

() Graduação (X) Pós-Graduação

CONFLITOS INTERGERACIONAIS: Desafios aos gestores públicos

Pedro César Lopes Teixeira de PAIVA
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
pedro_paiva@ufms.br

Bruna GONZALEZ
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
bruna.gonzalez@ufms.br

Amanda Caroline de Oliveira ORTEGA-ZAMBELLI
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
amanda.ortega@ufms.br

José Carlos de JESUS-LOPES
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Jose.lopes@ufms.br

RESUMO

O estudo aborda os desafios enfrentados pelos gestores públicos, devido aos conflitos intergeracionais evidenciados, no ambiente de trabalho, resultantes da diversidade de valores e expectativas entre diferentes gerações. Esse tipo de conflito entre gerações gera um desafio ao gestor público, a fim de buscar o equilíbrio na gestão pública, considerando as necessidades, habilidades e as dificuldades pertinentes de cada geração. Com a finalidade de investigar o problema, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa e utilizaram-se ferramentas de busca em sítios eletrônicos. Os resultados destacaram os conflitos intergeracionais, a necessidade dos gestores públicos de se aperfeiçoarem, quanto às suas características laborais, motivar e conter a capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente, quanto em grupo. É fundamental que os gestores públicos considerem o seu ambiente de trabalho e que desenvolvam as habilidades individuais dos servidores públicos. Essas medidas contribuem para promover ambientes de trabalhos mais produtivos, igualmente saudáveis e harmoniosos, trazendo benefícios tanto aos servidores quanto à eficiência dos serviços públicos.

Palavras-chave: Administração Pública; Gestão de Pessoas no setor público; Gestão Pública; Comportamento Organizacional; Perfil dos líderes e liderados.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual das organizações públicas, a intergeracionalidade como uma das características de uma equipe tem se tornado mais comum. Diante disso, entender os conflitos derivados deste fator, com propósito de viabilizar uma qualidade no ambiente de trabalho, se torna um campo de estudo em potencial. Colaborando com o objeto, para Wagner III (2019), estudar os comportamentos organizacionais tem por finalidade entender, compreender e até mesmo modificar o comportamento humano, considerando o ambiente organizacional, no qual o indivíduo está inserido.

Delimitar o conceito de conflito, visto este se emoldurar em variados cenários, faz-se importante. Desta forma, neste trabalho será analisado quais os desafios frequentemente enfrentados, pelos gestores públicos, frente às relações intergeracionalidade, assim como quais as estratégias que podem ser adotadas que visam mitigar no contexto de uma equipe de trabalho?

Desta forma, a investigação se concentrou na análise da literatura relevante para selecionar conceitos e reflexões, que enriquecem o argumento sobre os conflitos intergeracionais. O corpo textual acatou as normas atualizadas da ABNT (2023) e seguiu os códigos de ética apontados pela COPE (2011). Os demais delineamentos de pesquisas acataram as instruções dadas por Jesus-Lopes, Maciel e Casagrande (2022). Foram empregados metadados e ferramentas de pesquisa disponíveis na internet, utilizando base de Scielo, periódicos Capes e pesquisa em sites eletrônicos.

2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Catarino et. al (2020), a longevidade dos indivíduos e sua capacidade de se manterem em atividade produtiva tem sido mais frequente, o que produziu uma mudança no meio organizacional. Colaborando com a tese, para Grubb (2018), o mercado de trabalho está cada vez mais diversificado, em relação às gerações, pois aquela ideia de que os mais velhos se aposentam, para dar lugar aos mais novos, já não existe mais; o que se vê, no ambiente de trabalho, cada vez mais, são quadros de pessoal, que abrangem diversas faixas etárias, cada vez mais amplas.

Ainda de acordo com o mesmo autor, gerenciar pessoas é um desafio muito grande para os líderes, principalmente, quando se tem em um mesmo ambiente várias gerações trabalhando

juntas, como por exemplo.

A esse respeito, a literatura aponta várias denominações para as faixas de gerações da pessoa humana. São elas: Baby Boomers - 1945 a 1964, Geração X 1965-1981, Geração Y 1980-1995 e geração Z - 1995 a 2010, divergindo sobre diversas temáticas, sendo as mais aparentes, ética no trabalho, qualidade de vida, objetivos na carreira. Tais divergências são os maiores geradores de conflitos e desafios para o gestor de um modo geral. (Andrade et al, 2012)

A existência de conflitos é vista como algo natural, em qualquer ambiente, principalmente no trabalho. Quando se fala de conflitos de gerações, percebe-se que a geração Y recebe melhor novas ideias, possuem maior interesse no aprendizado, e no atendimento ao público desempenham melhor essa atividade do que a geração X, por exemplo, pois possuem maior facilidade de comunicação. (Andrade et al., 2012)

Permanecendo com a ideia do mesmo autor, observa-se que diferenças comportamentais das gerações existem em todos os ambientes, principalmente no ambiente organizacional. Tais diferenças trazem desafios de inovação ao modelo de gestão de pessoas, principalmente, no quesito retenção do servidor, onde deve-se alinhar os objetivos profissionais de cada indivíduo, que faz parte daquele grupo de servidores, e conhecer suas ambições profissionais.

