



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

VANISE RODRIGUES DE MAGALHÃES, TEN CEL INT

Diversidade Geracional e seus efeitos no Ambiente Organizacional: Um estudo na
Diretoria de Administração do Pessoal do Comando da Aeronáutica

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

VANISE RODRIGUES DE MAGALHÃES, TEN CEL INT

Diversidade Geracional e seus efeitos no Ambiente Organizacional: Um estudo
na Diretoria de Administração do Pessoal do Comando da Aeronáutica

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso de Comando e
Estado-Maior da Escola de Comando e
Estado-Maior da Aeronáutica.
Linha de pesquisa: Poder Aeroespacial;
Estruturas Organizacionais do Poder
Aeroespacial. Orientadora: Soraia Emília
Amin dos Santos Ten Cel Int

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

O estudo realizado na Diretoria de Administração do Pessoal do Comando da Aeronáutica (DIRAP) teve como objetivo analisar de que forma os conflitos geracionais influenciam a gestão e o ambiente organizacional. A pesquisa, de natureza aplicada das Ciências Sociais, buscou gerar conhecimento significativo sobre a interação humana em uma organização composta por diferentes gerações. A metodologia utilizada incluiu uma pesquisa bibliográfica para embasar teoricamente o estudo, seguida por um levantamento de dados unicêntrico na DIRAP. Foi aplicado um questionário composto por 18 perguntas objetivas, abordando temas como conhecimento sobre as gerações presentes na organização, compreensão do conceito de conflito geracional e percepção dos impactos no ambiente de trabalho. A amostra de 185 participantes foi considerada representativa, garantindo resultados confiáveis. Os resultados revelaram que a maioria dos colaboradores pertencia à Geração Y, seguida pela Geração X, Z e Baby Boomers, refletindo uma diversidade etária na amostra. A análise das respostas permitiu avaliar o nível de familiaridade dos colaboradores com o tema das gerações e a percepção dos conflitos geracionais no ambiente organizacional. Concluiu-se que a gestão eficaz da diversidade geracional é crucial para promover um ambiente equilibrado na organização. A compreensão das dinâmicas intergeracionais e a implementação de estratégias adequadas são essenciais para melhorar a coordenação das atividades e promover a colaboração entre as diferentes gerações, destacando a importância da diversidade geracional para a eficácia organizacional.

Palavras-chave: conflito; diversidade; geração; ambiente organizacional.

ABSTRACT

The study conducted by the Personnel Administration Directorate of the Aeronautics Command aimed to analyze how generational conflicts influence management and the organizational environment. The research, applied in nature within the Social Sciences, sought to generate significant knowledge about human interaction in an organization composed of different generations. The methodology included a bibliographic review to theoretically support the study, followed by a single-center data survey at DIRAP. A questionnaire consisting of 18 objective questions was administered, addressing topics such as knowledge about the generations present in the organization, understanding the concept of generational conflict, and perceptions of its impacts on the work environment. The sample of 185 participants was considered representative, ensuring reliable results. The results revealed that most employees belonged to Generation Y, followed by Generation X, Z, and Baby Boomers, reflecting age diversity in the sample. The analysis of the responses allowed for an assessment of the employees' familiarity with the topic of generations and their perception of generational conflicts in the organizational environment. It was concluded that effective management of generational diversity is crucial to promoting a balanced environment within the organization. Understanding intergenerational dynamics and implementing appropriate strategies are essential to improving the coordination of activities and fostering collaboration among different generations, highlighting the importance of generational diversity for organizational effectiveness.

Keywords: *Conflict; Diversity; Generation; Organizational Environment.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Distribuição das gerações no efetivo da DIRAP.....	22
Gráfico 2 – Conhecimento sobre diferentes gerações.....	22
Gráfico 3 – Conflito de gerações.....	23
Gráfico 4 – Áreas que ocorrem divergências entre gerações.....	27
Gráfico 5 – Impacto das diferenças geracionais na atuação do líder.....	27
Gráfico 6 - Efeitos dos conflitos sobre o ambiente organizacional.....	28
Gráfico 7 – Importância do conhecimento das gerações e suas características.....	30
Gráfico 8 – Divulgação dos conceitos geracionais.....	31
Gráfico 9 – Conflito como resultados construtivos e destrutivos.....	32
Figura 1 – Esquema da influência do Conflito Geracional na Gestão e no Ambiente Organizacional.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resposta do Questionário (questão 4).....	23
Tabela 2 - Resultado do questionário (Questões 5, 6, 7 e 8).....	25
Tabela 3 – Resultado do Questionário (Questões 9, 10, 11 12 e 13).....	26
Tabela 4 – Resultado do Questionário (Questão 14).....	28
Tabela 5 - Resultado do Questionário (Questão 15).....	29
Tabela 6 – Resposta do Questionário (Questão 16).....	30
Tabela 7 – Resposta do Questionário (Questão 17).....	31
Tabela 8 - Resposta do Questionário (Questão 18).....	32

