



PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E CONFLITOS GERACIONAIS

DE LARA RAMPASI, Ana Julia.
RAYCIK, Lais.

RESUMO

Conflitos intergeracionais nas organizações se referem às tensões e diferenças de perspectiva que surgem entre diferentes gerações de colaboradores, como os Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z. Essas divergências podem estar relacionadas a valores, atitudes, estilos de trabalho, comunicação e até mesmo expectativas de carreira. É fundamental compreender e gerenciar esses conflitos para promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Nesse contexto, em resumo, o psicólogo organizacional desempenha um papel fundamental na compreensão, gestão e promoção de ambientes de trabalho saudáveis em organizações multigeracionais. Sua atuação contribui para a redução de conflitos intergeracionais, o aumento da colaboração e a promoção do bem-estar dos colaboradores de todas as gerações.

PALAVRAS-CHAVE: Psicologia Organizacional; Gerações; Conflitos; Mercado de Trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 1930, as interações humanas se tornaram o foco de inúmeros debates devido ao seu papel fundamental nas organizações (DECENZO; ROBBINS, 2001). Para mitigar conflitos e aprimorar o ambiente de trabalho, as empresas devem acompanhar o desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos, bem como as particularidades de cada geração de colaboradores, visando estimular a criatividade e impulsionar a produtividade.

Uma geração pode ser caracterizada como um conjunto de indivíduos que compartilham o período de nascimento, faixas etárias próximas e experiências marcantes em suas vidas, que ocorreram em momentos cruciais do desenvolvimento humano (CRUZ et. al, 2019, apud CENAMO; GARDNER, 2008). Cada geração possui sua própria perspectiva de mundo e uma realidade moldada pelo contexto em que nasceu e cresceu. Essa diferenciação ocorre com base nas influências históricas que moldaram suas experiências, permitindo a compreensão de grupos de indivíduos que tendem a reagir de maneira semelhante em determinadas situações. De modo geral, a cada duas décadas aproximadamente, uma nova geração surge para substituir a anterior. Portanto, em períodos de transição, é comum observar múltiplas gerações compartilhando o ambiente de trabalho, o que pode resultar em conflitos intergeracionais, prejudicando a dinâmica empresarial e impactando negativamente a produtividade (CORDEIRO, 2012).



Em relação às diferentes gerações presentes no mercado de trabalho hoje, com algumas exceções, podemos identificar as seguintes: Baby boomers: Nascidos no período pós-guerra, entre 1940 e 1960 (OLIVEIRA, 2010). Geração X: Compreende os nascidos entre 1961 e 1977, sendo conhecida por vezes como a geração sem identidade. Geração Y: Abrange os nascidos entre 1978 e 1992, caracterizada como ambiciosa e altamente familiarizada com a tecnologia (FAGUNDES, 2011). Geração Z: Constituída pelos nativos digitais, nascidos a partir de 1993, essa geração demonstra uma profunda familiaridade com a tecnologia. É reconhecida por sua capacidade de realizar múltiplas tarefas simultaneamente, pelo desejo de gratificação instantânea e pela dificuldade em lidar com estruturas hierárquicas e autoridade. Nascidos após a disseminação da internet, eles ingressam no mercado de trabalho buscando um ambiente semelhante ao mundo conectado em que cresceram - rápido, globalizado e aberto a interações (FAGUNDES, 2011).

Devido a isso a essa grande diversidade geracional, as empresas encaram o desafio de gerenciar essas equipes heterogêneas, que se constituem devido às variadas características das pessoas que fazem parte do mercado de trabalho (VELOSO et. al, 2016).

2. CONFLITO GERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações, visando sua sobrevivência no mercado competitivo, precisam constantemente atualizar seus conhecimentos, conceitos e métodos de trabalho, o que demanda uma capacidade crescente de resposta rápida e adaptação. As mudanças tecnológicas, econômicas e culturais aceleradas exigem que tanto as organizações quanto seus membros se mantenham atualizados. Anteriormente, a aquisição de informações e conhecimentos exigia o envolvimento de profissionais e treinamentos específicos, mas agora, com um simples toque em uma tela, é possível acessar informações em tempo real, discutir em grupos online e realizar pesquisas na internet (CORRÊA et. al, 2016).

Além disso, o avanço científico e médico tem contribuído para uma melhor qualidade de vida e, conseqüentemente, uma maior longevidade e produtividade. Como resultado, é comum encontrar até quatro gerações diferentes (Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z) trabalhando juntas nas organizações. Isso pode criar conflitos devido a diferenças individuais, perspectivas, resultados e comprometimento, exacerbados pela influência das experiências passadas



e pela capacidade de adaptação às tecnologias de informação e comunicação (QUARTAROLLI et. al, 2015).

