

CAPÍTULO 1

AS CARACTERÍSTICAS E CONFLITOS ENTRE AS GERAÇÕES BABY BOOMERS, X E Y NO AMBIENTE DE TRABALHO

Data de aceite: 05/02/2025

Maria Eduarda Azuma Rodrigues

Universidade de Taubaté – Departamento de Gestão e Negócio
Taubaté – SP

Francine dos Santos Galvão

Universidade de Taubaté – Departamento de Gestão e Negócio
Taubaté – SP

Márcia Regina de Oliveira

Universidade de Taubaté – Departamento de Gestão e Negócio
Taubaté – SP

Elaine Fialho Ventura

Universidade Cruzeiro do Sul – Departamento de Educação à Distância
Sorocaba – SP

realizada, observa-se que os conflitos existentes na organização não deixam o ambiente de trabalho sem harmonia ou ruim, pois apesar de os trabalhadores serem de diferentes gerações existe um respeito muito grande entre eles. Os principais pontos de destaque são que cada uma das gerações possui características diferentes, mas complementares umas as outras, que existem alguns conflitos entre as gerações e que as organizações de maneira geral precisam detectar estes conflitos e trabalhá-los para que não interfiram no resultado esperado pela mesma.

PALAVRAS-CHAVE: Gerações Baby Bommer, X e Y. Conflitos de gerações. Organizações.

KEYWORDS: Generations Baby Bommer, X and Y. Conflicts of generations. Organizations.

1 | INTRODUÇÃO

Atualmente, com o surgimento das novas tecnologias e as mudanças causadas no mundo, as organizações lidam com um ambiente de trabalho turbulento. Os trabalhadores, de diferentes gerações,

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo descrever as gerações *Baby Boomer*, X e Y, conceituando, situando-as em relação a períodos, descrevendo suas características e verificando a ocorrência de conflitos entre elas. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa exploratória, bibliográfica e de campo. A pesquisa de campo foi realizada em uma pequena organização no Município de Taubaté, com 17 empregados. Pela pesquisa

exigem e esperam mais e assim os mais antigos, se sentem capacitados para trabalhar por mais tempo, e os mais novos tender a começar sua carreira mais cedo, procurando novas oportunidades.

Os *Baby Boomers* nasceram nos anos de 1946 a 1964, após a Segunda Guerra Mundial, destacam-se pelo autodesenvolvimento, valorização do trabalho e compromisso com a família. É uma geração compromissada com a estabilidade no serviço, com a responsabilidade de sustentar a família.

A Geração X surge entre os anos 1965 a 1979, que pela ausência dos pais tornaram-se independentes mais cedo, dificultando seu trabalho em equipe na organização. Uma geração que marcada por fatos históricos e movimentos revolucionários. Valorizam a estabilidade e o bom emprego.

Já a geração Y, surgiu entre 1980 e 1995, em meio ao desenvolvimento tecnológico, é mais ágil e capacitada, sempre procurando oportunidades de crescimento. Uma geração que veio para fazer mudanças no ambiente de trabalho, não aceita a hierarquia e não tem medo de mostrar suas idéias, procura por crescimento profissional e pessoal constante, não se preocupa em trocar de empresa, desde que encontre novas oportunidades. Tem como objetivo a realização profissional e sempre superar seus próprios conhecimentos.

Então, verificar-se-á quais os reais problemas e limitações nas organizações. E também se essas diferenças tem causado conflitos e diferenças pela dificuldade de convivência entre os empregados, portanto com uma pesquisa bibliográfica, exploratória e de campo, pode-se avaliar quais as medidas tomadas, e as melhores formas de para melhorar o ambiente de trabalho.

2 | REFERENCIAL TEORICO

2.1 *Baby Boomers*

Baby Boomers, nascidos nas décadas de 1946 a 1964, é uma geração pós-guerra, relata (BARBOSA, 2009), uma expressão nascida nos Estados Unidos, uma geração que nasceu graças à volta dos soldados da guerra, onde muitas mulheres engravidaram e tiveram uma explosão de bebês. Uma era considera de paz e amor, pois tiveram muita aversão dos conflitos armados, e procuraram como saída por uma era de paz e amor (BRITO, 2013).

