



CENTRO UNIVERSITÁRIO LUTERANO DE PALMAS

Recredenciado pela Portaria Ministerial nº 1.162, de 13/10/16, D.O.U nº 198, de 14/10/2016
ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL LUTERANA DO BRASIL

Elida Carvalho Silva

CONFLITOS GERACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO: uma percepção
psicológica

Palmas – TO

2018

Elida Carvalho Silva

CONFLITOS GERACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO: uma percepção
psicológica

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) II elaborado e apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Psicologia pelo Centro Universitário Luterano de Palmas (CEULP/ULBRA).

Orientador: Prof.^a M.e Carolina Santin Cótica Pinheiro.

Palmas – TO

2018

Elida Carvalho Silva

CONFLITOS GERACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO: uma percepção
psicológica

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) II elaborado e
apresentado como requisito parcial para obtenção do
título de bacharel em Psicologia pelo Centro
Universitário Luterano de Palmas (CEULP/ULBRA).

Orientador: Prof.^a M.e Carolina Santin Cótica Pinheiro.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a M.e Carolina Santin Cótica Pinheiro

Orientador

Centro Universitário Luterano de Palmas – CEULP

Prof. M.e Iran Johnathan Silva Oliveira

Centro Universitário Luterano de Palmas – CEULP

Prof.^a Dra. Angela Ruriko Sakamoto

Centro Universitário Luterano de Palmas – CEULP

Palmas – TO

2018

A Deus, aos meus pais Hernilde e Vanderlei, e ao meu esposo Marlon que me ajudaram até aqui.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, devo os meus devidos agradecimentos a Deus por ter me dado força, capacidade e fé para concluir o meu sonho de completar essa jornada acadêmica, pois esta jornada foi de grande rompimento de barreiras, mais Deus me honrou e eu devo graças a ele por mais essa conquista na minha vida.

Agradeço também aos meus pais Hernilde e Vanderlei, que acreditaram em mim, e fizeram do meu sonho, um sonho deles. Se dispuseram a me auxiliar financeiramente e psicologicamente, me apoiando e me motivando a não desistir, por saberem da minha capacidade não só como filha, mais também como pessoa.

Devo agradecimentos também ao meu esposo Marlon, que me ofereceu apoio durante esse percurso acadêmico muitas vezes se abdicando de uma série de afazeres para estar do meu lado me estendendo a mão e muitas vezes o colo.

Agradeço aos meus familiares que mesmo distantes prestaram a mim o auxílio mesmo que por mensagem e orações, estiveram presentes e fizeram parte dessa trajetória e conquista.

Agradeço aos meus professores que tiveram paciência em se dedicar a me ensinar e acompanhar durante a minha formação, em especial a professora Carolina Santin Cótica que não mediu esforços para me orientar em cada passo deste trabalho.

Obrigada a todas que mesmo não sendo citados aqui, também contribuíram para a conclusão dessa etapa e para a Elida que sou hoje.

“Tu, Senhor, guardaras em perfeita paz aquele cujo proposito está firme porque em ti confia” Isaías 26:3.

RESUMO

SILVA, Elida Carvalho. **Conflitos geracionais no ambiente de trabalho: uma percepção psicológica**. 2017. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Psicologia, Centro Universitário Luterano de Palmas/TO, 2017

A presente pesquisa tem como proposta estudar sobre os impactos da diferença geracional no ambiente de trabalho, utilizando conteúdos e técnicas da área da psicologia, e apresenta possibilidades de intervenção diante dos conflitos. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica com objetivo exploratório. Esta pesquisa realizou-se por meio de estudos que abordaram sobre as seguintes gerações: Geração dos Veteranos; *Baby Boomers*; Geração X; Geração Y e Geração Z. Por meio da investigação da literatura com as gerações, os conflitos que serão apresentados podem ocorrer no ambiente de trabalho devido a diferença geracional, sendo de possível compreensão os pontos positivos e negativos que estão relacionados a estes conflitos. Como forma de intervenção sobre o tema proposto, é apresentada uma proposta de intervenção do psicólogo diante do ambiente de trabalho conflituoso. Lembrando que a possível intervenção não deve ser considerada como algo padrão para mediação de conflitos, pois existe uma complexidade dos elementos envolvidos. O que esta pesquisa mostra refere-se a princípios gerais, caminhos e reflexões que são sugeridos e devem ser vistos por uma ótica contextualizada.

Palavras-chave: Conflitos geracionais. Ambiente de trabalho. Percepção do psicólogo.

ABSTRACT

The present research proposed in psychology, it presents itself as a way of dealing with conflicts. It is a bibliographical research with the purpose of exploratory. This research was carried out through studies that approached the following generations: Generation of Veterans; Baby boomers; Generation X; Generation Y and Generation Z. Through generational perception, the conflicts that will be presented may occur in the workplace due to the generational difference, being possible to understand the positive and negative points that are related to these conflicts. As a form of intervention on the proposed theme, a possible proposal will be made for the intervention of the psychologist in the confrontational working environment. Recalling that the possible intervention should not be considered as the standard for conflict mediation, because there is a complexity of the elements involved. What this research shows refers to general principles, paths and reflections that are suggested and should be seen from a contextual perspective.

Keywords: Generational conflicts. Desktop. Perception of the psychologist.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Potencialidades e limitações da geração dos veteranos.	20
Quadro 2: Fatores que devem ser considerados pelos sujeitos inseridos no ambiente de trabalho.	38
Quadro 3: Protocolo de Pesquisa.....	Erro! Indicador não definido. 6

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
THS	Treinamento de Habilidades Sociais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	.. 10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 O TRABALHO COMO IDENTIDADE DO INDIVÍDUO	13
2.2 QUEM SÃO AS GERAÇÕES	16
2.2.1 Geração dos veteranos	19
2.2.2 Baby Boomers	21
2.2.3 Geração X.....	23
2.2.4 Geração Y	24
2.2.5 Geração Z.....	25
2.3 CONFLITOS E IMPACTOS GERACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO	27
2.4 A IMPORTÂNCIA DO CONFLITO PARA O CRESCIMENTO E AUMENTO DE IDEIAS NO GRUPO.....	34
3 POSSÍVEL INTERVENÇÃO DO PSICÓLOGO NO AMBIENTE DE TRABALHO UTILIZANDO TÉCNICAS DE MINDFULNESS E HABILIDADES SOCIAIS.....	39
4 METODOLOGIA.....	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	458
REFERÊNCIAS	519

1 INTRODUÇÃO

Tem se tornado cada dia mais comum no ambiente de trabalho, a convivência com indivíduos que possuem idades, culturas, contexto histórico que se diferem e devido a essas diferenças, é possível a ocorrência de conflitos no ambiente organizacional. Compreender esse contexto geracional permite que os conflitos sejam esclarecidos visto que nenhuma geração se opõe a outra, pois essas diferenças e evoluções provocadas por contextos históricos, podem contribuir para uma melhor evolução do ambiente de trabalho, mesmo este se referindo a um local conflituoso, as modificações visam o bem comum promovendo evoluções.

As gerações se diferem de acordo com o contexto que o sujeito viveu em determinada época, pois é sabido que com o passar dos anos ocorre com frequência diversas mudanças que envolvem avanços tecnológicos e com isso é comum que o comportamento do indivíduo se modifique também a favor de acompanhar esses avanços, visto que estes são utilizados no ambiente de trabalho.

Os impactos que ocasionam os conflitos no ambiente de trabalho, ocorrem diferenças comportamentais que são pautadas na cultura da época que o indivíduo se desenvolveu, e isso tem sido um desafio muito grande para as empresas que lidam com grupos heterogêneos. Devido a isso, há uma necessidade compreender os conflitos, pois essas diferenças geracionais se apresentam devido a uma incompatibilidade de gênios que traz a consequência de trazer diferença entre valores

Com a intervenção de conflitos, é possível obter modificações no ambiente organizacional onde estas intervenções compreendem a experiência cotidiana por não estarem de acordo com os interesses dos outros no que corresponde a ponto de vista e normas de atuar na organização e essa realidade que resulta em conflito. Entretanto, a partir do momento em que as partes conflituosas buscam uma saída para a tensão relacionada ao conflito e se adapta a novas formas, como uma das partes ceder às exigências da outra, essas escolhas promovem soluções que visam resolver os conflitos.

No ambiente de trabalho, é comum que o indivíduo vivencie constantes interações com sujeitos pertencentes a diversos grupos, com o seu modo de trabalho e fenômenos instintos. O que pode ser observado é que ao abordarmos sobre a identidade no campo organizacional, o que se torna estabelecido refere-se a uma articulação necessária que abrange o contexto pessoal, social e organizacional. O trabalho constitui-se em um fator que permite evoluções que envolvem a individualidade do indivíduo, pois o sujeito no ambiente de trabalho está compartilhando de suas experiências, culturas crenças e de modo recíproco recebendo dos

outros sujeitos que ali convivem no mesmo ambiente de trabalho, experiências diversas. Nesse contexto, é possível dizer que o convívio com pessoas de realidades diferentes, promovam no sujeito novos aprendizados e perspectivas, fazendo assim com que o indivíduo se aproprie do que é novo e integre isso nas suas vivências. A identidade no trabalho de acordo com Machado (2003) é um processo que necessita do plano cognitivo e afetivo, considerando que a vivência sobre uma estrutura promove uma mentalidade coletiva em que o indivíduo se conforma e assimila as regras e normas de comportamento, estabelecendo assim, vínculos afetivos com pessoas que convive no ambiente de trabalho.

O objetivo desta pesquisa foi explorar as diferentes gerações e os comportamentos propondo intervenções para administrar os conflitos melhorando a comunicação. Assim, foi percebida a necessidade do objetivo da pesquisa se subdividir em fases menores, tratando-se de: propor as possíveis técnicas para melhorar as habilidades sociais; Levantar possíveis situações de conflito e meios de intervenção; Investigar instrumentos para auto categorização.

Portanto os conflitos geracionais no ambiente de trabalho foram analisados por este estudo apoiando-se no seguinte questionamento: Quais os impactos causados pela diferença geracional no ambiente de trabalho?

Como justificativa, esta pesquisa se faz válida por conter diversas gerações que se difere no que se refere a culturas e valores no mercado de trabalho.

As transformações que envolve o trabalho, o modificaram no que se refere a conceito e sentido. As relações que envolvem a produção, também faz parte de fatores responsáveis por modificar o trabalho. Assim, em momentos históricos o conceito de trabalho traz um significado degenerado e negativo, como também um significado que pode ser valorado e positivo, sendo observado a diversidade e precarização do trabalho, principalmente fundamentado a revolução tecnológica e influencias de políticas neoliberais.

As diversas gerações em um mesmo ambiente organizacional pode apresentar positividade no sentido da diversidade de indivíduos, integração e vivencias relacionadas a diversas perspectivas, entretanto, por outro lado, essa convivência pode gerar conflitos e desequilíbrios no ambiente organizacional pois cada geração demonstra um tipo de vínculo com o seu cenário.

As gerações que dividem o mesmo espaço no mercado, precisam ter um bom relacionamento para que seja obtido um melhor aproveitamento de capital intelectual, e isso promove crescimento profissional e pessoal.

Foi realizada nesta pesquisa uma análise com foco em 5 gerações que estão inseridas no ambiente de trabalho onde devido as diferenças específicas de cada uma, resulta em conflito. Este estudo propõe uma perspectiva que busca trazer uma melhoria entre as gerações no ambiente de trabalho visando intervenções e possíveis técnicas que podem vir a ser utilizadas no ambiente de trabalho conflituoso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O TRABALHO COMO IDENTIDADE DO INDIVÍDUO

A identidade tem sido enfatizada em estudos referentes aos fenômenos sociais contemporâneos. No ponto de vista pessoal e social, esta tem sido importante para melhorar a compreensão de práticas consideradas singulares ou coletivas que são desencadeadas na atualidade. Em relação ao tema deste capítulo, envolvendo o nível pessoal ou conceito de si mesmo, tem orientado a ação individual. No contexto social, identidades das pessoas são configuradas pela percepção de si mesmo, dentre um ou vários grupos, deste modo, os movimentos desse contexto são direcionados e refletem a ação grupal. No contexto organizacional, estudos sobre identidade de forma geral, se desenvolveram inicialmente no final da década de 80. Dessa forma, relacionado a pouca tradição no desenvolvimento dos estudos, algumas abordagens sobre o tema não têm sido delimitadas (MACHADO, 2003).

As teorias relacionadas a identidade, devem ser suscetíveis ao contexto social, visto que no meio social do indivíduo, ocorre definições sobre a realidade que são tidas como verdadeiras. A identidade, trata-se de um fenômeno socialmente definido, podendo ser referida as definições sociais da realidade de modo geral. Ao apresentar a inter-relação que ocorre entre a cultura e ao que se refere a este tema, é necessário limitar esta construção da identidade a hábitos constituídos em uma linearidade entre a cultura e os hábitos. Ainda em relação ao conceito discutido, é necessário considerar que o homem não está terminado definitivamente, pois ele se produz por meio de sua história e práticas que são foco de suas emergências e foco. E nesse sentido sobre o trabalho, sendo este um espaço de produção, objetivação e expressão humana que o indivíduo visualiza o trabalho como um ambiente específico de emergências das formas de identidade individual e tipificada. E a cultura se trata de um processo que produz o homem, sendo esta permeada pelo poder fornecendo uma importante delimitação e perspectiva sobre o homem. É sabido que a identidade constitui certa relação com o local em que o homem está situado. Dessa forma, a identidade e cultura se mede por uma concepção de poder. Dentre as diversas reflexões, é importante levantar a questão sobre os hábitos que são constituídos, e se a configuração destes inclui estratégia de poder diluída a cultura social sendo necessário estabelecer relação entre trabalho e poder. Cabe aqui dizer que o trabalho possui referências históricas e eixos que se estruturam dentro e fora do ambiente de trabalho, incluindo elementos que constroem o saber do indivíduo. O sujeito até certo ponto é especificado e objetiva-se a modos de intervenções e tecnologias que se destinam a concretizar instituições (NETTO; RAMOS, 2000).

O conceito que o sujeito tem de si mesmo, trata-se de uma construção mental complexa que é fruto de um contexto que considera o indivíduo igual a seus pares, entretanto é o único em sua existência, em sua experiência e na vivência pessoal. Diferença e a igualdade ocorrem a todo momento nas tentativas de auto representação por meio dos indivíduos. Dessa forma, a identidade que está bem construída, se delineou de limites entre a individualidade e grupos que as pessoas estão vinculadas. Tudo isso resulta em uma presença física, o eu e o grupo estão separados no processo psíquico (MACHADO, 2003).

Nos últimos dez anos, as organizações vêm passando por diversas mutações. No nível macro, ocorrem mudanças que são consideradas cada vez mais rápidas e complexas, com elevadas taxas de inovação tecnológica, grande pressão na globalização da atividade econômica e necessidade de novos mercados que são um dos responsáveis por gerar o aparecimento da web. Para responder a essas pressões e oportunidades que vem surgindo, as organizações vêm se deparando com o grande desafio sobre repensar sua identidade, levando em conta as atuais noções que envolvem cooperação e competição organizacional. Assim, tem se vivenciado não apenas o surgimento de novas formas organizacionais, mais também uma maior tolerância a diversidade que respeita identidades e a complexidade que envolve essas identidades (TAVARES, 2011).