LISTA DE SÍMBOLOS

n - Tamanho da amostra necessária

N - Tamanho da população

Z - Nível de confiança

p - Proporção esperada

E - Margem de erro

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFA - Conselho Federal de Administração

COMAER - Comando da Aeronáutica

DCA - Diretriz Conceção Estratégica

DIRAP - Diretoria de Administração do Pessoal

ECEMAR - Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica

GM - Guerra Mundial

OE - Objetivo Específico

OM - Organização Militar

PTTC - Prestação de Tarefa por Tempo Certo

RBA - Revista Brasileira de Administração

SIGPES - Sistema de Gerenciamento de Pessoal

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	11
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	CONCEITO DE GERAÇÕES.....	13
2.1.1	Geração Baby Boomers (nascidos entre 1946-1964).....	14
2.1.2	Geração X (nascidos entre 1965-1980).....	15
2.1.3	Geração Y (nascidos entre 1981-1997).....	15
2.1.4	Geração Z (nascidos a partir do ano 1998).....	16
2.2	GESTÃO DE CONFLITOS DE GERAÇÕES.....	16
3.	METODOLOGIA.....	18
4.	COLETA DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	21
4.1	OBJETIVO ESPECÍFICO 1.....	22
4.2	OBJETIVO ESPECÍFICO 2.....	24
4.3	OBJETIVO ESPECÍFICO 3.....	25
4.4	OBJETIVO ESPECÍFICO 4.....	27
4.5	OBJETIVO GERAL.....	32
5.	CONCLUSÃO.....	33
	REFERÊNCIAS.....	36
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	29
	APÊNDICE B – GRÁFICOS DAS PERGUNTAS 5, 6, 7 E 8.....	45
	APÊNDICE C - GRÁFICOS DAS PERGUNTAS 9, 10, 11, 12 E 13.....	47

1 INTRODUÇÃO

O avanço na medicina e na indústria farmacêutica, aliado a boas práticas alimentares, hábitos saudáveis e métodos de prevenção de doenças, tem prolongado a expectativa de vida com qualidade. Lucchese (2017) defende que práticas de saúde abrangentes e integradas são primordiais para uma vida longa e saudável e destaca a importância de um estilo de vida equilibrado que combine boa alimentação, atividade física regular, gestão do estresse e outras práticas de saúde.

Com a longevidade, pessoas aposentadas ou na reserva remunerada continuam ativas no mercado de trabalho, resultando em uma força de trabalho envelhecida e multigeracional. Isso leva à convivência de profissionais com diferentes visões de mundo, comportamentos variados e discrepâncias em suas habilidades, criando um contexto multigeracional inevitável nas organizações. Antunes (1999) aborda como o crescimento da proporção de pessoas idosas na sociedade devido ao aumento da longevidade têm impactos significativos nas dinâmicas do cenário de trabalho, especialmente no contexto ao aumento da idade da força produtiva.

Mannheim (2012) sugere que os momentos e fases vivenciadas por uma geração durante seus anos formativos podem estabelecer um fundamento que resulta no desenvolvimento de uma forma inata e compartilhada de perceber a existência no mundo.

Conforme observado por Arsenault (2004), a troca entre diferentes gerações desempenha um papel essencial na passagem de valores, habilidades e recursos ao longo do tempo. Essa interação pode ser benéfica, ao fomentar novas ideias e soluções inovadoras, mas também pode ser prejudicial, quando incompreensões resultam em conflitos tanto pessoais quanto dentro das organizações. Nessa esteira de raciocínio:

Ainda não há consenso quanto às correlações entre diversidade e resultados organizacionais, mas várias abordagens enfatizam que a diversidade da força de trabalho pode proporcionar tanto impactos positivos quanto negativos sobre os resultados da equipe e conseqüentemente os resultados organizacionais (Ancona; Caldwell, 1992).