Os Boomers valorizavam a estabilidade, sempre respeitando as ordens superiores. Nessa época eles tinham como visão de sustentar o lar, não permitindo que suas mulheres trabalhassem fora.

Na geração deles a preferência era trabalhar em indústrias, porém não tinham habilidade com trabalho em equipe, optavam sempre por fazerem o mesmo serviço no qual não precisava de treinamentos e não aceitavam receber ordens, principalmente de superiores de menor idade.

Atualmente, devido às mudanças, os *Baby Boomers* estão em bastante conflito com as novas gerações, graças às divergências de idéias. Tendo várias rejeições como cita LIMA (2012, p. 164) “Não gostam de buscas constantes de satisfação imediata de desejos, atitudes impulsivas no trabalho e vida pessoal, entre outros”.

Um fato que se chama a atenção, como cita Lima (2012) é que os *Baby Boomers* costumam não acompanhar os processos de transição de uma organização, eles além de serem autoritários, arrogantes e covardes, sempre atribuem a culpa a seus subordinados por qualquer ato errado ou mal sucedido que tenha sido cometido por eles próprios.

Esta geração tem grandes dificuldades em a tecnologia no seu dia-a-dia, pois não estão acostumados a utilizá-la o tempo todo, alguns deles nem ao menos se esforçam para aprender, já outros desejam se manter sempre atualizados e a aprender as novas tecnologias. Muitas vezes a geração Y, não tem paciência de ensinar o que para eles parece simples e acabam por perder a paciência.

Na época que os indivíduos da geração dos *Baby Boomers* eram crianças, e cresceram sob alguns preceitos fundamentais que pautaram suas vidas, como: “o trabalho pesado significa o homem”, “o sofrimento traz experiência e aprendizado”, “a vida é difícil para todos”, “precisamos uns dos outros para sobreviver” etc. Foram educados com rigidez e seguiam regras padronizadas em relação à disciplina e a obediência.

Por exercerem funções de chefia, e muitas vezes em nível estratégico, chocam-se diretamente contra as gerações mais jovens no que diz respeito aos seus ideais, o que ocasiona um contraste de comportamento e valores considerável, que já é apreciado com grande cuidado nos setores de recursos humanos e estratégico das organizações, que por sua vez tentam administrar positivamente os conflitos e reverter às diferenças em potenciais de atuação (LIMA, 2012).

2.2 Geração X

As gerações X nasceram por volta dos anos de 1965 a 1979. Nessa época a liberdade de escolha passou a ser algo marcante, presenciaram a guerra fria, a queda do muro de Berlin e o surgimento da AIDS. Por esses motivos passaram a não ser tão fiéis às organizações no qual trabalham. Procuram mais informalidade e menos hierarquia. Preocupam-se em manter um equilíbrio em relação ao trabalho e a família.

De acordo com Oliveira (2010) é uma geração influenciada pelos acontecimentos oriundos de programas de televisão, tanto que diz respeito à educação, quanto à rotina da família. Os pais passaram a castigar seus filhos quando necessário, proibindo o acesso aos programas de TV favoritos (OLIVEIRA, 2008 apud ANDRADE, 2012, et al). No período das gerações X, a taxa de natalidade era baixa, sendo que os divorciados apresentavam grande quantidades. Por isso a maioria de pessoas nascidas nessa época são filhos de pais divorciados e que trabalham fora.

No geral, as pessoas da geração X são independentes e optam por estabilidade na empresa, desejam crescer profissionalmente, porém, privilegiam um bem estar na vida pessoal. Não trocam o lazer e momentos com a família, por uma promoção. Mesmo procurando estabilidade, eles não demonstram medo de procurar uma nova organização, caso necessário. Já nasceram no início das novas tecnologias, gostam de trabalhar em lugares éticos e honestos pelo fato de não serem tão rígidos com as normas, porém, respeitadores.