É incontestável que o trabalho toma um lugar central na vida do sujeito que o realiza. Isso pelo fato da sobrevivência, ou até mesmo pelo tempo de vida o qual é dedicado a ele, exemplo disso são as longas horas de trabalho durante o dia, semanas, meses e anos. O trabalho torna-se um dos principais instrumentos que o homem utiliza a fim de obter diálogo com o meio social e com o seu tempo (DRUMOND, 2002).

No mundo contemporâneo, a corrente da economia da política clássica, com seu fundador Adam Smith, apresenta ideias centrais, onde a primeira refere-se que o trabalho é fonte de toda riqueza e sua divisão é um meio que se consegue aumentar a potência de produtividade do trabalho. Na segunda e última ideia, por uma concepção antropológica do homem como um ser que coloca como prioridade o seu auto interesse em processo de compra, troca e contratos no mercado. Juntas, essas ideias servem de base para compreender que o homem é movido apenas pelos interesses econômicos e a subjetividade do indivíduo, resulta-se a harmonia não intencional de interesses do capital e trabalho (SOARES; VIEIRA, 2009).

No ambiente de trabalho a identidade também é processada em plano afetivo e cognitivo. A vivência sob uma estrutura estabelece uma mentalidade coletiva, onde o sujeito se conforma assimilando suas regras e normas de comportamento, dessa forma, se estabelece

também, os vínculos afetivos juntamente com as pessoas que convivem no mesmo ambiente de trabalho. Esse processo deriva-se em identificações pelo indivíduo, podendo trazer significados distorcidos. Principalmente quando espaços de autonomia do indivíduo na organização se reduzem, ocorre possibilidade de engendrar processos de identificação com natureza projetiva, onde o indivíduo se imagina no lugar do outro, na busca de destituição do lugar ocupado, ou de natureza introjetiva e imitativa, na ocasião em que o sujeito copia o outro em busca de viver a vida do outro (MACHADO, 2003).

A identificação organizacional focaliza-se em diversos alvos onde o indivíduo tem múltiplas identificações organizacionais, e depende de uma autocategorização efetuada. Essas diversas categorizações, sendo elas as identificações onde o sujeito faz categorias sociais distintas, se obtém um ressaltado em situações que se diferem. Na teoria de auto categorização, o sujeito que se auto categoriza ao se incluir em uma classe ou categoria com vista a sua identificação, junto a esta é condicionado um nível de abstração da sua identificação individual (TAVARES, 2011).

É comum a ocorrência de reclamações em relação ao trabalho e das condições deste, mais ocorre que o indivíduo continua a exercer suas atividades com intuito de garantir a própria subsistência, e até mesmo ir muito além dela. Entretanto, é importante lembrar que as diversas situações as quais o sujeito vivencia, é possível compreender que o trabalho se trata de um objeto que estabelece múltiplas e ambíguas atribuições de significado e sentido. Há uma linha de pesquisa relacionada ao campo de psicologia que estuda diversos significados e sentidos que o sujeito atribui ao trabalho, dos quais carregam entre si convergências e diversas contradições (BORGES; YAMAMOTO, 2014).

No século XX, diversas hipóteses relacionadas a normas sociais foram criadas a fim de formar argumentos a favor da existência da relação de trocas entre os empregados e as organizações. Diante dessa visão, os atos de trabalho, sejam eles representados por critério de desempenho, de presença ao trabalho, de permanecer na empresa, seja por meio de colaboração espontânea com a organização, estas são formas do sujeito manter relação de troca com seu empregador. É nesse processo que as organizações conseguem atrair, manter e incentivar os seus membros trabalhadores através de políticas de gestão oferecendo um incentivo de retribuições econômicas, materiais, financeiras e sociais (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2014).

O trabalho trata-se de uma referência necessária para a vida do indivíduo, sendo influenciado de forma decisiva não apenas pela construção da identidade do sujeito, como pela

forma de se inserir no meio social. Na ruptura desse processo, sendo provocada por algum acidente de trabalho com consequência irreversível, moléstia ocupacional, desemprego ou até mesmo outras situações que provoquem afastamento do trabalhador ao seu trabalho, há consequências que são consideradas irreversíveis como desemprego, cansaço ocupacional que podendo provocar o afastamento do trabalhador do seu ambiente de trabalho, e isso consequentemente ocasiona em uma fragilização da identidade do indivíduo tanto em nível social, quanto individual (DRUMOND, 2002).

Há concordância por parte de psicólogo e sociólogo a respeito dos laços entre o indivíduo e o trabalho, mais o foco está relacionado a ângulos diferentes. Na perspectiva psicológica, algumas condições são favoráveis no contexto organizacional como o significado do trabalho e adequar-se a supervisão, isso desencadeia um processo que envolve o indivíduo ao ambiente de trabalho. Na perspectiva sociológica, o processo que desencadeia a socialização do indivíduo permite a este que ao se inserir e incorporar os valores e normas sociais referente ao trabalho acarreta em uma aceitação das regras do sistema organizacional pautando sua conduta no trabalho a partir delas (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2014).

Os dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), indicam que a população no Brasil, vem passando por um aumento de expectativa de vida em praticamente quatro meses entre pessoas que nasceram nos anos de 2010 e 2011. Entretanto, esse aumento depara-se com questões econômicas relacionada ao seguinte contexto, quem vai sustentar os aposentados, pois sabe-se que quanto mais aumenta o número de aposentados, mais tem sido diminuído o valor da Previdência Social que os paga. Assim, para garantia de todos os benefícios, as gerações Tradicionalista e *Baby Boomers* tem lutado para garantir seu lugar no ambiente de trabalho, defendendo o seu espaço para evitar perdê-lo para jovens da geração X, Y ou Z (AGUIAR, 2014). Devido a essas diferenças que são existentes no ambiente de trabalho, é cabível a compreensão de que o termo geração também inclui diferenças no que tange a momento o qual cada indivíduo nasceu, e o que foi vivenciado por este indivíduo envolvendo determinada época.

2.2 QUEM SÃO AS GERAÇÕES

O significado de geração, de acordo com o dicionário Michaelis (2017), refere-se a um grau de filiação de pais e filho; espaço de tempo calculado, sendo considerado 25 anos aproximadamente, o que separa cada grau de uma filiação; refere-se também a épocas que se sucedem e trazem transformações significativas em uma técnica em evolução.

Já o dicionário Aurélio de Português Online (2017) refere-se à geração como um conjunto de homens que nasceram na mesma época, descendentes ou raça de pessoas, concepção ou criação, nação ou gente.

É perceptível que não há consenso entre período de tempo que identifique a geração, visto que o entendimento no contexto familiar compreende períodos entre o nascimento do primeiro descendente de uma mãe, até o primeiro descendente de sua filha. Compreendendo que em sociedades mais desenvolvidas em que existe desigualdades menores entre os sexos e as mulheres optam esperar um tempo para engravidar pela primeira vez, é provável que os períodos entre as gerações aumentem para 30 anos ou mais. Entretanto, o que determina este período entre as gerações, já deixou de estar vinculado como contexto familiar migrando ao contexto cultural que se caracteriza pelo rápido desenvolvimento tecnológico que se integra a comunicação. Deste modo, diante deste cenário, invés de ocorrer um aumento, o que ocorre é uma diminuição nos períodos entre as gerações, o que permite chegar a aproximadamente 15 anos para novas gerações que surgirem (FINARDI, 2012).

De acordo com Andrade et al (2012, p. 1) ao se referir de geração, acredita que esta “engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, que determina o comportamento, causando impacto direto na evolução da sociedade e, principalmente, no ambiente de trabalho.”

Há alguns fatores de suma importância, capazes de gerar um momento único em toda história humana, como por exemplo, ampliações de meios de conexão entre pessoas, o número crescente da expectativa de vida do ser humano, redução da natalidade e o aumento excessivo de acesso e da velocidade no fluxo relacionado as informações, pois nunca havia ocorrido de cinco gerações essa diferentes conviverem em uma mesma realidade. Não são todos os autores que entram em concordância ao que se refere a esse número de gerações existente (OLIVEIRA, 2010).

Devido as mudanças que ocorrem de uma geração para outra podem gerar conflitos entre sujeitos que estão inseridos no mesmo ambiente de trabalho. Serão apresentados a seguir, as gerações conforme a época do seu nascimento. O que poderá ser observado, que diferente do que os dicionaristas afirmam que de uma geração para outra seria 25 anos, isso de modo geral não costuma ocorrer (ANDRADE et al, 2012).

A característica de posições em comum das pessoas nascidas num mesmo tempo cronológico, está ligado a potencialidade em presenciar acontecimentos iguais, vivenciar as mesmas experiências e sobretudo, absorver essas experiências e ocorrências de forma

semelhante. O mundo globalizado e os meios modernos de obter comunicação, principalmente a internet, torna mais ampla as possibilidades que jovens de diversos países participem em conjunto uma série de acontecimentos e experiências semelhantes, que os coloca em uma posição geracional (TAPSCOTT, 2010).

Ao realizar uma análise sobre o que aproxima e distancia as gerações, é percebido pelas diferenças e semelhanças dos indivíduos que a subjetividade se constitui. E por meio desta subjetividade, são adquiridos também algumas ferramentas que permitem descobertas da singularidade da vida, enquanto perdura a percepção de pertencerem a um mundo compartilhado, sendo a família. Juntamente com a geração, a genealogia se constrói por meio da referência do tempo, sendo o tempo responsável pela personificação, o qual conecta as pessoas devido a descendência. As relações reestabelecem a genealogia, permitindo que as conexões entre os sujeitos se diferenciem na vida pública (FEIXA; LECCARDI, 2010).

Apesar de que seja necessário considerar diferenças individuais de cada sujeito, é importuno refletir sobre pessoas que pertencem a mesma geração compartilharem de expectativas percepções sobre trabalho, desejos e os papéis do bem-estar no trabalho refletindo em suas vidas (VELOSO et al., 2012).

A observação a respeito do que foi apresentado, traz a percepção de que a questão geracional se encarrega de influenciar as organizações na medida em que causa expectativas dos comportamentos padrões o que impacta na dinâmica dos grupos inseridos no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais, correspondendo ao agir trazendo benefícios ou malefícios no ambiente de trabalho, o que torna um componente a se ter atenção no ambiente organizacional (CORDEIRO et al., 2013).

O conceito de geração traz uma perspectiva cognitiva popular, que ao ser vivenciada por um grupo de atores, impostos pela história, por meio de uma quantidade de constrangimentos vivenciados de maneira distinta por todos os participantes que estavam inseridos na mesma situação e experiência da etapa da vida. Esta análise só pode ser realizada quando se pensa em sujeitos que convivem no mesmo meio social e que vislumbram um futuro análogo. Diversos agentes irão se divergir em relação a idade social, na medida em que diferentes grupos e classes sociais dão significados de formas diferentes as várias etapas da vida dos membros que estão inseridos neste contexto (GRÜN, 1999).

É de suma importância compreender que as pessoas são classificadas em determinada geração de acordo com o contexto vivenciado, entretanto, devido ao comportamento, o indivíduo pode se ajustar ao perfil de outra geração, ou se tornar um misto de comportamento

de duas ou mais gerações, desde que este consiga acompanhar transformações de cenários do mercado e da tecnologia que ocorrem na sociedade. Devido a isso, é comum que um *Baby Boomers* que esteja atualizado no mercado de trabalho, consiga apresentar um perfil característico ao da geração Y, pois o que se torna válido é o comportamento, entretanto, classificações por períodos funcionam como um conceito que são necessárias para caracterizar as peculiaridades principais de cada época (AGUIAR; SILVA, 2013).

A seguir, será apresentado cada geração, juntamente com as suas características e influências em suas determinadas épocas.

2.2.1 Geração dos veteranos

Essa geração refere-se a pessoas nascidas antes da Segunda Guerra Mundial, entre os anos de 1920 e 1945, e puderam ver mudanças graduais na primeira metade do século XX, relacionadas a depressão econômica, famílias migrando em busca de trabalho e opressão política (CARNEIRO; ULBANERE; JESUS, 2014).

A geração dos veteranos, é composta por pessoas que hoje já completaram ou estão próximos de completar 70 anos de vida, devido a isso, parte dessa população encontra-se fora do mercado de trabalho. Dedicção, fidelidade ao trabalho, respeito a hierarquia e as regras além de estabilidade no emprego, são características dessa geração, que apesar de aceitar o trabalho em equipe, necessita de alguém que comande e dê a última palavra (ANDRADE et al., 2012).

É necessário compreender que o envelhecimento é uma ocorrência complexa e as várias formas de vivenciá-lo garante que o mesmo seja respeitado em todas as suas dimensões, mantendo nos idosos um direito de ter vida digna na sociedade. Ao perceber a importância de ter um vínculo com o trabalho, para alguns idosos é uma busca de obter respeito as suas qualidades e limitações, assim como garantir uma preparação para a aposentadoria assegurando o desligamento com o trabalho para evitar danos para esta nova fase da vida (TRENTO, 2008).

Outra característica dessa geração, segundo Carneiro, Ulbanere e Jesus (2014), esta não saía do primeiro emprego, fazendo longas carreiras em empresas que provavelmente os seus pais e avós já haviam trabalhado pois acreditava que essa era a forma de se estruturar a economia sendo considerada uma das poucas alternativas de dar impulso à economia do país, motivar a carreira profissional dos jovens.

Esta geração se adaptou ao estilo de comando militar, e o lado oposto a esta geração está a geração Y, pois um tradicional nato adquiriu o hábito de permanecer longos períodos sem conversar com seus superiores hierárquicos, indicando que este realiza um bom trabalho. Dessa

forma, pode-se dizer que os tradicionais não se importam ao receber feedbacks, pois sua expectativa em relação aos colegas de trabalho, baseia-se no respeito pelos mais experientes (FINARDI, 2012).

Particularidades dessa geração seria a autoridade paterna muito forte; dever tem que ser feito antes do prazer; fidelidade ao matrimônio; ter prontidão no trabalho; ter respeito as regras; o pai promovia o sustento da família, enquanto a mãe cuidava da casa e dos filhos, e os filhos estudavam para ser “alguém na vida” (CARNEIRO; ULBANERE, JESUS, 2014).

No Brasil, de acordo com Machado (2012) essa geração passava por um período político em que era governada por Getúlio Vargas no ano de 1930.

Nesta época, foram os militares que tiveram o seu papel destacado na criação de diretrizes relacionadas as políticas econômicas no país entre os anos de 1930-1945. A influência militar influenciou a política siderúrgica e a petrolífera do Brasil (FORJAZ, 1984)

Foi a industrialização que movimentou o processo que envolve o crescimento econômico, pois o setor industrial que exerceu um impacto sobre outros setores da economia e também sobre o ambiente institucional e social. Os equipamentos e a indústria de maquinas, foram setores chave no processo de industrialização desse período de desenvolvimento econômico, pois fornecem maquinas e equipamentos que promovem condições de produção da indústria e agricultura. A indústria é um fator importante pois aumenta o desenvolvimento econômico por incorporar novos aprendizados relacionados a tecnologia que acaba por influenciar o processo produtivo, introduzindo os bens capitais que elevam a eficiência do sistema econômico e aumenta a produtividade (MARSON, 2014).