Nesse contexto de pluralidade de perfis, tornou-se primordial que a organização seja capaz de realizar a administração da diversidade, para que gere um processo que visa estabelecer e sustentar um ambiente em que os integrantes possam naturalmente desenvolver o máximo de potencial em direção aos objetivos da instituição.

Diante disso, entende-se que os desafios do gestor podem avançar para o nível de compreensão e de solução dos conflitos geracionais possivelmente presentes, sem prejuízo ao desempenho das atribuições e ao cumprimento das missões e aproveitando as potencialidades de cada geração, seguindo entendimento de Ferreira:

Alterações contínuas do ambiente interno têm desafiado as organizações a lidar com as diferentes gerações que vêm se relacionando no mesmo ambiente organizacional. Modelos mentais diferenciados, percepções, sistemas de valores e de crenças, conhecimentos, interesses e desejos dão lastro a comportamentos, atitudes e valores diferenciados de uma geração para a outra (Ferreira *et al.*, 2017, p.71).

O assunto tem sido objeto de preocupação de outros órgãos públicos como a Transpetro que publicou no dia 26 de outubro de 2023, em sua página da internet, o Guia de Diversidade Geracional de combate ao etarismo, que aborda "orientações e condutas para o bom relacionamento entre as gerações no ambiente de trabalho" (Comitê de Diversidade e Inclusão, 2024).

Na esfera militar, a mesma pauta está sendo discutida. O artigo "Liderando Diferentes Gerações: O Desafio de Liderar Quatro Gerações na Força de Trabalho e Aproveitar Suas Características em Prol da Instituição" (Oliveira, 2002) foi publicado na revista "A Força Policial" (Vol. 7, n. 26, 2002). O objetivo do artigo é analisar as características da equipe na Polícia Militar do Estado de São Paulo, utilizando teorias que categorizam diferentes gerações.

Dentro do contexto militar, o Exército Brasileiro lançou um estudo científico que investiga as consequências das novas gerações de militares na evolução da liderança durante as operações militares contemporâneas (século XXI). De acordo com o estudo, constatou-se que apenas 54% dos líderes demonstram compreensão do assunto, enquanto 80% identificaram as disparidades geracionais como uma fonte de conflitos (Spadotto, 2024).

No âmbito da Administração, o Conselho Federal de Administração (CFA) publicou a Revista Brasileira de Administração (RBA), n. 131. Nas páginas 20 a 37, consta um artigo abordando o choque de gerações que retrata que os conflitos entre colaboradores de diferentes gerações contribuem com 12% de queda na produtividade (Gonçalves, 2024). Para mitigar esse impacto, especialistas sugerem implementar iniciativas organizacionais que incentivem o diálogo e o respeito às diversidades.

Para fechar o entendimento de que o referido assunto é sensível e atualmente relevante para análise, destaca-se o interesse da mídia popular. Um exemplo é a revista de ampla circulação e renomada em âmbito nacional, Forbes Brasil, que recentemente publicou um artigo que aborda a questão: existe solução para o abismo entre gerações no trabalho? (Matte, 2023).

O Comando da Aeronáutica (COMAER) possui um total de 65.177 pessoas em serviço, incluindo militares da ativa, da reserva remunerada em Prestação de Tarefa por Tempo Certo (PTTC) e servidores civis. As idades desses profissionais variam de 19 a 76 anos, excluindo os alunos das escolas de formação. Eles estão distribuídos em 352 Organizações Militares em todo o Brasil.

O Comandante da Aeronáutica em sua Diretriz (DCA) 11-45, Concepção Estratégica -

Força Aérea 100 (Brasil, 2018) demonstra cautela no assunto quando descreve que a Força Aérea deve considerar seu pessoal como uma força de trabalho integrada, composta por militares de carreira, temporários, reservistas e funcionários civis, todos capazes de desempenhar diversas funções, desde que estejam dentro dos limites legais estabelecidos.

Reconhecendo que a diversidade de gerações está presente em uma pluralidade de organizações e é uma questão que está sendo visivelmente discutida, a inquietação sobre seus impactos levou ao desenvolvimento desta pesquisa.

Sua temática relaciona-se aos desafios da diversidade geracional e seus efeitos no Comando da Aeronáutica, levando ao problema de pesquisa: de que forma os conflitos geracionais influenciam a gestão e o ambiente organizacional do Comando da Aeronáutica?

