidade, abertura ao diálogo e foco no fazer acontecer. Assim como essas empresas, as empresas da Economia de Comunhão também possuem em comum uma cultura organizacional focada no ser humano e a cultura de comunhão também se dissemina no cotidiano das empresas.

- Google, Facebook, Twitter, LinkedIn...: De uma maneira geral, as empresas do Vale do Silício se caracterizam por uma cultura organizacional pautada em muitos benefícios para os colaboradores e por uma gestão horizontal, como forma de manter talentos. Comida na empresa de graça e a qualquer momento, festas, premiações, atividades off site, atividades recreativas durante o expediente, flexibilidade de horários, férias ilimitadas, dentre outros, são características bem comuns nessas empresas. É claro que o foco é o resultado.

Na gestão de conflitos você pode escolher em ter razão ou a soberania de cultivar o clima organizacional favorável, uma vez que passamos mais tempo nele do que em outro lugar.(CLARIANO DA SILVA, 2019).

6.1.7. Empresas que possuíam um clima organizacional ruim

- Uber: A Uber, fundada em 2009, conecta motoristas a passageiros por meio de um aplicativo, revolucionando o transporte urbano. A empresa também oferece serviços de entrega de comida com o Uber Eats.

A Uber enfrentou uma série de acusações de assédio sexual e discriminação, revelando uma cultura organizacional tóxica que permeava a empresa

durante a liderança de Kalanick, onde o comportamento agressivo era amplamente incentivado (FOWLER, 2017).

A empresa sofreu com a saída de altos executivos, queda de reputação e a necessidade de uma revisão interna significativa de suas práticas culturais e de recursos humanos. Eventualmente, Travis Kalanick deixou o cargo de CEO.

- Wells Fargo: A Wells Fargo é um dos maiores bancos dos EUA, oferecendo serviços como contas bancárias, empréstimos e investimentos. Fundada em 1852, sua sede é em San Francisco. Ela enfrentou escândalos recentes, mas continua sendo uma importante instituição financeira global.

A cultura de pressão intensa no Wells Fargo levou os funcionários a adotarem práticas antiéticas, como a criação de milhões de contas falsas, resultando em uma crise de confiança e sanções financeiras severas (SCHNEIBERG & BARTLEY, 2020).

A empresa enfrentou muitas pesadas, perda de confiança dos clientes e demissões em massa de funcionários e executivos. A CEO, Carrie Tolstedt, e o CEO, John Stumpf, acabaram deixando a empresa.

- Yahoo: O Yahoo, criado em 1994, é uma companhia de tecnologia reconhecida por seu mecanismo de busca e serviços de e-mail. Apesar de ter sido uma das precursoras da internet, a empresa viu sua relevância diminuir diante de concorrentes e foi comprada pela Verizon em 2017.

A liderança de Mayer, o Yahoo enfrentou desafios não só com a falta de inovação, mas também com a fragmentação cultural, que foi exacerbada por decisões impopulares como o fim do trabalho remoto. (VARA, 2017).

O desempenho financeiro continuou a declinar, e a empresa perdeu talentos para concorrentes mais ágeis e inovadores. Eventualmente, Yahoo foi vendida para a Verizon em 2017.

- Amazon: A Amazon é uma gigante global de tecnologia e comércio eletrônico, fundada em 1994. Começou vendendo livros online e se expandiu para diversos setores, incluindo streaming e computação em nuvem. É conhecida por sua inovação e foco no cliente.

As práticas de trabalho na Amazon, caracterizadas por alta pressão e exigências constantes, têm sido alvo de críticas frequentes, com funcionários relatando estresse e desequilíbrio entre vida pessoal e profissional. (KANTOR & STREITFELD, 2015).

Apesar do sucesso financeiro da empresa, a Amazon pode ter sofrido um certo tipo de preconceito das pessoas para quererem trabalhar na empresa. E pode ter sofrido um tipo de mancha na reputação na parte de empregabilidade.

- Eron: A Enron era uma grande empresa de energia dos EUA, que entrou em colapso em 2001 após um escândalo de fraude contábil em que ocultava dívidas e inflava lucros. Esse escândalo resultou em uma das maiores falências da história e levou à criação de novas leis para regulamentar práticas contábeis e financeiras.

O colapso da Enron revelou uma cultura de desonestidade e risco excessivo, onde a maximização de lucros era priorizada sobre a ética, levando à falência e à destruição de reputações. (MCLEAN & ELKIND, 2003).

O escândalo resultou na falência da Enron, prisão de vários executivos e uma perda maciça de empregos e economias para os funcionários e investidores. Esses exemplos destacam a importância de uma cultura organizacional saudável e ética para o sucesso e a longevidade das empresas.

6.1.8. Empresas com requisitos de contratação por geração

No mundo corporativo, cada geração tem suas próprias necessidades e características. Entender e respeitar essas diferenças é essencial para o crescimento da empresa. Ter pessoas de diferentes idades traz novas ideias e perspectivas, o que pode aumentar a criatividade e a inovação. Para aproveitar isso, as empresas devem:

- Adaptar a gestão: Criar estratégias que atendam às expectativas de cada geração.

- Oferecer oportunidades: Investir em treinamentos e desenvolvimento que sejam relevantes para todos.

- Promover a inclusão: Fomentar um ambiente onde todos se sintam valorizados e possam colaborar.

Isso não só melhora o ambiente de trabalho, mas também ajuda a reter talentos e aumentar a satisfação dos colaboradores. Toda linhagem tem suas perspectivas, experiências e expectativas diversas que influenciam seu desempenho nas organizações. Sendo assim, definir requisitos por idade não necessariamente é uma questão de adequação ao perfil do colaborador, mas sim uma estratégia de garantir que todos esses grupos possuam objetivos semelhantes aos da empresa, assim, contribuindo de uma forma eficaz. Podemos observar exemplos em empresas de renome que dispõem de diferentes maneiras de conduzir suas corporações:

- Nubank: A Nubank é uma instituição financeira, conhecida como banco digital que visa na sua contratação além de pessoas com valores semelhantes aos da companhia, jovens de espírito independente da idade ou geração.

- Solar Coca-Cola: Já a Solar Coca-Cola, fabricante do Sistema Coca-Cola no Brasil, arca desde 2020 com a responsabilidade da inclusão e diversidade e deu início em 2021 com a campanha #EuIncluo, que tem como proporcionar a cultura da inclusão e diversidade trazendo um ambiente diverso e inclusivo. O foco da Solar Coca-Cola é mais abrangente e além de contratar pessoas com mais de 50 anos, a corporação inclui questões de raça, gênero, pessoas com deficiência e LGBTQIAP+.

- Nestlé: De modo parecido, no ano de 2023 a Nestle lançou o programa “Experiência que Faz Bem”, com vagas efetivas para pessoas com mais de 50 anos trabalharem nas áreas de vendas e atendimento ao cliente. Com o novo projeto, a Nestlé ampliou a diversidade geracional, que conta com 10% de colaboradores nessa faixa etária, enquanto a média do mercado gira em torno de 3% e 5%.

Acreditamos no poder da inclusão no mercado de trabalho, por isso atuamos para eliminar as barreiras que impedem o acesso às novas possibilidades para pessoas de todas as idades. Em 2019, começamos a abrir vagas temporárias para pessoas com mais de 60 anos ativarem nossas promoções corporativas no varejo e, agora, além do nosso quadro atual, avançamos para novas contratações efetivas (ANDRADE, p.2-11, 2017)

7. IMPACTOS DA TECNOLOGIA NAS GERAÇÕES

7.1.1. Evolução histórica da tecnologia

Com a primeira revolução industrial o mundo se viu em uma transição de métodos de produção artesanal para mecanizada, trazendo mudanças para a economia e a vida das pessoas. Desde então a indústria vem passando por diversas transformações na produção e gestão, trazendo desafios cada vez mais ligados à organização principalmente com os funcionários.

Na indústria 4.0 celulares, tablets, computadores e outros, terão função principal nos processos industriais, com isso cada vez mais empresas buscam integrar de forma correta tecnologia a sua organização, adaptando de modo a suportar a

flexibilidade necessária para a produção de produtos com custos reduzidos.

Essa proposta nasceu na Alemanha, em 2011, concebida para gerar um novo e profundo salto tecnológico no mundo produtivo (em sentido amplo), estruturado a partir das novas tecnologias da informação e comunicação (TIC), que se desenvolvem de modo célere. Sua expansão significará a ampliação dos processos produtivos. (NOGUEIRA, 2020, p.35)

A Unesco (2022) reconhece a importância da tecnologia para o desenvolvimento sustentável e a inclusão social. A organização promove o uso responsável da tecnologia através de diversos programas e iniciativas:

- Programação para Todos: acesso à educação em tecnologia para todos.
- Memória do Mundo: preservação do patrimônio digital.
- Sociedades da Informação e do Conhecimento: desenvolvimento de políticas públicas para o uso da tecnologia.

7.1.2. Definição de tecnologia

Segundo a Unesco (2022), a tecnologia abrange mais do que ferramentas e máquinas. É um conjunto de conhecimentos, processos e sistemas que permitem a transformação de recursos em produtos, serviços ou soluções. Essa transformação pode ser material (produção de bens) ou imaterial (geração de conhecimento). Na visão de Erik Brynjolfsson em (2024, p.111-113) “A digitalização está transformando fundamentalmente a natureza do trabalho.”

7.1.3. Outros conceitos

Nas organizações, a tecnologia assume um papel fundamental na eficiência, produtividade e competitividade. Ela se manifesta em diversas formas, desde sistemas de informação e ferramentas de comunicação até processos automatizados e soluções inovadoras.

- Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC): computadores, softwares, redes, internet.
- Tecnologia de Automação: robôs, máquinas autônomas, sistemas de

produção automatizados.

- Tecnologia de Processos: metodologias, ferramentas, sistemas de gestão.
- Tecnologia de Produtos e Serviços: novos produtos, serviços inovadores, soluções tecnológicas.

A tecnologia impacta as organizações de diversas maneiras:

- Mudança na cultura organizacional: maior agilidade, colaboração e comunicação.
- Novos modelos de negócio: criação de novos produtos, serviços e mercados.
- Aumento da produtividade e eficiência: otimização de processos, redução de custos.
- Melhoria na tomada de decisões: análise de dados, inteligência artificial.
- Desafios éticos e sociais: privacidade de dados, impacto no emprego.

7.1.4. Como os avanços tecnológicos influenciam o ambiente organizacional

A necessidade de acompanhar as inovações no ambiente organizacional vem se tornando cada vez maior. Visto que o mundo contemporâneo e suas tecnologias estão evoluindo rapidamente. Por isso, é de extrema importância que as empresas invistam em inovações tecnológicas, para que se mantenham estáveis, produtivas e competitivas.

Para o cumprimento das metas, os gerentes, em todos os níveis das organizações, direcionam suas atividades de modo intencional e sistêmico e é indispensável que desenvolvam uma capacidade contínua de adaptação e mudança. (ROBBINS, 1999, p. 407).

Esse resultado não depende somente de processos de aprendizado convencionais, mas, também, depende da interação entre as diferentes gerações, que devem aprender umas com as outras a minimizar suas fraquezas individuais e coletivas em relação à tecnologia. Cada uma delas tem dificuldades e facilidades que devem se complementar com seus colegas de trabalho, contribuindo para um melhor desempenho profissional.

A implementação de tecnologia nas empresas é um investimento. No entanto,

é importante que a implementação seja feita de forma estratégica, com o devido planejamento e suporte aos funcionários para que possam utilizar as novas ferramentas de forma eficiente e produtiva, para garantir que os benefícios sejam maximizados.

Através de treinamentos, é possível capacitar funcionários à novas formas de trabalho e suas tecnologias, desenvolvendo novas competências e seus conhecimentos pré-existentes. Isso traz benefícios para as empresas como maior capacitação de trabalhadores, aumento de sua produtividade e competitividade no mercado.

Segundo Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), as corporações deveriam ter a capacidade de gerar conhecimentos, inovar e empreender são as condições necessárias para o sucesso de uma empresa na sociedade do conhecimento, formando o tripé que se complementam para o sucesso das organizações.

Os avanços tecnológicos e a implementação dessas ferramentas nas organizações, possibilitou uma grande vantagem com relação à inovação, que permitiu bons resultados, aumentando a produtividade, otimizando processos e melhorando a relação com clientes. “Tecnologia é o repertório de conhecimentos utilizados pelas pessoas e organizações para resolver problemas” (MAXIMINIO, 2004, p.333).

A troca de informações dentro do ambiente das organizações e com o mundo externo tornou-se constante e necessária. Segundo Gutierrez (2007), nos últimos 50 anos, os sistemas computadorizados passaram de um sonho utópico para uma realidade presente dentro das organizações. E, a partir desta nova realidade, facilitaram diversos campos de suas ações.

Em busca de agilidade e competitividade, grandes corporações iniciaram a partir da década de 90 grandes investimentos em sistemas de informação integrados, objetivando maior facilidade e integridade na troca de informações dentro do ambiente organizacional. Portanto, ao implementar esses novos artifícios nas empresas, elas tiveram um grande impacto positivo em diversos setores.

7.1.5. Consequências da resistência às mudanças tecnológicas em empresas

Em um mundo cada vez mais digitalizado, as empresas que não conseguem acompanhar essas tecnologias acabam ficando para trás, por isso a modernização se torna crucial para garantir a competitividade, a produtividade e o crescimento. No entanto, muitas organizações ainda relutam em adotar novas tecnologias, o que pode gerar diversas consequências negativas para as empresas.

O desenvolvimento tecnológico veio transformar o cenário global da comunicação, bem como a fórmula de comunicação interna das empresas. Neste contexto, o fácil acesso a inúmeros mídias sociais (como o facebook, o twitter, os sistemas de mensagens instantâneas, o Skype, o linkedin, o youtube, entre outros) transformou a forma como as organizações se comunicam em todos os níveis hierárquicos. (RUÃO; MARINHO; SILVA, 2020, p.3).

Processos manuais e obsoletos, comuns em empresas sem tecnologia adequada, podem levar à ineficiência, ao aumento do tempo de trabalho e à queda na qualidade dos produtos e serviços. Isso impacta diretamente na produtividade da empresa como um todo, gerando custos adicionais e atrasos nas entregas.

Empresas que não se adaptam às inovações ficam para trás em relação aos seus concorrentes. Isso significa que elas podem perder clientes para negócios que oferecem produtos e serviços mais inovadores e eficientes, além de ter mais dificuldade para se destacar no mercado.

A falta de adaptação, pode levar ao desperdício de recursos financeiros, processos ineficientes, produção de produtos com menor qualidade, com maior índice de erros e falhas nas devidas tarefas. Isso afeta diretamente a percepção do consumidor sobre a marca e pode gerar custos com retrabalho e frustração dos consumidores.

“Novas tecnologias vão sempre provocar mudanças no ambiente social da organização e é difícil imaginar alguma inovação tecnológica que possa ser introduzida na empresa sem provocar algum efeito.” (GONÇALVES, 1994, p.64).

A tecnologia está em constante evolução, e as empresas precisam estar sempre atualizadas para se manterem competitivas. Isso significa que é necessário investir em treinamento contínuo para os funcionários, garantindo que eles estejam aptos a utilizar as novas técnicas e ferramentas disponíveis no mercado.