De acordo com Aguiar (2014), essa geração é composta por pessoas dedicadas e conformadas em se sacrificarem por terem vivenciado uma depressão econômica ocasionada pela primeira Guerra Mundial.

A seguir, será apresentado um quadro que define quais as potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças as quais a geração dos veteranos vem enfrentando:

Quadro 1: Potencialidades e limitações da geração dos veteranos.

<p>Potencialidades Pessoas mais rígidas; Respeito as regras devido as vivencias ao longo da vida.</p>	<p>Fragilidades Foi uma geração que se mostrou dedicada e fiel ao trabalho, respeitando a hierarquia e as regras que eram estabelecidas sem contestações. Tinham o objetivo de trabalhar e aposentar-se na mesma organização.</p>
--	--

<p>Oportunidades Crises políticas e econômicas, catastróficas climáticas, guerras, dentre outros eventos, permitiu que essa geração desenvolvesse valores fortes de compaixão, respeito e solidariedade, o que resgatou laços familiares onde a família tradicional era a única a ser aceita, onde o pai trabalhava fora como forma de garantia do sustento da família.</p>	<p>Ameaças Essa geração é tida como inflexível e autoritárias, além de não ter contato com equipamentos tecnológicos, considerando impessoais os novos meios de comunicação.</p>
--	---

Fonte: (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012; CARA, 2008; WADA; CARNEIRO, 2010; KULLOCK, 2010; FINARDI, 2012).

Assim, é importante compreender que os conteúdos apresentados no quadro acima, mostram que os veteranos por terem uma educação mais rígida, apresentam a sua rigidez no ambiente de trabalho.

Mesmo que essa geração se refere a pessoas que se encontram hoje na fase idosa da vida, e acordo com Camarano (1999) o sujeito ao chegar a idade idosa, passa a investir em bens de consumo ou até mesmo na manutenção da família. Entretanto, a renda do idoso na maioria das vezes não atinge as próprias necessidades, o que acaba impulsionando o sujeito a manter-se no mercado de trabalho.

2.2.2 Baby Boomers

Os *Baby Boomers* nasceram depois da segunda guerra mundial entre o período de 1946 e 1960, devido a quantidade de bebês que nasceram no pós-guerra, essa geração foi otimista com o intuito de mudar o país e o mundo (CARNEIRO; ULBANERE; JESUS, 2014).

A definição da palavra *Baby Boomers*, refere-se as crianças que nasceram após a Segunda Guerra Mundial, onde houve uma explosão populacional. Alguns especialistas acreditam que o ser humano aumenta sua reprodução ao se sentir ameaçado ou em perigo, como foi o caso desse período (ANDRADE et al., 2012).

O fato desse aumento da reprodução humana ocorrido nessa geração, onde houve esse boom populacional universal, pode ser considerado um fator obtido pelo inconsciente coletivo, onde de acordo com Jung (2000) esse inconsciente é um ocorrido universal, contrário a psique pessoal por possuir conteúdos e formas de comportamento tidos como os mesmos em toda parte e ocorrente em todos os indivíduos. Ou seja, sendo acontecimentos idênticos em todos os seres humanos, que se constitui num substrato psíquico sendo comum da natureza psíquica pessoal e existente em cada sujeito.

Esse grupo ficou conhecido por serem sujeitos que vestem a camisa da empresa, são totalmente voltados para o trabalho fazendo deste a sua prioridade, assim, característica desse grupo é a competitividade orientada para obtenção de resultado. Os *Boomers* ocuparam altas

posições de liderança, seja em escolas ou empresas e devido a isso, encontravam-se longe do operacional. Por ter um foco fechado em obter resultados, esse grupo costuma dividir seus alcances em sucesso e fracasso. Por isso, membros desse grupo possui dificuldade com perdas relacionadas a status e poder, e ainda lidar com a adaptação se torna um processo doloroso e lento (SANTOS, 2014).

Acredita-se que esta geração é mais saudável e disciplinada que a geração dos veteranos, pois os seus membros vivem mais e possuem uma maior qualidade de vida e devido a isso, tendem a se aposentar mais tarde por diversos motivos, levando-os a continuarem movimentando a renda familiar pela vitalidade que possuem e a vontade de continuar produzindo (ANDRADE et al., 2012).

No Brasil essa geração nasceu no período da ditadura militar, onde o ano de 1945 foi a época em que houve um aumento da taxa de natalidade dando um boom ao crescimento populacional, principalmente nos Estados Unidos (AGUIAR, 2014).

Nesse período, o modelo de economia que foi vigorado na década de 1950 por Vargas, sendo o mesmo modelo econômico que teve início nos anos de 1930, ou seja, o Estado permaneceu como sendo o principal orientador da política e economia que estimulou a industrialização desta época (SOUZA, 2013).

Em relação a aspectos tecnológicos, essa geração passou por mudanças drásticas no perpassar de suas carreiras. Para compreender tais mudanças, basta uma reflexão de como era um escritório na década de 70, e como este se configurou nos dias de hoje. Essa geração sabe que o aprendizado relacionado a tecnologia é necessário para que haja um progresso profissional e neste sentido há três atitudes interessantes. Parte deles por permanecerem em cargos de gestão, emprega seus subordinados como intermédio entre eles e a tecnologia, a fim de alcançar objetivos mais complexos ou simples, como por exemplo a realização de uma pesquisa pela internet sobre algum assunto. Alguns *Baby Boomers* que não estão em posicionamento de comando e necessitam de ampliar os seus horizontes de conhecimento em relação as tecnologias disponíveis e se sentem intimidados pelas pessoas mais jovens acabam por adotar uma postura resistente a mudanças, mesmo sendo essas consideradas inevitáveis. Num terceiro modelo, há aqueles *Baby Boomers* que veem a tecnologia não como uma ameaça, mais sim como oportunidade para realização de tarefas de forma mais simples, rápida e eficiente (AGUIAR, 2014).

2.2.3 Geração X

Essa geração é composta por pessoas que nasceram por volta dos anos de 1965 e 1979, chegando a ingressar no mercado de trabalho entre os anos de 1985 a 2000, estando hoje com idade aproximada a 45 anos (ANDRADE et al., 2012).

A geração X caracterizou-se pela mulher ter se ingressado ao mercado de trabalho, e com esse ocorrido, foi modificada a estrutura familiar da época. Uma das características dessa geração, seria a permanência do indivíduo por muito tempo na empresa, apegando-se as normas e as regras organizacionais (AZEVEDO, 2012).

O cenário desta época foi marcado por mudanças sociais e evoluções tecnológicas onde os jovens desta geração apresentavam estilos de vida diferentes: havia o grupo revolucionário que se interessava em assuntos da política que defendia seus ideais em movimentos estudantis ou hippies, com intuito de obter direitos iguais; e os músicos, que expressavam seus valores e posição política através da música (ANDRADE et al., 2012).

As pessoas desta geração segundo Elaine (2013, apud SANTOS; CESTARO; AUGUSTO, 2014) tinham sede de conhecimento, e esta é uma característica da geração X que buscava serviços atraentes e calmos com uma equipe ao seu redor. A tentativa e erro vai contra as tradições desta geração que busca o aprendizado tendo, este como garantia para o sucesso. Esta geração possui um espírito empreendedor sendo autoconfiantes, querem ser elogiados por desempenhar um bom trabalho propondo desafios próprios que estabeleçam novas formas de realizar alguma coisa.

Outras características dessa geração, encontram-se: busca de individualidade sem perder o contato em grupo; sensatez e escolha de produtos de qualidade; romper com as gerações anteriores; maior valorização a indivíduos do sexo oposto; busca de direitos; menos respeito a família do que outras gerações; busca de maior liberdade (ANDRADE et al., 2012).

Esta geração teve influências dos programas de televisão no que diz respeito a rotina familiar e a educação. Valorizava o trabalho, estabilidade financeira e buscava sucesso na vida pessoal e na constituição da família. A geração X busca ser autoconfiante no que escolhe, promovendo a igualdade dos direitos, bem como mantes o foco em suas ações e os resultados, exibindo um comportamento empreendedor (OLIVEIRA, 2009).

A geração x por mais que não seja materialista, valorizam mais a experiência do que a aquisição se preocupando mais com a satisfação no emprego do que sacrificar a sua felicidade e crescimento pessoal a troca de uma promoção, que se traduz na busca de melhor qualidade de vida (SOUZA, 2011).

A geração X no contexto brasileiro, vivenciou com diversos planos econômicos que tinham intuito de promover alternativas que solucionem as crises de inflação na época, e por isso, sujeitos pertencentes a essa geração, caracterizam-se pela busca constante de estabilidade financeira (PENA; MARTINS, 2015).

2.2.4 Geração Y

Esta geração integra jovens que nasceram por volta dos anos de 1980 e 1990, com características especiais por acompanharem a revolução tecnológica quando ainda eram crianças (ANDRADE et al., 2012).

Essa geração de acordo com Tapscott (2010) cresceu em uma era digital e isso trouxe impactos no modo de pensar desses indivíduos, modificando a maneira que o seu está programado: permitindo que essa geração seja mais rápida na maneira de pensar cérebro do que as gerações passadas.

Devido esta geração ter se conectado cedo ao mundo digital, como consequência, aprendeu a como utilizar as novas tecnologias, e isso os tornou diferentes das gerações *Baby Boomers* e da geração X, tornando esses jovens mais ambiciosos, confiantes e com a crença de que podem mudar o mundo (ANDRADE et al., 2012).

Os profissionais dessa geração não encaram o trabalho apenas como fonte de renda, eles optam pelo prazer no que estão fazendo podendo ter acessibilidade aos bens de consumo com o que ganham, e isto facilita a adaptabilidade a coisas novas como novos mercados, produtos e tendências que os avanços econômicos promovem, e as relações humanas ficam de segundo plano (MELO; SOUZA, 2012).

Esta geração possui de acordo com Oliveira (2012 apud, SANTOS; CESTARO; AUGUSTO, 2014) as seguintes características: Energia- onde o significado da juventude é ter um estoque de força e habilidade de força que ao ser bem direcionadas, promovem desenvolvimento através das experiências; ousadia- onde a juventude possui questionamentos que quebrem paradigmas, e com isso obter transformações em um mercado de trabalho que é mais competitivo onde as empresas necessitam de inovações; curiosidade- pois esta geração procura explorar receios, pois devido ao mundo que se encontra cada vez mais tecnológico, é comum ver jovens conseguindo alcançar com intimidade novos equipamentos e novos processos; escolhas- pois os jovens sentem insegurança e isso é algo natural quando se trata da necessidade de fazer escolhas. Sempre estimularam esta geração a ser vitoriosa, vencer e acertar pois esta geração não foi preparada para perda, frustrações e derrotas, visto que ao se fazer uma escolha, significa perder algo, e devido a isso, o jovem evita a tomada de decisões; foco- pois

devido as múltiplas possibilidades de estímulo que essa geração se encontra, permite que o comportamento seja superficial diante das coisas, tornando-o sem foco, sua trajetória possui ritmo lento considerando até mesmo as suas expectativas; valores- onde os jovens dessa geração, gostam de saber dos seus resultados e poder compartilhá-los.

A geração Y ao nascer, se depararam com o Brasil vivenciando uma instabilidade econômica que logo após, foi reinstalando a democracia. No cenário mundial, houve uma cultura não permanente com falta de garantias devido os mercados inconstantes. Essa geração foi pioneira em conhecer as tecnologias, tendo este conhecimento mais do que as gerações anteriores. Conviveu com as diversidades das famílias, onde passaram a infância com a agenda lotada de afazeres e aparelhos eletrônicos, sendo considerada uma geração com multifacetadas, que administram muito bem o seu tempo e vivem em ação. Captam os acontecimentos em tempo real, se conectam com várias pessoas, aceitam uma variedade e desenvolve uma visão sistêmica. Essa geração, nasceu no mesmo período que se iniciou as evoluções tecnológicas e como consequência da globalização, esses dois eventos influenciaram a característica, ideais e o comportamento desses indivíduos. Nos dias de hoje, esses indivíduos estão convivendo no mesmo ambiente de trabalho das gerações anteriores e este convívio proporciona conflitos relacionados a valores e ideais (COMAZETTO et al, 2016).

De acordo com Carneiro, Ulbanere & Jesus (2014) esta geração foi muito estimulada de forma socialmente consciente, superprotegida, criativa, exigente, conseguiram fazer diversas coisas ao mesmo tempo, sendo a primeira geração que tem a mesma quantidade de homens e mulheres que se formaram em universidades, de todas as marcas que essa geração possui, a mais decisiva é a tecnologia devido ser a primeira geração a crescer com utilização da internet, tendo mais contato com amigos e compartilham mais informações acarretando um sentimento coletivo sem precedentes.

Todo esse desenvolvimento tecnológico, possui também seus pontos negativos, de acordo com Pondé (2014), o que causa sofrimento aos jovens não é a falta de possibilidades, mais os excessos destas possibilidades acarretam em um processo vertiginoso e angustiante trazendo uma libertação considerada imprevisível.

2.2.5 Geração Z

Essa geração se compõe por pessoas nascidas em meados dos anos 1990, sendo característico do seu cotidiano o contato direto com computadores, internet, celulares, e-mails, dentre outras novas mídias que surgem devido novidades tecnológicas da era da informação, que apresenta um ritmo ditado pela tecnologia que forma a personalidade dessa geração. A

geração Z ainda não tem contato com o mercado de trabalho, visto que os integrantes desta geração ainda estão ingressando na universidade, de acordo com Andrade et al (2012), já indicando que terão comportamentos diferentes ao entrarem no mercado de trabalho. A geração Z é conhecida por ter um comportamento individualista, e ao se pensar no futuro, é perceptível que terão dificuldades em exercer o trabalho em equipe precisando aprende-lo, assim como exercitar a paciência.

O que ocorre com essa geração, é que devido a influência da mídia, o jovem da geração Z possui um cuidado excessivo com o corpo, onde de acordo com Santos (2008), no mundo moderno o qual vivemos, traz elementos ao cenário em que os corpos estão inscritos, onde a ideia de construção de identidade que inclui o hedonismo, a sociabilidade, estilos de vida e individualismo são questões que definem o atual contexto e também as formas de se referir ao corpo.

O corpo moldado por atividades físicas sendo influenciado pelo que a mídia impõe, é tido como um templo para o indivíduo, onde torna-se de acordo com Goldenberg (2010) exaltado de várias formas sendo este notado por uma comunicação considerada não linear que se constitui por meio de uma exaltação do sujeito individual, chegando a produzir e reproduzir a si mesmo e na forma como se expressa esteticamente para o mundo.

