ARTIGO CIENTÍFICO

COMO AS DIFERENÇAS ENTRE GERAÇÕES INFLUENCIAM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

HOW DIFFERENCES BETWEEN GENERATIONS INFLUENCE THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT.

Paola Chinasso Machado; Sergio Ujie Borghi

Acadêmicos do Curso de Psicologia, Centro Universitário Unicuritiba, Rua Chile, 238, CEP 82.010-330, Curitiba, PR. Professor Perci Klein, Mestre, Psicólogo, Centro Universitário Unicuritiba, Rua Chile, CEP , Curitiba, PR.

RESUMO

O estudo das gerações sobre o ambiente organizacional tem como objetivo comentar sobre a importância do clima organizacional dentro das empresas, como a diferença entre gerações pode influenciar nesse estado e como a psicologia pode interferir e auxiliar na resolução de possíveis problemas que surjam devido a essas convergências. Os resultados desta pesquisa podem trazer diversos benefícios tanto para os colaboradores quanto para a gerência da empresa, pois o entendimento destes problemas e o alcance de suas soluções podem trazer incontáveis melhorias relacionais no ambiente corporativo. Um maior conhecimento sobre as características de cada geração, as semelhanças e diferenças entre elas facilita no processo de elaboração de métodos dentro do ambiente organizacional que atendam a todos os colaboradores da empresa, variando conforme sua idade e qual geração ele se encaixa.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional, conflito de gerações, comunicação assertiva, geração baby boomer, geração x, geração y.

ABSTRACT

The study of generations on the organizational environment aims to comment on the importance of the organizational climate within companies, how the difference between generations can influence this state and how psychology can interfere and assist in resolving possible problems that arise due to these convergences. . The results of this research can bring several benefits to both employees and company management, as understanding these problems and reaching their solutions can bring countless relational improvements in the corporate environment. Greater knowledge about the characteristics of each generation, the similarities and differences between them facilitates the process of developing methods within the organizational environment that serve all the company's employees, varying according to their age and which generation they fit into.

Keywords: Organizational Psychology, generation conflict, assertive communication, baby boomer generation, generation x, generation y.

1. INTRODUÇÃO

Literaturas relacionadas aos fatores relacionados à funcionalidade e influência do ambiente organizacional tem avançado cada vez mais, não só na área de recursos humanos, mas também em estudos ligados à administração, finanças, economia e no âmbito da psicologia, a qual tem como enfoque o desenvolvimento corporativo e uma construção de um espaço de trabalho mais adequado e disponível para que os funcionários desenvolvam suas funções com excelência. Sendo assim deve-se dar importância a questão atual de múltiplas gerações nos ambientes organizacionais, isto porque é de suma importância para o bom funcionamento e crescimento de uma organização a boa relação entre os

colaboradores da mesma. Caso os funcionários não estejam alinhados com os valores da organização e se sintam incompreendidos e excluídos nesse propósito produtivo e laboral a ser desenvolvido através do trabalho, o rendimento e a boa convivência serão afetados. Além disso, esse estudo se faz relevante no sentido que se torna um modelo de manejo a esta situação conflituosa que será denotada. Discriminando a identificação deste problema e o processo que deve ser estabelecido para buscar amenizar e, eventualmente, descontinuar os conflitos identificados que afetam o cotidiano de todos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para entender como ocorrem os conflitos geracionais, primeiro se faz necessário compreender o que é uma organização e qual a origem de um clima organizacional. Segundo MARIA ALICE N., existem dois tipos classificatórios de definições de organização, a organização (vista como um sistema fechado), consiste em um número de pessoas, formalmente juntas e geralmente incumbidas de funções específicas, com o propósito de atingir um objetivo expresso, e a organização (vista como um sistema aberto), é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais, com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.

O clima organizacional é extremamente importante para o desenvolvimento de uma empresa, são fenômenos resultantes da interação entre três fatores essenciais que influenciam nesse estado corporativo, eles fazem parte dos pilares que sustentam a empresa, que são: missão, valores e cultura. A manutenção deles é o que sustenta o clima organizacional, e podem ser a direção para um bom funcionamento da equipe e gestão, resultando no mantimento do bom relacionamento, motivação dos colaboradores, e as chances de bons resultados dentro da empresa podem crescer exponencialmente.

A partir do momento que o funcionário está alinhado com os três pilares essenciais e os mesmos fazem sentido para ele, a fluidez do trabalho, rendimento e o senso de pertencimento a empresa se tornam muito maiores. Mantendo essa linha de raciocínio outro fator essencial a ser considerado é compreender o perfil geracional

da empresa e qual a faixa etária dos funcionários, pois são direcionamentos muito importantes que podem ser determinantes para uma linha de produção e pensamento que permeiam entre os colaboradores.

Segundo Bennis, o clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade e relações sociais. A cultura é dinâmica e mutável, decorrente de pressões externas à organização ou por alterações internas, e essas alterações se refletirão no clima, ou seja, é um compilado de fenômenos que surgem da interação humana dentro de um sistema organizacional, ela envolve preceitos, tecnologia e caráter, sendo essenciais para o funcionamento da organização, é o conjunto das variáveis subjetivas da organização como alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, ansiedade, entusiasmo, empatia,etc.