Dado o contexto do COMAER, onde há potencial para conflitos geracionais, o objetivo geral desta pesquisa é analisar de que forma os conflitos geracionais influenciam a gestão e o ambiente organizacional do Comando da Aeronáutica.

A pesquisa apresenta como limite um estudo de caso realizado na Diretoria de Administração do Pessoal do Comando da Aeronáutica (DIRAP).

Diante do exposto, a pesquisa se justifica pela importância de disseminar o conhecimento sobre a gestão de conflitos geracionais. Esse entendimento pode moldar comportamentos diferenciados, promovendo um ambiente organizacional equilibrado e facilitando o cumprimento da missão do Comando da Aeronáutica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

É fundamental compreender o conceito de geração, identificar as tipologias que compõem o mundo contemporâneo e suas características. Além disso, é importante analisar as perspectivas de diversos autores sobre essa diversidade e suas possíveis implicações no ambiente organizacional. Esses aspectos são essenciais para a compreensão do tema abordado neste trabalho.

2.1 CONCEITO DE GERAÇÕES

Uma geração é definida como um conjunto de pessoas nascidas dentro do mesmo intervalo temporal, que compartilham experiências formativas significativas e vivenciam eventos impactantes ao longo de suas trajetórias. De acordo com Strauss e Howe (1991), uma geração consiste em indivíduos que experimentaram eventos semelhantes durante sua juventude e vida

adulta. Esses eventos desempenham um papel crucial na definição das características distintivas da geração, influenciando suas atitudes e comportamentos de maneira única em comparação a outras gerações (Kupperschmidt, 2000).

Segundo Mannheim (2012), a análise dos aspectos da vida social moldados pela presença de diferentes gerações envolve considerar o impacto na vida social caso uma única geração permanecesse indefinidamente sem ser sucedida por outras.

Essa interpretação revela que, em toda estrutura social, novos participantes continuamente ingressam no processo cultural, enquanto outros cessam de existir. Cada geração contribui temporariamente para a transmissão contínua da herança cultural. Adicionalmente, a transição entre gerações ocorre de maneira contínua (Mannheim, 2012).

Nesse sentido, Cordeiro (2012) afirma que:

Existem dois elementos centrais para a constituição de uma geração: presença de eventos que quebram a continuidade histórica e a vivência desse momento por membros de um grupo etário durante seu processo de socialização (adolescência e início da fase adulta) predispondo-os a certos modos de pensar e experiências (Cordeiro, 2012, p.74).

Com isso, as gerações, marcadas por ciclos de finalização e reinício de épocas que se sobrepõem por certos períodos, permitem que indivíduos diferentes troquem experiências entre si. Esse processo cíclico de coexistência e continuidade da humanidade combina cicatrizes e experiências do passado com inovações do presente.

Considerando a divisão geracional feita por Grubb (2018), atualmente, o ambiente organizacional é composto por representantes de quatro gerações distintas: *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1980), Geração Y (nascidos entre 1981 e 1997) e Geração Z (nascidos a partir de 1998).

2.1.1 Geração Baby Boomers (nascidos entre 1946-1964)

Segundo Veloso, Silva e Dutra (2012), a definição do período específico e a caracterização do referido grupo geracional foram inicialmente estabelecidas com base na realidade pós-Segunda Guerra Mundial (GM) nos Estados Unidos. De acordo com Formenton e Stefano (2017), o ano de 1946 marcou um aumento significativo nas taxas de natalidade, desencadeando um período prolongado de crescimento populacional estável que se estendeu por cerca de duas décadas. Portanto, os *Baby Boomers* são reconhecidos como a primeira geração subsequente à 2ª GM.

Essa geração atribui valor à dedicação no trabalho, conformidade com as normas estabelecidas e demonstra lealdade substancial à organização, visando estabilidade nessa relação.

Prefere sistemas de progressão baseados na senioridade, onde os critérios principais de êxito são a posição na hierarquia e o avanço financeiro. No contexto corporativo, busca-se prevenir conflitos, empregando habilidades políticas ao lidar com autoridades e adotando uma abordagem cuidadosa em relação às mudanças (Carrara, Nunes & Sarsur, 2014).

2.1.2 Geração X (nascidos entre 1965-1980)

Segundo o estudo de Formenton e Stefano (2017), os membros dessa geração, que sucedeu os Baby Boomers, nasceram predominantemente entre o final dos anos 1960 e o final dos anos 1970, frequentemente denominados "*Baby Busters*". Durante esse período, ocorreram eventos significativos como ditaduras, revoluções, conflitos, repressões e censura.