No contexto atual, o envelhecimento não implica necessariamente em inatividade e dependência, como era comumente concebido décadas atrás. De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), citada pelo Ministério da Saúde (2005), o envelhecimento não é definido apenas pela idade biológica, mas também pelas capacidades físicas, e muitos considerados "idosos" demonstram maior aptidão física do que pessoas mais jovens em termos de idade cronológica. O envelhecimento ativo envolve engajamento em diversas esferas sociais, financeiras, culturais, religiosas e organizacionais.

2. 1 Baby boomers

Essa geração, nascida entre 1940 e 1960, ficou conhecida como "baby boomers" devido ao aumento significativo na taxa de natalidade observada nos Estados Unidos nesse período. Isso ocorreu principalmente devido ao retorno dos soldados da Segunda Guerra Mundial e à necessidade de mais pessoas para contribuir na reconstrução do país (OLIVEIRA, 2010).

Os pais dessa geração educaram seus filhos com ênfase na obediência à autoridade e aos outros, adotando uma postura autoritária que, por sua vez, gerou uma reação de rebeldia em muitos jovens desse grupo. Essa rebeldia manifestou-se por meio de comportamentos e movimentos sociais, incluindo o feminismo e a luta pela igualdade de condições de trabalho, entre outros (JACQUES et al., 2015).

Essa geração foi a primeira a crescer com acesso à televisão, proporcionando a todos o acesso às mesmas informações e a oportunidade de compartilhar ideias semelhantes. A mídia desempenhou um papel crucial, não apenas na oferta de produtos e serviços, mas também na definição de comportamentos. Foi durante esse período que surgiu a ideia de juventude, transformando a percepção da sociedade sobre o desenvolvimento humano. A época foi marcada por movimentos como o hippie, feminista, negro, gay e pelo rock'n'roll, entre outros (BAUMAN, 2011).

Assim, houve uma divisão entre os jovens disciplinados e os rebeldes. Os disciplinados desenvolveram-se mais rapidamente, ingressaram no mercado de trabalho, formaram famílias com estabilidade financeira, seguindo o exemplo de seus pais. Enquanto isso, os rebeldes desafiaram as



normas sociais, envolvendo-se em comportamentos como consumo de álcool, tabagismo, relações sexuais antes do casamento e adoção de roupas provocantes. A partir desse grupo de rebeldes, surgiram movimentos importantes, como os feministas, de direitos civis e LGBTQ+. No Brasil, essa geração também se destacou na luta contra a ditadura militar (OLIVEIRA, 2010).

No âmbito profissional, os baby boomers são reconhecidos por sua aderência às regras da empresa, pelo alcance de metas e pelo comprometimento com a organização. O controle e a hierarquia eram valores essenciais nas empresas da época. Eles tendiam a trabalhar longas horas, visando aumentar a renda familiar para proporcionar maior conforto e estabilidade (OLIVEIRA, 2010).

2.1.1 Geração X

A Geração X, os nascidos entre 1961 e 1977, recebe esse nome devido à sua reputação de ser uma geração que muitas vezes se sente desprovida de uma identidade clara. Enfrentaram as diversas fases de inflação alta com estratégias econômicas, tornando-se propensos a buscar estabilidade financeira. Esses profissionais não estão tão inclinados a atender às demandas de seus superiores, ao contrário dos baby boomers, priorizando a satisfação em seu trabalho. Tendem a permanecer em uma mesma organização por longos períodos na esperança de progredir para cargos melhores. No entanto, uma vez que atingem seus objetivos tanto profissionais quanto pessoais, podem se tornar mais propensos à estagnação, deixando em segundo plano seu desenvolvimento profissional (CHAVES e DIAS 2017).

Uma manifestação dessas mudanças foi a emergência de movimentos sociais que buscavam igualdade de direitos para todos. Além disso, a estrutura familiar tradicional começou a se transformar, com pais separados e mães que trabalhavam, o que levou muitos membros dessa geração a serem criados por outras pessoas (JACQUES et al., 2015).

