III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2011.

# Analise dos conflitos dentro das atuais organizações.

Da Silva Paulino, Willians y Portella, Roberto Cesar.

Cita:

Da Silva Paulino, Willians y Portella, Roberto Cesar (2011). *Analise dos conflitos dentro das atuais organizações. III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: https://www.aacademica.org/000-052/16

ARK: https://n2t.net/ark:/13683/eRwr/Pyy

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de* acceso abierto*. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: https://www.aacademica.org*.

# ANALISE DOS CONFLITOS DENTRO DAS ATUAIS ORGANIZAÇÕES

Da Silva Paulino, Willians; Portella, Roberto Cesar
Universidade Bandeirante. Brasil

**RESUMEN**
Este trabalho tem o propósito de identificar o que ocasiona os conflitos dentro das organizações a partir dos dois tipos principais de gerações que se interagem: a geração X e Y. Nesse contexto, procura-se caracterizar as variáveis de liderança e relações de trabalho em um plano onde a organização passa por constantes transformações. O comportamento das pessoas influi, e é influenciado dentro das organizações de maneira positiva ou negativa, muitas vezes, pela cultura empresa. As organizações, estão crescendo de forma globalizada, e necessitam de pessoas preparadas e que acompanham esse crescimento de maneira que possam impactar seus resultados. Mas o que vemos é que muitas pessoas não conseguindo se adaptar com o ritmo da empresa originando conflitos. Os conflitos podem ser originados, devido as divergências de opiniões, idéias, diferentes personalidades e gerações. Por analisar duas gerações, a pesquisa tem como estrutura um estudo múltiplo de casos, apresentando apenas considerações do grupo até o momento, já que este trabalho terá continuidade durante a graduação, sem apresentar conclusões definitivas. Podemos citar um exemplo de líder nato, como "Lincon Rhyme" interpretado por Denzel Washington , no filme "O colecionador de Ossos", que resultou de um trabalho de liderança motivacional, conduziu uma equipe perante muitas dificuldades em busca do objetivo, sabendo resolver conflitos e situações diferentes como de perigo, medos, decisões e angustias. Essa pesquisa foi realizada através de livros e artigos científicos e tratada em equipe com os alunos da turma do primeiro ano do curso de Administração de Empresas da Universidade Bandeirante (Uniban Brasil) 2011

Palabras clave
Gerações X e Y  Papel dos líderes nos conflitos Organizações atuais

**ABSTRACT**
BEHAVIOR ANALYSIS OF GENERATIONAL CONFLICT WITHIN EXISTING ORGANIZATIONS
This work aims to identify what causes conflicts within organizations from the two main types of generations that interact: the generation X and Y. In this context, we attempt caracterize the variables of leadership and working relations in a plan where the organization goes through constant changes.People's behavior affects and is affected within organizations in a positive or negative, often the company culture. Organizations are growing in a globalized, and need people prepared and accompany this growth in ways that can impact your results. But what we see is that many people failing to adapt to the pace of the company resulting conflicts. Conflicts can arise because of differences of opinions, ideas, personalities and different generations. By analyzing two generations, the research is to design multiple cases study, with only considerations of the group so far, since this work will continue during graduation, with no definitive findings. We can cite an example of a leader, as "Lincoln Rhyme" played by Denzel Washington of "The Bone Collector", which resulted from a work of motivational leadership, led a team face many hardships in pursuit of the goal, learn to resolve conflicts and different situations and of danger, fears, anxieties and decisions. This survey was conducted through books and papers and treated in teams with students in the first year of Business Administration from the Universidade Bandeirante. (Brazil, Uniban) 2011

Key words
Generations X and Y Role of leaders in conflicts Today's organizations

**Justificativa**
O trabalho teve início em sala de aula, a partir da metodologia aplicada pela professora Ms Rosa Maria Maia de Oliveira , que ministra a disciplina Estudos Comportamentais, Liderança e Motivação, na Universidade Bandeirante de São Paulo, e nos orientou a cada etapa desta pesquisa.
Foi proposto um desafio em que os alunos deveriam aprofundar o conteúdo apreendido durante as aulas. Tal conteúdo versava sobre a percepção , o comportamento humano , o desenvolvimento de liderança e a superação ,baseados em leituras complementares e em especial aos livros: "*Quem mexeu no Meu Queijo* " e "*O monge e o executivo*" e ao filme " *O Colecionador de Ossos*.
A partir desse desafio, nasce esse estudo com o apoio e participação dos professores João Roberto, que ministra aulas de Matemática Financeira, e Roberto Portella, ministra aula de Direito Empresarial.