Devido ser reconhecida como geração internet, a geração Z de acordo com Lemos (2013, apud TAPSCOTT, 2010) apresenta algumas atitudes que as diferencia das outras gerações:

- **Liberdade**, em escolhas, em experimentar algo novo e consumir.
- **Customização**, de produtos e experiências relacionadas a compra, mídia e emprego/descrição de cargo.
- **Escrutínio**, por sempre buscar e checar informações. Deve-se proporcionar a essa geração informações amplas e acessíveis a respeito de produtos, devido a isso, integrantes dessa geração não conseguem perceber que as informações que são privadas sendo divulgadas nas redes sociais como Face book, por exemplo, pode vir a prejudicar quando estes procuram um emprego ou cargo público.
- **Integridade**, tendo esta como sinônimo de transparência e lealdade esperando que as outras pessoas também tenham integridade, e devido a isso, não querem trabalhar para uma organização desonesta evitando consumir seus produtos. O que estes jovens esperam da empresa, é que esta considere seus funcionários, clientes e a comunidade a qual atuam. Devido as diversas informações fornecidas pela internet, estes jovens são mais conscientes do seu mundo.
- **Colaboração**, contando com as tecnologias digitais podendo formar novas formas de produção, sendo estes jovens, colaboradores natos. Já os consumidores desta geração estão se tornando também produtores, criando serviços e produtos junto às empresas.
- **Entretenimento**, este se associa a quase todas as experiências da vida se iniciando no trabalho, pois esta geração acredita que se deve gostar do que faz para viver.

- **Velocidade**, está torna-se uma expectativa natural para uma geração que quer algo instantâneo. A Geração Z, está acostumada com velocidade e por isso uma mensagem deve ser respondida o mais rápido possível, produtos devem ser entregue o mais breve e isto torna os integrantes dessa geração, pessoas que querem que sua carreira progrida da mesma forma e velocidade de sua vida.
- **Inovação**, esta é um modo constante dessa geração que foi criada em uma cultura de invenções que ocorrem em tempo real. Esta geração necessita de um cérebro que tenha uma mente mais flexível que se adapte e tenha habilidade em diversas mídias, por terem se imergido em ambiente digital interativo, se tornaram mais inteligentes do que espectadores passivos da televisão. Essa geração talvez leia menos literatura, mais se dedicam mais tempo a leituras on-line, e invés de receber informações eles estão coletando estas informações de todo o planeta. Invés de acreditar em tudo que se passa na televisão, eles analisam as informações e investigam, concluindo que algumas destas são contraditórias e ambíguas. É fato que esta geração satisfaz o seu potencial intelectual inerente como nenhuma outra geração fez.

Esta geração no Brasil e no mundo, inclui indivíduos que estão cada vez mais preocupados em estarem conectados com outros indivíduos de forma permanente, dessa forma, pessoas da geração Z trazem traços de comportamentos de gerações que se antecedem aliada a forte responsabilidade social preocupando-se com o meio ambiente e sustentabilidade no mundo. Possui características semelhantes a geração Y, entretanto, a geração Z não se fideliza a marcas, pois vivem em função de novas tecnologias preferindo o mundo virtual do que o real para dialogar. Essa geração se parece mais com a geração Y do que os próprios indivíduos inseridos a geração Y. A geração Z considera que a conexão deve permanecer em todo tempo e em todo lugar (MELO; SOUZA, 2012).

2.3 CONFLITOS E IMPACTOS GERACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

A palavra conflito de acordo com o Dicionário Aurélio (2017), tem o significado de alteração ou desordem. O ser humano possui uma busca incessante para estabelecer formas de defender seus interesses e necessidades, e isso trouxe a possibilidade da espécie se perpetuar e trazendo como consequência, embates de interesses relacionados a diversas necessidades e divergência de opiniões ocasionando conflito. O conflito ocorre em diversos meios, desde que se tenha interesses, opiniões, pensamentos e objetivos que se divergem. Devido ao fato de vivermos em uma sociedade que nos relacionamos com diversas características, princípios, formações e valores diferentes, devemos nos conscientizar que a qualquer momento o conflito poderá ocorrer (GARBELINI, 2016).

É apropriado dizer que o conflito existe em grupos e organizações, de acordo com determinada abordagem, este conflito deve ser evitado, apontando que algo não está bem neste grupo. Essa visão do conflito é característica de tradicionalistas, pois uma outra abordagem, chamada de relações humanas aponta que o conflito ocorre de forma natural e inevitável, não

sendo considerado completamente ruim, mais pode ser também um fator positivo para o desempenho do grupo. Em perspectivas mais recentes, na abordagem interacionista, o conflito é tido como necessário para que o grupo consiga obter desempenho. (ROBBINS, 2005).

Levando em consideração os conflitos intrapessoais, estes são próprios do sujeito, sendo gerados por seus sentimentos, pensamentos e história de vida. Os conflitos interpessoais são existentes entre diversas pessoas e existem por várias razões sendo influenciados por pensamentos, princípios e valores. Enfim, o que geram conflitos organizacionais são condutas e normas organizacionais, peculiares de cada geração, que se desdobram em outros pontos (GARBELINI, 2016).

De acordo com Santos (2012), a denominação de geração refere-se aos indivíduos que possuem a mesma faixa etária. Os filhos dos sujeitos dessa geração, são caracterizados por se inserirem a nova geração, seguidamente com recortes social, temporal, biológico e justificado de 25 anos. Considerava-se que sujeitos inseridos na mesma geração devido apresentar diferenças de grupos socioeconômicos e culturais, apresentariam interesses e comportamentos equivalentes. Acreditava-se que as gerações teriam as marcas do seu tempo, entretanto, devido ao avanço da tecnologia, da comunicação, do transporte e da informação, considera-se que as novas gerações são constituídas por intervalos menores de tempo o que cria uma diversidade relacionada a percepção da atitude, comprometimento, e o papel estabelecido no ambiente de trabalho entre líderes e os seus colaboradores, sendo estas diferenças que potencializam os conflitos.

As diferenças geracionais são reais e se forem bem conduzidas, proporcionam grandes ganhos nas organizações. Com isso, inserir a geração jovem ao mercado de trabalho incentiva no comportamento humano, desencadeando nos gestores, que são antecessores das jovens gerações, uma dificuldade de como agir com essa nova geração (COMAZZETO et al. 2016).

Lidar com pessoas consideradas diferentes, pode tornar-se um problema, principalmente quando se trata de grupos de diferentes faixas etária, pois grupos de gerações diferentes possuem valores e interesses distintos. Os jovens, que são vistos muitas vezes como um rebelde sem necessidade, costumam agir sem pensar nas consequências na tentativa de desafiar instituições tradicionais como a escola e a família, pode ser caracterizado como um revolucionário por se levantar contra uma situação estabelecida. Os jovens sempre representam as novas gerações, se adaptando as mudanças tecnológicas que promove avanços nas formas de trabalho no mundo contemporâneo (AZEVEDO, 2012).

As pessoas mudam suas crenças e atitudes a partir de acontecimentos que ocorrem no seu cotidiano e dessa forma, o sujeito passa por diversas fases, sendo algumas destas fases moldadas pela geração a qual o indivíduo pertence, devido a isso percebe-se que atitudes e crenças é que direcionam o comportamento organizacional (UNGLAUB, 2012).

Segundo Azevedo (2012), as gerações fazem parte de um processo histórico que influencia princípios e a visão de mundo das pessoas que nela se insere. Tais eventos históricos dessas gerações, promovem nos sujeitos fortes emoções e lembranças que modificam suas ideias relacionadas a instituição, autoridade, família, carreira e dinheiro.

Devido as gerações estarem definidas em épocas diferentes, Garbelini (2016) relata que os conflitos surgem a partir de mudanças, da globalização, e isso traz a necessidade de gerenciá-los para analisar os prós e contras destes ocorrerem para que seja tirado o máximo de proveito desse contexto.

É sabido dizer que os conflitos sempre vão existir, visto que os seres humanos são dotados de informações que se divergem, princípios e valores não igualitários, e permeado a isso, há interesses comuns, sendo um deles viver na Terra e se sentir realizado pessoal e profissionalmente (GARBELINI, 2016).

No livro de Chiavenato, ele retrata sobre as modificações que ocorreram no campo industrial após a Segunda Guerra Mundial. Mudanças essas que serviram para modificar as formas de gerir organizações permitindo um andamento mais rápido e menos rígido:

“O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal utilizado para formatar as estruturas organizacionais tornou-se rígido e vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente. As organizações tentaram novos modelos estruturais para incentivar a inovação e o ajustamento as mutáveis condições externas. A estrutura matricial, uma espécie de quebra-galhos para reconfigurar e reavivar a velha e tradicional organização funcional, foi a resposta das organizações.” (CHIAVENATO, 2010, p. 34)

Tais modificações contribuíram para que as gerações se modificassem para estabelecer novos modelos e formas de interagir entre si, que de acordo com Andrade et al (2012) as modificações de várias naturezas que ocorrem de uma geração para outra, trazem conflitos como: ideais marcados pelo mesmo número de um grupo de pessoas no mesmo andamento de tempo tornando valores sem definição para as gerações posteriores promovendo criação de disputas que por vezes podem se tornar prejudiciais no ambiente de trabalho.

Os conflitos intergeracionais costumam ocorrer devido a intransigência de mudança, que se caracteriza quando o sujeito se rende ao conformismo ou se adapta a cultura do ambiente organizacional. Onde o conformismo é característico dos mais velhos e a adaptação da cultura, é característica do comportamento dos mais jovens (FINARDI, 2012).

É perceptível que os conflitos a primeiro momento são tidos como algo negativo, envolvendo diálogos indesejáveis, discussões podendo levar a decepções, desespero trazendo como consequência uma diminuição da produtividade. Analisando tudo isso, é necessário a compreensão de que as situações conflituosas geram discussões que permitem que o sujeito repense sobre si mesmo, e isso pode levar a uma mudança de comportamento considerada quase sempre sadia, pois em ambiente de trabalho que não há discordância no que se diz ou faz, é comum que o sujeito se acomode. Devido a isso, o conflito em alguns momentos se torna necessário promovendo estímulos de ideias criativas, o que pode proporcionar aumento na produtividade e eliminando a acomodação (GAMBERLINI, 2016).

Para que o conflito seja caracterizado como construtivo, ele necessita de apresentar melhorias nas decisões, estimulando a criatividade e inovação, encorajamento e a curiosidade aos membros dos grupos, fornecendo soluções aos problemas e alívio de tensões o que resulta em um ambiente de mudanças e auto avaliação. O conflito traz uma melhora ao processo decisório permitindo uma percepção ao que necessita ser avaliado nas decisões importantes, podendo ser considerado antídoto para pensamentos grupais. O conflito também evita situações em que um grupo assine embaixo de decisões inadequadas, em que são baseadas em premissas fracas, o desafia o sujeito estimulando-o a novas ideias, promovendo novas observações em relação as metas e atividade do grupo, o que promove a probabilidade nas respostas relacionadas a mudança (ROBBINS, 2005).

Os conflitos surgem quando há visões e interesses que se divergem entre vários sujeitos, organizações e equipe. Isso promove estranheza entre os indivíduos e um comportamento desfavorável entre eles, até que se resolvam. Os indivíduos inseridos nesse contexto, veem-se como concorrentes e oponentes até que haja uma resolução do foco que ocasionou o conflito (GAMBERLINI, 2016).

Os conflitos, de acordo com Chiavenato (2008) podem ocorrer em três níveis: Conflitos percebíveis, que ocorrem quando umas das partes o percebem e compreendem que ele ocorre pela compreensão dos objetivos dos outros sendo considerado a possibilidade de intervenção. Este conflito é tido como latente, pois as partes que estão interligadas percebem a existência de uma diferença;

O conflito experimentado, ocorre devido a sentimentos como medo, raiva, descrédito entre as partes. Chamado também de conflito oculto que não se manifesta claramente; conflito que se manifesta, este é manifestado pelo comportamento que interfere de forma ativa ou passiva

por uma das partes, sendo também chamado de conflito aberto por se manifestar sem se ocultar entre as partes envolvidas.

Organizações que não passa por conflitos, sofrem de pensamento grupal, estagnação, apatia dentre outros malefícios. Algumas organizações acabam por fracassar devido à falta de passar por situações conflituosas, e não pelo excesso dele (ROBBINS, 2005).

O ambiente de trabalho pode ser afetado por aceleradas transformações da sociedade, devido a isso, é de grande valia que haja uma reflexão relacionada ao comprometimento organizacional, sendo este fator considerado fundamental para obtenção de sucesso na empresa (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2013).

O conceito teórico das gerações e a forma que estes são entendidos e influenciam o ambiente social, nos últimos anos passou-se a pensar de que maneira as gerações são compreendidas no ambiente organizacional. Assim, passam a manifestar estudos diversos sobre a definição, semelhança e diferenças entre as gerações e como esta influencia os múltiplos ambientes de trabalho (COMAZETTO, 2016).

Comprometer-se com a organização, está relacionado a uma necessidade que a instituição apresenta para conhecer de forma adequada os recursos no ambiente de trabalho, bem como as mudanças que motivam e tornam o ambiente organizacional mais produtivo. Outro fator que traz preocupação no ambiente de trabalho, está intrínseco a presença de diversas gerações que atuam no mercado de trabalho, pois observar as particularidades em relação a equipe que se difere ao contexto de crenças, valores, as prioridades e formas de se relacionarem e como essas características diferentes influenciam no ambiente de trabalho, é fundamental para a organização (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2013).

Este convívio com diversas gerações no ambiente de trabalho, pode trazer consequência de necessidade de preparo dos gestores para lidar com diversas equipes (ANDRADE et al., 2012).

O contexto de uma geração de acordo com VASCONCELOS (2010) baseia-se em vivências comuns, percepção de vida, valores, a proximidade por faixa etária e cenário sociopolítico. Características como estas, é que influenciam o modo de ser e viver das pessoas na sociedade e tais comportamentos e valores que irá diferenciar uma geração da outra, sendo que os desafios da sociedade em relação a isso, é a compreensão e adaptação às novas gerações e as mudanças geradas por ela.

Os gestores das organizações necessitam de novas práticas e formas de políticas internas que permite gerir os jovens que estão adentrando o mercado de trabalho com valores e

expectativas semelhantes as gerações que os antecedem, entretanto, se diferem o suficiente tornando-se alvos de estudo para compreensão de suas peculiaridades, e devido a isso, cabe aos gestores encontrarem artifícios que buscam trazer harmonia ao clima organizacional no ambiente de trabalho (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

O problema, que as organizações vêm enfrentando, está relacionado ao desafio de lidar com diversos grupos heterogêneos, que se formam devido as diferentes características de pessoas no mercado de trabalho e uma dessas diversidades, habitua ser a idade, gerando comportamentos característicos a cada faixa etária (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2013).

As gerações citadas, de acordo com Andrade et al (2012) apresentam formas que se divergem na questão de agir, pensar, buscando viver de acordo com os conceitos das gerações que a antecedem e devido a isso, o ambiente de trabalho pode vir a ser conflituoso, entretanto, pode também apresentar ideias que complementem ações. A síntese a seguir caracteriza sobre as gerações:

Baby Boomers – São disciplinados, possuem grande respeito pela família e pelos pais, na empresa costumavam ficar por muito tempo, e ainda hoje existe pessoas desta geração que estão no mesmo local que iniciaram a carreira profissional.

Geração X – Essa geração possui um maior preparo acadêmico, adentrando no mercado rompendo com as atitudes severas propondo maior flexibilidade e menos hierarquias. Sendo característica dessa geração, um grande grupo de empreendedores.