Mesmo tendo uma ética de trabalho sólida, a Geração X possui uma visão cética e uma atitude de desinteresse em relação às autoridades. Para eles, a liderança é conquistada por meio de esforço, e há uma sensação de obrigação em relação às tarefas cotidianas. Atualmente, ocupam posições de influência nas organizações. Ao contrário das gerações anteriores, eles tiveram acesso a novas oportunidades comerciais, aprenderam novos idiomas e testemunharam o desenvolvimento



tecnológico, como a disseminação dos canais de televisão por assinatura, a proliferação do uso da informática no trabalho e o surgimento das redes sociais após os anos 80 (FERREIRA, et. al. 2013).

2.1.1.1 Geração Y

Os indivíduos nascidos entre 1978 e 1992, que são filhos das gerações Baby Boomers e X, possuem características distintivas que os definem de maneira marcante. Eles são notavelmente familiarizados com a tecnologia e têm uma mentalidade de imediatismo. Esta geração é conhecida por sua ambição, individualismo e uma tendência à instabilidade. São também preocupados com questões ambientais e práticas saudáveis, demonstrando uma forte determinação em expressar suas opiniões sem se preocupar com hierarquias. Esses indivíduos são proficientes em realizar multitarefas, abraçam desafios e são bastante abertos à diversidade, aceitando diferentes origens étnicas, orientações sexuais, religiões e nacionalidades (JACQUES et al., 2015).

Os indivíduos da Geração Y possuem um conhecimento avançado em tecnologia, o que se destaca como uma de suas principais características. Além disso, têm a capacidade de promover e adaptar inovações no ambiente organizacional em que trabalham. Essa habilidade é considerada uma vantagem dessa geração, que muitas vezes é vista como mais disposta a experimentar, conviver com a diversidade e adotar abordagens mais cautelosas e estratégicas em comparação com outras gerações (COMAZZETTO, et. al. 2016).

No contexto profissional, essa geração rompeu com paradigmas do passado, como a busca por empresas que oferecem estabilidade. Em vez disso, preferem empresas modernas que os desafiam e não temem hierarquias. Compreendem que a responsabilidade por suas carreiras recai sobre eles mesmos. São mais orientados para um mercado globalizado, valorizando a criatividade e o conhecimento. Isso se reflete diretamente em seu perfil profissional, buscando organizações flexíveis e transparentes que promovem a liberdade e o desafio, onde podem progredir com base em suas conquistas. Como resultado, se não se sentem "satisfeitos", estão dispostos a buscar novas oportunidades no mercado (VELOSO et al., 2016).



2.1.1.1.1 Geração Z

No que diz respeito à tecnologia, a Geração Z é composta por nativos digitais que consideram a tecnologia parte essencial de suas vidas. Eles não têm experiência em um mundo sem os atuais meios de comunicação, como motores de busca, redes sociais e compras online. São tão proficientes em tecnologia que frequentemente ensinam seus pais e avós a usar dispositivos e tecnologias (FACCO et al., 2015).

No ambiente profissional, a Geração Z é caracterizada por ser multitarefa e ávida por resultados imediatos. Hierarquias tradicionais não são vistas com a mesma importância, e esses jovens tendem a se comunicar com superiores de maneira mais informal e direta. Eles valorizam a conectividade, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalização nas empresas em que trabalham. Essas características refletem sua preferência por empresas que compartilham esses valores (FACCO et al., 2015).

Na educação, essa geração demonstra um nível de conhecimento superior em comparação com gerações anteriores, muitas vezes ingressando na escola já alfabetizada. O fácil acesso à informação é um fator que contribui para essa vantagem. No entanto, a presença crescente da tecnologia na sala de aula levanta preocupações sobre a capacidade desses jovens de discernir informações confiáveis e de qualidade. Além disso, algumas análises apontam que o uso extensivo da tecnologia pode estar afetando negativamente suas habilidades de interpretação de linguagem corporal, tom de voz e habilidades sociais. O equilíbrio entre a vida virtual e a real é um desafio importante para essa geração (CATHO, 2009).

2.1.1.1.1.1 Conflitos geracionais e Psicologia Organizacional

Os membros da geração Baby Boomer são conhecidos por sua rigidez e lealdade às organizações, o que os torna mais relutantes em aceitar mudanças. Isso ocorre porque não tiveram a oportunidade de vivenciar o desenvolvimento de novas tecnologias ao longo de suas carreiras profissionais, apenas no final de suas carreiras, enfrentam dificuldades em lidar com essas



tecnologias, o que por vezes afeta suas relações com as gerações que as dominam naturalmente (RIBAS e FREITAS, 2019).