Eles também são pessoas “[...] conservadoras, materialistas e possuem aversão a supervisão. Desconfiam de verdades absolutas, são positivistas, autoconfiantes, cumprem objetivos e não os prazos além de serem criativos”. Como coloca o autor, Lombardia (2008, p.4).

2.3 Geração Y

A Geração Y nasceu por volta de 1980 a 1995, na fase das inovações tecnológicas, tendo então certo conhecimento maior que as gerações anteriores.

A Geração Y realiza tudo da maneira mais rápida e prática, sem precisar sair de casa, tudo por meio da tecnologia. Tem como características próprias, às necessidades de satisfação imediata, pouca tolerância diante de frustrações, e necessidade de estar sempre conectada ao mundo virtual, deseja participar mais e ter mais posição dentro da organização, não apenas receber ordens. São criativos e buscam sempre por desafios. Estes jovens buscam sempre a integridade, valorizando a transparência e a coerência, não se preocupam com percepções diferentes, conforme afirma Oliveira (2011).

Essa geração, com tantas diferenças das demais, foi classificada por Oliveira (2010), como a geração multitarefas, pelo fato de conseguirem desenvolver várias atividades ao mesmo tempo, por exemplo estar no trabalho mexendo no celular, fazendo pesquisas para a escola, e fazendo o seu serviço, coisa que as gerações anteriores como a *Baby Boomers* e Geração X, não conseguiram e até consideram desrespeitosa, pois aparenta não estar fazendo corretamente sua função.

Com tantas mudanças, muitas pessoas falam e escrevem sobre essa nova geração, algumas delas tiram conclusões precipitadas, e passam a influenciar gestores a não realizar mudanças adequadas para que sua organização não esteja nas expectativas esperadas pela geração Y (OLIVEIRA, 2011).

A Geração Y é composta de jovens que procuram desafios e satisfação imediata. É uma geração muito vaidosa, preocupada com a aparência e a imagem estética, seu objetivo é conquistar carreira e sucesso imediato por isso não se preocupam com o dia de amanhã, mas sim na experiência adquirida hoje. Mostram que estão sempre dispostos às novas oportunidades de trabalho, são dinâmicos e cheios de idéias, valorizam a flexibilidade de horário. Eles se preocupam com a própria carreira, e acabam por misturar a vida profissional

e pessoal, são mais individualistas e sempre procuram por novas oportunidades, não se importando de mudar de empresa com frequência diz Andrade, (2012).

São considerados espontâneos porque não buscam estabilidade no trabalho, quando não estão satisfeitos não permanecem por mais de três anos exercendo a mesma função, são versáteis e sempre buscam inovação, desejam crescimento de pequenos passos porem constantemente e rápido.

Além disso, a geração Y lida com cargas de angústias pessoais e cobranças sem precedentes na história, cobranças que vem tanto dos pais, amigos e familiares, como da sociedade como um todo e, acima de tudo dos próprios indivíduos dessa geração, diz Lima (2012).

2.4 Diferenças x semelhanças

Estamos vivendo em uma era da qual as ultimas 3 gerações estão atuando no mercado de trabalho, causando assim novos ambientes e novas turbulências, agora os profissionais mais antigos não desejam sair tão cedo da empresa, optam por continuar trabalhando ao em vez de aposentar, mesmo sendo produtivos sentem que seus cargos estão sendo ameaçados graças às novas tecnologias, das quais eles não tem domínio, e são cada vez mais exigidas, já os profissionais mais novos, quais estão totalmente ligados às tecnologias, cada vez com mais certificados e formações, pouco intimidados pela quantia de desafios que é lhe cobrado e pela falta de experiência.

Estas situações são as principais causadoras dos conflitos encontradas dentro das organizações conforme diz Oliveira (2011). As gerações dentro da organização criam situações difíceis, pois uma não sabe que tem cabeça diferente, educação e historia diferente (KULLOCK, 2010).