Geração Y – Encontra dificuldades por imaginar no mundo sem internet e sem computador, são individualistas e querem autonomia, não conseguem lidar com rígidas estruturas hierárquicas.

Para Finardi (2012), a geração tradicionalista ou veteranos, costumam colocar o dever acima de qualquer coisa por terem respeito a autoridades e regras que são estabelecidas a eles. São características dessa geração a obediência, honra, lealdade e dedicação. No entanto, devido algumas qualidades serem levadas ao extremo gerando compensações negativas, essa geração leva rotulo por serem autoritárias e estabelecer pouca flexibilidade, além de serem desatualizados quanto a questões tecnológicas, por considerarem os meios de comunicação eletrônica muito complexos.

Já as gerações dos veteranos, segundo Aguiar (2014) se caracterizam por serem leais a organização, acredita-se que devido a uma baixa concorrência no mercado de trabalho e ausência do desenvolvimento tecnológico. Essa geração possui uma facilidade em respeitar

hierarquia, e de modo geral são pessoas formais, excelentes na tomada de decisão sob pressão, condenando o prazer antes do dever.

Os *Baby Boomers* de acordo com Finardi (2012), vivem para o trabalho e mesmo depois de aposentados, a ideia de estarem ativos ainda é bem comum. Essa geração possui uma maior qualidade de vida comparada a geração antecessora, devido aos avanços da medicina e as conscientizações a respeito da saúde. São otimistas e carregam sobre si valores relacionados a habilidade de trabalhar em equipe, respeito ao poder e se auto gratificam por alguma conquista obtida ao seu esforço no trabalho. Os *Baby Boomers* apresentam uma expectativa de se encontrarem num ambiente de trabalho que seja mais formal, acredita-se que essa seja uma herança da geração tradicional que valoriza esses protocolos. O problema costuma ocorrer com a tentativa de transferir aos mais jovens mesmo ambiente de trabalho quando começaram a sua carreira.

Os profissionais da geração X, são voltados para apresentar resultados a fim de receber alguma recompensa e suas principais características, são: o individualismo, ceticismo com as instituições e os líderes que sabem menos que seus comandos e a autoconfiança. Consideram a formalidade um impedimento para realizar o trabalho de forma rápida e devido a isso rejeita os protocolos, regras e burocracia. Essa geração divide sua vida pessoal e profissional, onde as horas extras são consideradas quando há benefícios compensatórios refletindo de forma direta na qualidade de vida – fato este que pode ser distorcido com a crescente demanda de comodidades e bens materiais transformando-os em viciados em trabalho (FINARDI, 2012).

Já os profissionais da geração Y, possuem características relacionadas ao interesse pessoal que se encontra acima de interesses coletivos, e isso permite que esses jovens mudem de emprego caso este não esteja o satisfazendo profissionalmente e pessoalmente, pois o trabalho deve proporcionar prazer. Esta geração não está acostumada com hierarquias e ambientes imperiosos, buscam o trabalho como forma de estímulo e reconhecimento pelo que estão fazendo, utilizando seus conhecimentos para alcançar metas e necessitam de constantes feedbacks por parte de seus líderes. Não colocam o trabalho em primeiro lugar, mais trabalham para viver. Entretanto, em algumas organizações, essa geração exerce cargos de liderança, sendo composta por jovens que possuem vontade de aprender sem se adaptarem a hierarquias no ambiente de trabalho, mais valorizando o trabalho realizado em grupo. São individualistas ao se tratar de alcançar seus objetivos, principalmente quando tem pressa em elevar-se e se concretizar profissionalmente (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2013).

A geração Z, possui dificuldades relacionadas a hierarquia, e por isso, preferem trabalhar em organizações que o acesso seja direto e imediato aos gestores. Com o surgimento de problemas e dúvidas, desejam ter acesso imediato aos seus superiores, no ambiente de trabalho, se relacionam melhor com pessoas de sua geração (DALAPRIA, 2015).

As classificações de gerações nos permitem a refletir sobre a heterogeneidade de sujeitos que estão convivendo no ambiente organizacional, havendo uma diferença entre os sujeitos onde as diferenças de idade não são exclusivas, pois os comportamentos, valores, entendimentos e percepção sobre o mundo são peculiares a cada faixa etária. Dessa forma, as diferenças entre as gerações nesses contextos, faz com que ocorra diferentes competências destes sujeitos, como: relacionamento interpessoal, liderança, comprometimento dentre outras competências (COMAZETTO et al, 2016).

Existe uma serie de transformações que estão ocorrendo de forma muito rápida no mercado de trabalho, e novos modelos impactam o ambiente organizacional, permitindo que os gestores busquem formas de gerenciar as pessoas e os conflitos que ocorrem diante deste novo cenário (DALAPRIA, 2015).

2.4 A IMPORTÂNCIA DO CONFLITO PARA O CRESCIMENTO E AUMENTO DE IDEIAS NO GRUPO

Os conflitos podem ser exemplificados entre individuais, grupais, funcionais, organizacionais e ambientais. No conflito entre indivíduo-indivíduo, é manifestado por meio de choque entre as personalidades, pela falta de cooperação, pela rivalidade e conspiração. O conflito entre indivíduo e função, manifesta-se por meio de uma falta de desempenho consequente de uma elevada taxa de ansiedade, tensão, rotação, sinistralidade e absentismo. O conflito relacionado a indivíduo-grupo, demonstra um isolamento do indivíduo frente ao grupo devido à falta de sintonia. O conflito entre indivíduo e organização, refere-se a uma indiferença relacionada aos objetivos organizacionais. O conflito referente ao indivíduo e ambiente, é revelado pelo distanciamento do sujeito, em relação ao ambiente (FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2011).

Devido ao ambiente organizacional incluir indivíduos pertencentes a grupos que se diferem no que tange a cultura, avanços tecnológicos, dentre outras diferenças, o autor Zimerman (2000) refere-se ao grupo como pertencente a uma totalidade que se apresenta como uma unidade, sendo de suma importância a forma em que o grupo se organiza para com os seus membros, e a mutualidade disso. Para melhor compreensão deste contexto, é necessário analisar a relação que peças desordenadas de um quebra-cabeça possuem com o todo a ser construído.

E apesar do grupo se configurar a uma nova individualidade, sendo compreendido de uma identificação grupal precisa, é imprescindível que as identidades específicas de cada indivíduo incluso no grupo sejam conservadas.

Neste contexto, os conflitos fazem parte da vida em grupo. Com a falta de recursos que satisfaça os desejos individuais, principalmente quando se trata do poder e necessidades afetivas, é possível que ocorra conflitos intermináveis entre os membros inseridos em um grupo (MOSCOVICI, 2001).

O convívio com o que é diferente, acaba trazendo problemas e isso ocorre quando esta diferença envolve diversas faixa etárias diversificando assim valores e interesses. Exemplo disso, são as pessoas mais jovens, que são tidas como rebeldes por muitas vezes desafiarem limites de instituições como a família e a escola. Em outra perspectiva, são tidos como revolucionários que buscam levantar-se diante de contextos estabelecidos. Os jovens também fazem parte da nova geração que se adaptou a mudanças tecnológicas, e isso promove no ambiente de trabalho grandes avanços deste mundo contemporâneo (AZEVEDO, 2012).

O conflito negativo, gera discordância trazendo indisposição entre as pessoas, originando no ambiente, a dispersão de concorrência e força, sendo algumas vezes desleal entre as pessoas que estão envolvidas, com consequência de distorcer o foco do objetivo em comum desejado alcançar, ocorrendo um reforço de ações negativas que se insere a boa convivência e o trabalho de forma individual, que interfere e prejudica o contexto coletivo. (GARBELINI, 2016).

As influências psicológicas ocorrem por meio da intervenção de conflitos, pois de acordo com Azevedo (2012), a relação com gerações distintas contribui de forma a transformar e reconstruir tradições no ambiente que estão inseridos os grupos sociais. Os novos saberes sendo transmitidos, não se tratam de contextos unidimensionais pois ambas gerações possuem saberes que podem ser desconhecidos para outra geração, e isso permite que essa troca de saberes possibilite diversos modos de agir, de pensar, de sentir capaz de renovar opiniões trazendo novas visões sobre o mundo e as pessoas. As diversificadas gerações se transformam e se renovam de forma recíproca, num movimento que constitui construção e desconstrução.

De acordo com Ferreira, Neves e Caetano (2011) é importante ressaltar que na competição, ocorre uma elevada preocupação relacionada a satisfação de interesses próprios sendo reduzida interesses da outra parte. Exemplo disso, tratando-se de conflito de objetivos, a competição se traduz no alcance de objetivos próprios sacrificando os objetivos da parte de outrem. Caso o motivo do conflito seja interpretação de algo, a intenção do competitivo é de

convencer a outra parte de que nossa visão é a mais correta. Na colaboração, vai ocorrer uma postura nesse processo de conflito, para que este se assente na procura da satisfação relacionada aos interesses de ambas as partes, e isso necessita de paciência e grande empenhamento. Esse contexto envolve atuação por etapas, incluindo descoberta de interesses, diferença de benefício, flexibilidade, controle de resultados, solicitação de intervenção de terceiros. Ao evitar, ocorre uma intenção estratégica que se caracteriza pela não tomada de posição frente ao problema, e isso resulta num impasse. O não envolvimento no problema, faz com que as partes se resolvam entre si no decorrer do tempo. A acomodação é caracterizada por ser uma das partes conflitantes a considerar maior interesse da outra parte do que seus próprios interesses. Refere-se, por exemplo, do conflito entre objetivos, onde o acomodar se traduz em encontrar solução que satisfaça o objetivo do outro, e o sacrifício dos seus próprios objetivos. O compromisso, tem a intenção estratégica de pressupor que cada parte esteja disposta a ceder algo do seu interesse, trazendo um resultado que se consista em divisões de diferenças. Nas intenções táticas, estas são mais específicas e restritas do que as estratégias, e representam um meio de realizar as intenções estratégicas caracterizando posturas comportamentais que se adaptam no discurso da resolução de conflitos.

O que se torna crítico na diversidade, é quando as equipes se engajam em tarefas e tomadas de decisões. A diversidade permite que ocorra múltiplas perspectivas para discussão, o que aumenta a probabilidade para que a equipe identifique soluções únicas e criativas. Ausência de pontos de vista em comum, traz para a equipe discussões que permitem que a alternativa mais fraca seja escolhida (ROBBINS, 2005).

O diferencial que ocorre nas organizações é relacionado ao conhecimento que os colaboradores possuem, portanto, o grau de competência e habilidade das pessoas inseridas no ambiente organizacional, pode aumentar de acordo com o estímulo o qual recebem do envolvimento diante das ações nas organizações. As competições que ocorrem devido ao conflito, geram buscas por soluções que se diferem, o que oportuniza um crescimento da organização e dos sujeitos nela inseridos (GARBELINI, 2016).

Devido todas as competências humanas se desenvolverem no contexto social, as habilidades sociais contem questões que se relacionam a boa comunicação, as atitudes que possibilita o indivíduo a analisar objetos, fatos, pessoas, comportamentos que integram pessoas e objetos, escolhas no modo de agir que envolve representações sociais que são culturalmente partilhadas (POZO, 2002).

As trocas de experiências possibilitam no ambiente de trabalho uma retenção e desenvolvimentos de talentos, que necessitam de uma equipe e que por meio das suas diferenças, se completam obtendo um reconhecimento externo e interno até tornar-se uma empresa com reconhecimento de ótimo lugar para trabalho (AGUIAR, 2014).

No mundo empresarial, um grande desafio que tem ocorrido é o de conseguir controlar as mudanças. Entretanto, essas condições das ocorrências de mudanças tornaram-se adversas, caóticas, turbulentas e mais desafiadoras do que nunca. Dessa forma, os indivíduos juntamente a organização encontram-se constrangidos e perplexos por viverem sob pressão devido à procura de estratégias que lhes permita determinar novos desafios (BERGAMINI, 2003).

No ambiente de trabalho, é importante compreender que o sucesso não é definido de acordo com o desempenho individual. Por isso, é importante compreender que para que se suceda um bom desempenho como membro de uma equipe, é indispensável que o sujeito seja capaz de se comunicar de forma honesta, aberta, confrontando as diferenças, modificando os conflitos, é preciso também que ocorra sublimação das metas pessoais para que beneficie o bem do grupo. Para grande parte dos funcionários, esta tarefa é difícil sendo as vezes impossível. Torna-se desafiador criar membros da equipe quando a cultura presente é individualista, e quando as equipes estão sendo introduzidas em organização que visa valorizar relações individuais (ROBBINS, 2005).

A compreensão das diferenças de comportamentos e atitudes que envolve o ambiente organizacional é de suma importância, pois desencadeia nos indivíduos envolvidos enfrentamento dos desafios e novas formas para repensar os modelos de gestão e de organizar o trabalho, sendo estas formas capazes de organizar os interesses dos sujeitos envolvidos com os diversos públicos que são atendidos, como clientes, funcionários e os fornecedores. O desafio de criar dispositivos para aproveitar o potencial de cada pessoa inserida no ambiente de trabalho, é estabelecido e independente de sua geração, o que proporciona um crescimento bilateral que modifique e melhore o ambiente de trabalho, aprimore as competências do sujeito e proporcione um espaço com melhorias contínuas, sem por aprendizagem e satisfação na realização de suas tarefas (ANDRADE et al., 2012).

O impacto proporcionado devido ao processo do grupo relacionado a desempenho e a satisfação dos membros que neles se inserem, é modelado por tarefas que o grupo vem realizando, e com isso, a complexidade e a interdependência das tarefas, vão influenciar o grupo, tornando-o eficaz (ROBBINS, 2005).

Para resolução de conflitos, é preciso identificar cinco intenções de atuação estratégica, são elas: competitividade (não cooperação e assertividade); colaboração (cooperação e assertividade); evitamento (falta de assertividade e cooperação), acomodação (cooperação e não assertividade) e compromisso (que mistura a assertividade e cooperação) (FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2011).

De acordo com Caballo (2003) os elementos comportamentais são formas que as pessoas se comunicam podendo ser considerado o senso verbal e/ou não verbal, tido como fundamental pelos pesquisadores. Uma expressão, um olhar, os gestos, a aparência, o contato físico, a postura, distancia, a fala entre outros.

A respeito desses elementos comportamentais, é de suma importância ressaltar que para uma boa convivência no ambiente de trabalho é necessário que os sujeitos se apropriem dos conteúdos que serão sugeridos a seguir:

Quadro 2: Fatores que devem ser considerados pelos sujeitos inseridos no ambiente de trabalho.