Esses indivíduos valorizam a adaptabilidade, procuram equilibrar trabalho e vida pessoal, e buscam satisfazer-se em suas carreiras. A família e os relacionamentos interpessoais têm grande importância para eles. Em contraste com gerações anteriores, são céticos quanto à autoridade e preferem colaborar em equipe. Na busca por equilíbrio, são menos inclinados a sacrificar-se em benefício de seus empregadores, diferentemente das gerações passadas (Robbins; Judge; Sobral 2010).

Mattos (2011) destaca que este grupo valoriza significativamente o trabalho e que pode influenciar diretamente o seu bem-estar particular. Além disso, mostram-se ágeis na aprendizagem e utilizam suas experiências para obter resultados eficazes. Para motivá-los, Teixeira *et al.* (2014) recomendam ambientes que promovam liberdade e autonomia criativa.

2.1.3 Geração Y (nascidos entre 1981-1997)

Carrara, Nunes e Sarsur (2014) mencionam que os membros dessa geração foram criados em um ambiente que os destacava e proporcionava-lhes um sentimento de individualidade, manifestando-se em sua autoconfiança, audácia, autonomia, inquietação e aversão a normas.

Essa geração se destaca pela sua valorização da diversidade e por ter sido a primeira a crescer imersa na tecnologia. Em comparação com outras gerações, eles são mais questionadores, estão mais conectados e demonstram um forte espírito empreendedor. No entanto, são frequentemente caracterizados como exigentes e com necessidades específicas. Essa dinâmica pode resultar em conflitos com outras gerações, especialmente em relação à comunicação e ao código de vestimenta no ambiente de trabalho. Além disso, valorizam muito o feedback regular (Robbins;

Judge; Sobral, 2010).

2.1.4 Geração Z (nascidos a partir do ano 1998)

A geração Z é composta por jovens nascidos a partir de meados da década de 90, e o final desse período ainda não está claramente definido, abrangendo indivíduos de até 20 anos de idade. Duffett (2017) os caracteriza como "screenadicts" ou "screenagers" (do inglês, viciado em tela ou era das telas), termos que destacam o uso constante e imediato da internet. De acordo com Ceretta e Froeming (2011), esses jovens e crianças cresceram em um ambiente onde computadores, chats e celulares são parte cotidiana desde tenra idade, o que os torna menos impressionáveis em comparação com a geração Y.

Nessa lógica, têm uma percepção do mundo que transcende fronteiras geográficas, um aspecto que também molda suas interações, pois, como diz Grubb (2018) estão acostumados a estabelecer conexões com amigos em diferentes partes do mundo e esse fator os prepara para operar eficazmente em um ambiente empresarial global.

Quanto ao ambiente no qual foram criados, destaca-se a incerteza econômica, pois nasceram durante um período de recessão global, além das preocupações com extremismo violento e variabilidade do clima (Maurer, 2013).

Assim, Maurer (2013) diz que no ambiente de trabalho, essa geração também se evidencia pela sua urgência em ver resultados. A busca por respostas rápidas altera a visão sobre hierarquia. Para os indivíduos da Geração Z, a estrutura hierárquica convencional parece obsoleta. Quando precisam se dirigir à chefia, simplesmente adentram à sala e o abordam naturalmente como colegas do mesmo nível.

2.2 CONFLITO DE GERAÇÕES

Inicialmente cabe trazer o entendimento da conceituação de Chiavenato (2004), que diz que o conflito emerge pela divergência de metas e interesses individuais, sendo um aspecto intrínseco à condição humana. Ele considera o conflito como contrário à cooperação e à colaboração, caracterizando-se por discordância e falta de harmonia.

Além disso, conforme Chiavenato (2004), o conflito vai além de simplesmente concordar ou discordar; ele representa uma ação ativa ou passiva, intencionalmente destinada a impedir que a outra parte alcance seus objetivos.

Essa dinâmica tem incentivado estudos sobre as definições, similaridades e disparidades entre as gerações e seu efeito no contexto laboral. Tais estudos englobam comportamentos, valores e visões singulares, os quais podem impactar competências como liderança e interação interpessoal, aumentando a probabilidade de surgimento de conflitos, pois a partir das palavras de Aninger (2007), o conflito surge da diversidade de perspectivas dos indivíduos, à multiplicidade de interesses, necessidades e expectativas, bem como às distintas maneiras de atuar e pensar dos participantes.