A Geração X aprendeu a abordar problemas de forma mais sistemática, utilizando ferramentas e estratégias sem depender tanto de meios tecnológicos. Em contraste, a Geração Y cresceu durante o período de mudanças tecnológicas, desenvolvendo habilidades e velocidade no uso dessas tecnologias para solucionar problemas. As diferentes abordagens dessas gerações em relação às questões organizacionais e às posições de trabalho podem causar conflitos (RIBAS e FREITAS, 2019).

É comum ver membros das gerações mais jovens ocupando cargos de liderança com menos tempo de experiência nas empresas, o que pode gerar desconforto entre os Baby Boomers. A Geração Y deseja ter voz nas decisões organizacionais e valoriza abordagens práticas e informais em suas relações profissionais, enquanto os profissionais da Geração X tendem a adotar uma postura mais formal e respeitar a hierarquia. A capacidade multitarefa da Geração Y, embora eficaz, pode ser vista pelas gerações mais antigas como falta de comprometimento e foco no trabalho (RIBAS e FREITAS, 2019).

Por outro lado, os membros da Geração Z são caracterizados pela sua velocidade e constante conexão. Eles buscam respostas imediatas para suas dúvidas e preferem interagir com seus superiores de maneira mais informal, como se estivessem conversando com um colega, ou às vezes, como se estivessem falando com um subordinado. Isso pode ser interpretado como falta de respeito pelas gerações mais antigas, que não estão acostumadas a essa abordagem. Além disso, os integrantes da Geração Z estão sempre em busca de aprendizado e tendem a não dar muita importância aos conselhos das gerações mais velhas, pois confiam mais em informações obtidas pela internet (RIBAS e FREITAS, 2019).

A psicologia organizacional concentra sua área de atuação no estudo do comportamento dentro do ambiente de trabalho e nas organizações. Com base nesse enfoque, busca compreender o contexto social e psicológico que orienta o funcionamento de uma organização, considerando-a como um conjunto de indivíduos cujas ações precisam estar alinhadas com o propósito da organização, visando atingir resultados que definem o propósito da mesma (ZANELLI e BASTOS, 2014).



Por outro lado, a gestão de pessoas, também de extrema importância, opera com base em normas e diretrizes estabelecidas, tomando decisões sobre como a instituição recruta, integra, avalia, promove e retém seus colaboradores. Sua principal função reside na compreensão das interações humanas e da própria organização, com um foco claro nas políticas que guiam a organização, influenciando o comportamento individual e coletivo, de modo a convergir com os objetivos e, conseqüentemente, com a missão da instituição (ZANELLI e BASTOS, 2014).

O papel do psicólogo se torna fundamental na promoção de programas destinados a melhorar o desempenho em ambientes organizacionais. Isso pode incluir a realização de palestras e workshops sobre as dinâmicas das relações de trabalho, com o objetivo de reduzir conflitos e atritos. Através das técnicas e abordagens próprias de sua formação, o psicólogo pode desempenhar um papel essencial na facilitação da comunicação não apenas entre as diferentes gerações, mas também entre todos os colaboradores. Ele atua como uma ponte entre os funcionários e a organização, promovendo um convívio harmonioso, incentivando a atualização constante, contribuindo para o bem-estar e a motivação dos colaboradores, e, como resultado, aumentando a produtividade geral (ARAÚJO, 2022).

3 ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS

Os dados apresentados neste estudo, fundamentados em uma revisão de literatura, foram obtidos por meio de uma pesquisa realizada em plataformas de busca de trabalhos acadêmicos. Na fase inicial da pesquisa, a seleção dos artigos se deu com base em seus títulos, seguida por uma segunda etapa de análise dos resumos, esse processo permitiu a exclusão de diversos trabalhos que não estavam alinhados com a temática escolhida.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

O presente estudo possibilitou investigar as causas dos conflitos intergeracionais, uma vez que foi possível compreender que os conflitos surgem de percepções divergentes em relação às abordagens profissionais de cada geração. Isso ocorre porque cada geração desenvolveu ao longo de sua trajetória mecanismos distintos para lidar com o ambiente de trabalho e o mercado de emprego.



É fundamental que o psicólogo esteja atento às características de cada geração e às possíveis fontes de conflito que possam surgir. É importante que ele saiba como utilizar essas diferenças de maneira construtiva, contribuindo tanto para o crescimento da organização quanto para o desenvolvimento de seus colaboradores. Mesmo que cada geração apresenta características distintas, essas diferenças não impedem que os indivíduos desenvolvam competências de outras gerações, desde que haja esforço e dedicação.

O papel do psicólogo é crucial na promoção de programas de aperfeiçoamento em ambientes organizacionais, como palestras sobre as relações de trabalho, com o objetivo de reduzir os atritos causados por conflitos.