Atualmente, conforme Comazzetto et.al (2016), o tema das gerações tem despertado curiosidade, principalmente no mercado de trabalho e nas organizações de negócios, que vêm buscando compreender como se configuram as novas gerações em função da alta quantidade de jovens que estão se inserindo nas empresas. Sobre isso, Campos et.al (2015) confirma que o mercado de trabalho demanda um perfil profissional que vai além do mero repertório de conhecimentos atestado pelo currículo. Furricho et.al (2015) complementam que as organizações são influenciadas e impactadas pelas constantes mudanças que ocorrem na sociedade, fazendo com que elas tenham que se adaptar a essas transformações e que, além disso, necessitam conhecer melhor seus colaboradores devido a particularidades de cada geração e, principalmente, à maneira de se relacionar no ambiente organizacional.

Para entender o perfil geracional presente nos dias atuais nas empresas, primeiramente é necessário realizar uma volta ao tempo e entender o conceito de geração, Viana et.al (2013) afirma que o conceito de geração foi primeiramente introduzido na teoria sociológica nos anos de 1950, na qual se define que uma geração é composta por um grupo de pessoas que compartilha, ao longo da vida, tradições, cultura, experiências de vida históricas e sociais. Conforme Jeffries e

Hunte (2003), geração representa um grupo de pessoas nascidas em determinado período e que podem compartilhar experiências comuns no processo histórico e social e, em um estágio similar de sua vida, predispõem-se a uma modalidade comum de pensamento e experiência e a um modo comum de comportamento.

As gerações são produtos de eventos históricos que influenciaram profundamente os valores e a visão do mundo de seus membros, nesta perspectiva, as abordagens são diversas e o indivíduo, em sua singularidade, é estudado pela Psicologia, enquanto a Sociologia tem uma base teórico-metodológica orientada para estudar os fenômenos coletivos sociais, tentando explicá-los, analisando os homens em suas relações de interdependência (Silva & Pinto, 2001).

Hoje em dia existem três tipos de concepções acerca do conceito de gerações; Os etnólogos se restringem à filiação ou genealogia, com o objetivo de classificar idades e marcar papéis sociais e, portanto, fala sobre intervalos de tempos que delimitam graus de filiação; Os conceitos demógrafos, são o conjunto de indivíduos nascidos na mesma data ou intervalo de tempo; E por último o conceito sociólogos, substituem a concepção unidimensional de tempo da história pela pluralidade, tomando o conceito como impregnado da noção de existência simultânea de momentos de amplitude temporal variável. O conceito de geração não se limita apenas aos indivíduos nascidos na mesma época, mas também abrange aqueles que foram moldados durante um período específico por influências educacionais, políticas e culturais semelhantes, ou que vivenciaram e foram impactados pelos mesmos acontecimentos. Essas pessoas se desenvolveram com conjuntos de conhecimentos semelhantes, o que resultou na preservação de valores comuns, denominados "sentimento de geração" ou "consciência de geração".

Autores como Martin e Tulgan (2006) e Gravett e Throckmorton (2007) também categorizam as gerações, utilizando critérios semelhantes, mas com pequenas variações nos períodos de nascimento e nas nomenclaturas. Cada geração tem características distintas, moldadas pelos eventos históricos e avanços tecnológicos de sua época, o que influencia profundamente suas atitudes, valores e comportamentos. Além disso, vale ressaltar que as gerações têm uma presença

diferente no mercado atualmente, isto é, a geração da infantaria e silenciosa é extremamente escassa no mercado de trabalho, devido a idade destes indivíduos já ser muito avançada, porém ainda é válido enunciá-las, devido aos impactos gerados por elas no mercado de trabalho, que perduram até hoje. Dependendo da literatura encontrada, as nomenclaturas podem divergir entre autores, principalmente para geração Y, também denominada como nexters, geração net e millennials (Nicholas & Guzman, 2009).

As gerações diferem de forma muito pronunciada quanto a maneira a qual enxergam o mundo, é primordial compreender que estas diferenças irão implicar também no ambiente organizacional e como estas pessoas se comportam nas empresas, o que almejam, e de que forma almejam. Através deste estudo, buscamos atentar principalmente as gerações mais proeminentes no mercado de trabalho atualmente, estas que compõem a mão de obra majoritariamente: Baby Boomers, Geração X e Geração Y.

Os Baby boomers são aqueles nascidos entre 1946 e 1964, as principais características da visão de mundo dessa geração orbitam essencialmente ao redor da estabilidade. A longa duração do emprego em uma mesma organização, com promoções e melhora social e financeira exponenciais e periódicas se demonstram de grande importância para estes indivíduos, o trabalho e a realização profissional têm um grande valor na vida destes trabalhadores, superando o valor da família em vários casos. A senioridade deles se demonstra cada vez mais, visto que devido a melhoras na saúde e medicina , eles se aposentam mais tarde e vivem mais, exercendo seu trabalho por longos períodos de tempo, devido a este valor tido por eles na realização profissional.

Já a segunda geração a ser contemplada, a geração X, abrange aqueles nascidos entre 1965 e 1979. Estas pessoas são marcadas por uma maior presença das mulheres nas organizações, devido a avanços na igualdade de gênero e diminuição deste preconceito, apesar de não o exterminar inteiramente, outro fator imprescindível e moldador da visão de mundo dessa geração foi o avanço

tecnológico e grande presença da televisão, avançando ainda mais os apelos consumistas e mantendo um ritmo acelerado até hoje. Essa geração pode ser definida como uma que trabalha para viver e não é exclusivamente focada na atividade laboral, como suas antecessoras, eles têm um escopo maior na perspectiva de vida. São indivíduos que trocam de emprego mais facilmente, priorizando sua vida pessoal. Comportamento mais imediatista e ambicioso, tendo pouca ênfase no processo duradouro e mais em promoções imediatas, influência financeira e profissional.