**Introdução**
Os estudos que retratam os conflitos entre componentes diferentes dentro das organizações nascem paralelos aos estudos motivacionais de cada colaborador. Nenhuma organização pode funcionar sem certo nível

de compromisso de seus componentes. Esta realidade levou os pesquisadores a incessantes teorias para explicar tamanha ressonância de valores entre os funcionários de menor escala (operacional, basicamente) até a alta administração (*Idalberto Chiavenato*). Entrando no aparelho psico de cada individuo para entender suas necessidades e traumas passado.*( Sigmund Freud)*
Tais teorias acabam de certa forma, na compreensão de fatores extrínsecos e intrínsecos (*Herzberg*), das necessidades individuais de segurança e status, bem avaliadas nos estudos. *(Maslow),* e das necessidades de parecer diferente de seus pares que os indivíduos desempenham em seu meio. (*McLelland*)
Desses parâmetros, surgiram conseqüências para os processos produtivos e de inter-relação no trabalho em equipe, bem explorado no trabalho de McGregor, crítico férreo ao modelo das Relações Humanas, como sendo um método mais sofisticado de manipular os empregados e fixado apenas em um fator, como dinheiro ou relações humanas. Desta forma, McGregor identificou dois conjuntos de análises: o modelo tradicional como Teoria X - O trabalho é desagradável para os empregados que devem ser motivados através de força, de dinheiro ou de elogios. Apesar de o verem como necessidade irá evitá-lo sempre que possível. A maioria das pessoas sendo preguiçosas e sem ambição, preferem ser dirigidas e evitar responsabilidades; e o Modelo das relações Humanas como Teoria Y - Presume-se que as pessoas queiram trabalhar e que, sob circunstancias corretas, obtém muita satisfação trabalhando e podem assumir responsabilidades dentro da organização.
Para os processos de produção a busca de novas formas de interação entre as gerações
e empresas, demanda para as organizações abordagens que tornam mais intensa a influências entre elas. valorizando cada geração e sua interdependência na atribuição de funções.
Para a inter-relação no trabalho em equipe, a organização deve adotar uma liderança democrática e que atenda a uma flexibilidade e adaptação do funcionário às tarefas mais variadas e formas de relacionamento e troca de experiências mais integradas. Nesse sentido, este artigo busca compreender essa nova configuração das relações de trabalho em gerações distintas, que, formadas nas organizações, são norteadas por novas tendências.
Por fim, este trabalho se propõe a analisar de que forma a posição dos líderes em uma organização afeta as relações de trabalho em todos os níveis, necessitando de novas formas de liderança e de quebra de paradigmas organizacionais para melhor produtividade da empresa.

**Behaviorismo**
O Behaviorismo defendia a valorização do trabalhador, se baseando na cooperação e na compreensão das necessidades humanas, buscando um novo padrão de teoria e pesquisas administrativas. Tem o comportamento como objeto de estudo, é a causa dos meios externos em que o individuo se encontra. Foi bastante influenciada pelo desenvolvimento de estudos comportamentais, entre eles a psicologia e a sociologia. O Behaviorismo veio agregando para a administração conceito elaborados dentro dessas ciências, introduziu o conceito de entendimento das necessidades humanas para compreensão da motivação que leva a maior produtividade, fornecendo para os gestores e as empresas uma visão mais ampla do que motiva as pessoas para agirem ou se comportarem do modo que o fazem, acreditando que assim melhoraria o desempenho do trabalhador.É considerada uma filosofia do comportamento, por isso é um tema muito polêmico. O comportamento humano se caracteriza por sua complexidade, sua variedade, e pelas suas maiores realizações, mas os princípios básicos não são por isso necessariamente diferentes. A ciência avança do simples para o complexo: constantemente tem que decidir se os processos e leis descobertos para um estágio são adequados para o seguinte. Seria precipitado afirmar neste momento que não há diferença essencial entre o comportamento humano e o comportamento de espécies inferiores; mas até que se empreenda a tentativa de tratar com ambos nos mesmos termos, seria igualmente precipitado afirmar que há. (Skinner, 1974)