A crescente facilidade de acesso à Internet vem permitindo que, cada vez mais, empresas e pessoas tenham acesso a esse veículo informacional, resultando em uma distribuição mais democrática dos conhecimentos da

humanidade, oportunizando mercados e negócios a quem tiver competência. (JUNIOR; FREITAS; LUCIANO, 2005 p.4).

No entanto, é importante que a implementação seja feita de forma estratégica, com o devido planejamento e suporte aos funcionários para que possam utilizar as novas ferramentas de forma eficiente e produtiva, para garantir que os benefícios sejam maximizados.

7.1.6. Relação de cada geração com a tecnologia

A evolução no mercado de trabalho impõe-nos um grande desafio: a importância de termos boa relação entre as gerações que compartilham o mesmo ambiente nas organizações empresariais e como abordar isso com o objetivo de explorar a intelectualidade de cada membro para impulsionar o crescimento pessoal e profissional. Para as empresas isto representa uma oportunidade sem precedentes para impulsionar a inovação aproveitando a sabedoria de alguns, o conhecimento e perspectivas diferentes.

Buscando uma melhor compreensão das divergências e convergências dos grupos geracionais e o quanto esses aspectos, de fato, impactam a sociedade contemporânea, o tema 'gerações' tem sido estudado com certa recorrência (DANTE e ARROYO, 2017, p. 512 - 528).

Cada geração tem uma relação diferente com a tecnologia e é importante que as empresas entendam e valorizem cada indivíduo e o seu tempo de desenvolvimento. Com planejamento e ações detalhadas, os impactos de convivência e tecnologia se transformam na verdade em pontos positivos, extraindo o que há de melhor em cada uma e agregando valor para uma equipe multidisciplinar e completa. Um ambiente de trabalho agradável e propício para a troca de experiências está garantido.

Os *Baby Boomers* cresceram em um período pré-digital, mas muitos têm se adaptado às novas tecnologias no ambiente de trabalho. Eles têm mostrado resiliência e disposição para aprender novas ferramentas digitais.

Se caracterizam por optar por emprego fixo e estável, tendo seus valores embasados na construção de uma carreira sólida, em especial, em uma mesma empresa, o foco destes é na experiência e competência. Os profissionais desta geração se preocupam em cumprir obrigações, em relação à atividade profissional,

são disciplinados, primam pelo respeito à família e são leais e colaborativos no ambiente de trabalho.

Em contrapartida, essa geração tem dificuldade em equilibrar a vida profissional com a vida pessoal e tem no trabalho a principal fonte para realização pessoal. Uma característica importante dessa geração é que não são muito bons em gerenciar conflitos nas organizações, sendo isso uma contradição, pois se possuem uma carreira consolidada isso deveria ser simples para eles. (BOTELHO, SOUZA FERREIRA e SIQUEIRA, 2018, p. 108).

Já a Geração X, é marcada pelo desafio da qualidade de vida como desejo ou necessidade. Essa geração, como relata Juliane, (REVISTA VALORE, 2020, p. 19), “foi marcada por insegurança financeira, familiar e social, quedas econômicas e instabilidade no emprego”.

Os trabalhadores da Geração X tendem a valorizar a flexibilidade no uso da tecnologia. Eles não fazem questão do ambiente de trabalho formal, burocrático e hierárquico. Eles estão confortáveis com a comunicação digital, mas também apreciam interações face a face, conforme destacado por Isabelle Bernardes em um estudo de 2015, publicado pela FEMA (p. 21).

Os *Millennials* cresceram com a evolução tecnológica, o que os torna nativos digitais. Eles são conhecidos por sua habilidade em usar e adaptar-se rapidamente a novas tecnologias e ferramentas digitais. São considerados mais individualistas, defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. (BERNARDES, ISABELLE, 2015, p.10-21).

Essa geração possui expectativas específicas sobre o uso da tecnologia no ambiente de trabalho. Eles valorizam a transparência, a colaboração digital e as oportunidades de aprendizado e crescimento contínuos. Segundo Lafuente (2009, p. 74), “os mais jovens não são leais a uma empresa, mas a um conjunto de fatores que os fazem sentir-se bem, e assim nunca deixam de buscar novas oportunidades que contribuam para seu desenvolvimento pessoal”.

Por fim, a entrada da Geração Z ao meio organizacional já causa certos impactos por conta de suas características peculiares. A primeira geração que nasceu totalmente no mundo digital e se sente totalmente à vontade perante qualquer componente eletrônico e tecnológico. Devido a isso, “foi denominada por zapear de uma coisa para outra, olham televisão, ficam no telefone, no computador entre outras coisas, simultaneamente” (BORGES; SILVA, 2013, p. 04).

Além da rapidez em conseguir informações, a habilidade de realizar as mais diversas tarefas ao mesmo tempo, esses indivíduos esperam que o mundo - e isso engloba todas as gerações antecessoras - os responda com a mesma rapidez e agilidade que costumam encontrar nos ambientes virtuais. (MARIA RECH, MENUNCIN VIÊRA e ANSCHAU TERESINHA, 2017, p.157).

8. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS INTERGERACIONAIS

8.1. Comunicação

Segundo Juliana Theodoro (2018) “Comunicação é uma palavra derivada do termo latino "communicare", que significa "partilhar, participar algo, tornar comum". Através da comunicação, os seres humanos partilham diferentes informações entre si, sendo o ato de comunicar uma atividade essencial para a vida em sociedade.

A comunicação tem grande importância, é uma ferramenta de integração, instrução, de troca mútua e desenvolvimento. O processo de comunicação consiste na transmissão de informação entre um emissor e um receptor que descodifica (interpreta) uma determinada mensagem.

Segundo Rozal (2021) As diferenças entre gerações no ambiente de trabalho são bastante claras e impactam significativamente a comunicação entre os grupos. Os mais velhos, como os *Baby Boomers* e a Geração X, tendem a dar grande importância à estabilidade, fidelidade à organização e uma comunicação mais formal. Eles costumam dar preferência a interações presenciais ou via telefone e são mais dedicados a cumprir normas e hierarquias. Em contrapartida, a Geração Y e os *Millennials* são mais abertos à inovação. Eles apreciam um local de trabalho vibrante, com maior ênfase no equilíbrio entre a vida pessoal e a carreira. A interação entre eles é mais ágil e digital, através do grande uso de e-mails, mensagens de texto e até de redes sociais.

Segundo a acessória de imprensa Supera (2020) o primeiro local onde as gerações se encontram e se conectam é na família. Segundo os estudiosos como Cortê e Ferrigno refletiram em uma publicação de 2017, essas relações são derivadas do relacionamento entre avós, pais e filhos.

É possível encontrar, em uma única família, pessoas pertencentes a cinco gerações diferentes, por exemplo uma bisavó de 80 anos, uma avó de 60 anos, uma filha de 40 anos, uma neta de 23 e uma bisneta de 5 anos, respectivamente das gerações baby boomers, X, Y, Z e Alfa.

Outras relações intergeracionais se estabelecem no trabalho, local onde as características de gerações distintas podem tanto se complementarem para uma melhor produção, quanto se oporem a tal ponto que a produção do trabalho fique comprometida.

Essas gerações podem ser encontradas também em creches para crianças ou Núcleos de Convivência para Idosos, Institutos de Educação como as unidades de educação do Supera que investem em relações intergeracionais, além de programas que incentivam esse relacionamento.

De acordo com Acic (2022) conflito de gerações, geralmente, ocorre a partir de um desentendimento motivado pelas diferenças geracionais entre os colaboradores, principalmente, quando convivem no mesmo ambiente formas antigas e novas de trabalho.

Tais conflitos afetam não apenas o clima organizacional, mas também impactam negativamente a produtividade, segundo revela um estudo das consultorias ASTD Workforce Development e VitalSmarts. De acordo com esse estudo, um em cada três entrevistados afirmou que a empresa gasta 5 horas ou mais, por semana, gerenciando conflitos entre as gerações, resultando em uma perda de 12% na produtividade.

8.2. Compreensão intergeracional

A convivência intergeracional tem se mostrado crucial não apenas para o desenvolvimento pessoal, mas também para o ambiente profissional e empresarial.

8.2.1. Importância das trocas intergeracionais

A interação entre diferentes gerações proporciona uma riqueza de perspectivas, conhecimentos e experiências. Segundo o artigo de MF Consultoria (2024), a

convivência intergeracional promove um ambiente enriquecido de aprendizado mútuo, onde os mais jovens podem se beneficiar da sabedoria e experiência dos mais velhos, enquanto estes são atualizados com novas ideias e tecnologias.

Além disso, conforme destacado por Labfin Provar (2024), a diversidade geracional nas organizações é essencial para a inovação e para a criação de soluções mais completas e adaptadas às demandas do mercado atual. A troca de conhecimentos entre diferentes gerações pode resultar em estratégias mais eficazes e em um clima organizacional mais harmonioso.

8.2.2. Desafios e oportunidades

Por outro lado, os conflitos entre gerações no ambiente de trabalho são desafios significativos a serem enfrentados pelo setor de Recursos Humanos. De acordo com Betterfly (2022) e Credits (2023), questões como diferenças de valores, estilos de trabalho e expectativas podem levar a mal-entendidos e diminuir a produtividade.

8.2.3. Compreensão e necessidades

A compreensão das características e necessidades de cada geração, como discutido por Tercas da Serra (2023), é fundamental para mitigar conflitos e promover um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo. Estratégias de gestão de pessoas e programas de integração intergeracional são recomendados para facilitar a cooperação e o entendimento mútuo entre os diferentes grupos etários. Em síntese, a convivência intergeracional não só enriquece culturalmente as organizações, mas também pode ser um fator decisivo para o sucesso empresarial. Embora os conflitos de gerações representem desafios, abordá-los com sensibilidade e estratégias adequadas pode transformar essas diferenças em oportunidades de crescimento e inovação. Portanto, investir em políticas que promovam a troca de conhecimentos e o respeito mútuo entre as gerações é essencial para construir ambientes de trabalho sustentáveis e competitivos no cenário global atual.

8.2.4. Estímulo à comunicação no ambiente de trabalho

A interação entre profissionais de diferentes faixas etárias é um desafio comum no ambiente de trabalho. Com a crescente diversidade geracional nas empresas, a convivência entre gerações mais jovens e mais velhas pode, muitas vezes, resultar em problemas de comunicação, o que leva a mal-entendidos e conflitos. Nesse contexto, a melhoria da comunicação intergeracional surge como uma estratégia crucial para mitigar esses conflitos e promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

De acordo com Dyer (2013), a eficácia da comunicação em equipes é um fator determinante para o sucesso organizacional, sendo essencial que as diferenças sejam compreendidas e respeitadas. Isso é particularmente importante no caso de equipes compostas por profissionais de diferentes gerações, onde a forma de comunicação e as expectativas podem variar significativamente. Segundo Grubb (2013), uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas é o choque entre gerações, que pode ser minimizado com uma abordagem proativa na gestão da comunicação.

Além disso, é de responsabilidade do setor de Recursos Humanos (RH) criar um ambiente propício para que essas diferentes gerações possam coexistir de maneira produtiva. O papel do RH é fundamental na implementação de estratégias que promovam a troca de experiências e incentivem o entendimento mútuo entre colaboradores de diferentes idades. Como observado pela Pontotel (2022), ao organizar atividades que facilitem a interação entre os funcionários, o RH pode ajudar a construir um ambiente de respeito e cooperação.

8.3. Como melhorar a comunicação intergeracional

Existem diversas práticas que podem ser adotadas para melhorar a comunicação entre gerações no ambiente de trabalho. Algumas dessas estratégias incluem:

8.3.1. Sessão de *brainstorming*

O *brainstorming* é uma técnica de geração de ideias que visa estimular a criatividade e a colaboração de um grupo de pessoas para resolver problemas ou desenvolver novas soluções. A prática consiste em reunir uma equipe em um ambiente aberto e livre de críticas, onde todos os participantes são incentivados a contribuir com o maior número possível de ideias, sem julgamentos ou restrições iniciais. O objetivo é criar um fluxo de pensamento coletivo que leve à inovação, permitindo que ideias aparentemente não relacionadas ou incomuns possam surgir e ser aprimoradas ao longo do processo.

As sessões de *brainstorming* podem ser estruturadas de forma a garantir que todos os participantes, independentemente da idade, possam contribuir com ideias e soluções para problemas específicos. Essa prática não só estimula a criatividade coletiva, mas também valoriza as diferentes perspectivas dentro da equipe, criando um ambiente inclusivo e colaborativo. Como afirma Dyer (2013), o compartilhamento de ideias em equipe é uma ferramenta poderosa para promover a sinergia e a integração de habilidades diversas.

8.3.2. Grupos de discussão

Organizar grupos de discussão sobre temas relevantes para a empresa é uma excelente estratégia para promover a interação entre colaboradores de diferentes idades. Essas discussões permitem que os profissionais compartilhem suas experiências, aprendam uns com os outros e desenvolvam um senso de comunidade. Conforme descrito por Rozal (2021), o diálogo aberto entre diferentes gerações pode facilitar a compreensão mútua e ajudar a prevenir conflitos, especialmente em questões sensíveis como privacidade e uso de tecnologias.

8.3.3. Dinâmicas de grupo

Uma dinâmica de grupo é uma atividade planejada que tem como objetivo promover a interação e a cooperação entre os membros de uma equipe. Normalmente, essas dinâmicas envolvem a realização de tarefas, jogos ou desafios que incentivam a participação ativa de todos os envolvidos.

Atividades que envolvem o trabalho em equipe e a resolução de problemas são eficazes para estimular a interação entre diferentes gerações. Segundo a análise da Empregare (2022), as dinâmicas de grupo permitem que os colaboradores quebrem barreiras e construam relações de confiança e colaboração, fatores essenciais para o sucesso de qualquer equipe. Além disso, tais atividades incentivam a valorização das contribuições individuais, criando um ambiente de respeito mútuo.

8.3.4. Projetos colaborativos

Designar projetos que exijam a colaboração entre profissionais de diferentes idades é uma estratégia eficiente para integrar diversas habilidades e conhecimentos. Como pontuado por Pontotel (2022), os projetos colaborativos permitem que os colaboradores aprendam uns com os outros e reconheçam a importância das contribuições individuais, independentemente da idade. Essas iniciativas ajudam a fortalecer a cultura organizacional, promovendo a inclusão e a cooperação entre as gerações.

Um exemplo de projeto colaborativo que pode ser implementado para promover a interação entre profissionais de diferentes idades é um programa de mentoria reversa. Nesse projeto, colaboradores mais jovens atuam como mentores de profissionais mais experientes, compartilhando conhecimentos sobre novas tecnologias, tendências de mercado e práticas contemporâneas. Ao mesmo tempo, os colaboradores mais velhos oferecem insights valiosos sobre a cultura organizacional, experiências passadas e habilidades interpessoais.

8.4. O papel do RH na gestão de conflitos geracionais

A gestão de conflitos geracionais no ambiente de trabalho é um desafio que deve ser abordado com estratégias bem definidas. Segundo a Creditas (2022), o setor de Recursos Humanos deve atuar como mediador, implementando políticas e práticas que incentivem o diálogo e o respeito entre as diferentes gerações. Ao promover ações de desenvolvimento pessoal e profissional, o RH contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais integrado e colaborativo.