Em contrapartida, a geração Y comporta os jovens nascidos nas décadas de 1980 e 1990. As maiores características dos integrantes desta geração são: a flexibilidade e uma atitude questionadora dos métodos de trabalho tradicionais já estabelecidos, isso gera um conflito entre eles e as gerações que vieram antes que demonstram uma posição mais conservadora, com foco em hierarquia e lealdade, ao contrário da geração Y (flexível, ambiciosa, individualista). Os indivíduos desse grupo são fortemente motivados por desafios e situações novas, buscando, inevitavelmente, uma rápida ascensão na hierarquia das organizações. Essa impaciência, audácia e imediatismo colidem diretamente com os valores rígidos estabelecidos em gerações focadas na estabilidade, segurança e repetição, como por exemplo os Baby Boomers.

Esta dicotomia entre a geração Y e as anteriores denota também o desejo deles de trazer um balanço ainda maior entre ambiente de trabalho e tempo pessoal, usado para se dedicar a si mesmo e à família.

É preciso entender a relação entre as gerações também no que se trata de pais e filhos, ou seja, grande parte dos indivíduos da geração X são filhos de baby boomers, o que significa que se desenvolveram mediante a criação dos pais alinhada com esta cultura, ou seja, a maioria das pessoas da geração X acabou presenciando seus pais trabalhando em quantidades excessivas, até mesmo deixando de focar sua energia diretamente na família. Por isso, surge uma tendência entre esta geração de buscar um maior equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, buscando evitar os mesmos erros de seus pais. Contudo, é

necessário ressaltar que em muitos casos o perfil geracional não corresponde com a “classificação” que o indivíduo está inserido, Maurer (2013), em seu estudo, adiciona que divergências entre autores apontam que indivíduos de uma mesma geração podem se comportar de maneiras diferentes e até mesmo opostas, apresentando características de personalidade não previstas como expressivas daquela geração, quando se generaliza.

Esses comportamentos podem ser resultados da realidade socioeconômica, política e educacional a que esses indivíduos foram expostos. Isto significa que o conceito dos conflitos geracionais dentro das empresas giram em torno de alguns fatores, que variam muito, podemos entender que as gerações também vão concordar em muitos quesitos. Um exemplo clássico disso seria o uso da tecnologia, em uma equipe pode haver a concordância em relação ao objetivo de certas ações, deste modo, as metas estão alinhadas, porém, as pessoas mais jovens, da geração Y ou X, podem querer buscar o resultado utilizando novas tecnologias e softwares, enquanto em vários casos a geração mais antiga, como os baby boomers podem ter uma certa resistência a isso.

Desta forma, compreendendo que as rápidas mudanças que estão ocorrendo hoje na sociedade e no mercado de trabalho interferem consideravelmente na estrutura das grandes empresas, e que para conseguirem se manter aquecidas e com um alto índice de desempenho se faz necessário adequar-se rapidamente a essas mudanças. A chegada de diversas gerações no ambiente de trabalho traz vantagens devido à diversidade, integração e experiência de diferentes pontos de vista. No entanto, também pode resultar em desafios e tensões, já que cada geração tem uma abordagem única em relação ao contexto. Portanto, é crucial que as organizações estejam atentas à administração do ambiente interno. Isto é, no ambiente organizacional atual, é necessário este balanço entre gerações e visões de mundo, trazendo pontos de vistas mais focados em tecnologia e inovação e associando com a experiência daqueles que estão inseridos no mercado de trabalho a mais tempo.

Zemke (2008) destaca que cada geração difere da outra em termos de crenças, valores e prioridades, que são consequência direta da época em que foram criadas.

As análises identificam a presença da geração Baby-Boomers (geração pós-guerra), a geração X (abrange os nascidos entre 1962 e 1977) e a geração Y (nascidos a partir de 1978) atuando em um mesmo ambiente de trabalho.

Sendo assim, após entender sobre os diversos fatores que influenciam os conflitos no ambiente de trabalho, e entendendo o conceito de geração, clima organizacional, como se constitui uma organização e o perfil de cada geração, podemos concluir que a falta de comunicação assertiva, dificuldade de alinhamento com a cultura da empresa, diferenças de visão de mundo, etc. possuem grande potencial de influência nas desavenças organizacionais. Uma outra condição que atualmente está tendo destaque quando se diz respeito ao clima do ambiente organizacional e seus conflitos, é a questão dos diferentes modelos de trabalho onde se faz necessário compreender o quanto eles podem influenciar, ou não, no desenvolvimento de conflitos nas empresas.

Segundo o artigo “Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho” Em um contexto no qual a tecnologia transforma o cenário do mercado de trabalho reduzindo postos, extinguindo funções e exigindo novas competências a carreira tradicional descaracteriza-se cada vez mais, dando espaço a novas formas de interação empregado-organização. Sendo assim, temos um contraste entre modelo moderno e modelo tradicional de trabalho.