**Organizações**
As organizações consistem em um ambiente extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência.
Trata-se de uma corrente que vem desde a hierarquia de posições e delineamento de cargos até ao planejamento estratégico.
O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vem de fora ou de algumas partes da organização. Essas forças podem ser endógenas ou exógenas à organização:
As forças exógenas provem do ambiente, como as novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). As forças endógenas que criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos, ou resultados de desempenho no trabalho. (Idalberto Chiavenato).
O Desenvolvimento Organizacional é necessário sempre que a organização concorra e lute pela sobrevivência em condições de mudança. As atuais organizações, permeadas nas novas tecnologias, visam estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. A organização é a função administrativa relacionada com atribuição de tarefas, agrupamento de tarefas em equipes ou departamento e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos. Portanto, o processo de arranjar e alocar o trabalho, estabelecer a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização para que eles possam alcançar os objetivos organizacionais (*Idalberto Chiavenato*).

**Tipos de Gerações**

O assunto relacionado aos conflitos das gerações existentes tem sido abordado com grande freqüência em todo mundo. Antigamente as gerações duravam cerca de 30 anos, mas as coisas começaram a andar mais rápido dos últimos 50 anos, a tecnologia está presente em tudo isso, a partir de sua forma de produzir, e a interligação de pessoas.

A tecnologia e decisiva para criar marcas de tempo, com isso os intervalos de gerações ficaram mais curtos podendo-se dizer que esses tempos reduziu para 10 anos, quer dizer que há pessoas diferentes convivendo na escola, em casa e no trabalho.É perceptível que existe um choque não apenas porque as pessoas têm idades diferentes, mas que elas estão agrupadas pela forma que percebe o mundo e como estão conectadas. Há um atrito entre diferentes visões do mundo. Conceito como "Geração X", "Geração Y", "Geração Z", precisam ser percebidos por aqueles que pretendem ser relevantes nesse novo século.

**Geração X**

A geração "X" é formada pelas pessoas que nasceram aproximadamente na década de 60, 70 e 80. São herdeiros da geração dos Baby Boomers, formada logo após a Segunda Guerra Mundial (entre 1914 e 1945).

Para os trabalhadores da geração "X" a carreira é um fator importante, uma empresa que oferece plano de carreira para eles já é satisfatório, vendo que muitos integrantes desta geração entraram em empresas como office-boy e com o passar do tempo adquiriram os melhores cargos da empresa (coordenação à gerência...).

São funcionários fieis as organizações que trabalham, e sabem da hierarquia organizacional e que o tempo de "casa" é fator positivo para eles, proporcionando promoções e aumentos de salários.

Essa geração é acomodada, em situações de mudanças eles resistem a elas e não as aceitam, como um fator positivo, devido ao fato de gostarem da estabilidade e da rotina em seu cotidiano. Abominam ter que aceitar a opinião de pessoas mais novas, pelo seu tempo de empresa e experiência custa para os trabalhadores da geração "X", serem chefiado pelos jovens da geração "Y".

A geração "x" sofreu o impacto das rápidas mudanças tecnológicas e alguns foram ultrapassados por elas, o mercado de trabalho se tornou mais exigente, evoluir intelectualmente e profissionalmente foi necessário, embora muitos trabalhadores não conseguiram ou até mesmo não quiseram acompanhar todos esses processos, como resultado foram excluídos do mercado de trabalho.

**Geração Y**

A geração "Y" corresponde ás pessoas que nasceram aproximadamente na década de 1980 até meados da década de 1990.

Estas pessoas cresceram numa época de forte desenvolvimento tecnológico, de informação fácil e imediata, diferente das gerações anteriores, tem uma filosofia de vida diferente, valores diferentes e consequentemente um padrão ético diferente.