Por fim, é essencial reconhecer que as diferenças geracionais, quando bem geridas, podem representar uma oportunidade de crescimento para as empresas. Como apontado por Rozal (2021), cada geração traz consigo um conjunto único de habilidades, experiências e perspectivas, que podem ser aproveitadas para impulsionar a inovação e a competitividade organizacional. Portanto, a estimulação da comunicação intergeracional não é apenas uma questão de evitar conflitos, mas também de promover um ambiente de trabalho mais rico e diversificado.

8.5. Sensibilização

A sensibilização é um elemento crucial que tem sido negligenciado na sociedade moderna, resultando em uma falta de empatia e compreensão nas relações interpessoais e profissionais. Em um mundo cada vez mais polarizado e acelerado, a capacidade de se colocar no lugar do outro e entender suas perspectivas é frequentemente esquecida, agravando conflitos e dificultando a cooperação. No ambiente corporativo, essa carência de sensibilização se manifesta em problemas de comunicação entre diferentes gerações, onde as diferenças não são apenas de idade, mas de valores, expectativas e modos de interação. Abordar essa questão com uma mentalidade aberta e empática pode não só resolver conflitos, mas também promover um ambiente mais inclusivo e colaborativo, essencial para o progresso e inovação, e não é diferente no caso de uma empresa, pois cada integrante da equipe é que forma ela e impacta sobre ela.

Uma pesquisa realizada pela empresa INFOJOBS (2024) revelou que 57% dos profissionais da Geração X (nascidos entre 1965 e 1979) já sofreram preconceito no trabalho devido à idade. Além disso, 64% desses profissionais acreditam que os colegas mais jovens questionam sua credibilidade e competência. Esse preconceito,

conhecido como etarismo, é uma barreira significativa para a inclusão no ambiente de trabalho.

Os conflitos entre diferentes gerações são comuns no ambiente corporativo, com mais da metade dos entrevistados da pesquisa considerando esses conflitos normais. “Cerca de 62% relataram ter enfrentado situações de conflito geracional.”(INFOJOBS, 2024) No entanto, a convivência intergeracional também é vista como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional de acordo com grande parte dos participantes.

O etarismo não é apenas um problema social, mas também uma violação dos direitos humanos. Geralmente, esse preconceito é mais comum contra pessoas mais velhas, mas pode acontecer com qualquer faixa etária. Assim, não é apenas um problema social, mas também uma violação dos direitos humanos. Esse tipo de preconceito afeta negativamente à vida e ao trabalho das pessoas mais velhas, reduzindo suas oportunidades e gerando um ambiente de exclusão. É vital a importância de combater o etarismo, promovendo a igualdade e o respeito entre todos.

8.6. Resoluções de conflitos intergeracionais

Os conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho representam desafios significativos para a gestão de pessoas e a produtividade das empresas. Diferenças em estilos de comunicação, expectativas e valores entre as gerações podem gerar tensões que, se não forem tratadas de forma adequada, podem prejudicar o ambiente organizacional. No entanto, esses conflitos, quando abordados estrategicamente, podem ser transformados em oportunidades para inovação e crescimento. Diversos especialistas destacam metodologias eficazes para mitigar e resolver esses conflitos, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Segundo Dyer (2013), os conflitos em equipes podem ser uma oportunidade para o desenvolvimento e aprimoramento das dinâmicas de grupo, desde que tratados com estratégias adequadas. Além disso, é de responsabilidade do setor de Recursos Humanos (RH) criar um ambiente propício para que essas diferentes gerações possam coexistir de maneira produtiva. O papel do RH é fundamental na implementação de estratégias que promovam a troca de experiências e incentivem o entendimento mútuo entre colaboradores de diferentes idades. Como observado pela

Pimenta (2022), ao organizar atividades que facilitem a interação entre os funcionários, o RH pode ajudar a construir um ambiente de respeito e cooperação.

Existem diversas práticas que podem ser adotadas para melhorar a comunicação entre gerações no ambiente de trabalho. Algumas dessas estratégias incluem:

- Implementação de programas de mentoria intergeracional: A mentoria intergeracional é uma das estratégias mais eficazes para promover a troca de conhecimentos e experiências entre diferentes gerações. Neste formato, profissionais mais experientes (mentores) orientam os mais jovens (mentorados), ao mesmo tempo que aprendem sobre novas tecnologias e tendências do mercado. Conforme pontuado por Grubb (2013), esses programas ajudam a criar laços de confiança e respeito mútuo, promovendo uma cultura organizacional mais colaborativa e integrada. A troca de experiências entre gerações permite que as equipes sejam mais coesas e que os conflitos geracionais sejam minimizados.

- Treinamentos de comunicação e empatia: Os treinamentos focados em comunicação e empatia são fundamentais para a resolução de conflitos intergeracionais. Essas capacitações devem incluir atividades que promovam a escuta ativa, a compreensão das perspectivas alheias e a habilidade de expressar pensamentos e sentimentos de forma clara e respeitosa. Como observado pela Empregare (2022), a comunicação empática é essencial para que os colaboradores reconheçam e valorizem as diferenças, transformando conflitos em oportunidades de colaboração. Além disso, a prática da empatia no ambiente de trabalho ajuda a criar um ambiente mais acolhedor, onde as divergências são vistas como uma forma de enriquecimento coletivo, e não como um obstáculo.

- Criação de espaços para diálogo aberto: Criar espaços para diálogos abertos e honestos entre os colaboradores de diferentes gerações é outra estratégia eficaz para resolver conflitos. Reuniões regulares, onde todos os membros da equipe têm a oportunidade de expressar suas preocupações, sugestões e ideias sem julgamentos, ajudam a identificar e resolver problemas antes que eles se agravem. De acordo com Rozal (2021), esses espaços de diálogo também incentivam a co-criação de soluções, fortalecendo o espírito de equipe e promovendo a inclusão das diversas gerações nas decisões organizacionais.

- Flexibilidade e adaptação de políticas corporativas: A flexibilidade nas políticas corporativas é fundamental para acomodar as necessidades e expectativas de diferentes gerações. Empresas que adaptam suas práticas de acordo com as demandas de seus colaboradores, sejam elas referentes a horários flexíveis, benefícios personalizados ou oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo, tendem a experimentar menos conflitos. Como apontado pela Pontotel (2022), a flexibilidade organizacional não só reduz tensões entre gerações, como também aumenta a satisfação e a retenção de talentos. Políticas inclusivas são vistas como um diferencial competitivo no mercado atual, onde a diversidade geracional é uma realidade.

- Utilização de ferramentas de *feedback* contínuo: A implementação de ferramentas de *feedback* contínuo é essencial para melhorar a comunicação entre as gerações. Essas ferramentas permitem que os colaboradores compartilhem suas opiniões de forma regular e estruturada, proporcionando à empresa uma visão clara sobre o ambiente de trabalho. Segundo Dyer, Dyer e Dyer (2013), o feedback contínuo permite identificar problemas emergentes rapidamente, o que possibilita a adoção de ações corretivas antes que os conflitos se tornem mais graves. Além disso, o feedback é uma maneira eficaz de ajustar práticas e políticas internas, garantindo que as expectativas de todas as gerações sejam atendidas.

- Promoção de atividades de *Team Building*: Atividades de *team building* desempenham um papel crucial na resolução de conflitos intergeracionais. Essas atividades, que podem incluir *workshops* colaborativos ou eventos sociais, ajudam a fortalecer o relacionamento entre os membros da equipe e a promover o entendimento das habilidades individuais de cada colaborador. Como destaca a Empregare (2022), tais dinâmicas ajudam a quebrar barreiras e a criar um ambiente de confiança e cooperação. A construção de uma equipe coesa, onde cada geração é valorizada por suas contribuições únicas, é essencial para o sucesso organizacional.

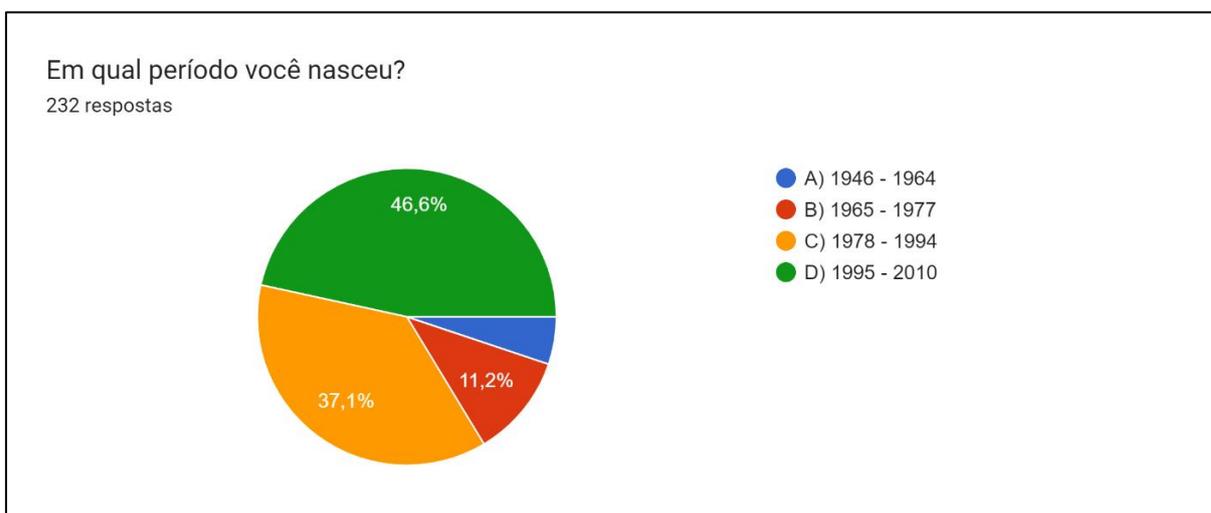
A resolução de conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho exige uma abordagem estratégica que considere as diferenças e potencialize as habilidades de cada geração. Programas de mentoria, treinamentos de comunicação e empatia, criação de espaços de diálogo, flexibilidade nas políticas corporativas, uso de ferramentas de *feedback* contínuo e promoção de atividades de *team building* são algumas das soluções eficazes que podem ser implementadas. Conforme descrito

pela Creditas (2022), ao adotar essas práticas, as empresas não apenas reduzem os conflitos, mas também promovem um ambiente de inovação e crescimento, no qual a diversidade geracional se torna um diferencial competitivo.

9. ESTUDO DE CASO

Durante o mês de outubro, foi aplicado um questionário como parte do estudo de caso sobre conflitos entre gerações nas organizações. O levantamento foi realizado por meio de um formulário no *Google Forms*, tendo como público-alvo indivíduos pertencentes às gerações *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z. Ao todo, foram obtidas 232 respostas, proporcionando uma amostra diversificada para análise.

Gráfico 1 – Período de nascimento



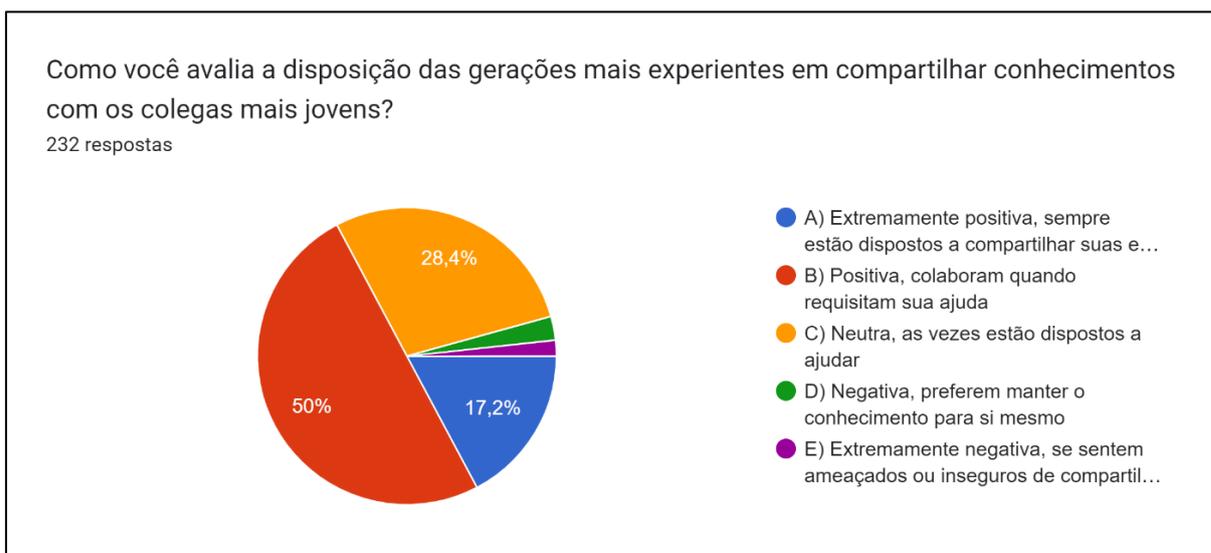
Fonte: Dos próprios autores, 2024.

Essa questão analisou qual foi o período em que os respondentes nasceram, baseado na época de nascimento de cada geração. A grande parcela (46,6%) dos que responderam o questionário, afirma ter nascido entre 1995 a 2010, pertencendo a geração Z. Já 37,10%, correspondem a geração Y (1978-1994). Além disso, 11,20% dos que responderam equivalem a geração X (1965-1977) e apenas 5,20% são da

geração *Baby Boomers* (1946-1964).

Desse modo, de acordo com o nosso trabalho, a maioria dos respondentes corresponde às gerações Z e Y.

Gráfico 2 – Disposição das gerações no compartilhamento de informações



Fonte: Dos próprios autores, 2024.

Essa questão analisou a percepção dos respondentes no que diz respeito à disposição das gerações mais experientes em compartilhar seus conhecimentos com as gerações mais novas. De acordo com o gráfico, 67,2% dos respondentes consideram a disposição positiva, indicando que essas gerações precedentes, como descrito no trabalho, valorizam a hierarquia e a experiência profissional, na qual os mais velhos compartilham seus conhecimentos com as gerações mais novas. Como por exemplo, a geração *baby boomers* que possui uma ampla bagagem de conhecimento a ser compartilhada com as outras gerações.

Ademais, 28,4% dos que responderam possuem uma visão neutra, mostrando que essas gerações, conforme o trabalho, apresentam como características a individualidade e a competitividade, e que por isso, compartilham seus conhecimentos apenas em situações específicas. Em contrapartida, 4,4% disseram que as gerações mais velhas preferem não compartilhar seus conhecimentos ou se sentem ameaçadas e inseguras ao fazerem isso. Essa resistência pode ser vista como uma tentativa de preservar sua posição.