As diferenças entre as gerações são claras e cada vez mais explícitas, porém mesmo que diferentes todas as gerações tem suas semelhanças, pontos que em qualquer que seja a geração todos irão buscar. As diferenças de valores são as que ocasionam mais conflitos por ideias diferentes colocadas por um grupo, das quais, às vezes, outros não aceitam (ANDRADE, 2012). A geração *Baby Boomers* é a que mais se diferencia das demais. As pessoas desta geração acreditam que quanto mais velha mais experiência e mais conhecimento.

A geração X, mais envolvida com as tecnologias, não se preocupa apenas com a organização na qual trabalha, mas valoriza a vida pessoal. As pessoas desta geração são mais tranquilas, diferentes do Y que são mais agitados e prefere movimento (CARVALHO, 2012). Já as pessoas da geração Y, são bem diferentes, uma geração com muita inovação, individualistas, os quais se preocupam mais com a vida pessoal do que com a organização, com a formação e habilidade de conhecimento, não valorizam a organização na qual trabalham, tentam ter nela o que eles precisam, como facilidade de crescimento, bom

ambiente de trabalho e satisfação própria, procuram por um lugar onde sempre tenham novas oportunidades, o dia que a empresa qual eles prestam serviço não os proporcionam mais isso, eles trocam por outra organização.

Os Y ao trabalharem com a geração X mostram maior flexibilidade em receber novas idéias, e maior interesse em aprender, diferente dos BB que seguem uma conduta de regras (ANDRADE, 2012). A geração Y, sendo jovens sem medo de dar idéias, e criticá-las, são dedicados e mais esforçados. Qualquer que seja a geração, todas procuram um bom ambiente de trabalho e ter uma vida financeira estável. Esses são os pontos que se destacam entre as semelhanças deles.

Atualmente o gestor de pessoas precisa saber lidar com as diferenças, e estar preparado para administrar certas situações, nas quais pessoas de diferentes idades são colocadas a variados tipos de serviço. E se for bem administrado pode trazer sucesso à empresa (ROBBINS, 2005; SERRANO, 2010 apud ANDRADE, et al, 2012 p. 1).

São várias as diferenças que ocasionam conflitos nas organizações, como por exemplo, economia, sociedade, além de cultura. A cultura envolve vários aspectos, sendo um deles a comunicação. Isso pode atrapalhar no ambiente de trabalho, no qual os gerentes devem saber lidar para evitar as barreiras causadas pela má comunicação, ocasionadas pela miscigenação de diferentes línguas em um mesmo ambiente causando conflitos linguísticos.

As gerações mais modernas, atuantes no mercado de trabalho, têm diferentes maneiras de comportamento tanto no seu modo de pensar e agir. A geração *Baby Boomers* é mais disciplinada e valoriza a família, as pessoas são fiéis à organização onde atuam. As pessoas da geração X preocupam-se mais com a família do que com a organização, valorizam a flexibilidade hierárquica. E as pessoas da geração Y são totalmente envolvidos com a tecnologia, desejam reconhecimento pelo seu serviço e crescimento rápido. Não aceitam a hierarquia (ANDRADE, 2012).

Uma semelhança entre as gerações *Baby Boomers*, X e Y, é que homens e mulheres independentes de gerações possuem foco em crescimento e inovação dentro da organização, ambas as partes visam melhores estratégias para ganhar a auto liderança e poderem estar cada vez mais de bem com sua auto estima. A geração X consegue encontrar elementos que os ajudam na sua sobrevivência mesmo estando desprovidos de conhecimentos e os *Baby Boomers* encontram grandes dificuldades em se manterem (LIMA, 2012).

Uma das diferenças mais freqüentes na organização é a causa das gerações futuras terem mais influência e plano de carreira, ocasionando assim uma oportunidade imediata, já as demais gerações como os *Baby Boomers* e a geração X, não tem muito interesse em buscar coisas novas, não pensam muito em seu crescimento profissional, estão bem focados em seu âmbito de trabalho e naquilo que fazem, dando o máximo de si para o bem somente da organização (CARVALHO 2012)..

