

CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES E O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Conflict between generations and the role of human resources management

Maria Isabel Rei de Miranda¹

Resumo: Os conflitos entre gerações nos ambientes organizacionais são frequentes e amplamente difundidos. Este contexto demanda lideranças capazes de trabalhar com os diferentes perfis e comportamentos existentes, o que necessita a estrutura de uma Gestão de Recursos Humanos afinada com os objetivos da empresa, amplamente estratégica, mas também atenta aos constantes desafios do mercado e da sociedade contemporânea, carentes de relações ditas humanas. É sobre este tema que abordaremos ao longo deste artigo, tendo como base de estudos a pesquisa bibliográfica, difundindo uma abordagem humana e necessária nesta Gestão, reforçando seu verdadeiro papel frente aos desafios de um cenário mercadológico sempre competitivo, tecnológico e consumidor.

Palavras-chave: Gerações. Relações Humanas. Gestão de pessoas.

Abstract: Conflicts between generations in organizational environments are frequent and widespread. This context requires leaders capable of working with the different existing profiles and behaviors, you need the structure of a Human Resource Management in tune with the company's goals, largely strategic, but also attentive to the constant challenges of the market and of contemporary society, poor said human relations. In these respects, it is the development of this article, based on studies of the Library Research, spreading a human and necessary approach in the management, strengthening its true role and the challenges of an ever competitive market scenario, technological and consumer.

Keywords: Generations. Human Relations. People Management.

Introdução

O contexto mercadológico atual influencia notadamente no comportamento das empresas em todos os âmbitos da administração. A globalização impactante nas relações de mercado, pautadas por um caminho de livre comércio, trouxe diversos avanços às empresas e ao contexto profissional exigido, proporcionando maior busca por aprendizado, capacitações e consequente preparação para a convivência em um ambiente altamente competitivo. Se estas mudanças são vistas como positivas por um lado, as quais impelem o profissional na busca de novos conhecimentos, por outro enfoque, no que tange às relações humanas, instiga questionamentos sobre as diversas necessidades de adaptação com as quais as pessoas se deparam, nos mais variados ambientes, pautados pelo uso excessivo da tecnologia e dos recursos digitais, em detrimento ao contato interpessoal direto, falado, percebido e sentido no âmbito da afetividade.

Estes dois aspectos, apontados de forma resumida, mostram-se impactantes nas diferenças evidenciadas entre as gerações e seus comportamentos, vivências, hábitos e atitudes, focados nos ambientes organizacionais. Tais impactos são vistos, na maioria das vezes, de forma conflitante, o que demanda preparo e constante envolvimento da Gestão de Recursos Humanos enquanto mola propulsora da Gestão de Pessoas nas organizações.

Com base neste cenário, desenvolve-se aqui uma abordagem simples, breve e transparente em relação aos principais conflitos de gerações, o ambiente organizacional demandado por soluções de tais conflitos, e o papel de uma Gestão de Pessoas atualizada e atuante.

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – Site: <www.uniassevi.com.br>.

As gerações predominantes – conflitos e comportamentos

Existem cinco gerações difundidas em ambientes diversos, assim representadas: *Belle Époque* (pessoas nascidas entre 1920 e 1945); *Baby Bombers* (pessoas nascidas entre 1946 e 1964); Geração X (nascidos entre 1965 e 1983); Geração Y (entre 1984 e 1995); Geração Z (de 1996 em diante).

Cada geração está dividida de acordo com características sociais e culturais predominantes na época compreendida. A proposta de reflexão a respeito das situações conflitantes aqui focadas contemplam as gerações X e Y, por serem predominantes nas empresas, com respectivos conflitos advindos dos comportamentos e das percepções destas gerações.

Geração X: preservam comprometimento e fidelização aos valores das organizações nas quais trabalham; tiveram diversas dificuldades no desenvolvimento de suas carreiras, vivenciadas em períodos de fortes crises econômicas (recessão, inflação), políticas (ditadura) e mudanças nos ambientes organizacionais, tais como *downsizing*, fortalecimento das tecnologias e implementação do uso de computadores. As pessoas pertencentes a esta geração, valorizam a qualidade de vida, a experiência, a segurança.

Geração Y: ao se inserirem no mercado de trabalho, já entraram em contato direto com as tecnologias atualizadas, não participando de processos de implementação, na maioria dos casos. São pessoas propensas a inovações e possuem perfil dinâmico. Contudo, o grande desafio ao trabalhar com esta geração, é lidar com o caráter imediatista da mesma, pois deseja obter sucesso com maior rapidez, alternando com frequência os ambientes e empresas na busca da sua realização, muitas vezes sem o devido conhecimento adquirido em diversos âmbitos. Há empresários que apontam dificuldades de foco como um fator a ser trabalhado.

Grandes desafios na Gestão de Pessoas estão pautados na união das características da geração X (como as experiências que possuem aliadas ao foco e maturação para lidar com as pressões da rotina) com o conhecimento tecnológico e o dinamismo da geração Y.

Contudo, a missão de gerenciar Recursos Humanos vai além deste contexto, podendo-se elevar ao paradoxo atual entre a evolução tecnológica e as relações humanas. Muito têm-se discutido a respeito disto, pois, a tecnologia em ambas as gerações, embora mais latente entre os membros da geração Y, e a cobrança constante da sociedade pela utilização massiva de tais recursos tecnológicos, faz com que o contato humano seja deixado a segundo ou terceiro plano. Isto prejudica em demasia as relações interpessoais no ambiente de trabalho, nos ambientes diversos que as pessoas frequentam, levando tais hábitos também para a vida pessoal. Os recursos tecnológicos, devendo ser provocadores na busca de conhecimento e informação, trazem o risco da alienação das relações, da busca constante por resultados não só para as organizações, como também para o trabalhador em si no que diz respeito à angústia pelo poder aquisitivo e sua satisfação material de ter e consumir.