Gráfico 3 – O que uma organização precisa ter para atrair sua atenção

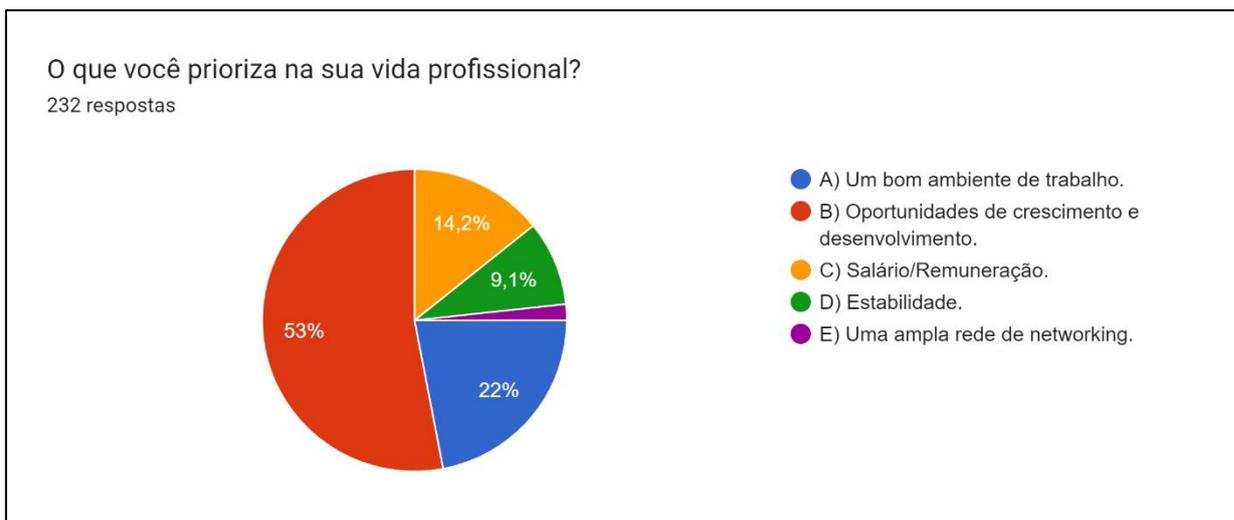


Fonte: Dos próprios autores, 2024.

O gráfico mostra as preferências em relação ao que uma organização deve oferecer para atrair a atenção das pessoas. A maioria valoriza um plano de carreira bem definido (28,9%), seguido por reputação e credibilidade (25%) e pacotes de benefícios (18,5%). Já cultura e valores inclusivos aparecem com 17,2%, enquanto inovação e tecnologia são os menos citados, com 10,3%.

Essas escolhas podem ser relacionadas aos interesses das gerações. Os Baby Boomers tendem a priorizar estabilidade e a reputação das empresas, o que explica o destaque para planos de carreira e credibilidade. A Geração X também valoriza esses aspectos, mas pode dar mais atenção a benefícios como forma de garantir equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Já os Millennials e a Geração Z são mais atraídos por empresas que tenham valores alinhados a causas sociais e sejam inovadoras, embora o plano de carreira também tenha peso significativo, pois ambos buscam crescimento profissional. Assim, o gráfico reflete preferências que, em maior ou menor grau, dialogam com as necessidades de todas as gerações.

Gráfico 4 – Prioridades na vida profissional



Fonte: Dos próprios autores, 2024.

Essa questão destaca os interesses dos respondentes em relação ao que priorizam em sua vida profissional. A grande maioria dos profissionais (53%), disseram que procuram por oportunidades de crescimento e de desenvolvimento dentro do ambiente de trabalho. Desse modo, conforme o trabalho, a geração Y valoriza o crescimento profissional dentro da organização.

Já 22% dos respondentes têm como prioridade um espaço colaborativo e equilibrado, com boas relações interpessoais. Logo, como descrito no trabalho, ambas as gerações Y e Z, priorizam um bom ambiente organizacional.

Ademais, 14,2 % das pessoas que responderam disseram que optam por uma remuneração maior como forma de reconhecimento e segurança. Já 9,1% priorizam a estabilidade dentro do ambiente organizacional e uma pequena parcela dos respondentes (1,4%) foca em uma ampla rede de contatos e de *networking*, para um possível crescimento profissional.

Gráfico 5 – Impacto dos eventos históricos nas gerações



Fonte: Dos próprios autores, 2024.

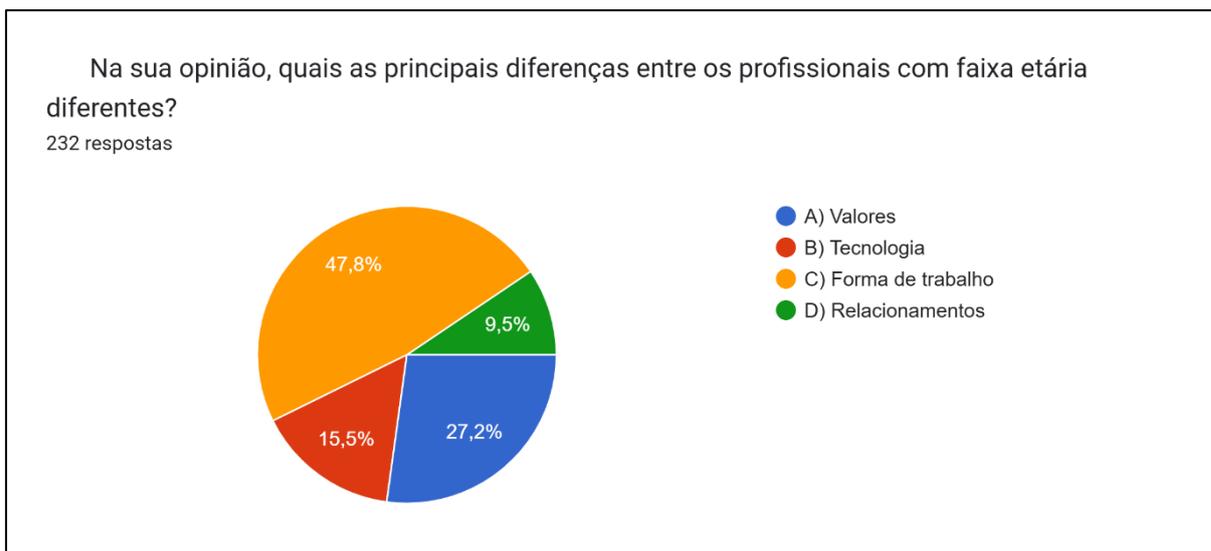
As respostas mostram que a Pandemia de COVID-19 foi o evento que mais afetou, com 84,9% das pessoas escolhendo essa opção. Em seguida, temos a Crise econômica de 2008, com 9,5% das respostas, e as Guerras Mundiais, com 4,3%.

A Pandemia de COVID-19 (84,9%) teve um grande impacto em pessoas de várias idades, principalmente nas gerações mais jovens (como *Millennials* e Geração Z), que viram suas rotinas e maneiras de trabalhar mudarem drasticamente. Muitos passaram a trabalhar de casa (home office) e aprender de forma remota, além de verem mudanças nos cuidados com a saúde.

Já a Crise econômica de 2008 (9,5%) afetou principalmente a Geração X (pessoas que nasceram entre 1965 e 1980), que tiveram dificuldades com o emprego e a economia. A crise também afetou os *Millennials* (nascidos entre 1981 e 1996), que estavam começando a entrar no mercado de trabalho na época.

Por fim, as Guerras mundiais (4,3%) impactaram principalmente gerações mais velhas, como os Baby Boomers (pessoas nascidas entre 1946 e 1964), que viveram ou conheceram bem os efeitos da Segunda Guerra Mundial e outros conflitos. Para as gerações mais novas, esse impacto é mais distante.

Gráfico 6 – Diferenças entre profissionais de faixas etárias diferentes



Fonte: Dos próprios autores, 2024.

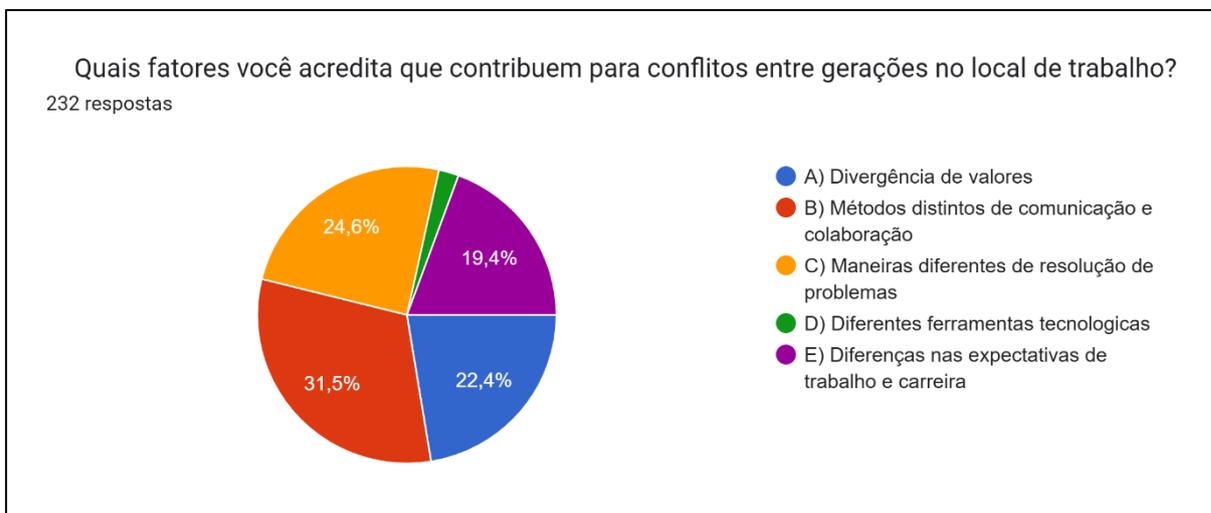
A maioria das pessoas (47,8%) acha que a principal diferença é a forma de trabalho, seguida por relacionamentos (27,2%), tecnologia (15,5%) e, por último, valores (9,5%).

A maior diferença entre profissionais de idades diferentes está em como eles trabalham. As gerações mais novas (como *Millennials* e Geração Z) são mais flexíveis e acostumadas a trabalhar de forma remota (de casa), com horários mais livres. Já as gerações mais velhas (como os *Baby Boomers*) tendem a preferir um trabalho mais tradicional, com horário fixo e no escritório.

Outra grande diferença está em como as gerações se relacionam. As gerações mais novas usam mais as redes sociais e a comunicação online, enquanto as gerações mais velhas preferem interações presenciais ou mais formais.

Por fim, as gerações mais jovens, como Geração Z e *Millennials*, são mais familiarizadas com a tecnologia e a usam no trabalho o tempo todo. Para as gerações mais velhas, a adaptação às novas tecnologias foi um pouco mais difícil, mas a maioria já se acostumou a usá-las.

Gráfico 7 – Fatores que contribuem para conflitos intergeracionais no local de trabalho



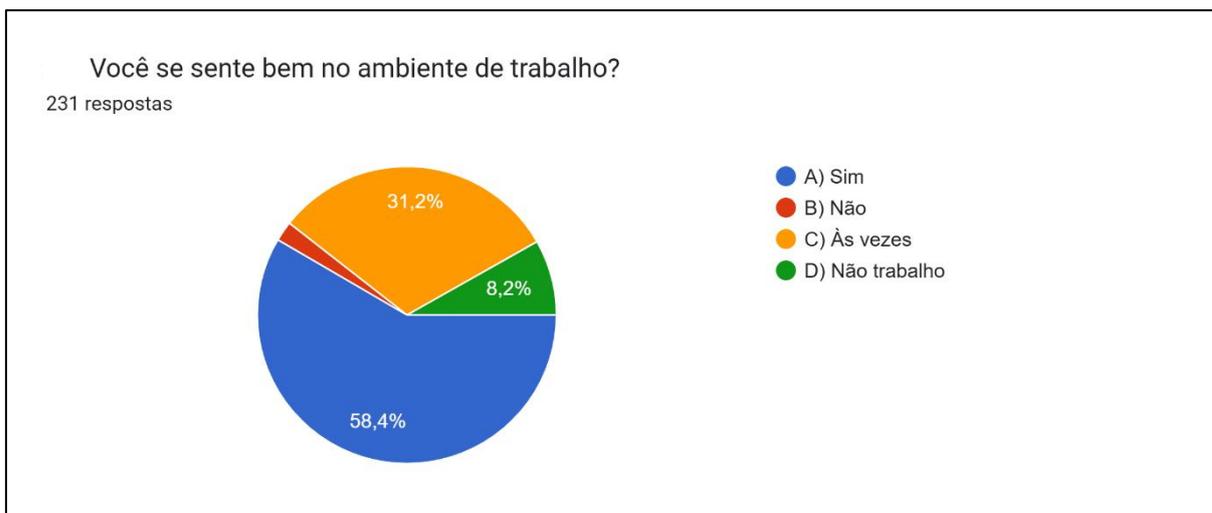
Fonte: Dos próprios autores, 2024.

Os métodos distintos de comunicação e colaboração (31,5%) foi o fator apontado como o mais relevante, indicando que as diferentes formas com que as gerações se comunicam e colaboram podem ser a principal fonte de desentendimentos. Enquanto algumas gerações valorizam interações presenciais ou hierárquicas, outras preferem a comunicação digital e mais horizontal.

As maneiras diferentes de resolução de problemas (24,6%) foram o segundo fator mais citado. Diferenças na forma como cada geração aborda e resolve desafios demonstram que estilos de pensamento e abordagem variam, gerando potenciais conflitos sobre qual solução é mais adequada ou eficiente.

A divergência de valores entre gerações (22,4%), como a importância atribuída ao trabalho, estabilidade, flexibilidade ou propósito, foram indicados como um fator significativo de conflito. Isso sugere que diferenças fundamentais nas prioridades e perspectivas de vida influenciam as dinâmicas no ambiente de trabalho.

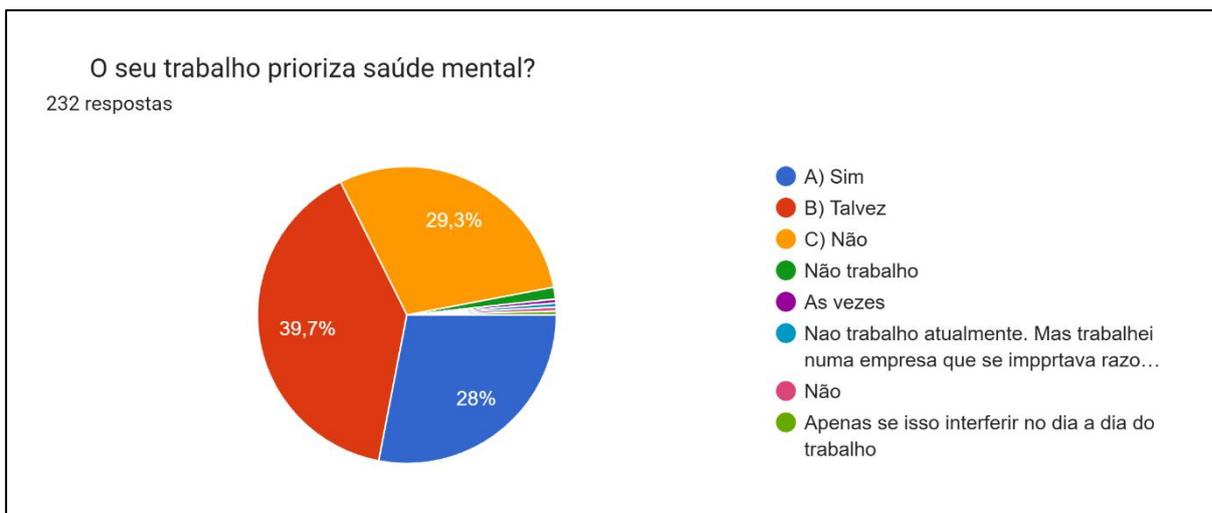
Gráfico 8 – Satisfação com o ambiente de trabalho



Fonte: Dos próprios autores, 2024.