Porém, para Robbins (2008), o conflito é inevitável e essencial nas organizações, devendo ser reconhecido e gerenciado de forma construtiva. Ele enfatiza que, quando adequadamente administrado, o conflito pode ser uma oportunidade para promover mudanças positivas e melhorar a eficiência organizacional, mitigando suas possíveis repercussões negativas.

Diante do exposto, este trabalho tem como referencial a definição a seguir:

O ambiente corporativo atual é afetado pelos conflitos resultantes do choque das diversas gerações nele incorporadas. Por esse motivo, é significativo conhecer cada geração e suas características para formar e gerenciar equipes heterogêneas. Ao entender as tendências de comportamento de uma geração, uma empresa adequa o seu estilo de gestão para aquele grupo (Ferreira *et al.*, 2017, p.74).

Os estudos sociológicos têm dado destaque ao tema dos conflitos geracionais, pois os gestores atuais precisam entender as características de cada geração para compreender seus pensamentos, comportamentos, atitudes e habilidades.

É crucial desenvolver ferramentas estratégicas para administrar esses conflitos, que podem envolver desentendimentos, objetivos diferentes, interpretações divergentes, desacordos baseados em expectativas, entre outros aspectos. Os gestores devem aproveitar as peculiaridades e individualidades de cada faixa etária, buscando encarar o conflito como algo positivo e minimizando suas consequências negativas.

Dessa forma, esta pesquisa tem como base referencial as definições de Chiavenato:

O conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo. A questão primordial é como administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e a minimizar os efeitos destrutivos (Chiavenato, 2014, p.395).

Dentre os resultados construtivos e positivos do conflito, seguem as características apontados por Chiavenato (2014):

O crescimento do grupo, com o estímulo às soluções criativas e inovadoras; a construção da identidade da equipe e a criação do sentimento de pertencimento; o aumento da sinergia e da coesão intragrupal; a abertura para posicionamentos e pontos de vista, de forma a melhorar o processo decisório; e a elevação da atenção do grupo para os problemas existentes, funcionando como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios (Chiavenato, 2014, p.494).

Ainda segundo o autor, entre os resultados destrutivos e negativos do conflito estão:

O sentimento de frustração, hostilidade e tensão, visto que os indivíduos veem seus esforços bloqueados, prejudicando tanto o desempenho das tarefas quanto o bem-estar das pessoas; a diminuição da comunicação entre os indivíduos, acarretando falta de confiança e desgaste nos relacionamentos internos; a redução da performance no trabalho, pois a energia da produtividade é focalizada para ganhar o conflito; o reforço da resistência às mudanças; a cooperação e a lealdade são substituídas por comportamentos que prejudicam o funcionamento da organização (Chiavenato, 2014, p.494).

Ressalta-se que, os resultados construtivos e destrutivos dos conflitos, apontados por Chiavenato (2014), serão utilizados como categorias de análise deste trabalho.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa aplicada da área de Ciências Sociais, que investiga fenômenos da sociedade relacionados à interação humana em uma organização composta por um público heterogêneo de diversas gerações, visando gerar conhecimento novo e significativo que contribua para a compreensão e o avanço das relações interpessoais.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar de que forma os conflitos geracionais influenciam a gestão e o ambiente organizacional do Comando da Aeronáutica. Esse objetivo se desdobrou em quatro objetivos específicos:

OE1: Identificar o nível de conhecimento, por parte do efetivo da DIRAP, quanto às diferentes gerações que compõem o ambiente organizacional e quanto à conceituação de conflito de gerações;

OE2: Identificar quais aspectos geram conflito no ambiente organizacional na DIRAP formado por diversidade de gerações;

OE3: Identificar os aspectos positivos e negativos da convivência entre gerações no ambiente organizacional heterogêneo; e

OE4: Analisar como os conflitos de gerações impactam na gestão de equipes e no ambiente organizacional.

A pesquisa buscou descrever as características, comportamentos e atitudes da população de uma determinada Organização Militar (OM), com o objetivo de estabelecer relações entre as variáveis do conflito geracional e os desafios na gestão e no ambiente organizacional.

O trabalho se caracteriza como um estudo de caso, uma vez que os dados referentes às percepções dos profissionais sobre os conflitos geracionais, seus níveis de conhecimento e seus efeitos no ambiente de trabalho foram coletados em uma OM específica, a DIRAP. A pesquisa

detectou a variedade de seu efetivo por meio do Sistema de Gerenciamento de Pessoal (SIGPES) do COMAER, o que justificou a escolha pela OM em tela e permitiu uma maior amplitude das opiniões coletadas.