No modelo tradicional a visão está ligada a um mundo estável, no qual as pessoas aguardam seu crescimento progressivo em uma mesma empresa, existência de um treinamento formal, objetivos de longo prazo, regras muito claras a respeito de horário de trabalho pré estabelecido, comparecimento todos os dias no ambiente de trabalho, posição de trabalho obedecendo uma ordem hierárquica, valorização e serventia a empresa, reconhecimento de que o relacionamento com a organização é importante, o grande ápice era ingressar como aprendiz e chegar a um cargo alto de liderança dentro da organização. (CHIAVENATO, 2012),

Apesar de mais democrático, o moderno modelo proteano de carreira se caracteriza pela instabilidade, descontinuidade e pela horizontalidade, em contraposição ao modelo tradicional. Essa mudança não significou, necessariamente, progresso e bem-estar para as pessoas, que se tornam as responsáveis por suas próprias carreiras. Além disso, ela envolve uma mudança no contrato psicológico entre os participantes, principalmente no quesito lealdade empregado-empresa (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

O modelo de teletrabalho, ou mais conhecido como "*Home Office",* após a pandemia do Covid-19, virou tendência em grandes corporações do mundo inteiro, para as empresas se torna uma forma de redução de custos e aumento de produtividade, permitindo flexibilidade e economia, chegando ao ponto de aliviar o stress para os colaboradores e promovendo benefícios para sociedade (Nicholas & Guzman, 2009). Mas até que ponto o teletrabalho é um fator positivo? O fator que mais estimula a mudança e resolução de conflitos nas organizações é comunicação assertiva no ambiente de trabalho, a partir do momento que o funcionário limita sua convivência com os demais colegas e passa a fazer essa interação de forma online e remota, a comunicação pode torna-se mais escassa, de forma a dificultar um diálogo claro e objetivo entre os colegas.

Nesse sentido, um novo cenário se apresenta onde há a necessidade de reestruturação nas estratégias, nos processos organizacionais e na cultura das organizações empresariais, onde é necessário compreender o perfil comportamental e adequar as estratégias empresariais para obter um bom rendimento dos funcionários, adequado uma rotina equilibrada de trabalho para ambos os colaboradores.

TÉCNICAS DA PSICOLOGIA QUE PODEM SER UTILIZADAS NAS RESOLUÇÕES DE CONFLITOS GERACIONAIS

Conforme já abordado anteriormente, entendemos que a psicologia tem como papel primordial neste contexto compreender as diferenças geracionais e de que maneira isso influencia o ambiente organizacional. Assim, a partir da análise das

características, valores e comportamentos distintos de diferentes gerações no ambiente de trabalho é possível traçar um plano de ação para melhorar ainda mais a qualidade do ambiente organizacional. Desta forma, para que fique claro o entendimento sobre o papel da Psicologia e do psicólogo no ambiente organizacional, é interessante trazer o significado e uma breve história do Psicólogo Organizacional, o qual emerge como uma figura central na promoção da saúde mental e na eficiência das organizações.

Segundo o artigo “História da Psicologia organizacional “, foram diversas as razões que favoreceram e possibilitaram a eclosão da Psicologia Organizacional. No início do século XX já existiam psicólogos experimentais e até mesmo pessoas que não eram psicólogos preocupados com a realidade das organizações, Inicialmente os trabalhos da Psicologia Organizacional estavam voltados ao chão de fábrica, com objetivo de aperfeiçoar a mão de obra disponível e, consequentemente lucrar com a produtividade. Com o passar dos anos e com a realidade de cada época, o psicólogo organizacional foi desenvolvendo diferentes atividades e atuando em campos distintos, tornando-se uma ferramenta valiosa e que tem muito a contribuir para com as organizações.

Dois psicólogos são considerados os principais fundadores do campo: Hugo Münsterberg e Walter Dill Scott eram psicólogos experientes e professores universitários que se envolveram na aplicação de recursos da psicologia para resolver problemas em organizações. Münsterberg estava particularmente interessado na seleção de funcionários e no uso de novos testes psicológicos. (SPECTOR, 2010, p. 14)

O Psicólogo Organizacional é responsável por realizar diversas atividades dentro da área, como: Recrutamento e Seleção, onde aplicam técnicas avançadas para identificar candidatos que não possuem apenas as habilidades técnicas possíveis, mas também se encaixam na cultura da empresa, garantindo uma melhor adaptação e retenção; Treinamento e Desenvolvimento, área onde desenvolvem programas de treinamento que não apenas aprimoram habilidades, mas também fortalecem a união da equipe e promovem uma cultura de aprendizado contínuo; Gestão de Conflitos, os psicólogos intervêm em situações de conflito, utilizando sua

compreensão da psicologia humana para mediar e resolver disputas de maneira equitativa e construtiva; Bem-Estar e Saúde Mental, fornecem apoio e aconselhamento aos funcionários, promovendo a saúde mental no local de trabalho e implementando estratégias para reduzir o estresse e o esgotamento; E por fim o desenvolvimento organizacional, o qual contribui para estratégias de desenvolvimento organizacional, utilizando pesquisas e análises para melhorar a eficiência, a satisfação dos funcionários e a cultura corporativa.

O principal objetivo do psicólogo organizacional é criar um ambiente de trabalho que contribua para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. Isso não envolve apenas entender o comportamento individual, mas também as dinâmicas complexas de grupos e equipes, busca por aumentar a produtividade, melhorar a qualidade do trabalho e fortalecer as relações interpessoais. Além disso, os psicólogos organizacionais têm a meta de promover uma cultura de diversidade e inclusão, onde cada voz é valorizada, e os talentos são cultivados independentemente de origem, gênero ou orientação sexual. Eles também se dedicam a melhorar a saúde emocional dos funcionários, criando estratégias para mitigar o estresse e prevenir a exaustão profissional.