1. Análise de problemas: Deve-se saber averiguar os problemas com intuito de identificar os interesses de cada parte dos incluídos na negociação. Ao ser analisado detalhadamente a situação, é possível verificar as metas que necessitam ser obtidas, quais são as partes interessadas e identificar quais são os conflitos.
2. Preparação para negociação: inclui formas que determinam o objetivo, áreas e alternativas para obter as metas estabelecidas. O negociador deve estar ciente do histórico das duas partes envolvidas na negociação, a fim de encontrar os pontos objetivos e comuns destas partes. O que se procede e os resultados definem a negociação que está sendo realizada.
3. Escuta: ser ativo na escuta, compreendendo a linguagem corporal e a comunicação verbal. A escuta de ambas partes para encontrar áreas comuns é necessária. Em vez de passar tempo explicando virtudes do seu ponto de vista, é preferível que a outra parte seja ouvida.
4. Controle emocional: é necessário que o negociador tenha capacidade em se comunicar de forma clara e eficaz. Mal-entendidos podem ocorrer se não for bem explicada e clara o que se pretende obter pela negociação.
5. Contribuir com o trabalho em equipe: deve-se ter do negociador, habilidades que vise o trabalho em conjunto a fim de promover no ambiente de trabalho uma colaboração devido a negociação. Envolvidos nessa negociação, devem trabalhar juntos para chegar a uma solução que agrade ambas as partes.
6. Resolução de problemas: sujeitos que possuem facilidades em negociação, e buscam várias soluções para os problemas. Optando por tirar o foco do objetivo da negociação e concentrando-se em resolver o problema visando todos os lados envolvidos.
7. Tomada de decisões: líderes que tem habilidade de negociar, age de forma decisiva na negociação. E assim, pode ser viável um arranjo relacionado a negociação para que o impasse acabe.
8. Relacionamento com outras pessoas: os negociadores possuem habilidades de se relacionar com outros indivíduos, e assim, são capazes de persuadir outros indivíduos sem manipulações mantendo o ambiente de trabalho positivo durante a negociação.
9. Ética e confiabilidade: Ambos devem ser promovidos pelo negociador de conflitos, para contribuir com um ambiente confiável. Ambas as partes devem ter confiança, e o negociador tem o dever de cumprir suas promessas quando a negociação acabar.

FONTE: Garbelini (2016).

Dessa forma, colaboradores e gestores utilizando os conteúdos citados acima, facilita um bom convívio e desempenho no ambiente de trabalho.

A respeito do conflito, sendo apresentado por Moscovici (2001) este não se trata de algo anormal e nem danoso. O conflito faz parte da dinâmica entre as pessoas, além de revelar o nível energético de determinado sistema. As consequências do conflito podem ser positivas ou negativas, construtivas ou destrutivas dependendo do modo como o momento tem sido enfrentado em relação ao contexto, duração, intensidade e aprofundamento. O conflito pode apresentar funções positivas rompendo equilíbrio, desafiando acomodações de posições e ideias, aguçando o raciocínio, estimulando a imaginação e a criatividade para elaborar possíveis soluções.

Diante das características apontadas de cada geração, é evidente que os condutores e gestores de pessoas no ambiente de trabalho, precisam de buscar formas para lidar com essa diferença geracional. Estes indivíduos precisam se conscientizar e se prepararem para possibilitar uma convivência mais agradável e que traga produtividade para o ambiente organizacional (COMAZETTO et al, 2016).

3 POSSÍVEL INTERVENÇÃO DO PSICÓLOGO NO AMBIENTE DE TRABALHO UTILIZANDO TÉCNICAS DE MINDFULNESS E HABILIDADES SOCIAIS

Pensando nos conflitos que podem vir a ocorrer no ambiente de trabalho, existe técnicas especificamente de Mindfulness e também de Habilidades Sociais que podem modificar de forma benéfica o contexto o qual gestores e colaboradores estão inseridos.

O Mindfulness trata-se de um estado de atenção plena onde a consciência se atenta as experiências de forma receptiva e sem julgamentos. Em tese o Mindfulness tem sido bastante citado e aceito em pesquisas, estudos clínicos sendo muito bem visto por impactar o ambiente de trabalho (MARKUS; LISBOA, 2015).

Já a expressão Habilidades Sociais é aplicada a existência de diversas classes de comportamentos emitidos no ambiente social onde o sujeito se apropria para lidar com demandas de circunstâncias interpessoais. A capacidade social possui sentido avaliativo o que conduz a efeitos de desempenho de habilidades sociais que o indivíduo vivenciou (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2003).

Praticar Mindfulness, indica uma inovação no contexto laboral, pois suas práticas auxiliam o trabalhador a lidar com efeitos destrutivos do stress, o que promove resiliência e engajamento dos colaboradores, resultando um aumento da produtividade, criatividade e

desenvoltura no ambiente de trabalho. Permite também uma atenção maior naquilo que o indivíduo executa, obtendo-se uma maior abertura a ideias, uma menor reatividade ao que está sendo apresentado e uma maior empatia com o próximo (BROWN; RYAN, 2003).

O Treinamento de Habilidades Sociais que é conhecido também pela sigla (THS) teve início na Inglaterra por volta dos anos de 1970, por meio de estudos e publicações de Argyle, na Universidade de Oxford, onde recebeu contribuição vindouras da área de Treinamento assertivo que ocorria na mesma época nos Estados Unidos, sendo impulsionado por trabalhos de Wolpe. Este treinamento foi realizado em duas etapas que não necessitam acontecer separadamente. Uma etapa é de avaliação, e outra de intervenção. Referindo-se a avaliação, esta compõe-se a identificar déficits e excessos comportamentais, onde antecedentes e consequentes, respostas emocionais contribuem para a não emissão de respostas habilidosas (SANTOS, 2012).

O fundador e também conhecido como diretor da Stress Reduction Clinic, no Centro Médico da Universidade do Massachusetts, John Kabat-Zinn, professor Departamento de Medicina Preventiva e Comportamental, foi um dos precursores que desenvolveu pesquisas experimentais com Mindfulness, definindo o termo como um modo de atenção plena e concentração ao atual momento, sendo intencional e sem julgamentos. O ato de concentrar-se neste momento atual envolve estar em contato com o que ocorre no momento presente sem estar envolvido com pensamentos referentes ao futuro. Por esse motivo, o sentido da palavra “intencional” quer dizer que o praticante escolhe estar plenamente atento se esforçando para alcançar a meta do estado de atenção plena. Segundo Kabat-Zinn, as pessoas têm o hábito de funcionarem no modo conhecido como “piloto automático”, e essa ocorrência é devido a fatores recorrentes do nosso cotidiano ser dolorosa (KABAT-ZINN, 2013).

Também compreendido como um conceito que abrange além da meditação, Mindfulness trata-se de um estado de consciência onde o indivíduo encontra-se atento de momento a momento. Na prática, a meditação eleva e desenvolve o estado e a habilidade de Mindfulness (SHAPIRO et al, 2006).

Utilizar as Habilidades Sociais no convívio é algo que se torna decisivo para obter uma boa posição. Além disso, é importante complementar que as Habilidades Sociais contribuem para um bom segmento no mercado de trabalho visto que as relações interpessoais vão interferir diretamente na qualidade de vida dos trabalhadores (CERUTTI; WAGNER, 2014).

De acordo com Nunes e Muller (2015), a prática de Mindfulness é capaz de melhorar a atenção dos praticantes, pois através de técnicas e exercícios meditativos, o estado mental é treinado com a utilização de técnicas ou até mesmo exercício meditativo e psicoeducativos.

O estado mental o qual a prática de Mindfulness se dedica, proporciona o indivíduo evitar reações descuidadas no ambiente de trabalho e traz novas abordagens para os novos desafios enfrentados pela empresa, como por exemplo o relacionamento entre a equipe, melhorias no que tange tomadas de decisões, benefícios que promovem o desenvolvimento do trabalhador (GLOMB et al., 2011).

Compreender o campo teórico e prático de THS, é importante pois segundo Caballo (1997) o ser humano passa grande parte do tempo focado em formas de comunicação interpessoal, e por serem habilidosos, promovem interações sociais que são satisfatórias. Tal forma de interagir, beneficia o aumento de reforçadores auxiliando a prevenção e redução das dificuldades psicológicas.

De acordo Morain (2015), o ambiente de trabalho se trata de um local onde ocorre a maioria das pressões. Essas pressões são vindouras de fora (chefe exigente, atraso ao entregar suprimentos, carga pesada de trabalho). Entretanto, Mindfulness alivia as pressões que são vindas de dentro de nos. De forma geral, é adotado pelo indivíduo suposições que permitem a vida profissional se tornar algo desnecessariamente mais difícil. Tais suposições incluem: jamais dizer não as exigências e ser melhor que todos. Em pouco tempo de prática de Mindfulness, é percebido de forma melhor essas suposições onde o indivíduo se desliga delas.

Abaixo será apresentado sugestões de como será a possível aplicação das técnicas de Mindfulness e Hábilitades Sociais em etapas: Caracteriza-se por

- Etapa 1- Entrevista semiestruturada de clima organizacional: Por meio da entrevista, verificar a percepção do gestor e dos colaboradores da empresa em relação a satisfação com o trabalho e o ambiente de trabalho.
- Etapa 2- Plano de ação: Com base nos resultados que foram obtidos na entrevista de clima organizacional, apresentar os dados e criar juntamente com o gestor um plano de ação sugerindo metas, estratégias e intervenções que melhorem os conflitos que ocorrem no ambiente de trabalho.
- Etapa 3- Prática: Aplicação de intervenções utilizando técnicas de habilidades sociais e Mindfulness.

Os instrumentos que se referem ao protocolo 1, caracterizam-se pela entrevista inicial para orientar o profissional de psicologia sobre as principais queixas ocorrentes no ambiente de trabalho que estão relacionadas ao conflito geracional. Esta entrevista necessita da participação dos funcionários, havendo confidencialidade, podendo ser realizada e preenchida pelo email, onde uma lista de perguntas com intuito de verificar como os colaboradores se sentem no

ambiente de trabalho, e a satisfação pessoal e profissional nesse ambiente. Os resultados referentes a satisfação dos colaboradores e também dos gestores, serão apresentados aos gestores no protocolo 2, sendo discutido juntamente com os gestores do que pode ser realizado para que ocorra a modificação no ambiente de trabalho a fim de intervir nos conflitos. No protocolo 3, (como já foi decidido no protocolo um sobre as intervenções), será realizada a aplicação das técnicas de Mindfulness e Habilidades Sociais a fim de promover no ambiente uma mudança satisfatória. As técnicas sugeridas seriam:

- 1- Utilizar Mindfulness com objetivo de permitir a equipe tomar consciência sobre sua postura no ambiente de trabalho
- 2- Conscientizar a equipe de utilizar técnicas de presentificação que são propostas em Mindfulness
- 3- Registrar conteúdos observados no ambiente de trabalho relacionando aos estímulos, proposta sugerida nas Habilidades Sociais
- 4- Permitir por meio de Habilidades Sociais que colaboradores e gestores identificar e associar pensamentos, sentimentos e comportamentos.

É possível afirmar que as técnicas de Mindfulness juntamente com as técnicas de Habilidades Sociais podem ser realizadas no dia a dia e no ambiente de trabalho após diagnóstico de clima organizacional que apresente os conflitos organizacionais, permitindo ao indivíduo o foco e a assertividade do sujeito.

Devido a essas diferenças geracionais, e os conflitos que ocorrem por causa dessa diferença, é comum que o indivíduo esteja propício a se desconcentrar no ambiente de trabalho. Pensando nisso e visando proporcionar concentração e foco no ambiente de trabalho, o autor Morain (2015) traz uma técnica que por meio da respiração e a dedicação do indivíduo a este momento, o sujeito identifique um ponto do seu corpo onde mais sente a respiração. Assim, deve-se pensar nessa parte como um “ponto de ancoragem” que está disponível sempre que o indivíduo quiser atingir esta zona de consciência plena, podendo ser muito útil se a situação exigir presença de espírito, como por exemplo, em uma sala de reunião. Talvez seja as narinas, a ponta do nariz, ou os lábios. Após localizar esse ponto, inspire e expire algumas vezes procurando observar as sensações. E quando quiser retornar ao estado de consciência plena, volte novamente a atenção para este ponto.

Os programas que se baseiam em Mindfulness promove um impacto que abrange a promoção da saúde e conseqüentemente a qualidade de vida, e atualmente tais técnicas gera um crescente interesse na área da saúde e da sociedade em geral (DEMARZO, 2015).

Referindo-se às Técnicas de Habilidades Sociais, de acordo com Del Prette e Del Prette (2001), estas permitem grandes contribuições para a efetividade e qualidade das interações

estabelecidas. Estas habilidades referem-se a comportamentos que são necessários para as relações interpessoais serem bem sucedidas de acordo com parâmetros de contexto e cultura.

A construção de um ambiente de trabalho saudável torna-se um dos maiores desafios planejados que se objetivam-se no bem-estar no trabalho e na reputação das organizações que almejam boas práticas organizacionais. Devido a transformações no mercado global, ocorre inquietação coletivas e individuais, que envolvem fusões relacionadas a novas tecnologias, incorporações, redução de postos de trabalho, pressão de mercado, etc. Essas situações promovem um contexto complexo acerca de lidar com o que se espera do trabalho, que tange a vida pessoal do trabalhador e impacta também a família, além de acompanhar sintomas como depressões, somatização, estresse e outros (LIMONGI-FRANÇA, 2010).

Por meio da pesquisa de Nunes e Muller (2015), foram obtidos resultados acerca da implementação da prática de Mindfulness. A pesquisa foi realizada com 6 profissionais de diversas áreas como medicina, psicologia, administradores e gerentes de RH. O intuito era compreender a utilidade da prática de Mindfulness, e assim foi criado o quadro que norteia a implementação da prática e dessa técnica no ambiente organizacional. Veja o quadro a seguir:

Visto que a diferença geracional proporciona no ambiente de trabalho modificações relacionadas a forma dos indivíduos se comunicarem e se relacionarem, a autora Azevedo (2012) considera que os conflitos assim como a convivência entre as gerações são ocorrências naturais em nossa sociedade. Da mesma forma em que os velhos conceitos são desconstruídos e as novas perspectivas de vivenciar o mundo vão surgindo, as gerações mais jovens se configuram de acordo com o que é determinado pelo ambiente que as cercam. Gerações mais jovens, também possuem uma facilidade maior em se adaptar com a realidade e dessa forma, são capazes de modificar as características da sua geração segundo os avanços que vem surgindo para permanecerem. Já se referindo as gerações anteriores, por mais que estas tentem essa busca por adaptação, ainda assim possuem valores consolidados e comportamentos adquiridos com o tempo. Assim, dentro da realidade que vivemos atualmente, reflete-se que em uma organização estão juntas todas essas gerações, e juntamente a elas e seus costumes, surgem os conflitos.

Como qualquer comportamento, a habilidade social é uma construção perceptível na relação entre respostas que ocorre com duas ou mais pessoas, e as respostas de uma são antecedentes ou até mesmo consequências das respostas de outras, em um processo considerado dinâmico, interativo e alternado (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2010b).

Segundo Azevedo (2012), devido aos efeitos da globalização no mundo dos negócios e também sobre a vida das pessoas, as formas de trabalho se modificaram com o tempo, pois as gerações convivem em um ambiente bem mais tecnológico. Pensando nisso, Morain (2015) refere-se a uma técnica que visa a atenção a postura, onde na prática o indivíduo deve tomar consciência de sua postura por alguns momentos, podendo ocorrer enquanto a pessoa estiver a frente do computador. O sujeito deve verificar a sua postura e observar de forma consciente o seu corpo inteiro identificando quais as áreas de tensão e calma permitindo que o corpo encontre equilíbrio.