Para a geração "Y" trocar de emprego a cada dois anos é normal. Trabalhar na concorrência não há problema algum. Ao contrário da geração "X" que trabalha em duas ou três empresas ao longo de toda sua carreira profissional, e essa troca constante de empresas, tão normal para os jovens de hoje, é vista de forma negativa para a geração "X".

A geração "Y" é movida por novidades e desafios. É uma geração multifuncional. Falar ao celular ao mesmo tempo em que trabalha no computador e assiste a TV é algo completamente normal. Eles são pessoas ágeis e dinâmicas.

No mercado de trabalho prezam pela qualidade de vida e ambiente agradável de trabalho. São movidos por desafios e querem ser reconhecidos. Salário é importante, mas não é a principal busca.

A geração "Y" exerce uma chefia mais democrática e não se apega as formalidades. Informação eles tem, habilidade e atitude também.

**Geração Z**

Segundo os estudiosos surge uma nova geração, entre os anos de 1990 a 2009, denominada era da conectividade, sem fronteiras, estando sempre conectados as redes sociais por meios de aparelhos móveis e preocupados com o meio ambiente e a sustentabilidade do planeta, aliados a uma responsabilidade social.

**Conflitos**

O conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma.

Esta definição tem três características:

- O conflito tem que ser percebido, senão, não existe conflito;
- Tem que existir uma interação;
- Tem que haver uma incompatibilidade entre as partes. (Thomas, 1990).

Serrano e Rodriguez (1993), pensam que o conflito é um encontro entre duas ou mais linhas de força, com direções convergentes, mas em sentidos opostos, resultando deste encontro a necessidade de uma gestão eficaz da situação, de modo a ser retirado algo de positivo dela.

Pruitt e Rubin (1986) definem o conflito como "uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente". Uma outra definição poderia ser a de Coser (1968), que afirma ser o conflito uma luta baseada em valores e pretensões aos escassos poder e recursos, onde o objetivo do oponente é neutralizar, magoar ou eliminar os seus rivais.

Ser liderado por uma pessoa mais nova, cheia de vontades e inovações tecnológicas, então surgem os conflitos entre as gerações, 90% dos casos a geração Y está nesse meio. Geralmente pessoas de gerações X não aceita-

vam ideias inovadoras das pessoas de gerações Y.
Normalmente pessoas de gerações Y desenvolvem seu trabalho e mais atividades ao mesmo tempo, ouvindo musicas, mexendo em celulares, e as pessoas da geração X acham que estão enrolando em serviço, e não acham justo essas atitudes em pleno expediente. Integrantes das gerações Y não dão muito valor à hierarquia, qualquer problema mais grave ele toma a liberdade de ir falar direto com o Presidente da Organização, passando pelo gerente sem se preocupar com as consequências, para obter resultados imediatos. (Jornal da Globo "Serie Gerações")
O conflito pode ser definido como uma divergência de perspectivas,percebida como geradora de tensão por, pelo menos, uma das partes envolvidas.Numa determinada interação, e que pode ou não traduzir-se numa incompatibilidade de objetivos. As consequências desses conflitos dentro da organização são negativas, desentendimento grupal, menor produtividade, por envolver pessoas que dependem umas da outras para o objetivo final da Empresa. As Organizações são compostas por pessoas, sendo assim cada individuo tem sua personalidade e características diferentes, colocando-o em contato direto uns com os outros, em forma de competição, conflitos e cooperação.
Pode-se dividir os conflitos em três dimensões;
**Percepção**: Necessidade de ideais, choque de interesses, objetivos diferentes de outros integrantes do grupo.
**Sensação**: Quando a reação é emocional e aponta principalmente para o medo, tristeza, e raiva dos outros.
**Ação**: Quando bate os seus objetivos com de outros pessoas, havendo ai uma competição de valores e melhores resultados.

**Gestor de todas as gerações**
A liderança é um processo social na qual se estabelecem relações de influências de entre pessoas.O processo de liderança se verifica em diferentes situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho. Ao observar esse processo de liderança podemos afirmar que qualquer pessoa pode ser um líder.
Uma liderança eficaz nasce, senão de habilidades, conhecimentos e competência, da tendência do novo gestor de criar novas lideranças, afastando-se do conceito passado de chefia. Um líder é responsável pela realização de um trabalho em comum, chefes agem de acordo com seus interesses. Decorrente de uma liderança despreparada, distinção entre colaboradores e líderes, falta de ousadia, espera por soluções mirabolantes, administração amadora e metas que não são alcançadas, as organizações carecem de um melhor preparo dos líderes.