Em um mundo empresarial cada vez mais complexo e dinâmico, o papel do psicólogo organizacional é mais essencial do que nunca.. Ao integrar a psicologia com as necessidades práticas do mundo corporativo, esses profissionais desempenham um papel vital na criação de ambientes de trabalho sustentáveis, inovadores e centrados no ser humano. Sendo assim, a seguir vão ser apresentadas algumas das técnicas que podem ser utilizadas em ambientes organizacionais que podem auxiliar na resolução ou mediação de conflitos.

Comunicação

Segundo o artigo “Como a comunicação pode influenciar no surgimento de conflitos no ambiente organizacional”, apesar dos avanços dos meios de comunicação, os conflitos gerados entre as pessoas continuam presentes, inclusive dentro das empresas. Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo compreender como a

comunicação pode influenciar no surgimento de conflitos no ambiente organizacional. Para a construção de uma boa e eficaz comunicação, é necessário trabalhar com os funcionários 6 pilares essenciais que formam um bom e claro diálogo, os quais seriam: Assertividade é a habilidade de se expressar de maneira clara e firme, sem gerar constrangimentos, comunicando-se de forma direta e transparente, demonstrando confiança e persistência; Autenticidade que se refere a capacidade de ser verdadeiro consigo mesmo, comunicando-se com firmeza baseado em valores e pontos de vista pessoais, sem excessiva preocupação com a opinião alheia; Manter a mente aberta é essencial, envolvendo disposição para considerar diferentes perspectivas, ideias e cenários alternativos, mantendo-se receptivo a novos aprendizados; A Empatia, por sua vez, consiste em colocar-se no lugar do outro, praticando a escuta ativa e demonstrando compreensão, permitindo que ambas as partes se sintam ouvidas e valorizadas; A clareza na comunicação é vital para garantir que a mensagem seja compreendida pelos interlocutores, assegurando que a comunicação seja precisa, clara e fácil de entender, evitando possíveis mal-entendidos; E por fim a capacidade de ouvir ativamente, por fim, implica em priorizar a escuta ativa, demonstrando uma disposição genuína para compreender o que está sendo dito, possibilitando uma comunicação eficiente e respeitosa.

A partir do momento que se trabalha a comunicação e clareza na comunicação no ambiente organizacional os conflitos podem amenizar consideravelmente, e os funcionários podem se sentir mais leves e tranquilos para solucionar os conflitos, pois com o treino de uma comunicação clara cria-se um repertório organizacional e até mesmo emocional para lidar com essas situações inevitáveis do dia a dia organizacional. A primeira técnica a ser realizada pela psicologia e valorizada é a comunicação assertiva, tendo como base esta compreensão de como cada geração opera e como elas interagem, a psicologia é capaz de executar estratégias e diálogos com o objetivo de melhorar a comunicação intergeracional, deste modo aumentando a efetividade da comunicação e diminuindo os possíveis ruídos que atrapalham o processo produtivo e afetam a qualidade de vida destes trabalhadores. Utilizando dinâmicas grupais nos ambientes organizacionais com atividades que estimulem a assertividade na comunicação.

Mentoria

Outra metodologia e técnica a ser aplicada é uma mentoria mais intensa das lideranças da empresa, em diversos níveis, de tal forma que exista uma educação destes líderes quanto a novas estratégias e estilos de liderança, que tendem a ser cada vez mais adaptáveis e benéficos para o contexto completo da empresa. É importante ressaltar que estas estratégias, para serem realmente efetivas no ambiente organizacional, devem levar em consideração o perfil dos colaboradores e principalmente a forma como estas gerações diferentes interagem umas com as outras nos processos do trabalho exercido, outro ponto muito importante para a questão da liderança é realizar um processo de autoconhecimento do líder inicialmente, para que ele possa primeiramente ser capaz de compreender sua forma de gestão e funcionamento, para posteriormente conseguir liderar sua equipa da maneira mais efetiva e simultaneamente humana.

Treinamento e desenvolvimento

É uma estratégia diferente, a qual necessita de conhecimento técnico e também uma área de recursos humanos em muitas empresas, este quesito é extremamente importante quando tratamos de treinamentos voltados para o comportamento e relações interpessoais, este tópico se relaciona mais especificamente com a área da psicologia. Desta forma, a partir dos conhecimentos e princípios da psicologia, é possível desenvolver e lapidar cada vez mais a comunicação, desentendimentos e outras demandas através do treinamento e desenvolvimento, visando promover um ambiente cada vez mais colaborativo e favorável para a organização. Outro fator importante que pode ser enfatizado nos treinamentos é a questão da psicoeducação sobre as gerações e as formas de funcionamento diferentes delas se faz possível através do diálogo, feedback, e treinamento de comunicação.

Além das técnicas citadas acima, a psicologia pode apoiar a gestão de conflitos de forma geral na organização, mas também de maneira específica voltada para os conflitos devidos às diferenças em abordagens e ideais de cada geração. Sendo assim, podemos atender às demandas da empresa da forma mais clara e objetiva possível, resolvendo as discussões construtivamente e encontrando soluções para todas as gerações envolvidas, mantendo um ambiente organizacional ideal e

atendendo as metas da organização em questão. Um ponto que se volta menos à efetividade da organização e mais para a qualidade do ambiente e humanidade em si da organização é a diversidade e inclusão.