Apesar de o COMAER possuir um número expressivo de Organizações Militares com variados tipos de atividades, como operacionais, médicas, técnicas ou administrativas, é compreensível que, ao avançarem na carreira e caminharem para o topo da pirâmide hierárquica, os servidores, sejam militares ou civis, tendam a assumir papéis mais administrativos, afastando-se de suas atividades-fim.

Considerando essa realidade, foi efetuada a coleta de dados em uma OM predominantemente administrativa. Essa escolha se justifica pela maior probabilidade de lotação de públicos de todas as gerações nesse tipo de organização, o que proporciona maior confiabilidade dos resultados.

Nesse contexto, a fim de justificar a inquietação desta pesquisadora acerca do tema, buscou-se verificar se o assunto era objeto de preocupação e estudos em outras instituições renomadas, que apresentassem características semelhantes à composição de pessoal ou às atividades do COMAER. Para isso, foram realizadas pesquisas em sites da internet de órgãos como Petrobrás, Conselho Federal de Administração (CFA), Polícia Militar do Estado de São Paulo, entre outros. Essas pesquisas ajudaram a confirmar que o foco de atenção voltado para a diversidade de gerações e seus conflitos era relevante e que deveria ser reafirmado.

Para subsidiar a consecução dos objetivos específicos, foi realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica. Nesse sentido, buscou-se reunir e analisar literaturas existentes sobre gerações, suas principais características, conflitos e seus aspectos positivos e negativos em uma instituição.

A pesquisa bibliográfica foi fundamental para embasar teoricamente o estudo e para contextualizar o problema de pesquisa, destacando-se pela ênfase em conteúdos reconhecidos e publicados. Além disso, forneceu dados para o estabelecimento das categorias de análise deste trabalho.

Para atingir os objetivos específicos 1, 2, 3 e 4, realizou-se um levantamento de dados unicêntrico, na DIRAP, de forma transversal, em um único momento no tempo. Esse levantamento consistiu na coleta de informações de um efetivo representativo, que funciona como uma amostra da população maior, visando obter uma visão geral do público estudado.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário elaborado pela autora, composto por 18 perguntas objetivas (APÊNDICE A), desenvolvido com base nas

categorias de análise identificadas no estudo bibliográfico do tema. Para facilitar a tabulação das respostas, a ferramenta foi construída por meio do *Google Forms*. Essa abordagem traduz em dados quantitativos as opiniões e informações, para serem categorizadas e analisadas por meio de técnicas estatísticas.

Para garantir a precisão e a confiabilidade dos resultados da pesquisa, foi calculado o tamanho mínimo necessário da amostra. Como se trata de uma população finita, utilizou-se uma fórmula estatística específica, que considera vários fatores que se segue:

n = tamanho da amostra necessária;

N = tamanho da população;

Z = nível de confiança (1,96 para 95% de confiança);

p = proporção esperada (0,5 para máxima variabilidade); e

E = margem de erro (expressa como uma proporção, 0,05 para 5%).

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)} \quad (1)$$

Para coletar as informações e ter acesso a uma amostra válida de uma população de 317 pessoas utilizando a fórmula apresentada, concluiu-se que era necessário que houvesse 174 respondentes do questionário aplicado.

O questionário foi enviado por e-mail institucional a todos os membros da DIRAP pela comunicação social. Essa abordagem foi devidamente autorizada pela autoridade competente da OM e garantiu aos participantes o anonimato das respostas, visando promover a fidedignidade nas respostas.

Ressalta-se que foi realizado um pré-teste com 10 (dez) Oficiais-alunos do Curso de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (CCEM). Esse pré-teste teve como objetivo ajustar possíveis incompreensões por parte dos leitores, validar o questionário e quantificar o tempo gasto para respostas, visando aumentar a eficácia e eficiência dos resultados.

O questionário foi elaborado com base na escala Likert, método de resposta utilizado em questionários para medir atitudes, opiniões ou percepções de indivíduos, especialmente em pesquisas nas áreas de ciências sociais e comportamentais. Nesta escala, os participantes são solicitados a expressar seu nível de concordância ou discordância em relação a afirmações específicas, usando uma escala de 1 a 5 pontos que vai de "discordo totalmente" a "concordo totalmente".