Diante do exposto, o enfoque do gestor público, em situações conflitantes, pode minimizar os efeitos nocivos ao serviço público prestado. Segundo Silva (2019), a gestão de conflitos, como competência para os líderes e gestores, é imprescindível na condução do gerenciamento dos conflitos, derivando dela o saber negociar e administrar situações conflituosas.

Nessa mesma direção, Agapito (2015) contribui, mesmo que brevemente, ao enfatizar acerca da importância das características do gestor diante de conflitos. Nesta seara, o respectivo autor considera essencial que os gestores, na sua concepção ampla, se preocupem em manter sua equipe satisfeita, seja em relação ao próprio gestor, aos membros da equipe, ao desempenho no trabalho e as projeções, financeiras ou de crescimento profissional.

3 CONCLUSÕES

Frente à complexa dinâmica das relações interpessoais, no âmbito do serviço público, torna-se perceptível que uma grande parcela dos gestores públicos está suscetíveis a se depararem com cenários, que demandam habilidades específicas quanto à conduta, muito em virtude de conflitos organizacionais e em decorrência de questões intergeracionais. Exemplos desta são: a comunicação, o gerenciamento de tempo e de recursos materiais ou pessoais, a

compreensão e, principalmente, a liderança.

No que concerne aos conflitos geracionais, na esfera das equipes de trabalho, viu-se que estes são inevitáveis. Esses estão atrelados às divergências e à diversidade de valores, de atitudes e de expectativas individuais - tanto do líder quanto dos liderados.

Neste contexto, notou-se que um eixo relevante relaciona-se à visão sistema e atenta do gestor às dinâmicas da equipe e que a aplicação de metodologias e ferramentas que abarcam uma abordagem proativa, participativa e inclusiva, favorece, de forma significativa, para a gestão destes conflitos, em específicos aos desdobrados em virtude de conflito entre as gerações.

No tocante às características da pessoa gestora (líder), é essencial que esse esteja ou seja capacitado para conduzir e transpor situações de conflitos, com a aplicação de método dinâmico, saudável, participativo e construtivo. Deste modo, despertar nos líderes a capacidade de entender, buscar e aplicar estratégias que visem mitigar os impactos negativos, no desempenho da sua atribuição e na eficiência do serviço público, é um ponto determinante.

No que cabe aos geridos, percebeu-se diversos modos de reduzir os conflitos decorrentes da intergeracionalidade. Dentre eles destacam-se a promoção de capacitação, sob o eixo tecnológico e relacionadas às atualizações de processos, a promoção e a manutenção de um ambiente organizacional, diverso e inclusivo a todos, a implementação de *feedbacks* e o estímulo ao diálogo aberto e respeitoso.

Em conclusão, ao reconhecer e enfrentar os desafios das relações intergeracionais, os gestores públicos têm a oportunidade de promover ambientes de trabalhos mais inclusivos, colaborativos, saudáveis e produtivos. Essa abordagem beneficia não apenas os servidores, mas também o público a que eles servem, resultando em uma prestação de serviços mais eficaz e satisfatória.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) e da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

REFERÊNCIAS

AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, 2015.

ANDRADE, S. I., Mendes, P., Correa, D.A., Zaine, M. F., & Oliveira, A. T. (2012). **Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo em empresa pública**. Anais do 9º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, RJ, Brasil

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR 10520: Informação e documentação – Citações em documentos - Apresentação**. 2. ed. Rio de Janeiro, junho, 2023.

CATARINO, Annie; SHINTATE, Luan; RUGAI, Thábata; BONINI, Luci. Gestão intergeracional no ambiente organizacional. **Revista Científica UMC**. Edição Especial PIBIC, 2020.

CODE OF CONDUCT AND BEST PRACTICE GUIDELINES FOR JOURNAL EDITORS. (COPE). **Code of Conduct**. 2011. Disponível em: <https://publicationethics.org/files/u7141/1999pdf13.pdf>.

GRUBB, Valerie M. **Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. Jaraguá do Sul: Autêntica Business, 2018.

JESUS-LOPES, J. C. de; MACIEL, W. R. E.; CASAGRANDA, Y. G. Check-List dos elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas. **Revista Desafio On Line**, v. 10, n. 1. 2022.

SILVA, Liliane de Souza Vieira da. **Gestão de conflitos e técnicas de negociação**. Indaial: UNIASSELVI, 2019. 141 p.; il. ISBN 978-85-515-0318-8.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R (null). Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. 4. São Paulo: **Saraiva**, 2019. 1 recurso online. ISBN 9788571440760.