A psicologia pode ser de grande ajuda para a construção deste processo, através de conceitos psicológicos, as organizações podem se tornar mais capazes de lidar com as dificuldades geradas pelas diferenças intergeracionais, isto é, promover uma maior inclusão e colaboração entre diferentes grupos etários, levando em consideração as diferentes abordagens e visões de mundo de cada geração, bem como as preferências e modo de trabalho individual a cada pessoa.

Feedback

Aliado ao conceito previamente mencionado de mentoria das lideranças, há também a técnica do feedback construtivo. Este não se limita apenas aos líderes, o feedback pode ser dado também por todos os colaboradores, buscando um ambiente cada vez mais competente e compreensivo. Com relação ao tema a ser tratado, deve-se considerar também qual a geração do indivíduo que irá receber o feedback, deste modo é possível promover o desenvolvimento profissional e a melhoria contínua do mesmo, sem impactar negativamente esta pessoa.

Comunicação assertiva

Mantendo uma linha de raciocínio semelhante ao do feedback construtivo, outra base da intervenção psicológica nas empresas é um assunto muito tratado quando se fala de uma boa qualidade de ambiente organizacional seria a comunicação assertiva. Assertividade, por conceito é conseguir expressar suas ideias, opiniões e necessidades de forma clara, direta e respeitosa, informando a mensagem que deseja passar, sem ofender os participantes da conversa. Do ponto de vista da psicologia, esta comunicação requer algumas etapas e abordagens para ser realmente assertiva e efetiva, é necessário entender quais as informações realmente importantes para o processo da empresa e se utilizar desta habilidade da comunicação para contribuir para um estabelecimento de métodos mais eficazes de resolução de problemas, relacionamentos mais saudáveis entre funcionários e áreas

da empresa, resultando em um ambiente de trabalho mais produtivo e positivo. Isto significa que a psicologia pode colaborar muito neste sentido, encorajando, ensinando e desenvolvendo essa habilidade entre os membros da equipe, tendo impactos muito significativos no sucesso da organização de forma mais ampla.

Identificação do perfil da empresa

Para entendermos o próximo conceito no qual a psicologia pode apoiar, primeiro é imprescindível compreender o que significa perfil organizacional. Seria, essencialmente, como a organização funciona, quais suas metodologias para alcançar os objetivos, como os colaboradores se relacionam, quais os princípios que a empresa como uma equipe segue. A partir disso, a psicologia apoia na identificação deste perfil organizacional e na adaptação dos colaboradores a ele, bem como na adaptação deste modelo já adotado à entrada de novos colaboradores. Este tópico se estrutura com muita importância quando falamos sobre a inserção de diversas gerações em uma mesma organização, isto porque este alinhamento com o perfil organização ocorrerá de forma diferente para cada geração, especialmente caso a empresa tenha um perfil bastante pronunciado, que tenha princípios com difícil aceitação para alguns colaboradores, a depender de seus próprios princípios e formas de agir. Este procedimento de identificação irá definir os pilares da empresa e é crucial para atender a diversas demandas, como por exemplo, o recrutamento e seleção, o desenvolvimento de uma cultura corporativa alinhada aos colaboradores e ao perfil deles, a proposta de novas mudanças dentro da estrutura da empresa e também a criação de novas estratégias para resolução de problemas empresariais. Em suma, esta atividade de identificação também é valiosa para evitar e solucionar conflitos geracionais.

Técnica operativa de grupo

A técnica operativa de grupo, sejam quais forem os objetivos que no grupo se proponham, tem por finalidade que seus integrantes aprendam a pensar em uma co-participação do objeto do conhecimento, entendendo que pensamento e conhecimento não são fatos individuais, mas uma produção social.

As técnicas operativas desempenham uma função importante não apenas na formação de psicólogos, mas também no ambiente institucional, na qualificação de líderes, e também na resolução de conflitos. Em resumo, essas técnicas são utilizadas em todas as situações em que um grupo tem a capacidade de se tornar uma unidade operativa de tarefa, focando na análise das dificuldades que surgem durante o desenvolvimento da atividade.

É importante ressaltar que o grupo operativo não tem como objetivo se envolver nas questões administrativas da organização, seu propósito é dar suporte para que o grupo consiga resolver internamente as dificuldades apresentadas. No âmbito do grupo operativo, são gerenciadas as tensões intra e interpessoais que impactam negativamente no desempenho funcional dos colaboradores e, consequentemente, no rendimento da organização como um todo. Sendo assim, o foco está na resolução das questões que afetam diretamente a qualidade do grupo e da organização.

A metodologia que é utilizada em consultoria e treinamento é dividida por quatro fases, a primeira envolve a Investigação inicial, a qual tem como objetivo criar condições para que as pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento organizacional possam responder aos desafios de mudança; A segunda fase é a do diagnóstico e planejamento, onde são utilizados vários instrumentos com o grupo envolvido, em conjunto à técnica de grupo operativo, valiosa tanto para diagnóstico ou classificação da investigação inicial como para treinamento e desenvolvimento; A terceira etapa é o desenvolvimento, o qual tem por objetivo atingir a competência interpessoal, facilitando a integração dos participantes, proporcionando situações de maior diálogo, de modo a atingir um fortalecimento da equipe, fundamental para desencadear e encaminhar o processo de mudanças; E por fim a quarta fase que é a de preparação para mudança, por meio de instrumentos e da técnica de grupo operativo surgiu a elaboração de planos de ação, com o objetivo de superar as forças restritivas e alimentar as forças propulsoras que interferem nas mudanças desejáveis.