O psicólogo, com base em suas técnicas e procedimentos de formação, pode desempenhar um papel crucial na comunicação não apenas entre as gerações, mas entre todos os colaboradores. Ele pode atuar como uma ponte entre os colaboradores e a organização, promovendo um ambiente de convívio harmonioso, incentivando a atualização constante, contribuindo para o bem-estar, a motivação e, conseqüentemente, aumentando a produtividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática selecionada como objeto de pesquisa, como mencionado anteriormente, possui relevância não apenas para as organizações, mas principalmente devido ao seu forte impacto social na compreensão das dinâmicas entre as quatro gerações. Essas dinâmicas são influenciadas por faixas etárias e eventos que moldam comportamentos e atitudes distintas. Além disso, a recente quarta revolução industrial impõe novos desafios de conhecimento diante da rápida evolução tecnológica, afetando profundamente todos os aspectos da vida.

Há uma necessidade evidente de um debate mais amplo sobre a função do psicólogo no ambiente organizacional. Nas literaturas analisadas, não foi encontrado uma definição clara de onde ele se encaixa e qual é o seu papel na organização. Muitas vezes, sua atuação é limitada ao processo de recrutamento e seleção, devido à sua habilitação para o uso de testes psicológicos.

Ademais, é importante notar que há uma escassez de estudos na área da psicologia que abordam essa temática, com a maioria dos trabalhos provenientes da área de administração. Isso ressalta a necessidade de que mais acadêmicos de psicologia e psicólogos se envolvam nesse



campo. Para isso, é fundamental realizar mais pesquisas de campo direcionadas a essa temática, utilizando instrumentos específicos da área, como os testes psicológicos, a fim de caracterizar e consolidar a atuação do psicólogo nesse contexto.



REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Robson Luís. **Conflito Organizacional, Multigeracional**. 2022.
- BAUMAN, Zigmunt. (2011). **44 Cartas do Mundo Líquido Moderno**, In Bauman, Z, (Perreira, V. Trad). No rastro da geração Y, (1º ed., cap12, pp. 49). Rio de Janeiro: Zahar
- CATHO. Conheça a Geração Z. 2009.
- CHAVES, B. G.; DIAS, C. A. (2017, agosto). **Gerações baby boomers, x, y e z: um estudo sobre a rotatividade voluntária na região sudeste do brasil no período de 2005 a 2015**. Encontro nacional de cursos de graduação em administração, Brasília, DF, Brasil, 28.
- CORDEIRO, Helena Talita Dante. **Perfis de carreira da geração Y**. 2012. 184 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.
- COMAZZETTO, L. R., Vasconcellos, S.J. L., Perrone, C.M, & Gonçalves, J. (2016). **A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações**. Psicologia: Ciência e Profissão.
- CORRÊA C. C. M. Jr., et. al. **O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho**. Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós, (21). 2016.
- CRUZ, Ligia; et. al. **As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais**. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 9, n. 2, 2019.
- DECENZO, D.; ROBBINS, S.; **Administração de carreiras**. In.: **Administração de recursos humanos**. Tradução de Alfredo Barcellos Pinheiro de Lemos. 6º Ed. São Paulo: LTC, 2001.
- FACCO, A. L. R.; et. al. **Compreendendo as aspirações de carreira de estudantes da geração z de escolas públicas**. Anais do XX Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão. UNICRUZ. Cruz Alta, 2015.
- FAGUNDES, M. M. **Competência Informacional e Geração Z: um estudo de caso de duas 15 escolas de Porto Alegre**.. 105 f. Trabalho de Conclusão de curso biblioteconomia, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.
- FERREIRA, E. J. dos S. I, Paiva, et. al.. **Conflito de gerações nos projetos**. ENIAC, 2 (2), p. 127-140. 2013



- JACQUES, T.C.; et. al. **Geração Z: Peculiaridades geracionais na cidade de Itabira – MG.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v.9, n.3, p.67-85. Rio de Janeiro, 2015.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes.** São Paulo: Integrare, 2010.
- RIBAS, Hatany Yuri R.; DE FREITAS, Raphael SI. **Conflito organizacional, multigeracional.** 2019.
- QUARTAROLLI, F. P., et. al. **Os conflitos interpessoais entre as gerações y, x e baby boomer nas organizações.** 2015.
- VELOSO, Elza Fátima Rosa; et al.. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, xe baby boomers.** REGE-Revista de Gestão, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.
- ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil-2.** AMGH Editora, 2014.