Ao correlacionar o texto com os dados obtidos, nota-se que 58,4% dos funcionários se sentem bem no ambiente de trabalho, o que indica que a maioria percebe um cenário positivo. Essa informação reforça as pesquisas, as orientações de saúde mental da OMS e as experiências compartilhadas, evidenciando que muitas empresas estão implementando de modo eficaz a necessidade de um ambiente de trabalho saudável. Esse ambiente não apenas estimula a produtividade, mas também valoriza o bem-estar psicológico dos seus colaboradores. Portanto, tanto os dados quanto os textos ressaltam a relevância de estabelecer políticas claras que promovam apoio emocional e mental, bem como condições de trabalho seguras e satisfatórias.

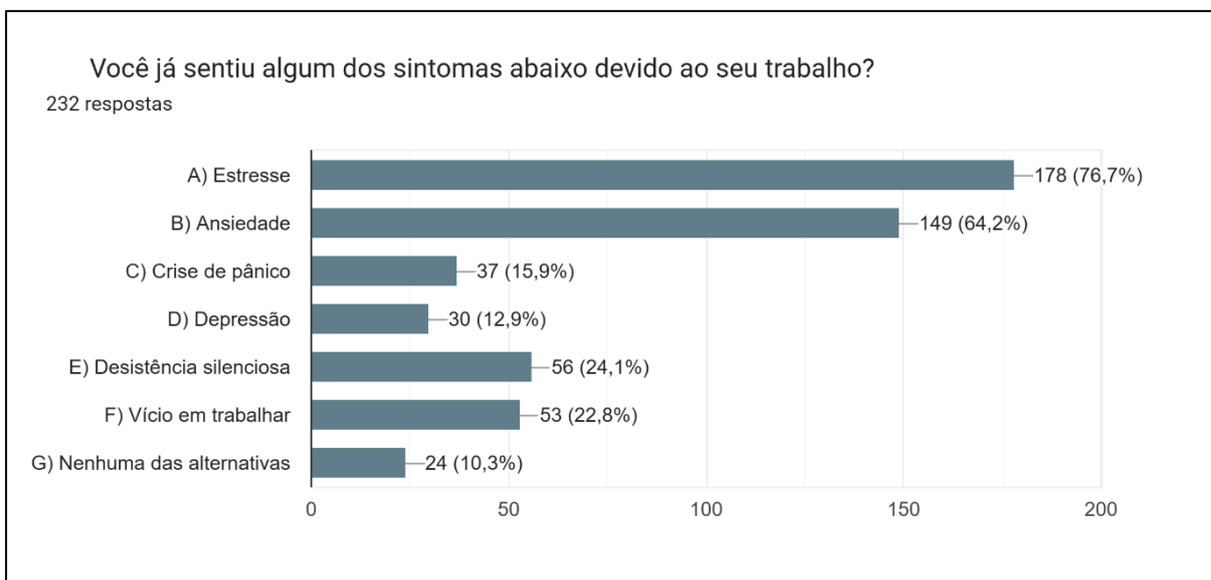
Gráfico 9 – Valorização da saúde mental pelo trabalho



Fonte: Dos próprios autores, 2024.

Ao relacionar o texto com os dados coletados, podemos ver que tanto as pesquisas quanto as diretrizes de saúde mental da OMS e as experiências relatadas demonstram a necessidade de um ambiente de trabalho saudável, que vá além da produtividade e foque também no bem-estar psicológico. A falta de apoio à saúde mental nas empresas pode levar ao aumento de problemas como o burnout e, conseqüentemente, reduzir a eficácia e a motivação dos colaboradores. Por isso, ambos os textos reforçam que um ambiente de trabalho saudável deve ser uma prioridade, com políticas claras que promovam o apoio emocional e mental, além de condições de trabalho seguras e satisfatórias.

Gráfico 10 – Sintomas causados devido ao trabalho

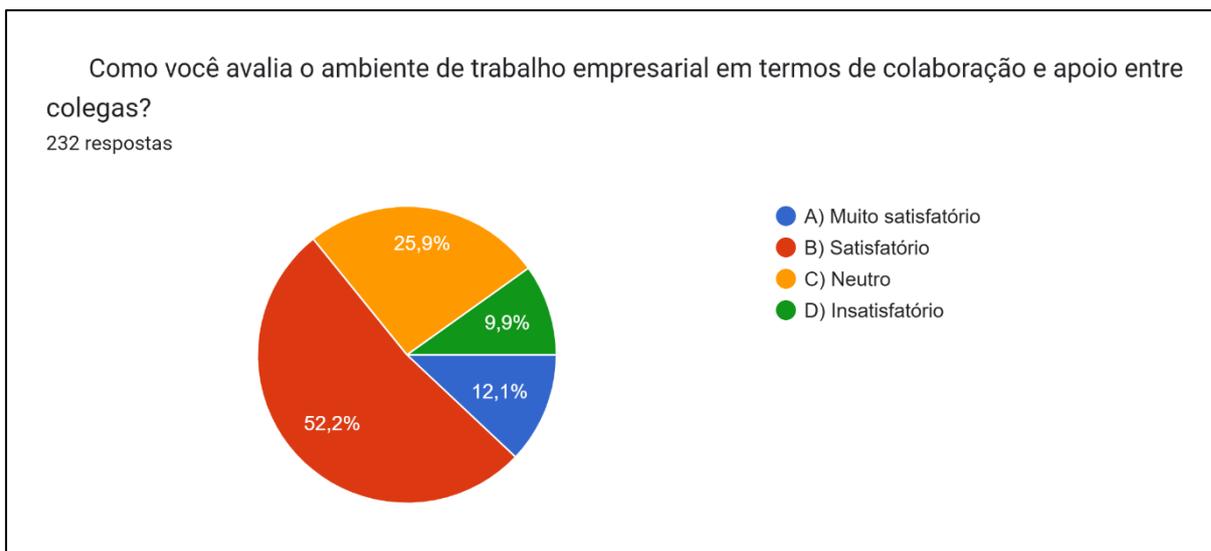


Fonte: Dos próprios autores, 2024.

A pesquisa aponta que 76,7% dos respondentes relatam estresse, enquanto 64,2% mencionam ansiedade — dados que são mostrados pelos fatores mencionados no texto, como sobrecarga de tarefas e falta de autonomia. Além disso, os casos mais graves, como crises de pânico (15,9%) e depressão (12,9%), indicam que a pressão profissional ultrapassa o desconforto leve, afetando profundamente o bem-estar mental dos indivíduos.

O texto também destaca o fenômeno da "desistência silenciosa" (24,1%) e o vício em trabalhar (22,8%), sugerindo tanto uma desconexão emocional quanto uma obsessão por produtividade. Por fim, a baixa porcentagem de indivíduos que não apresentam nenhum desses sintomas (10,3%) reforça a urgência em implementar medidas para melhorar o bem-estar dos funcionários. Esses dados ilustram a gravidade do impacto da ansiedade no ambiente corporativo e a necessidade de intervenções.

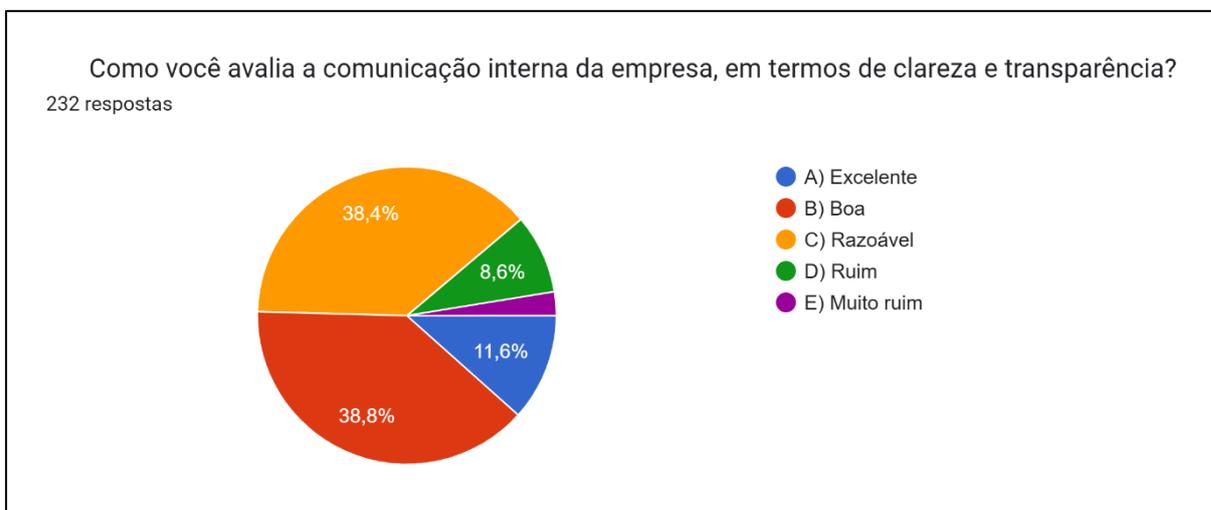
Gráfico 11 – Ambiente empresarial em relação a colaboração e apoio entre colegas



Fonte: Dos próprios autores, 2024.

Como a porcentagem de respostas positivas foram: muito satisfeito com 12,1% das respostas e satisfeito com 52,2%. Podemos analisar que a maioria dos respondentes consideraram que as instituições apresentam um clima organizacional satisfatório. Entretanto como obtivemos um resultado de porcentagens baixas, porém significativas de respostas, sendo neutras em 25,9% e insatisfatórias em 9,9%. Analisamos também que, algumas instituições precisam e necessitam melhorar o seu clima organizacional para um melhor desempenho e produtividade de seus funcionários.

Gráfico 12 – Avaliação da comunicação interna da empresa

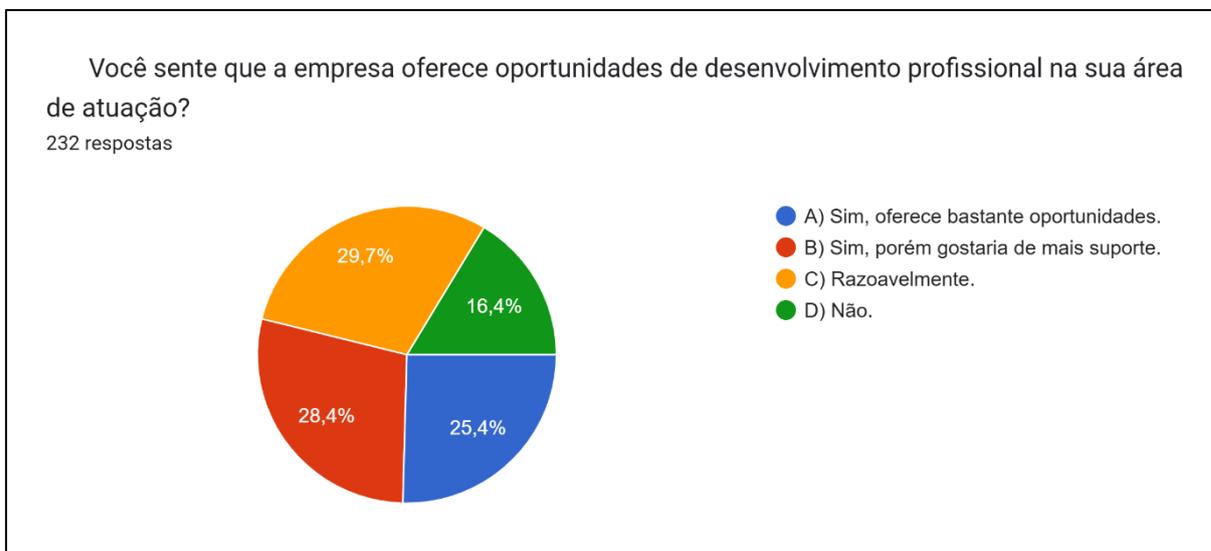


Fonte: Dos próprios autores, 2024.

Nessa avaliação obtivemos 50,4% de respostas positivas, ou seja maioria das pessoas avaliaram positivamente a comunicação interna da empresa, isso indica que o clima organizacional da empresa está sendo implementado com práticas eficazes, como criar um ambiente de trabalho positivo, motivador e produtivo, onde todos se sentem motivados e engajados. A maneira como a comunicação é implementada dentro das organizações está promovendo a comunicação aberta e honesta. Assim construindo a confiança e mantendo-se todos informados sobre metas, mudanças e expectativas das instituições.

Contudo, observamos também o percentual de respostas que não foram positivas (11,2%), o que pode significar necessidade de aperfeiçoar ainda mais a comunicação interna para alcançar maior satisfação entre os funcionários. Algumas maneiras para essa melhoria seria, focar em reconhecer as necessidades da equipe ou implementar novas formas de *feedback* e reconhecimento.

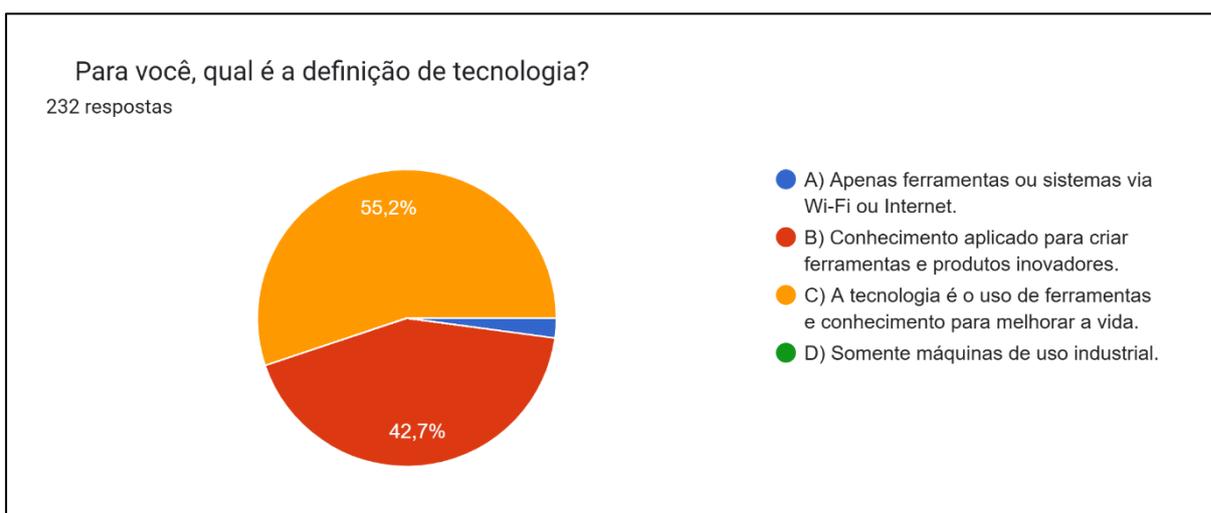
Gráfico 13 – Oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas pela empresa



Fonte: Dos próprios autores, 2024.

A percepção é dividida, mas a maioria (57,8%) vê que a empresa oferece oportunidades (com ou sem ressalvas). No entanto, a insatisfação (amarelo e verde) atinge 46,1%, o que pode indicar uma área de melhoria para as empresas, especialmente no suporte oferecido.