Conforme reflexões de Bauman (2001), nos tempos atuais, o grande paradoxo vem das condições do ser humano em buscar a satisfação do consumo dos bens materiais, mas, em contrapartida, a perda das aquisições intangíveis, como a amizade, a autoestima, a realização pessoal e profissional, as relações sociais, dentre outros fatores que não podem ser comprados.

Recursos Humanos – não desumanos: gestão para a demanda atual

É predominante a responsabilidade de cunho estratégico atribuída ao RH em todos os tipos de Instituições. Entende-se assim que, qualquer ação que seja do âmbito do Departamento de Recursos Humanos, esteja sempre de acordo com as diretrizes da empresa e com o respectivo Planejamento Estratégico.

Tal planejamento e seu desdobramento em metas e prazos previamente estabelecidos, sempre tratará da busca por resultados que possam ser medidos e que sejam comprovados das mais diversas formas, seja por alcance de metas, redução de custos, elevação da produtividade, melhorias nos processos de qualidade, aplicação eficiente e eficaz dos recursos da empresa e da estrutura oferecida, aumento de lucro e, dentre outros fatores, aquele que proporciona todos os resultados: a adequada gestão de pessoas e os conflitos inerentes. Neste quesito, discute-se qual o papel verdadeiro da Gestão de Recursos Humanos, elencado nos subitens seguintes.

RH e o suporte na gestão de pessoas

Pode-se dizer que o papel ativo da Gestão de RH está na preparação que deve ser oferecida aos líderes e gestores de pessoas, visto que a gestão das pessoas é efetuada pelos gestores diretamente ligados a elas. Este RH estratégico necessita estar constantemente atualizado e dinamicamente movido por ações que contribuam para o desenvolvimento de lideranças capazes de lidar com os conflitos existentes entre as gerações, e também com todas as demandas por resultados anteriormente mencionadas. O RH atua com as pessoas, e para as pessoas, mediante o trabalho em conjunto com as lideranças.

Este desenvolvimento deverá ser o propulsor das gestões dos conflitos ou adversidades, através do fortalecimento das relações humanas e do convívio com as diferentes visões e comportamentos. É necessário atentar as gerações mais experientes para a receptividade do dinamismo das gerações mais jovens, focada aqui como geração Y. Esta, por sua vez, também precisa ser alertada para a receptividade dos profissionais que trazem a maturação e o equilíbrio emocional diante de desafios e no trato com as pressões de ordem geral advindas do universo corporativo.

A prática da tolerância e do respeito nas relações interpessoais, constituem-se em fatores de suma importância, a serem trabalhados nos processos de desenvolvimento de lideranças, bem como a disseminação das diferentes formas de comunicação de maneira eficiente e eficaz.

Cabe lembrar que entre os gestores de pessoas, existem indivíduos de gerações diferentes, liderando gerações diferentes, o que requer o uso da chamada Inteligência Emocional, a ser reforçada pela Gestão de RH nas respectivas lideranças. É de extrema importância a percepção emocional no trato com as pessoas, visto que estas constituem o capital humano responsável pelas realizações positivas no âmbito organizacional.

É essencial ressaltar que, principalmente vivendo diante da competitividade acirrada, as pessoas são humanas, e precisam ser vistas e tratadas como tal, contexto este essencial na Gestão de RH. Cumpre salientar que, conforme Goleman (1995, p. 18), “Uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope. [...]”. Faz-se relevante também reforçar a importância da comunicação na percepção dos sentimentos:

As emoções das pessoas raramente são postas em palavras; com muito mais frequência são expressas sob outras formas. A chave para que possamos entender os sentimentos dos outros está em nossa capacidade de interpretar sinais não verbais: o tom da voz, gestos, expressão facial e outros sinais. (GOLEMAN, 1995, p. 110).

Desafios e tendências em recursos humanos

Torna-se visível a necessidade da gestão de Recursos Humanos em atuar na obtenção de resultados empresariais, concomitantemente com o desenvolvimento da solidez nas relações humanas e/ou interpessoais.

A cooperação está cada vez mais visada na gestão de trabalhos em equipe, em detrimento da competição exagerada entre pares de trabalho, que pode ocasionar estímulos para a desmotivação, insatisfação profissional e pessoal, o que certamente também afetarão os resultados desejados.

O estímulo ao conhecimento, ao acesso à informação de qualidade, desenvolvimento, retenção e valorização de talentos, independente das diversidades das gerações envolvidas, caracterizam caminhos essenciais para as organizações que aprendem, empreendem e buscam inovação.

Considerações finais

A sociedade vive em constante transformação, o que reflete nos ambientes internos das organizações e diretamente nas relações interpessoais, transpondo para a vida pessoal dos colaboradores, independente de qual geração façam parte.

Contudo, a respeito das questões conflitantes de gerações, pode-se observar que tais conflitos podem ser positivos, se devidamente tratados no âmbito das relações humanas pela Gestão de Recursos Humanos e sua comunicação com os gestores de pessoas envolvidos.

Livre de utopias e tendo presente que as organizações desejam resultados que possam ser mensurados, cabe lembrar que, em pleno século XXI, o recurso capaz de transformar e alcançar objetivos definidos, é o capital humano, reforçando a necessidade de um contexto organizacional mais saudável, no qual os colaboradores sejam vistos como pessoas que não necessitam puxar o tapete de outras em situações conflitantes ou em diversidades de qualquer natureza.

Referências

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April A. **A geração Y no trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TIBA, Içami. **Adolescentes: quem ama, educa**. São Paulo: Integrare, 2010.

Artigo recebido em 15/06/15. Aceito em 17/08/15.