**Geração X**
Pode-se constatar que nas organizações, os líderes da Geração X são pessoas pragmáticas e esperam eficiência dos seus colaboradores, destacam-se por serem pessoas competentes devido a rápida forma de absorver o que é ensinado, tem capacidade de enfrentar eventuais imprevistos, estando sempre pronto para a ação, tornando-se autoconfiantes.

**Geração Y**
Os líderes da Geração Y são interdependentes e tendem a trabalhar melhor em equipe, nas organizações agem com entusiasmo, visa sempre o crescimento, não se contentando a permanecer por muito tempo no cargo que lhe é atribuído. São os tipos de pessoas que conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo.
Segundo a pesquisadora Caroline Marcon, da consultoria de Recursos Humanos Hay Group em uma entrevista a revista Exame (10 de março de 2010) "Os jovens da Geração Y, tiveram muito mais acesso a informações mais cedo. Com isso, eles chegam às empresas com uma bagagem diferenciada de formação, domínio de idiomas e uso de novas tecnologias, um conjunto de habilidades que facilita a evolução da carreira".

**Metodologia**
A metodologia utilizada para esta pesquisa e estudo será o de pesquisas bibliográficas, centradas, principalmente, em autores como: Idalberto Chiavenato, Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, entre outros. procuramos abordar os conflitos gerados dentro das organizações, analisando-se as relações interpessoais e visando o comportamento dos líderes e colaboradores.
Nas considerações finais, pretendeu-se apresentar o que até o momento verificou-se e relacioná-los com a realidade cotidiana nas empresas.

**Parecer do Grupo**
Este trabalho teve como objetivo o levantamento do ponto de vista de que as empresas estão adaptando seus locais e ambientes de trabalho para amenizar os conflitos entre as gerações, tornando os ambientes únicos para todos, desde o presidente aos funcionários sem separação de cargos, assim mostrando o equilíbrio de funções dentro das empresas. Junto com esse objetivo, surge a meta de inserir essas características numa nova ordem organizacional.
Muitas empresas estão indo mais além disponibilizando dentro das próprias empresas salas de jogos, locais de descanso, obtendo interação entre todos em pleno horário de trabalho, pacotes de viagens para países pobres ou pontos turísticos para motivação e elevação da autoestima.
As empresas do futuro serão aquelas que conseguirem unir todas as gerações sem conflitos internos, pensando unicamente em um só objetivo.

**BIBLIOGRAFÍA**


Antunes, R. Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do trabalho no mundo. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2003.

http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.html

Feixa, Carles & Leccardi, Carmen. "O conceito de geração nas teorias sobre juventude", Sociedade & Estado, Brasília, Vol. 25 n. 2, mai-ago 2010.

Cattani, Antonio David. (Org.) Trabalho e tecnologia: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Universidade, 1997.

Morin, Estelle M. Os sentidos do trabalho. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, v.41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

Marcuse, Herbert. Tecnologia, guerra e fascimo. São Paulo: UNESP, 1999. p. 73.

Pickering, Peg. Como administrar conflitos profissionais. São Paulo: Makron Books, 2002. p. 2.

Aued, Bernardete Wrublevski. Profissões no passado . profissões no futuro. Revista de Ciências Humanas,

Florianópolis: UFSC/Centro de Filosofia e Ciências Humanas, v. 5, n. 22., p. 11, out. 1997.

Gestão de conflitos [...] 2005 (E) Álvaro Francisco Fernandes Neto

Fonte: http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conflito-de-geracoes/47532/

Chiavenato, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Makron Bools, 1999.

Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Hardingham, Alison. Trabalho em equipe. São Paulo: Nobel, 2000.

Maitland, Iain. Como motivar pessoas. São Paulo: Nobel, 2000.

http://www2.pucpr.br/reol/index.php/PA?dd1=436&dd99=view

http://www.psicologiananet.com.br/ciume-e-traicao-nas-relacoes-virtuais-os-conflitos-da-geracao-internet/2488/