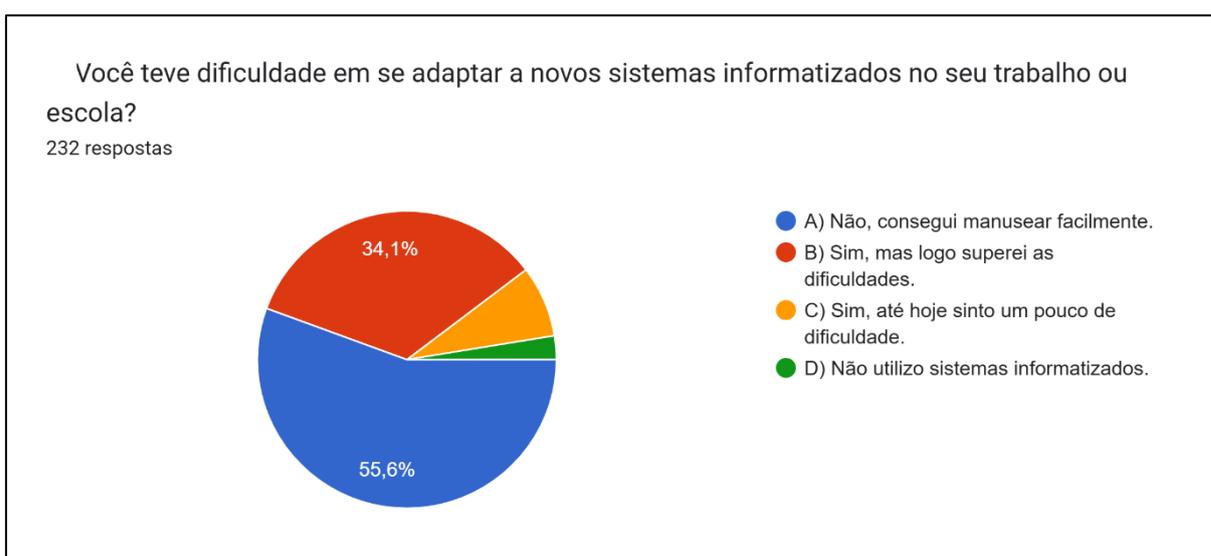
Gráfico 14 – Definição de tecnologia



Fonte: Dos próprios autores, 2024.

Em nossa pesquisa, 55,2% dos participantes forneceram a definição correta de tecnologia, ao selecionar a: Alternativa C: “A tecnologia é o uso de ferramentas e conhecimento para melhorar a vida”. No entanto, 42,7% dos respondentes optaram pela: Alternativa B: “Conhecimento aplicado para criar ferramentas e produtos inovadores”, que se mostra incompleta.

Gráfico 15 – Grau de dificuldade em relação aos sistemas informatizados do trabalho



Fonte: Dos próprios autores, 2024.

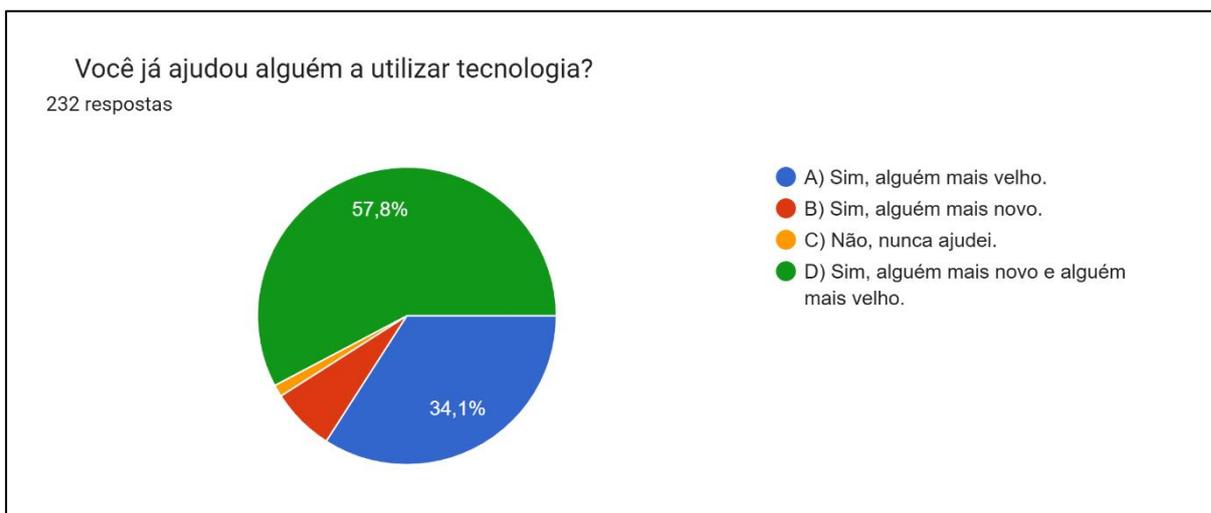
A pesquisa obteve 232 respostas de pessoas com faixa etária variadas. Apuramos que:

- 55,6% das respostas foram: “Não, consegui manusear facilmente.”
- 34,1%: “Sim, mas logo superei as dificuldades.”
- 7,8%: “Sim, até hoje sinto um pouco de dificuldades.”
- 2,6%: “Não utilizo sistemas informatizados.”

Sendo que aproximadamente 108 pessoas que responderam ao formulário pertencem a geração Z e 86 a geração Y, totalizamos: 194/232 que são de gerações mais jovens. Comparando essa estatística com as respostas, 129 pessoas responderam que não tiveram dificuldades em se adaptar a novos sistemas

informatizados e 79 responderam que logo superaram as dificuldades. Cruzando as informações apresentadas, podemos concluir a veracidade de que as gerações jovens têm maior facilidade com a mudança de tecnologia.

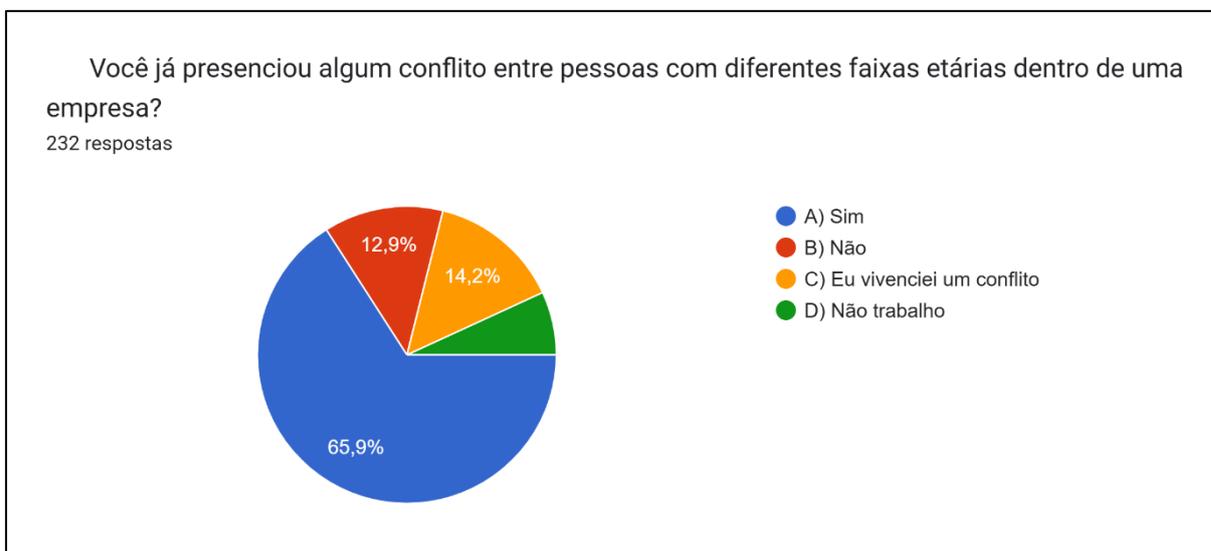
Gráfico 16 – Fornecimento de ajuda na utilização de tecnologia



Fonte: Dos próprios autores, 2024.

De acordo com o formulário, 57,8% das 232 respostas à pergunta, afirmam que sim, já ajudaram alguém mais novo e mais velho com a tecnologia; 34,1% ajudaram apenas pessoas mais velhas; 6,9% ajudaram apenas pessoas mais novas; e 1,3% nunca ajudou alguém a utilizar tecnologia. Podemos analisar com base nas informações obtidas no formulário que as gerações se ajudam e precisam de ajuda mesmo em relação a tecnologia.

Gráfico 17 – Presença em conflitos intergeracionais dentro da organização

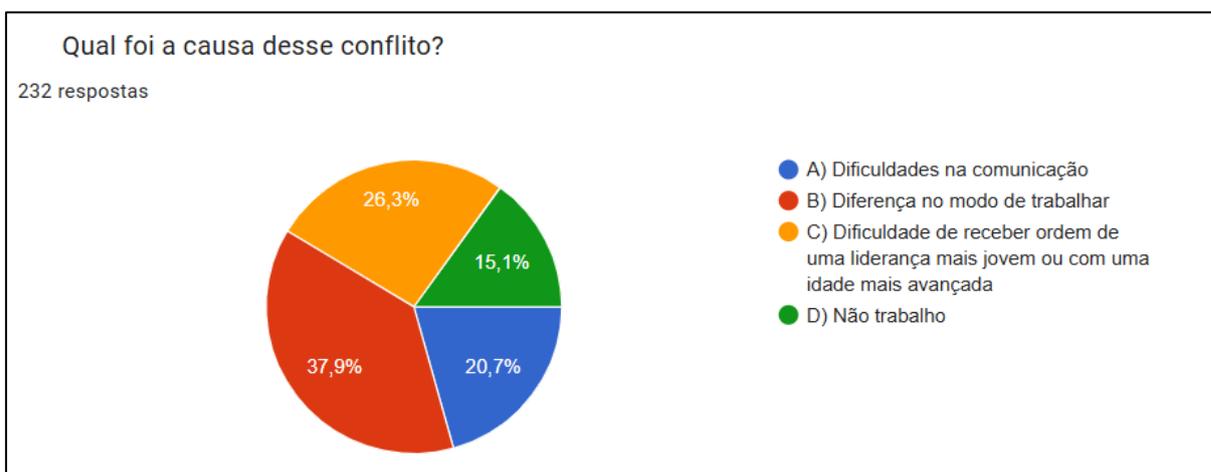


Fonte: Dos próprios autores, 2024.

Analisando o gráfico é possível notar que cerca de 65,9% dos civis relatam que "sim", ou seja, já presenciaram conflitos entre pessoas com diferentes faixas etárias dentro de uma empresa. Com isso, o ambiente de trabalho também pode ser composto por pessoas com visões, valores e idades bem diferentes e isso pode gerar conflitos entre pessoas com diferentes faixas etárias no ambiente de trabalho.

Por isso, é preciso saber como lidar com ele de forma construtiva e resolutiva, fazendo o ambiente um lugar mais agradável e coeso. Isso acontece porque se juntam, no mesmo ambiente, formas antigas e novas de trabalho.

Gráfico 18 – Causas dos conflitos



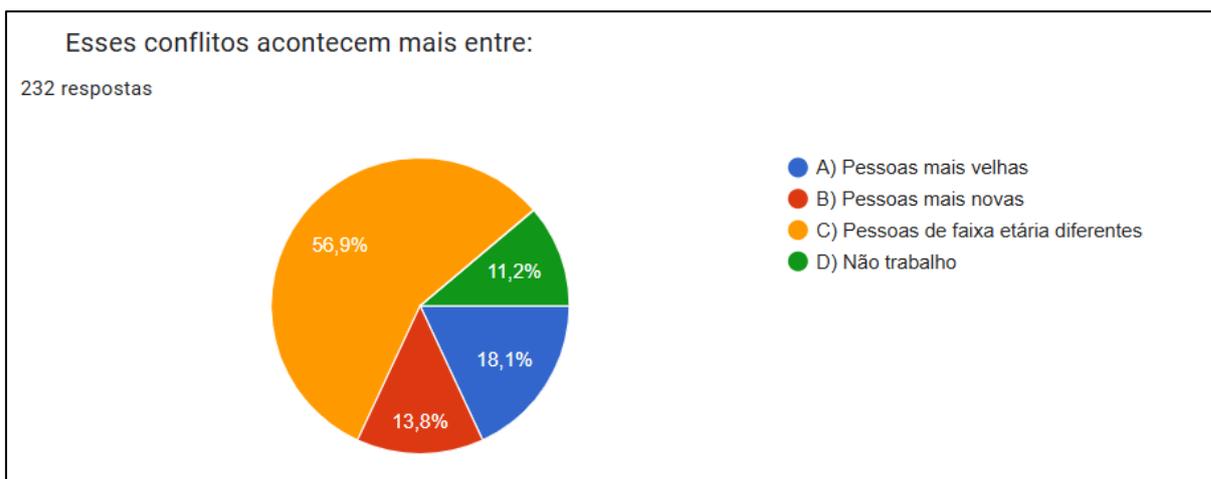
Fonte: Dos próprios autores, 2024.

Com base no gráfico, temos uma análise onde 37,9% das pessoas declararam que a maior parte desses conflitos ocorrem por conta da "Diferença no modo de trabalhar"

Em resumo essa diferença no modo de trabalho entre gerações acontece pois cada grupo se adapta a um ambiente de trabalho. Os mais velhos vêm de uma geração onde as pessoas tendem a valorizar uma rotina mais estruturada e um espaço fixo para trabalhar, enquanto os mais jovens mostram maior flexibilidade e a preferência pelo home office.

26,3% das pessoas declararam que sentem dificuldade de receber ordens de uma liderança mais jovem ou com uma idade mais avançada, isso acontece porque as pessoas são de gerações distintas na qual foram ensinadas de formas diferentes com uma estrutura de rotinas distintas .

Gráfico 19 – Parcelas geracionais envolvidas nos conflitos



Fonte: Dos próprios autores, 2024.

De acordo com as respostas obtidas, 56,9% dos entrevistados indicaram que há a presença de conflitos entre indivíduos de diferentes faixas etárias no ambiente de trabalho.