Identificar o perfil comportamental de cada colaborador é fundamental para a gestão eficiente dos recursos humanos, e a psicologia disponibiliza várias técnicas com essa finalidade. Aqui estão algumas abordagens comuns:

Entrevistas Comportamentais:

Para avaliar o comportamento passado em situações específicas, é feita a realização de entrevistas estruturadas. Ao serem feitas perguntas situacionais, é possível descobrir como uma pessoa lida com desafios, trabalho em equipe e resolução de problemas.

Testes Psicométricos:

A avaliação dos traços comportamentais frequentemente envolve a utilização de testes de personalidade, tais como o Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ou o DISC. Categorizar as pessoas em tipos ou perfis específicos é feito com base nas suas respostas nos testes.

Avaliações 360 Graus:

O feedback é obtido de várias formas, abrangendo colegas, subordinados e superiores. Dá uma visão abrangente do comportamento do indivíduo em múltiplos contextos.

Observação Direta:

Identificar padrões e características comportamentais requer a observação do comportamento no ambiente de trabalho. Inclui-se nesta técnica a análise de como os indivíduos abordam tarefas, interagem com colegas e lidam com desafios.

Feedback Construtivo:

Estabelecimento de um canal de comunicação direto para fornecer e receber feedback útil. A possibilidade de compartilhar percepções sobre o comportamento de um indivíduo é permitida aos gestores e colegas.

Análise de Competências:

Encontro das competências-chave indispensáveis para a efetividade em um determinado cargo. Análise de como as capacidades individuais estão alinhadas com os critérios do cargo.

Avaliação de Habilidades Sociais:

Há um foco na avaliação das habilidades interpessoais, empatia e competências de comunicação. Crucial para funções que exigem uma interação regular com colegas, clientes ou parceiros de negócios.

Feedback Contínuo:

Para monitorar e ajustar o comportamento ao longo do tempo, é importante implementar sistemas de feedback contínuo. Isso colabora para adaptar as estratégias de desenvolvimento pessoal conforme seja necessário.

Mapeamento de Carreira:

É realizada uma análise das experiências profissionais passadas e das expectativas futuras de cada colaborador com o objetivo de entender suas motivações e desafios. É relevante frisar que as diferentes técnicas podem ser utilizadas em conjunto, dependendo das necessidades específicas da empresa e dos objetivos traçados para a avaliação do perfil comportamental. Além disso, é indispensável lidar com essas avaliações de forma ética, preservando a privacidade e confidencialidade das informações obtidas.

Em vez de controlar, a liderança pode servir como um elemento ativador no processo de criação do conhecimento. A sua importância reside na capacidade de

oferecer informações precisas, oportunas e abrangentes que contribuem para a tomada de decisões, bem como na responsabilidade em impulsionar os processos de conversão do conhecimento (SECI) apoiando a visão organizacional sobre o assunto (Nonaka et al., 2006).

A partir de seus estudos em trinta e um projetos diferentes de gestão do conhecimento em vinte empresas diferentes, Davenport e Prusak (1998) estabeleceram uma lista de fatores que levam projetos de gestão do conhecimento ao sucesso, tais como: Elaborar e implementar alguma estrutura de codificação do conhecimento da empresa também deve ser considerado.

Um ponto importante a se destacar é que todos os indivíduos possuem o desejo intrínseco de buscar conhecimento, desenvolver-se profissionalmente e estar abertos a novas responsabilidades. Essas características não dependem da geração à qual pertencemos - seja ela baby boomer, X ou Y. O que realmente nos diferencia é como cada um escolhe alcançar tais metas: quais abordagens utilizamos? Quais caminhos trilhados? Além disso,há também diferenças na forma como percebemos nosso progresso pessoal em relação à aprendizagem.

No entanto, é crucial destacar, conforme discutido por Oliveira (2010, p. 60), que a convivência harmoniosa entre as diferentes gerações desempenha um papel vital na busca pelo equilíbrio necessário para enfrentar os desafios da contemporaneidade.
Para evitar conflitos e desgastes profissionais durante o processo de transição da geração X para a geração Y, é essencial implementar um programa de orientação e treinamento em relação ao relacionamento interpessoal. Além disso, é fundamental monitorar as atividades, visando promover maior harmonia nesse contexto.

3. CONCLUSÃO

Promover a compreensão e gestão adequadas das diversidades geracionais emerge como fundamental ao longo da pesquisa, onde se aborda como as diferenças entre gerações podem influenciar o ambiente organizacional. Esta

revelou que as distintas características, valores e expectativas das diferentes gerações presentes no ambiente organizacional desempenham papéis fundamentais tanto na comunicação quanto na administração de equipes. Além disso, também impactam diretamente nas decisões tomadas pela empresa assim como em sua cultura corporativa.

Por meio do estudo realizado pôde-se notar que as gerações dos Baby Boomers até a Geração Z contribuem com perspectivas singulares quando se trata do local de trabalho. Suas visões são influenciadas pelas experiências vividas ao longo da vida assim como pelos avanços tecnológicos e alterações na sociedade. Compreender essas diferenças tornou possível detectar oportunidades para fortalecer a colaboração entre gerações e desenvolver estratégias que otimizem o potencial de ambos os grupos.