3 | MÉTODOS

O presente estudo baseia-se em uma pesquisa bibliográfica que de acordo com Vergara (2005) caracteriza-se pelo estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, teses, dissertações, revistas, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Ainda segundo a autora, a pesquisa bibliográfica fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma, como no caso do presente estudo.

Também utilizou-se de uma pesquisa exploratória que segundo Gil (2008) é um tipo de pesquisa que visa proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Além disso, utilizou-se uma pesquisa de campo que segundo Vergara (2005) é uma investigação empírica realizada por meio de entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante, ou não, no local onde ocorre, ou ocorreu um fenômeno.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta pesquisa teve a participação de 17 empregados de uma determinada organização de pequeno porte, 12 responderam o questionário conforme solicitado, 01 funcionário não aceitou responder, pois alegou não querer se expor mesmo não precisando se identificar e 04 empregados, não estavam na organização nos períodos de aplicação da pesquisa, pois estavam em trabalhos externos.

O Gráfico 1 apresenta a divisão das gerações e sexos na empresa.

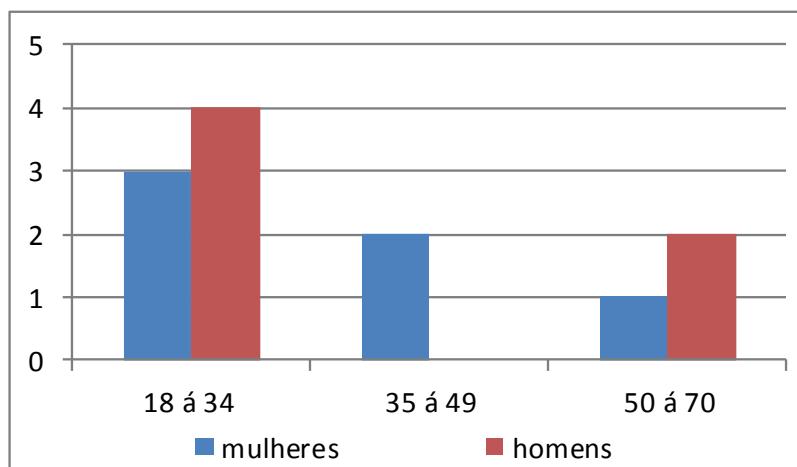


Gráfico 1 - Divisão de gerações e sexo na organização

Fonte: Autoras

Observa-se que a geração Y é predominante, A geração X possui mulheres e nessa idade não se encontra nenhum homem, e a geração BB se equo ipara à geração X.

O Gráfico 2 apresenta o nível de escolaridade na organização.

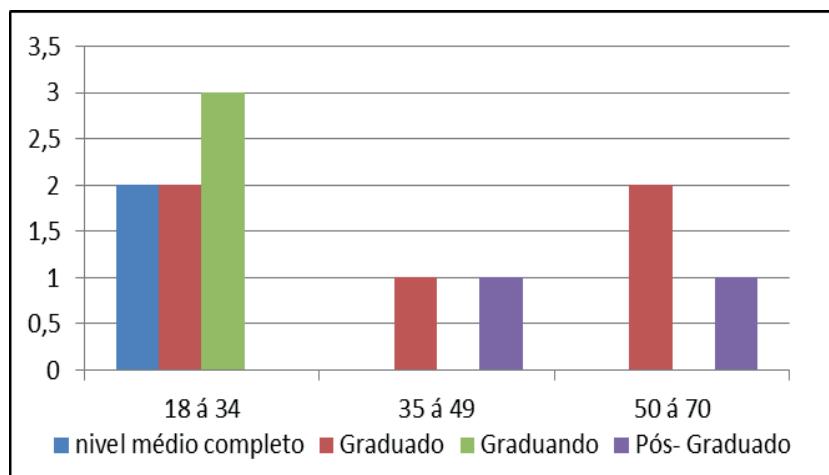


Gráfico 2 - Nível de escolaridade

Fonte: Autoras

Nota-se que o nível de escolaridade tem maior representatividade na geração Y, se compararmos a formação relativa à idade dos empregados.