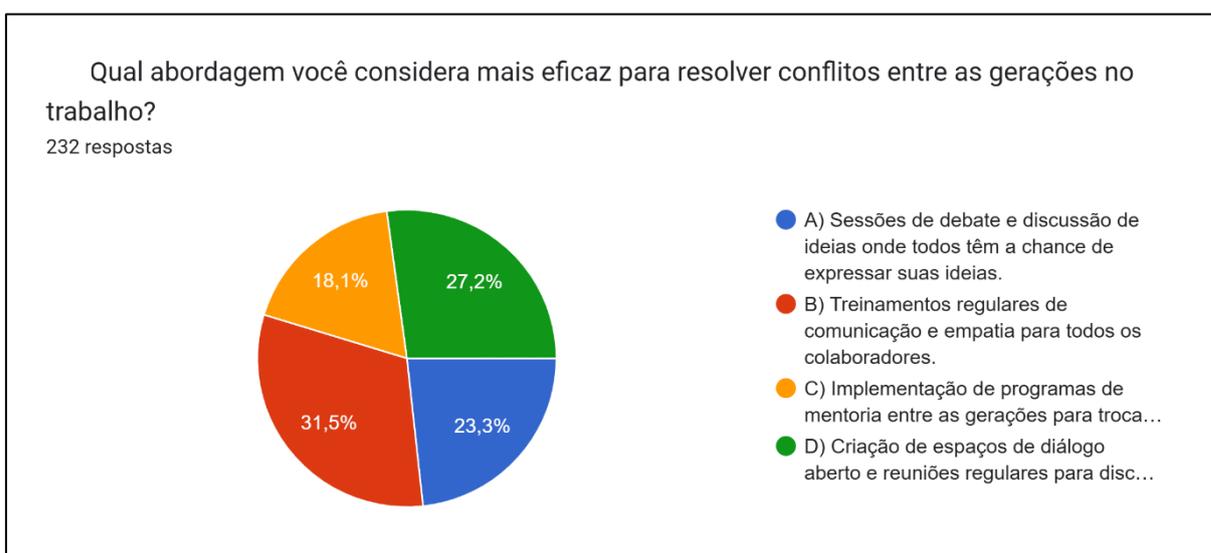
O embate entre gerações, é explícita pois, as ideias e adaptações sobre cada recurso ou atividades de uma empresa e vista de uma maneira diferente as gerações. Um desses recursos é a tecnologia, em que os mais jovens têm mais facilidade por crescerem em um ambiente digital e tendem a ter uma maior fluência e conforto com

as ferramentas digitais enquanto as gerações mais velhas podem enfrentar desafios na adaptação.

Em contrapartida os mais jovens têm mais dificuldade em diálogos em grupos por conta da timidez, a maioria tende a não ter comportamento ativo, ou seja, eles não tendem a tomar decisões diante de um determinado problema.

As pessoas que tendem a ter um comportamento ativo, que tem mais facilidade de tomar decisões são as que preferem mais diálogos e debates, sendo em sua maioria os mais experientes.

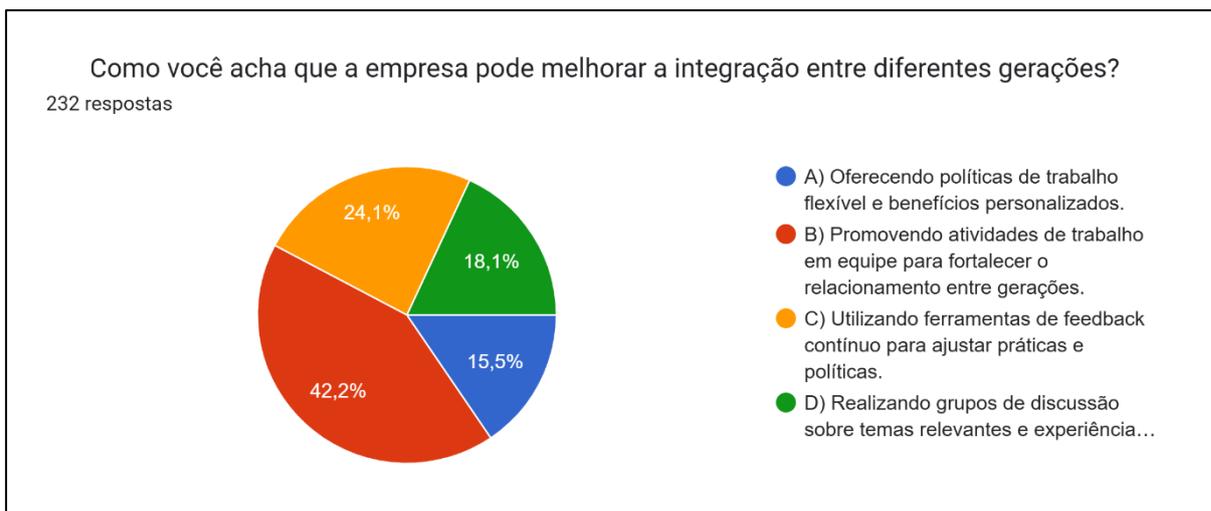
Gráfico 20 – Abordagens eficazes para sanar os conflitos intergeracionais



Fonte: Dos próprios autores, 2024.

A abordagem mais eficaz, com 31,5% das respostas, é a implementação de programas de mentoria, destacando a valorização da troca de experiências. Treinamentos de comunicação e empatia (27,2%) também são bem avaliados.

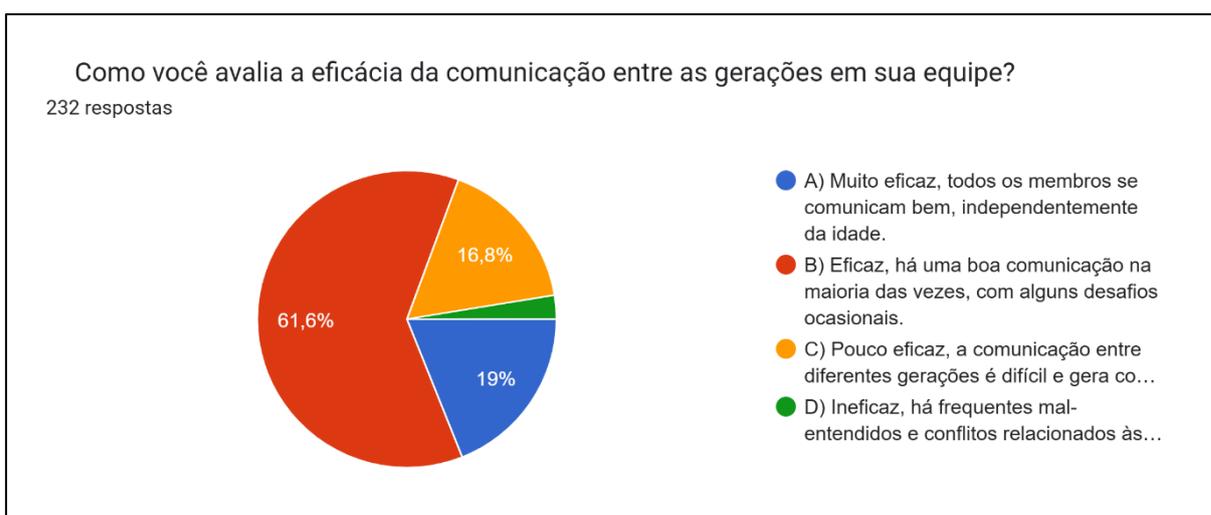
Gráfico 21 – Possíveis soluções para melhorar a integração intergeracional



Fonte: Dos próprios autores, 2024.

O gráfico indica que a maioria vê as atividades de trabalho em equipe (42,2%) como a melhor forma de integrar diferentes gerações. O *feedback* contínuo (24,1%) e grupos de discussão (18,1%) também foram considerados importantes, enquanto a flexibilização de políticas teve menor prioridade (15,5%). Isso sugere que a interação direta é vista como essencial para melhorar a convivência entre gerações.

Gráfico 22 – Avaliação da comunicação entre gerações



Fonte: Dos próprios autores, 2024.

O gráfico sugere que há desafios na comunicação entre gerações nas equipes, com poucos considerando-a totalmente eficaz. Isso indica a necessidade de melhorar a integração entre faixas etárias, promovendo treinamentos e iniciativas para reduzir conflitos intergeracionais.

10. CONCLUSÃO

Este trabalho explorou os conflitos intergeracionais dentro das organizações, com foco nas gerações *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z. A análise demonstrou que as diferenças de valores, perspectivas, experiências e formas de comunicação entre essas gerações são fatores determinantes para o surgimento de conflitos no ambiente corporativo.

Os *Baby Boomers*, com seu foco em estabilidade e lealdade organizacional, contrastam com a Geração X, mais independente e pragmática. A Geração Y, marcada pela busca de propósito e pela familiaridade com a tecnologia, diverge da Geração Z, que valoriza agilidade, diversidade e o uso intensivo de recursos digitais. Essa diversidade gera choques de prioridades, estilos de trabalho e expectativas.

Identificou-se que esses conflitos, embora desafiadores, também podem ser fontes de inovação e crescimento organizacional quando gerenciados adequadamente. Práticas como a comunicação transparente, a criação de espaços para troca de conhecimentos, o incentivo ao respeito mútuo e a implementação de programas de mentoria intergeracional se mostram eficazes para transformar diferenças em vantagens competitivas.

Portanto, o sucesso das organizações no atual cenário de diversidade geracional está diretamente ligado à capacidade de criar uma cultura inclusiva, que valorize o potencial de cada geração e promova a colaboração. Ao entender as características e necessidades de cada grupo, as empresas podem não apenas mitigar conflitos, mas também alavancar a riqueza de perspectivas para alcançar resultados mais robustos e sustentáveis.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

10 dicas para lidar com diferença de gerações no trabalho. Forbes, setembro de 2015. Disponível em: <https://forbes.com.br/sem-categoria/2015/09/10-dicas-para- lidar-com-diferenca-de-geracoes-no-trabalho/>. Acesso em: 24 de março de 2024.

ALMEIDA, Ana Flávia de. **Gerações no mercado de trabalho:** um estudo sobre a influência das gerações no clima organizacional. FGV Editora, 2014.

ALMEIDA, Maria. **A transição geracional no ambiente de trabalho.** São Paulo: Editora XYZ, 2015.

ARAUJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BENCSIK, A.; HORVÁTH-CSIKÓS, G.; JUHÁSZ, T. Gerações Y e Z nos locais de trabalho. **Journal of Competitiveness**, 2016. Disponível em: <https://www.cjournal.cz/files/227.pdf>. Acesso em: 14 de abril de 2024.

BIGARELLI, Barbara. "Reconhecimento é a melhor forma de estimular alguém". [110945/publico/SCALABRIN_Dissertacao_2008.pdf](https://www.scielo.br/publico/SCALABRIN_Dissertacao_2008.pdf). Acesso em: 25 abril 2024. 5. ed. São Paulo: FGV, 2006.

BORGES, Maria de Lourdes; SILVA, Adelina G. da. **Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho:** Diferenças, Desafios e Aprendizagem, p. 4, Brasília: nov. 2013.

BRASIL. Ministério da Saúde. Saúde Mental. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/saude-mental#>. Acesso em: 23 mai. 2024.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.** San Francisco: JosseyBass, 2011.

CATHO. **Geração Z no mercado de trabalho: como atrair e reter esses talentos?.** São Paulo: Catho, 2021. Disponível em: <https://paraempresas.catho.com.br/geracao-z-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 14 de abril de 2024.

CAZALEIRO, Luiz Eduardo Fernandes. **Prática de liderança: um contraste entre Geração X e geração Y.** 2011. Monografia (Bacharelado em Administração) da Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/2054>. Acesso em: 20 abril 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O Dilema da Inovação:** quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: Makron Books, 2000.

CIELO. **Como a saúde mental dos colaboradores contribui para um ambiente de trabalho.** Disponível em: <https://blog.cielo.com.br/institucional/como-a-saude-mental-dos-colaboradores-contribui-para-um-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 4 jun. 2024.

COLAFEMINA, Martina. **Gerações no trabalho:** as habilidades e pontos fracos de cada uma. Forbes, abril de 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/04/geracoes-no-trabalho-as-habilidades-e-pontos-fracos-de-cada-uma/>. Acesso em: 23 de março de 2024.

COMAZZETTO, Letícia Reghelin et al. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: ciência e profissão**, Brasília, DF v. 36, p. 145-157, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>. Acesso em: 25 abril 2024.

Conectando-se com a geração Z : abordagens. Philadelphia: Journal for Nurses in Professional Development, 2018.

CONGER, Jay. Quem é a geração X. **Hsm management**, São Paulo, SP, v. 11, n. 1,

Conselho Regional de Administração Rio Grande do Sul- CRA-RS 2024. Conselho Regional de Administração. **Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades.** Conselho Regional de Administração Rio Grande do Sul- CRA-RS 2024. Disponível em: <https://www.crars.org.br/artigos/gestAo-de-conflitos:-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41>. Acesso em: 7 de mar. 2024

Contribuciones a las Ciencias Sociales, Espanha, p. 2-11, out. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/360951492_OS_DESAFIOS_DOS_GESTORES_PARA_GERENCIAR_OS_CONFLITOS_DE_GERACOES_NAS_EMPRESAS Autores e infomacion del articulo. Acesso em: 21 de abril 2024.

COSME, Natália Monteiro. Comportamento das gerações baby boomers, x e y no ambiente de trabalho. **Mundo Acadêmico**. São Mateus, ES, v. 12, n. 17, p. 79-109, janeiro/dezembro 2018. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wpcontent/uploads/2019/04/revista-mundo-academico-v12-n17-artigo-04.pdf>. Acesso em: 25 abril 2024.

COSTA, João. **Gestão de mudanças organizacionais**. Rio de Janeiro: Editora ABC, 2017.

D'AGOSTINI, Luís. **Como trabalham as gerações:** convivendo com os novos perfis de colaboradores. Atlas, 2016.

DEAL, T. E., & Kennedy, A. A. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Addison-Wesley, 1982.

DENISON, D. R. "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars." *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654, 1996.

DOS SANTOS , Cristiane Ferreira; ARIENTE , Marina; DINIZ , Marcos Vinícius Cardoso; DOVIGO , Aline Aparecida. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers. **XIV SemeAd**, Limeira SP, p. 1/14, 1 out. 2011. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>. Acesso em: 16 maio 2024.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna** (2ª ed.). São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, Michelle Regina Santana; MOTA, Amanda Rocha. **Competências Profissionais: Uma Análise da Geração Y no Mercado de Trabalho**. 2016. 19 f. Dissertação (Doutorado em Administração) da UniBH, Minas Gerais, 2016.

EDC.com.br, 2021. **EMPRESAS com culturas organizacionais diferentes que vale a pena conhecer**. Disponível em: <https://edc.com.br/empreendedorismo/5-empresas-com-culturas-organizacionais-diferentes-que-vale-a-pena-conhecer/>. Acesso em: 22 ago. 2024.

ENGELMANN, Deise C. **O Futuro da Gestão de Pessoas: Como lidaremos com a geração Y?**. 2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br> . Acesso em: 20 abril 2024.

Equipe Blog Portal Pós. **O que é conflito geracional e quais suas consequências?**. Equipe Blog Portal Pós 2023. Disponível em: <https://blog.portalpos.com.br/o-que-e-conflito-geracional/>. Acesso em: 7 de mar. 2024

FEEDZ. **Equilíbrio entre vida pessoal e profissional**. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/equilibrio-entre-vida-pessoal-e-profissional/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

FERREIRA, Celina Miranda Modolo; ALVARENGA, Ana Paula Oliveira Becker. Desafios para gerenciar as gerações no trabalho com foco no setor bancário. **Revista Scientia Alpha**, Umuarama, PR, v. 1, n. 01, p. 1-5, abr. 2019. Disponível em: <https://revista.alfaumuarama.edu.br/index.php/rsa/article/view/15/2>. Acesso em: 21 abril 2024.

FERREIRA, Luís. **Tecnologia e mudança organizacional**. Brasília: Editora DEF, 2018. file:///C:/Users/Daniel/Downloads/download%20(2)%20(1).pdf. Acesso em: 31 maio 2024.

FIRAT, Mehmet. Multitarefa ou atenção parcial contínua: **um gargalo crítico para os nativos digitais**. *Jornal Online Turco de Educação a Distância –TOJDE*, janeiro 2013, v. 14, n.1, p. 266-272.