É necessário que o sujeito no ambiente de trabalho seja assertivo em relação ao lidar com os outros sujeitos que se diferem e que estão inseridos no ambiente de trabalho, visto que para Caballo (2008) essa assertividade é uma expressão direta, adequada e honesta que envolve sentimentos que são acompanhados de comportamentos correspondentes. Este comportamento assertivo é ativo, transparente e focado na solução do problema. Este comportamento não ameaça e nem humilha o direito do outro. Além de gerar sensação de bem estar e dever cumprido, não assegurando nenhum ganho.

O autor Comazetto (2016) referente as gerações, nos faz refletir que atualmente há diversas gerações no ambiente de trabalho. Pensando neste contexto e utilizando de forma pratica as técnicas de Minfulness voltado para a concentração e planejamento consciente do sujeito, a técnica sugerida por Morain (2015) permite ao indivíduo primeiramente organizar uma lista de suas tarefas principais para a semana seguinte e posteriormente, pensar em quando estas tarefas deverão ser cumpridas e as ordens de prioridade de cada uma. Cada vez que a mente desviar a memória, traga-a de volta para planejar-se novamente, de maneira firme e delicada. Dessa forma, será desenvolvido o planejamento consciente, permitindo ao sujeito uma boa posição na vida familiar e profissional.

Devido a ocorrência de conflitos, o autor Fowler (2001) afirma que gerir os conflitos tem sido uma ação importante no ambiente organizacional que tende a crescer nas organizações modernas, visto que é dada uma importância cada vez maior as pessoas que convivem no mesmo ambiente de trabalho.

Por fim, é importante afirmar que independente da geração, as técnicas citadas e relacionadas acima podem ser utilizadas com a finalidade de obter o estado de atenção plena de Mindfulness.

4 METODOLOGIA

Sobre a Metodologia, esta pesquisa contempla uma abordagem qualitativa que segundo Richardson (1999), esta pesquisa não se limita a opiniões que representa objetivamente um grupo, mais se aprofunda na compreensão de um fenômeno social. O procedimento utilizado será a pesquisa bibliográfica partindo de um levantamento bibliográfico, retirado de livros, artigos publicados nas plataformas: Google Acadêmico, Pepsico, Contecsi, Periódicos Capes/Aedb, Cesuca, assim como periódicos e revistas que referem-se ao tema. Esta pesquisa foi realizada no segundo semestre do ano de 2017.

Esta pesquisa possui objetivo exploratório pois refere-se a um estudo sobre diversos conceitos abordados no trabalho, sendo realizados cinco capítulos os quais inicialmente referem-se ao trabalho como formador da identidade do indivíduo; na sequência, foi apresentado as 5 gerações as quais esta pesquisa vai abordar com mais detalhes apresentando as diferenças de cada uma, assim como os conflitos influenciados do psicólogo no ambiente de trabalho conflituoso, além de apresentar possíveis intervenções relacionadas aos conflitos geracionais no ambiente de trabalho. As intervenções sugeridas, são em prol de que colaboradores sejam conscientes da necessidade de uma convivência agradável obtendo resultados na produtividade para o ambiente organizacional. Os procedimentos usados na pesquisa possibilitam aplicação de técnicas e métodos imaginados em intervenções reais (Gerhardt e Silveira, 2009).

Foram selecionados artigos relacionados ao assunto de conflito geracional no trabalho, gerações diversas no ambiente de trabalho, intervenção de conflito no trabalho, mindfulness com foco na organização e Habilidades Sociais. Foram usadas as seguintes palavras chaves para

seleção dos artigos: Conflitos geracionais, ambiente de trabalho, percepção do psicólogo e intervenção de conflito. Os critérios de exclusão foram baseados em qualquer artigo que não apresentasse nenhum dos assuntos solicitados ou quando as pesquisas haviam sido realizadas em contexto sociocultural muito diferente do contexto brasileiro.

Para tanto, foram pesquisados artigos e teses de autores que se dedicam a este assunto e as diferenças que existem entre pessoas pertencentes á gerações distintas, tendo como objetivo qualificar essas gerações e como a percepção do psicólogo seguida de técnicas de Mindfulness e de Habilidades Sociais que contribuem para o processo de intervenção nesses conflitos.

A revisão bibliográfica foi construída seguindo a ordem dos temas: O trabalho como identidade do indivíduo, Quem são as gerações, Conflitos e impactos geracionais no ambiente de trabalho, A importância do conflito para o crescimento e aumento de ideias no grupo, Possível Intervenção do psicólogo no ambiente de trabalho utilizando técnicas de Mindfulness e Habilidades Sociais. As possíveis técnicas de intervenção visam proporcionar mudanças positivas em atitudes e condutas que se resultam no aumento de clareza, eficácia, empatia e compaixão entre os sujeitos inseridos no ambiente de trabalho. Como protocolo de pesquisa, foi sugerido a proposta abaixo:

Quadro 3 – Protocolo de Pesquisa

Visão Geral da Possível Proposta de Intervenção no Ambiente de Trabalho
Objetivo: Intervir sobre os conflitos no ambiente de trabalho utilizando as técnicas de Mindfulness e Habilidades Sociais
Procedimentos de Campo
<p>Apresentação: Contatar empresas em Palmas-To através do email, permitindo esclarecer o objetivo da pesquisa, a qual viria a ser realizada por meio de uma entrevista inicial, a fim de compreender quais os reais conflitos ocorrentes no ambiente de trabalho, para em seguida iniciar a parte prática da intervenção juntamente com gestores e colaboradores.</p> <p>Acesso aos Locais: Contato agendado previamente, em empresas da cidade de Palmas-TO.</p> <p>Fonte de Dados: Entrevistas; Observação do ambiente de trabalho; Aplicação de técnicas de Intervenção.</p> <p>Tempo: 10 a 20 sessões intercaladas entre técnicas de Mindfulness e Habilidades Sociais, sendo realizadas semanalmente durante 50min.</p>
Técnicas para possível intervenção – Mindfulness
<ol style="list-style-type: none"> 1- Levar um pouco de mindfulness para o seu ambiente de trabalho, como no computador por exemplo. Procure atentamente digitar senhas, evitando tocar ao teclado de maneira mecânica, desviando seus olhos da tela do computador tomando consciência da sua respiração, buscando sentir o contato dos dedos com a tecla

- 2- Treinamento da equipe, deve-se iniciar pelos líderes, para que se possa quebrar a resistência, facilitando a transição para os outros níveis da empresa;
- 3- Implementação dos programas considerando-se as diferentes opções e variáveis como o tempo disponível, o grau de envolvimento e as necessidades pessoais e organizacionais;
- 4- Em um prazo predeterminado, realizar a verificação da eficácia. Essa análise pode ser feita de diversas formas, por exemplo, comparando a incidência de erros antes e depois do início das meditações, os níveis de estresse e a ocorrência de conflitos internos.

Técnicas para possível intervenção – Habilidades Sociais

Promover Habilidades Sociais através da:

- 1- Observação e descrição de conteúdos que serão observados no ambiente de trabalho
- 2- Registrar o conteúdo observado relacionando os estímulos que se antecederam e que trouxeram consequências ao comportamento
- 3- Identificar e associar os pensamento, sentimentos e comportamentos
- 4- Adicionar comportamentos verbais e não verbais

Fonte: Autor, adaptado de Yin (2010).

Neste protocolo, foi sugerido o local a qual as intervenções podem ser realizadas, assim como o objetivo das intervenções e de forma pratica, as intervenções de Mindfulness e Habilidades Sociais que foram sugeridas para posteriormente serem utilizadas no ambiente de trabalho a fim de promover o lidar com os conflitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado, teve como objetivo “Explorar as diferentes gerações e os comportamentos propondo intervenções para administrar os conflitos melhorando a comunicação” e a partir disso, foi verificado sobre o significado que o trabalho traz para o indivíduo com o foco nas diversas gerações, sendo descrito as características de cada geração especificadamente.

A temática deste estudo torna-se importante devido ao ambiente de trabalho apresentar conflitos que muitas vezes não são compreendidos pois os envolvidos neste ambiente possuem dificuldades em resolver esses conflitos por não saber como intervir.

Como forma de responder ao problema apresentado na pesquisa, que abrange “os impactos causados pela diferença de gerações no ambiente de trabalho?”, foi possível verificar que o presente estudo apresentou que os impactos geracionais ocorrem no ambiente de trabalho, devido os indivíduos que estão inseridos neste ambiente além de pertencerem a gerações diferentes, conseqüentemente possuem culturas diferentes, estilos de vida, pensamentos e formas de trabalhar que se diferem. É importante afirmar que o que causa esses conflitos são as diferenças das pessoas inseridas no mesmo ambiente de trabalho.

Por meio do que foi apresentado, foi possível verificar que devido as diferenças de gerações, os conflitos podem ser vistos de várias formas, desde algo benéfico para o crescimento pessoal e profissional, por desafiar os sujeitos envolvidos a buscar maneiras de solucionar esses conflitos, o que evita a acomodação; como também pode ser visto como algo maléfico quando a equipe não se torna flexível na busca de intervir a esses conflitos.

As possíveis intervenções propostas, tiveram como foco principal buscar aumentar os efeitos construtivos e minimizar os efeitos destrutivos, visto que devido a pratica de Mindfulness se aplicar a presentificação dos sujeitos envolvidos no ambiente de trabalho e as habilidades sociais integrarem os sujeitos que se diferem no que tange ao contexto geracional, é possível que em uma aplicação prática seja obtido resultados positivos.

Para obter uma compreensão sobre atuar diante do proposto pelo estudo, os objetivos específicos abrangem técnicas que melhoram as habilidades sociais; levantamento de possíveis situações de conflitos e meios de intervenções; investigação de instrumentos para auto categorização.

Um objetivo específico identificado como variável nesse contexto visa a melhora das habilidades sociais, visto que a diferença de geração ao trazer o conflito para o ambiente de trabalho traz consigo perspectivas que visam o crescimento tanto do indivíduo quanto da organização, pois as habilidades sociais permitem uma lida melhor com o conflito, por trazer consequências ao ambiente de trabalho que são tidas como negativas, mais também positivas o que permite modificações no que tange a organização, e seus colaboradores.

A seguinte refere-se as situações de conflitos e possíveis técnicas de intervenção, onde foi trazido novamente as diferenças dos indivíduos inseridos no ambiente organizacional que lidam com outros indivíduos heterogêneos. Como intervenção, visto sugestões de propostas de intervenção que trazem Mindfulness e Habilidades sociais que permite o indivíduo a lidar de forma pratica com a dificuldade que as diferenças promovem no ambiente de trabalho.

Seguindo, os instrumentos de auto categorização no decorrer deste estudo, permitiu a compreensão de que o conflito no ambiente de trabalho deve ser mediado, onde devido as organizações terem grupos de diversas gerações inseridos no mesmo ambiente, essas diversos grupos devem trabalhar em prol do bem comum que é o crescimento da empresa e consequente das pessoas que estão inseridas nela, assim como também e não menos importante, o crescimento pessoal pois o conflito promove benefícios no ambiente de trabalho que visa a criatividade e inovação de seus colaboradores e isso permite o crescimento de todos em conjunto.

A partir do que foi apresentado, foi possível chegar à conclusão de que técnicas de meditações são possíveis de serem colocadas em prática no ambiente de trabalho assim como as Habilidades Sociais, visto que os conflitos tendem a ocorrer no momento em que colaboradores se deixem levar pelas divergências e a partir do momento que o sujeito se concentra no “aqui e agora” que é o objetivo das técnicas de Mindfulness e compreende que as

Habilidades Sociais são necessárias para o bom convívio no ambiente de trabalho, é possível romper esse conflito proporcionando um ambiente de trabalho que visa o trabalho em equipe que inclui indivíduos de diferentes gerações, promovendo o crescimento de forma conjunta dos indivíduos que estão inseridos no mesmo contexto e da organização.

Outro ponto importante, refere-se a esse tema ser apresentado pela psicologia, visto que muito frequente temas relacionados ao ambiente organizacional são muito lembrados e apresentados por profissionais da administração.

É importante afirmar que os desafios de diferenças geracionais no ambiente de trabalho, devem ser enfrentados a fim de se repensar sobre formas diversas de se organizar o trabalho, visto que apesar de ser um desafio não é impossível criar mecanismos que aproveitem da melhor forma o potencial de cada indivíduo.

Fica como principal sugestão para trabalhos futuros, a possibilidade de uma intervenção *in loco* utilizando as estratégias que foram levantadas a fim de obter resultados que serão colhidos de forma mais detalhada utilizando na íntegra as técnicas de Mindfulness e habilidades sociais a fim de comprovar a eficácia das possíveis técnicas de intervenção que foram sugeridas neste estudo.

Conclui-se que este estudo é indispensável para intervenções práticas para a área da psicologia, sendo significativo por se tratar de conflitos geracionais no ambiente de trabalho. Assim, torna-se notório que essa temática pode ser trabalhada em diversas perspectivas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Rithyerley Silva de. **CONFLITO DAS GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO**. Thesis, São Paulo, v. 21, p.1-24, 1º semestre, 2014. Disponível em: <http://www.cantareira.br/thesis2/ed_21/art_01_adm.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017.

AGUIAR, Giseli Adornato de; SILVA, José Fernando Modesto da. **GERAÇÃO Y E AS FERRAMENTAS DE REDES SOCIAIS: NOVAS PERSPECTIVAS PARA AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**. Anais do Cbbd, Florianópolis, v. 25, n. -, p.1-16, 2013. Disponível em: <<https://portal.febab.org.br/anais/article/view/1403>>. Acesso em: 10 out. 2017.

ANDRADE, S. I. de et al. Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 9. 2012, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/10416476.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017

AZEVEDO, Sandra Mara. **CONFLITO DE GERAÇÕES NA TRANSFORMAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO**. 2012. 30 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica de Pessoas, Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: <<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2013/02/CONFLITO-DE-GERACOES-NA-TRANSFORMACAO.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

BERGAMINI, Cecília. **MOTIVAÇÃO: UMA VIAGEM AO CENTRO DO CONCEITO**. Fator Humano: Rae Executivo, São Paulo, v. 1, n. 02, p.1-5, 2002/2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34822/33620>>. Acesso em: 10 out. 2017.

BROWN, K. W; RYAN, R. M. (2003) THE BENEFITS OF BEING PRESENT: MINDFULNESS AND ITS ROLE IN PSYCHOLOGICAL WELL-BEING. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848. doi:10.1037/0022-3514.84.4.822.

CABALLO, V. E. **MANUAL DE AVALIAÇÃO E TREINAMENTO DAS HABILIDADES SOCIAIS**. São Paulo: Livraria Santos, 2003.

CABALLO, V. E. **O TREINAMENTO EM HABILIDADES SOCIAIS**. In: CABALLO, V. E. (Org.). *Manual de técnicas de terapia e modificação do comportamento*. São Paulo: Santos Livraria Editora, p.361-398, 1996.

CABALLO, V.E. O TREINAMENTO EM HABILIDADES SOCIAIS. In: V. E. Caballo (Ed.). *Manual de técnicas de terapia e modificação de comportamento*. (3a reimpressão). São Paulo: Editora Santos, p. 361-398, 2008.

CAMARANO, Ana Amélia. **MUITO ALÉM DOS 60: OS NOVOS IDOSOS BRASILEIROS**. Rio de Janeiro: IPEA, 1999.