O Gráfico 3 representa o nível de conflito conforme a geração.

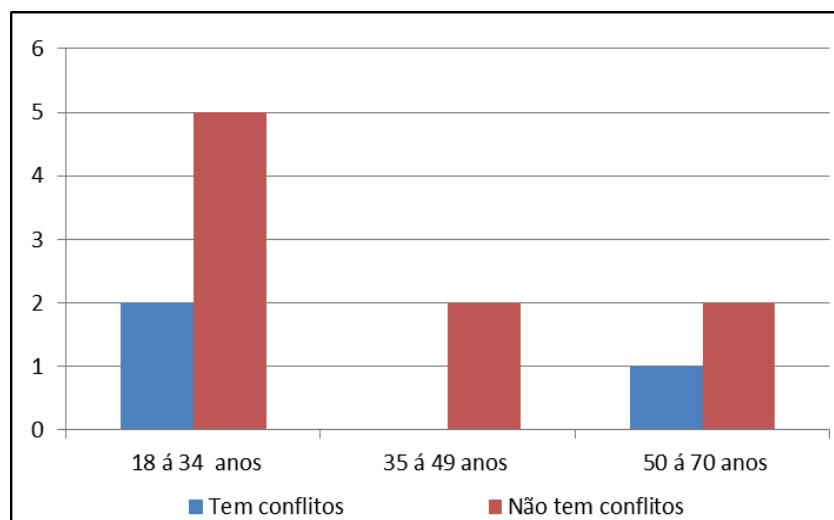


Gráfico 3 - Nível de conflito conforme a geração

Fonte: Autoras

Na pesquisa foram citados como principais problemas, a questão de diferença de pensamento, educação e dialogo, pois são pessoas com formação diferentes, então a maneira de cada uma pensar, de reagir perante a determinada situação e principalmente o dialogo são realmente pontos que diferenciam bem as gerações, por esse motivo apresentaram conflitos, principalmente entre as pessoas da geração Y e da geração BB, pois como a diferença de idade deles é muito grande, muitas coisas atualmente são diferentes no mercado de trabalho.

O Gráfico 4 representa o ponto de vista dos colaboradores com relação ao relacionamento entre eles na organização.

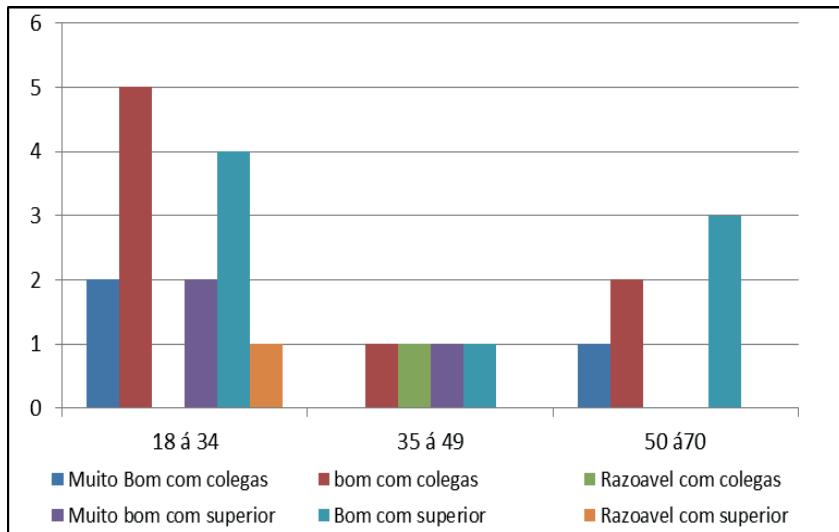


Gráfico 4 - Relacionamento entre os colaboradores

Fonte: Autoras

Percebe-se que em relação ao convívio com os colegas a geração Y em sua maior proporção demonstrou bom relacionamento, partindo para com relacionamento com superior. Já a Geração X demonstra um equilíbrio entre o relacionamento bom e razoável. Finalizando os BB se dividiram em muito bom e bom relacionamento.