FISCHER, A. L., **Cultura organizacional e gestão de pessoas: Estratégias de gestão, tipos de cultura e fatores culturais**. São Paulo: Atlas, 2002

FORMENTON, Tathiana da Cruz; STEFANO, Silvio Roberto. Gerações e mercado de trabalho suas relações com as organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, SP, v. 7, n. 3, p. 5-26, dez. 2017. Disponível em:

FOWLER, S., **Reflecting on one very, very strange year at Uber**. Susan Fowler's personal blog, 2017.

FREIRE FILHO, J.; LEMOS, J. F. Imperativos de Conduta Juvenil no século XXI: a "Geração Digital" na mídia impressa brasileira. **Comunicação, Mídia e Consumo**. São Paulo, SP, v. 5, n. 13, p. 11-25, julho 2008.

Gerações X, Y, Z e Alfa: como cada uma se comporta e aprende. **Beieducacao**, dezembro de 2022. Disponível em: <https://beieducacao.com.br/geracoes-x-y-z-e-alfa-como-cada-uma-se-comporta-e-aprende/>. Acesso em: 23 de março de 2024.

Gestão de pessoas. São Paulo, Vol. 2., agosto 2016.

GODINHO, Maria Rita Miranda. **Tendências tecnológicas e seus reflexos nas relações de trabalho**. Editora Vozes, 2002.

GOMES, Priscilla. **Worklover x workaholic**: entenda as diferenças. Organize na Prática, 2020. Disponível em: <https://organizenapratica.com.br/worklover-ou-workaholic/>. Acesso em: 13 set. 2024.

GONÇALVES, Carolina Teixeira *et al.* Conflitos de gerações nas empresas. **Revista e-HUMANIT@S**, Araçatuba, SP, v. 1, n. 1 p. 57-71, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://unisalesiano.com.br/aracatuba/wp-content/uploads/2022/01/Artigo-Conflitos-de-Geracoes-Pronto.pdf>. Acesso em: 18 abril 2024.

GONÇALVES, Cintia. **Profissional Z**. Rio de Janeiro: Gente; Globosat, 2021. Disponível em: <https://gente.globo.com/geracao-z/>. Acesso em: 14 de abril de 2024.

<https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/1206/Artigo%20Vers%C3%A3o%20Final%20%28Michaela%20Maestri%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Acesso em: 18 abril 2024.

GONÇALVES, Luciana Rodrigues; RODRIGUES, Manoel Gonçalves. **Um estudo sobre conflitos entre as gerações X e Y nas organizações contemporâneas**. *Ciência Atual*, Rio de Janeiro, Vol. 06, nº 2, p. 02-13, agosto de 2015.

GOUVEIA, José Lucas. **A gestão de competências no contexto das gerações Baby boomers, X e Y na Universidade Estadual da Paraíba**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal da Paraíba, p. 207, 2018.

HABAUT, Jaime. **Diferença entre Workaholic x Worklover**: O que é e quais os sintomas. Habaut, 2020. Disponível em: <https://www.habaut.com.br/blog/diferenca-entre-workaholic-worklover/>. Acesso em: 12 set. 2024.

HANDY, C., **Understanding Organizations**. Penguin Books, 1993.

HERMES, Laura Nedel. **Os principais desafios da gestão de pessoas frente às diferentes gerações do atual mercado de trabalho**. 2017. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração) da Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa

Cruz do Sul, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11624/1993>. Acesso em: 20 junho 2024.

<https://doi.org/10.20503/recape.v7i3.32855>. Acesso em: 21 abril 2024.

IKUTA, Nayara Manzutti. **Comportamento da Geração Y no Mercado de Trabalho: Estudo de caso de um time de líderes de uma empresa do setor farmacêutico**. 2021. 45 f. Dissertação (Bacharelado em Engenharia de Produção) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Londrina, 2021.

INOVAÇÃO SEBRAE MINAS. **Uso excessivo de tecnologia**. Disponível em: <https://inovacaosebraeminas.com.br/artigo/uso-excessivo-de-tecnologia>. Acesso em: 18 jun. 2024.

IPCR. **Conflito no trabalho: o que é quais são os tipos e como resolver**. Instituto de Pesquisa do Risco Comportamental, 2022. Disponível em: <https://iprcbrasil.com.br/conflito-no-trabalho/>. Acesso em: 7 de mar. 2024

JAMES, L. R., CHOI, C. C., KO, C. H., MCNEIL, P. K., MINTON, M. K., WRIGHT, M. A., & KIM, K., “**Organizational and psychological climate: A review of theory and research.**” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32, 2008.

JUNQUEIRA, Maria Helena Dantas. OS IMPACTOS DAS DIFERENTES GERAÇÕES NA GESTÃO DE TALENTOS. **SEMANA ACADEMICA** , [S. l.], p. 1/19, 14 jul. 2020. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/35_mariah_os_impactos_das_diferentes_geracoes_na_gestao_de_talentos_0.pdf. Acesso em: 23 maio 2024.

KANTOR, J., & STREITFELD, D., **Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace**. The New York Times, 2015.

LAFUENTE, F. Do conflito à ação. **Revista HSM Management**, P. 70-78, São Paulo, maio/jun. 2009.

LE MOS, Andréa Maria de Freitas; LEMOS, Francisco Edilson de Andrade; de NORONHA, Redermann Bezerra; GOMES, Rickardo Léo Ramos. Os desafios dos gestores para gerenciar os conflitos de gerações nas empresas. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, Espanha, p. 2-11, out. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/360951492_OS_DESAFIOS_DOS_GESTORES_PARA_GERENCIAR_OS_CONFLITOS_DE_GERACOES_NAS_EMPRESAS_Autores_e_infomacion_del_articulo. Acesso em: 21 de abril 2024.

LETIZIA, Fabiene. **Conflitos no ambiente de trabalho da biblioteca do campus saúde da UFMG: estudo de caso**. repositório, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-9FKEL3>. Acesso em: 7 de mar. 2024

LIMA, Ana. **Novas gerações no mercado de trabalho**. Porto Alegre: Editora GHI, 2022.

LIMA, Gardenia Barroso. Conflito de gerações: Encontro da experiência com a inovação. **Revista Conexão**, Vol. 1, n. 1, junho de 2023.

LIMA, Gardênia Barroso. Conflito de gerações: Encontro da experiência com a inovação. **Revista Conexão Gestão, Tecnologia & Negócios**, Baturité, CE, v. 1, n. 1, p. 3-16, jun. 2023. Disponível em: [Vista do Conflito de gerações: Encontro da experiência com a inovação \(faculadefmb.edu.br\)](http://Vista_do_Conflito_de_gerações:_Encontro_da_experiência_com_a_inovação_(faculadefmb.edu.br)). Acesso em: 20 abril 2024.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LISBOA, Wellington T.; SANTOS, Wandressa P. dos. **Características da Geração Z e suas influências na Comunicação Organizacional**. In: XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste. 2013.

LOMBARDIA, P. G. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n. 70, 2008. p. 1-7.

MACEDO, Kauê Cafruni. Valores Profissionais da Geração Y: Um estudo sobre a Geração Y e os princípios orientadores em sua vida no trabalho.. **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**, Porto Alegre, p. 2/43, 10 jan. 2012. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/72998/000891354.pdf?sequence=>. Acesso em: 16 maio 2024.

MANNHEIM, Karl. **Interfaces da Sociologia do Conhecimento**. [S. l.: s. n.], 1952. Disponível em: file:///C:/Users/etechas/Downloads/Interfaces-da-Sociologia-do-Conhecimento-de-Karl-Mannheim.pdf. Acesso em: 8 ago. 2024.

MARRAS, J. P., **Gestão de pessoas nas organizações**: (3ª ed.). São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINELLI, Dante Pinheiro, & GABRIEL, Mauro. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

MCLEAN, B., & ELKIND, P. , **The Smartest Guys in the Room**: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron. Portfolio, 2003.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira; SANTOS, Daniele Cristina dos; SOUZA, Cleiva Cristiane Mendes de. **A Geração Y e as Necessidades do Mercado de Trabalho Contemporâneo**: “um Olhar sobre os Novos Talentos”. São Paulo: SEGeT, 2013. MNO, 2016.

MORAN, Robert T.; HARRIS, Philip R.; STRIPP, William G. **Desenvolvendo organizações globais**: como preparar sua empresa para a competição mundial. 1. ed. São Paulo: Futura, 1996.

MOSCOVICI, Fátima Regina Ney. **Liderança e cultura organizacional**: uma relação possível? 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

NACONECZNY, Rosenilda Aparecida; SANTOS, A. J.; BAGGIO, Letícia. Análise do comportamento da geração Y no ambiente de trabalho na cooperativa Castrolândia na cidade de Castro, Paraná. In: **Congresso empresarial de Prestadores de Serviços**. Ponta Grossa – PR. 2013. Disponível em: https://www2.feis.unesp.br/irrigacao/pdf/geracao_y.pdf. Acesso em: 24 abril 2024.

NASCIMENTO, N. M.; SANTOS, J. L.; VALENTIM, M. L. P.; CABERO, M.M.M. **Os estudos das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais**. Perspectivas em gestão e conhecimento. João Pessoa, v.6, p. 16-28, 2016.

NOVAES, Tiago; BERTOLAZZI, Aurélio; ZANANDREA, Gabriela; CAMARGO, Maria Emilia. Geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho. **XVI MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**, Caxias do Sul, p. 1/16, 18 ago. 2016. Disponível em: [file:///C:/Users/Daniel/Downloads/Geracao_Z_Uma_analise_sobre_o_relacionamento_com_o%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Daniel/Downloads/Geracao_Z_Uma_analise_sobre_o_relacionamento_com_o%20(1).pdf). Acesso em: 2 maio 2024.

O BOM DE MOSSORÓ. **O trabalho dignifica o homem**. Disponível em: <https://obomdemossoro.wixsite.com/obomdemossoro/single-post/2016/05/01/otrabalho-dignifica-o-homem>. Acesso em: 18 jun. 2024.

OLIVEIRA, Carla. **Inclusão e diversidade nas empresas**. Belo Horizonte: Editora JKL, 2021.

OLIVEIRA, Michaela Maestri; JUNIOR, Octávio Cavalari. **A rotatividade e a influência das gerações na ênfase na geração Y**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) do Instituto Federal do Espírito Santo, Colatina, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/1206/Artigo%20Vers%C3%A3o%20Final%20%28Michaela%20Maestri%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 abril 2024.

OLIVEIRA, Sidnei. **Gerações: encontros, desencontros e novas perspectivas**. São Paulo: Integrare, 2016. p. 128-138, nov./dez. 1998. Disponível em: https://www.academia.edu/9287829/3_quem_e_a_geracao_x. Acesso em: 24 abril 2024.

PEPSIC. **Saúde mental e trabalho docente**. Portal de Periódicos da BVS. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org>. Acesso em: 18 jun. 2024.

PEREIRA, Marcos. **Flexibilidade no trabalho: desafios e oportunidades**. Curitiba: Editora

RAINES, Claire. **Beyond Generation X: A practical guide for managers**. Course Technology: 2000.

RESSER, Bruna Gabriele; DA ROSA, Simone Carvalho; BARTH, Mauricio. **COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Z NAS REDES SOCIAIS DURANTE A**

PANDEMIA. **COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Z**, [S. l.], p. 1/17, 23 out. 2023. Disponível em: [file:///C:/Users/Daniel/Downloads/11+-+COMPORTAMENTO+DA+GERA%C3%87%C3%83O+Z%20\(1\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Daniel/Downloads/11+-+COMPORTAMENTO+DA+GERA%C3%87%C3%83O+Z%20(1)%20(1).pdf). Acesso em: 10 maio 2024.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde30032012-153841/publico/AndreLaizodosSantos.pdf>. Acesso em: 18 abril 2024.

RODRIGUES, Pedro. **Millennials e o mercado de trabalho**. Recife: Editora PQR, 2018.

SANTOS, Cristiane Ferreira dos; ARIENTE, Marina; DINIZ, Marcos Vinicius Cardoso; DOVIGO, Aline Aparecida. **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers**. SemeAd, outubro de 2011. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>. Acesso em: 23 de março de 2024.

SANTOS, Isabel Cristina dos et al. Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os baby boomers e gerações subsequentes. **Revista Científica Hermes**, Osasco, SP, n. 11, p. 26-46, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4776/477647158002.pdf>. Acesso em: 20 abril 2024.

SANTOS, Roberta. **A resistência à mudança nas organizações**. Florianópolis: Editora STU, 2020.

SANTOS, W. P. dos; LISBOA, W. T. **Tendências Psicossociais e de Consumo da Geração Z e as Influências dos “nativos digitais” na Comunicação Organizacional**. Congresso Internacional de Consumo e Comunicação. São Paulo, 2013. Disponível em: https://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/3602/3575. Acesso em: 14 de abril de 2024.

SATHE, Vijay. **Culture and related corporate realities**: text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change. Homewood, IL: Irwin, 1983.

SCALABRIN, Ana Carla. **Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas**: um estudo descritivo sobre decisões de opt-out. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03092008>

SCHAWBEL, Dan. **Promova-se: as novas regras para uma carreira de sucesso**. São Paulo: Cultrix, 2014. E-book.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey- Bass, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHNEIBERG, M., & BARTLEY, T., “**Regulating the Rogue Economy: Scandal, Fraud, and the Rise of Bureaucracy in the Age of Deregulation**”. *American Sociological Review*, 85(1), 1-27, 2020.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. **Organizational Climate and Culture**. *Annual Review of Psychology*, v. 64, p. 361-388, 2013.

SERRANO, Daniel Portillo. **Geração Y**. São Paulo: Portal do Marketing, 2010. Disponível em: https://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Y.htm#google_vignette. Acesso em: 25 abril 2024.

SILVA, Bruno. **Tecnologia e a nova força de trabalho**. Salvador: Editora VWX, 2019.

SOLIDES. **Saúde Mental no Trabalho**. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/saude-mental-no-trabalho/>. Acesso em: 11 jun. 2024.

SOUSA, Rayanne Fidélis de. **Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: estudo de caso na Procuradoria Geral do Trabalho - PGT**. 2016. Monografia (Bacharelado em Administração) da Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/13940>. Acesso em: 18 abril 2024.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. São Paulo: FGV, 2006.

TRECOSSON. **O que é relacionamento interpessoal**. Disponível em: <https://www.trecsson.com.br/blog/pessoas/o-que-e-relacionamento-interpessoal>. Acesso em: 18 jun. 2024.

TRIDAPALLI, Jerônimo *et al* Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. **Revista Húmus**, Maranhão v. 7, n. 20, p. 131-156, nov. 2017. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/7849>. Acesso em: 12 set. 2024.

VARA, V. , **What Happened to Yahoo?**. *The New Yorker*, 2017.

WELLER, Wivian. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim**, [S. l.], p. 1/20, 18 ago. 2010. Disponível em:

WESTERMAN, James W.; YAMAMURA, Jeanne H. Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. **Career development international**, Bingley, UK, v. 12, n. 2, p. 150-161, abr. 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228351110_Generational_Preferences_for_Work_Environment_Fit_Effects_on_Employee_Outcomes. Acesso em: 20 abril 2024.