CARA, Mariane. **GERAÇÕES JUVENIS E A MODA: das subculturas à materialização da imagem virtual**. 2008. Disponível

em:<http://www.ceart.udesc.br/modapalavra/files/geracoes_juvenis-mariane_cara.pdf>. Acesso em: 20. dez. 2012.

CARNEIRO, Alessandra Brandão; ULBANERE, Rubens Carneiro; JESUS, Bruno Silva. **CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES: VALORES DIFERENTES GERAM CONFLITOS NAS EMPRESAS. REVISTA CIENTIFICA INTEGRADA**. *Revista Científica Integrada*, Ribeirão Preto, n. 4, p.1-12, 2014. Disponível em:as\<<http://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-anteriores/edicao-n-4-2014-1-1/1493-426-1494-1-sm/file>>. Acesso em: 10 out. 2017.

CARVALHO, Antônio V. de; NASCIMENTO, Luís Paulo do; SERAFIM, Oziléa K. G. **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**. v. 1, 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CERUTTI, Priscila Sardi; WAGNER, Marcia Fortes. **HABILIDADES SOCIAIS NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO**. *Revista de Psicologia da IMED*, v. 6, n. 1, p. 40-46, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **INTRODUÇÃO DA TEORIA DE ADMINISTRAÇÃO**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO DE PESSOAS**. Rio de Janeiro: Elsevier, 3. Ed, p. 36. 2010.

CORDEIRO, Helena Talita Dante et al. A QUESTÃO DAS GERAÇÕES NO CAMPO DA GESTÃO DE PESSOAS: TEMA EMERGENTE? Revista de Carreira & Pessoas, São Paulo, p.2-18, 02 dez. 2012. V.03 n.02 Mai/Jun/Jul/Ago 2013. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/16531/12409>>. Acesso em: 10 out. 2017.

COMAZZETTO, Letícia Reghelin et al. A GERAÇÃO Y NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE GERAÇÕES. Psicologia: Ciência e Profissão jan/mar. 2016, v. 36, n. 1, 145- 157. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v36n1/1982-3703-pcp-36-1-0145.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

DALAPRIA, Noemi Thomaz et al. A INSERÇÃO DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO E O IMPACTO CAUSADO NAS ORGANIZAÇÕES. UNOPAR - Gestão Estratégica: Tecnologia e o impacto das organizações. Paraná, 2015. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1468&q=1> >. Acesso em 10 out. 2017.

DEMARZO, MMP. **MINDFULNESS E PROMOÇÃO DE SAÚDE**. Rev. Saúde na Comunidade. ISSN 2358-5323. 2015. Disponível em: <http://saudenacomunidade.org/2015/03/03/resc2015-e82/>. Acesso em: 28 fev. 2017.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **HABILIDADES SOCIAIS E EDUCAÇÃO**: Pesquisa e atuação em psicologia escolar / educacional. In: DEL PRETTE, Z. A. P. (org.). Psicologia Escolar e Educacional. Saúde e Qualidade de Vida. 2ª. Edição. Campinas: Ed. Alínea, 2003.

DEL PRETTE, Zilda Aparecida Pereira; DEL PRETTE, Almir. **HABILIDADES SOCIAIS E ANÁLISE DO COMPORTAMENTO**: Proximidade histórica e atualidades. Revista Perspectivas, v. 1, n. 2, p. 104-115, 2010b.

DEL PRETTE, Z. & DEL PRETTE, **PSICOLOGIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**. Vivências para o Trabalho em Grupo. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

DICIONARIO MICHAELIS ONLINE, 10 Out. 2017. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/gera%C3%A7%C3%A3o/>>. Acesso em 10 out. 2017.

DICIONARIO AURELIO ONLINE, 10 Out. 2017. Disponível em <<https://dicionariodoaurelio.com/geracao>>. Acesso em 10 out. 2017.

DRUMOND, Valéria Abritta Teixeira. **O PAPEL DO TRABALHO NA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DO TRABALHADOR**. 2002. 11 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Puc-Mg, Minas Gerais, 2002. Disponível em: <<http://blog.newtonpaiva.br/direito/wp-content/uploads/2012/08/PDF-D2-11.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. O CONCEITO DE GERAÇÃO NAS TEORIAS SOBRE JUVENTUDE. *Revista Sociedade e Estado*, Brasília, v. 25, n. 2, p. 185-204, maio/ago. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/se/v25n2/03.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2017.

FINARDI, Alessandro César. **RELACIONAMENTOS ENTRE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: O CASO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO**. 2012. 133 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www4.tce.sp.gov.br/ecp/sites/default/files/alessandro_cesar_finardi.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017.

FORJAZ, Maria Cecília Spina. INDUSTRIALIZAÇÃO, ESTADO E SOCIEDADE NO BRASIL (1930-1945). *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, p.1-12, 1984. *Rev. adm. empres.* vol.24 no.3 São Paulo July/Sept. 1984. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901984000300006>. Acesso em: 10 out. 2017.

GARBELINI, Viviane Maria Penteadó. **NEGOCIAÇÃO E CONFLITOS**. Curitiba: Inter Saberes, 2016. 201 p. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/29792395/livro-negociacao-e-conflitospdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

GERHARDT, Tatiana, Engel. SILVEIRA, Denise, Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB\ UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica– Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD\UFRGS.– Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GLOMB, Theresa. M.; DUFFY, Michelly. K.; BONO, Joyce. E., YANG, Tao. **PERSONNEL AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**. Vol. 30. Emerald Book Chapter: Mindfulness at Work. 2011.

GOLDENBERG, Mirian. **Prefácio à segunda edição: O CORPO COMO CAPITAL**. In: GOLDENBERG, M. (Org.) **O corpo como capital: estudos sobre gênero, sexualidade e moda na cultura brasileira**. 2. ed. - São Paulo: Estação da Letras e Cores, 2010.
GRUN, Roberto. **CONFLITOS DE GERAÇÃO E COMPETIÇÃO NO MUNDO DO TRABALHO**. *Cadernos Pagu*, n. 13, pp. 63-107, 2007.

HÜLSHEGER, Ute R.; ALBERTS, Hugo J. E. M.; FEINHOLDT, Aline; LANG, Jonas W.B. **BENEFITS OF MINDFULNESS AT WORK: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction**. *Journal of Applied Psychology*, v. 98, n. 2, p.310–325, 2013.

JUNG. **Os Arquétipos e o Inconsciente Coletivo**. Petrópolis: Vozes, 2000, vol. IX/1.

KABAT-ZINN, John. **Full Catastrophe Living: USING THE WISDOM OF YOUR BODY AND MIND TO FACE STRESS, PAIN, AND ILLNESS**. Bantam; Rev Upd edition 2013; 720p.

KULLOCK, Eline. POR QUE AS GERAÇÕES ESTÃO NO NOSSO FOCO? 2010. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

LADEIRA, Lílian Bonsanto; COSTA, Débora Vargas Ferreira; COSTA, Marcos Paulo do Couto. **O CONFLITO DE GERAÇÕES E O I KABAT-ZINN, John. Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness. Bantam; Rev Upd edition 2013; 720p. IMPACTO NO AMBIENTE DE TRABALHO.** In: IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO 2013, Rio de Janeiro. p. 1 - 19. Disponível em: <file:///C:/Users/Elida/Downloads/azslide.com_o-conflito-de-geracoes-e-o-impacto-no-ambiente-de-t_59e1a3551723ddf99d63b65d.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **SAÚDE COM QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL E PESSOAL.** In: Jean Pierre Marras (org.). Gestão Estratégica de Pessoas, conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.

LOPES, Daniele Carolina et al. **TREINAMENTO DE HABILIDADES SOCIAIS: Avaliação de um Programa de Desenvolvimento Interpessoal Profissional para Universitários de Ciências Exatas.** 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/318380618_Treinamento_de_Habilidades_Sociais_Avaliacao_de_um_Programa_de_Developolvimento_Interpessoal_Profissional_para_Universitarios_de_Ciencias_Exatas>. Acesso em: 10 jun. 2018.

MELO, Jose Airton Mendonça de; SOUZA, Leila de Fátima. GERAÇÃO Y NAS ORGANIZAÇÕES E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS. Revista Negócios em Projeção, Brasília, v. 3, n. 2, p.01-17, 2012. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/257/174>>. Acesso em: 10 out. 2017.

MACHADO, Hilka Vier. A IDENTIDADE E O CONTEXTO ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVAS DE ANÁLISE. Revista de Administração Contemporânea - Edição Especial, São Paulo, p. 51-73, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa04.pdf>>. Acessado em: 10 out. 2017.

MACHADO, Maria Lucia Büher. FORMAÇÃO PROFISSIONAL E MODERNIZAÇÃO NO BRASIL (1930-1960): UMA ANÁLISE À LUZ DAS REFLEXÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS DE LUCIE TANGUY. Educação & Sociedade, Campinas, v. 33, n. 118, p.97-114, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010173302012000100007&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 10 out. 2017.

MARSON, Michel Deliberali. A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS NO BRASIL: DEDINI E ROMI, ENTRE 1920 E 1960. Nova econ. vol.24 no.3 Belo Horizonte, Sept./Dec. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-63512014000300685> Acessado em: 10 out. 2017.

MOSCOVICI, Fela. **EQUIPES DÃO CERTO: A MULTIPLICAÇÃO DO TALENTO HUMANO**. 6ª .Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos. **OS SENTIDOS DO TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA PERSPECTIVA GERACIONAL**. XXXVII Encontro da ANPD. Rio de Janeiro: Setembro. 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR1162.pdf>. Acessado em: 10 out. 2017.

NETTO, Laura Filomena Santos de Araújo; RAMOS, Flávia Regina Souza. **CULTURA, IDENTIDADE E TRABALHO: INTER-RELAÇÃO DE CONCEITOS**. R. Bras. Enferm, Brasília, v. 2, n. 53, p.213-222, abr/jun 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v53n2/v53n2a06.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

OLIVEIRA, Sidnei. **GERAÇÃO Y: ERA DAS CONEXÕES, TEMPO DOS RELACIONAMENTOS**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, Sidnei. **GERAÇÃO Y: O NASCIMENTO DE UM NOVA VERSÃO DE LÍDERES**. Integrate Editora, São Paulo, 2010.

PENA, Felipe Gouvêa; MARTINS, Talita Soares. **BABY BOOMERS, X E Y: DIFERENTES GERAÇÕES “COEXISTINDO” NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS**. Pós em Revista, Belo Horizonte, p.1-16, 2 jun. 2015. Disponível em: <<http://blog.newtonpaiva.br/pos/e10-adm-01-baby-boomers-x-e-y-diferentes-geracoes-coexistindo-nos-ambientes-organizacionais/#comments>>. Acesso em: 10 out. 2017.

PONDÉ, Luiz Felipe. **A ERA DO RESENTIMENTO**. São Paulo: Leya Brasil, 2014.

Pozo, J. I. **APRENDIZES E MESTRES: A NOVA CULTURA DA APRENDIZAGEM**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

RICHARDSON, R. J. **PESQUISA SOCIAL: MÉTODOS E TÉCNICAS**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOUZA, Sérgio Luiz Baena de. **FATORES QUE INFLUENCIAM OS CONSUMIDORES DA GERAÇÃO “Z” NA COMPRA DE PRODUTOS ELETRÔNICOS**. 2011. 189 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Potiguar, Natal, 2011. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/Sérgio-Luiz-Baena-de-Souza-Fatores-Que-Influenciam-os-Consumidores-da-Geração-Z-Na-Compra-de-Produtos-Eletrônicos1.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

SANTOS, Glauber de Almeida. **HABILIDADES SOCIAIS E COOPERATIVISMO**. 2012. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/habilidades-sociais-e-cooperativismo/85305>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

SANTOS, Isabel Cristina dos; CESTARO, Henrique Júlio; AUGUSTO, Rafael Beghini de Barros. **PERCEPÇÕES SOBRE CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA BREVE ANÁLISE SOBRE OS BABY BOOMERS E GERAÇÕES SUBSEQUENTES**. Revista Científica Hermes: Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa Brasil, São Paulo, n. 11, p.26-46, jun.-dez, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/4776/477647158002.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

SHAPIRO, S.; CARLSON, L.E.; ASTIN, J.A.; FREEDMAN, B. **MECHANISMS OF MINDFULNESS**. Journal of Clinical Psychology, v.62, 373-386, 2006.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos; TOLFO, Suzana da Rosa. **CULTURA ORGANIZACIONAL** In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 491-525.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. **VÍNCULOS DO INDIVÍDUO COM O TRABALHO E COM A ORGANIZAÇÃO**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 316-348.

SOUZA, Fabiano Farias de. **CONJUNTURA POLÍTICA E ECONÔMICA NO BRASIL (1950-1964): TERRENO FÉRTIL PARA O GOLPE DE 1964**. História e Cultura, França, v. 1, n. 2, p.189-204, 2013. Disponível em: <<https://ojs.franca.unesp.br/index.php/historiaecultura/article/view/799/877>>. Acesso em: 10 out. 2017.

SOARES, Daniela Cristina; VIEIRA, Adriane. **O SENTIDO DO TRABALHO E A (RE)CONSTRUÇÃO DAS IDENTIDADES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA CELULAR**. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD, 2009. São Paulo: Anpad, 2009. p. 1 - 15. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR325.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

TAPSCOTT, D. **A HORA DA GERAÇÃO DIGITAL: COMO OS JOVENS QUE CRESCERAM USANDO A INTERNET ESTÃO MUDANDO TUDO, DAS EMPRESAS AOS GOVERNOS**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010

TAVARES, Susana. **VINCULAÇÃO DOS INDIVÍDUOS ÀS ORGANIZAÇÕES**. In: FERREIRA, J. M; NEVES, José; CAETANO, Atónio. (Org.). Lisboa: Escolar Editora, 2011. p. 347-377.

TRENTO, G. **IDOSOS E MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE OS IDOSOS APOSENTADOS QUE CONTINUAM TRABALHANDO FORMALMENTE NO COMÉRCIO DO CENTRO DE FLORIANÓPOLIS [tese]**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2008, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/119315/285320.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 out. 2017.

UNGLAUB, Eliel; UNGLAUB, Delton Lehr. CONFLITO GERACIONAL: A INFLUÊNCIA DAS GERAÇÕES NO AMBIENTE CORPORATIVO. Acta Científica, São Paulo, v. 3, n. 21, p.1-9, 2012. Disponível em: <<https://revistas.unasp.edu.br/actacientifica/article/view/70/70>>. Acesso em: 10 out. 2017.

VASCONCELOS, Katia Cyrlene de Araujo et al. A GERAÇÃO Y E SUAS ÂNCORAS DE CARREIRA. Produção Científica, Curitiba, v. -, n. -, p.1-16, 2009. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Katia_cyrlene_-_geracao_y.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017.

WADA, Elizabeth K.; CARNEIRO, Natalie A. AS NECESSIDADES DA GERAÇÃO Y NO CENÁRIO DE EVENTOS EMPRESARIAIS. 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em: 30 nov. 2017.

ZIMERMAN, D. E. FUNDAMENTOS BÁSICOS DAS GRUPOTERAPIAS. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.