Sobre o relacionamento com os superiores, os participantes da pesquisa da Geração Y, 02 foram muito bom, 04 bons e 01 razoável. Na Geração X os participantes dividiram-se, ou seja, 01 ficou com muito bom e outro com bom. Finalizando a Geração BB os respondentes responderam apenas bom.

5 | CONCLUSÃO

Observa-se que a geração Y é uma geração diferenciada das demais, pois as pessoas desta geração já nasceram em meio a grande inovações tecnológicas, com

diversas informações a disposição, o que pode ser visto como um diferencial competitivo, ao passo que as pessoas das Gerações X e BB devem sempre buscar atualização para acompanhar o processo de inovação tecnológica.

Pela pesquisa realizada, observa-se que os conflitos existentes na organização não deixam o ambiente de trabalho sem harmonia, pois de acordo com os respondentes, os empregados sempre procuram respeitar-se e buscar o entendimento mútuo.

Mesmo sendo poucos existem os conflitos entre funcionários na organização, e a maioria deles causados pela geração Y, por estar tomando conta do mercado de trabalho. Nota-se que todos procuram a melhor forma de convívio entre si. A cada dia mais eles percebem que um precisa do outro e todos precisam de um bom ambiente de serviço, pois é ali que passam a maior parte do seu dia, que mesmo com as diferenças todos devem se respeitar e procurar entender a visão de cada um.

Portanto, as organizações devem estimular o convívio diário de todas as gerações Baby Boomers, X e Y, para que possam melhorar o relacionamento e consequentemente, buscar os resultados esperados pela organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. A. et al. **Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa pública**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende. Artigos...Resende: SEGeT, 2012.11 p. Disponível em: <<http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos12/10416476.pdf>>. Acesso em 26 de outubro de 2014.

BARBOSA, C; CERBASI, G. **Mais tempo, mais dinheiro**. Rio de Janeiro. Thomas Nelson Brasil, 2009.

BRITO, M. P. V. B. **AS GERAÇÕES BOOMER, BABY BOOMER, X, Y, Z**. 2013. Disponível em <<http://adivivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x-y-z>>. Acesso em 27 de setembro de 2014.

CARVALHO, A. **As Gerações Baby Boomer, X, Y e Z**. In: **Origens e conflitos das diferentes gerações no contexto profissional**. Coisa & tale coisa. 2012. Disponível em <<http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z>>. Aces. 12/04/14.

ERICKSON, T. **E agora Geração X?** Elsevier/ Campus. Local: 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KULLOCK, E. **Geração Baby Boomer**. 2010. disponível em http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_Baby_Boomer.htm. Acesso em 06/2013.

LIMA, R. **Perfil das gerações no Brasil: as gerações X, Y e Z e seus perfis políticos**. São Paulo: Baraúna, 2012.

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

OLIVEIRA, A. **Veja as características que marcam as gerações Baby Boomers, X, Y e Z**; 2013. Disponível em <<http://rede globo.globo.com/globociencia/noticia/2013/10/veja-caracteristicas-que-marcam-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z.html>> Acesso 28/09/2014.

OLIVEIRA, Sidinei. **Geração Y. Ser Potencial ou ser Talentoso? Faça por merecer**. São Paulo: Integrare. 2011.

- _____. **Jovens para sempre, como entender o conflito de gerações**. 2010. Disponível em <<http://www.sidnei oliveira.com.br/samba/Livros/jovens-para-sempre-como-entender-o-conflito-de-geracoes.html>>. Acesso em 25/09/2014.

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

VERGARA, S. C. **Projetos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.