Mostrou-se essencial a adaptação das políticas de gestão de pessoas, programas de treinamento e comunicação interna para as características específicas de cada geração, a fim de promover um ambiente inclusivo. Valorizar a diversidade geracional não apenas ajuda no envolvimento dos funcionários, como também potencializa o desenvolvimento das ideias inovadoras e resoluções eficazes na empresa.

Ao término da pesquisa observa-se novamente como é importante para as organizações aceitarem com entusiasmo pessoas de diferentes gerações, porque quando assim fazem estarão melhores preparados para enfrentar os obstáculos existentes no mercado atual junto com todas suas oportunidades em crescimento além do estabelecimento de um ambiente laboral resistente. A compreensão das diferenças entre as gerações não apenas auxilia na harmonia no local de trabalho, mas também representa uma vantagem estratégica para empresas que procuram se destacar em um contexto empresarial continuamente evoluindo.

4. REFERÊNCIAS

NOVAES, Simone. Perfil geracional: um estudo sobre as características das gerações dos Veteranos, Baby Boomers, X, Y, Z e Alfa. **SINGEP–Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**, v. 7, 2018.

BARBOSA, Flavia Maria; CHAYM, Carlos Dias; DA SILVA, Joelson Matias. PERCEPÇÕES DAS GERAÇÕES YEZ NO CENÁRIO FUTURO DE TRABALHO DO BRASIL. **FACULDADE CEARENSE EM REVISTA**, p. 31.

WATANABE, Alice Setsuko et al. Criação de valor para funcionários de diferentes gerações em uma multinacional da área da saúde. **Revista Liceu On-Line**, v. 10, n. 2, p. 103-117, 2020.

SOUZA, Francielli Sepulveda de et al. O impacto da motivação nos colaboradores e seus reflexos conforme as gerações. 2022.

MELO, Ariana De Oliveira et al. Identidade da geração Z na gestão de startups. **Revista Alcance**, v. 26, n. 3, p. 320-333, 2019.

DEL BARRIO, Maria Alice NA. Resolução de conflitos inter e intragrupais nas organizações, através da técnica de grupo operativo. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 32, n. 1, p. 307-321, 1980.

SILVA , B. L. de O. e .; MOURA , C. C. de .; VERÇOSA, N. M. . CONFLITOS DAS GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. Scientia Generalis, *[S. l.]*, v. 1, n. S1, p. 17–17, 2020. Disponível em: http://scientiageneralis.com.br/index.php/SG/article/view/72. Acesso em: 29 set. 2023.

CHIUZI, RAFAEL MARCUS; GONÇALVES PEIXOTO, BRUNA RIBEIRO; LORENZINI FUSARI. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson Temas em Psicologia, vol. 19, núm. 2, dezembro, 2011, pp. 579-590 Sociedade Brasileira de Psicologia Ribeirão Preto, Brasil. Acesso em: 27 set.2023

TRIDAPALLI, J.; SILVA, E. da; KRAEMER LENZ ZIEDE, M.; MARCOLLA, C. Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. Revista Húmus, *[S. l.]*, v. 7, n. 20, 2017. Disponível em: https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/7849. Acesso em: 29 set. 2023.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da; DUTRA, Joel Souza. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. Rev. bras. orientac. prof, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 197-208, dez. 2012. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200007&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 21 abr. 2022.

CHIUZI, Rafael Marcus; PEIXOTO, Bruna Ribeiro Gonçalves; FUSARI, Giovanna Lorenzini. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. Temas psicol., Ribeirão Preto, v. 19, n. 2, p. 579-590, dez. 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2011000200018&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 21 abr. 2022.z

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/attachments/19476/1099-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf. Acessos em 21 abr. 2022.

DE ANDRADE, Sanete Irani, et al. Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. 2012. Disponível em chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/10416476.pdf. Acessos em 21 abr. 2022.

DEL BARRIO, Maria Alice NA. Resolução de conflitos inter e intragrupais nas organizações, através da técnica de grupo operativo. Arquivos Brasileiros de Psicologia, v. 32, n. 1, p. 307-321, 1980.

DE ANDRADE, Guilherme Assunção; KILIMNIK, Zélia Miranda; PARDINI, Daniel Jardim. Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, p. 58-80, 2011.

BASTOS, Antônio Virgilio Bittencourt; GALVÃO-MARTINS, Ana Helena Caldeira. O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 10, p. 10-18, 1990.

DE PAULA MENDES, Orlei et al. HISTÓRIA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL. **Anais da Jornada Científica dos Campos Gerais**, v. 16, 2018.

COELHO-LIMA, Fellipe; COSTA, Ana Ludmila Freire; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. O exercício profissional do psicólogo do trabalho e das organizações: uma revisão da produção científica. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis , v. 11, n. 2, p. 21-35, dez. 2011 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572011000200003&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 22 nov. 2023.

GELIS FILHO, Antonio; BLIKSTEIN, Izidoro. Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas. **GV-EXECUTIVO**, v. 12, n. 2, p. 28-31, 2013.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, v. 2, p. 333-359, 2009.

FREITAS, Cristiane Lucia Souza et al. COMO A COMUNICAÇÃO PODE INFLUENCIAR NO SURGIMENTO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. **Revista PsicoFAE: Pluralidades em Saúde Mental**, v. 4, n. 1, p. 89-104, 2015.