Os resultados obtidos foram analisados calculando a média ponderada da pontuação atribuída pela escala e da porcentagem das respostas dos participantes para cada pergunta.

Na metodologia da escala Likert, uma pontuação acima de 3 indica um nível de concordância moderado a forte, enquanto uma média abaixo de 3 sugere discordância. Em uma escala de 5 pontos, onde 1 é "Discordo Totalmente" e 5 é "Concordo Totalmente", uma média abaixo de 3 reflete uma tendência decrescente na concordância com a afirmação.

Além disso, os índices foram tabulados e inseridos em gráficos para facilitar a visualização dos resultados e identificar possíveis tendências.

Cumprido salientar que a pesquisa apresenta limitações que carecem de serem reconhecidas. Primeiramente, o estudo foi realizado com uma representatividade de um público mais abrangente, qual seja o COMAER, uma vez que a coleta de dados foi realizada no âmbito da DIRAP. Isso pode limitar a generalização dos resultados para outras organizações ou contextos distintos, tornando importante a consideração da especificidade do ambiente estudado e de futuras aplicações da pesquisa em outras OM. Além disso, a pesquisa baseia-se na percepção dos participantes, o que pode impactar a precisão e a confiabilidade dos dados coletados.

Portanto, é essencial reconhecer e considerar essas limitações ao interpretar e aplicar os resultados da pesquisa, buscando aprimorar e expandir o conhecimento sobre a gestão de conflitos geracionais, para promoção de ambientes organizacionais mais inclusivos e produtivos.

4 COLETA DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

Para o atingimento dos Objetivos Específicos foi aplicado um questionário de perguntas objetivas. Com base no cálculo realizado, a pesquisa alcançou o tamanho da amostra necessário para atingir o grau de confiabilidade desejado. Isso significa que o número de participantes na pesquisa de 185 pessoas foi suficiente para garantir resultados representativos da população-alvo, com o nível de confiança e a margem de erro estabelecidos.

Seguem as análises do questionário aplicado, em uma sequência lógica de raciocínio, de acordo com o referencial teórico apresentado neste trabalho.

Inicialmente, foi preciso conhecer o efetivo da DIRAP e as gerações que o compõem, para detecção da diversidade presente para posterior validação das análises desta pesquisa.

A pergunta de número 1 visou conhecer o efetivo pertencente à DIRAP. A maior parte dos participantes (54,1%) é da Geração Y, seguida pela Geração X (25,9%). A Geração Z representa 11,9% dos respondentes, enquanto os Baby Boomers representam 8,1%. Isso sugere que a amostra tem uma predominância de indivíduos nascidos entre 1981 e 1997, mas possui representatividade de todas as gerações, sendo um aspecto positivo, pois permitiu captar uma

diversidade etária nas respostas.

Gráfico 1 - Distribuição das gerações no efetivo da DIRAP



Fonte: A autora

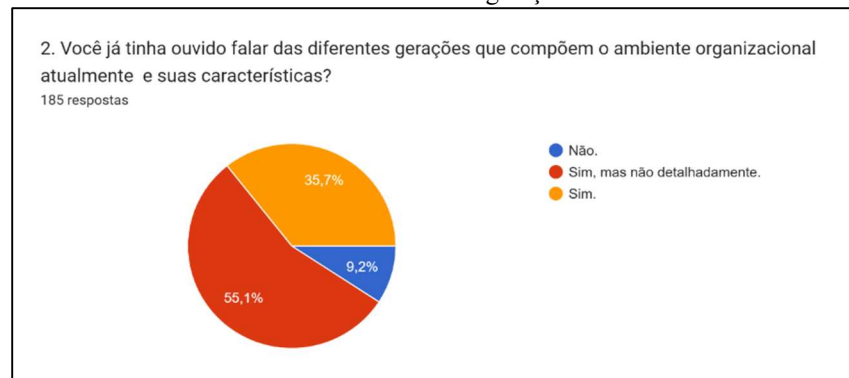
4.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Para alcançar o OE1, que visava avaliar o conhecimento dos colaboradores da DIRAP sobre as diversas gerações presentes no ambiente organizacional e sua compreensão do conceito de conflito geracional, foram analisadas as respostas das perguntas 2 e 4 do questionário aplicado. Os resultados desta análise foram cruciais para avaliar o nível de familiaridade dos colaboradores com o tema das gerações e conflito geracional.

A pergunta de número 2 visou analisar o nível de conhecimento dos participantes sobre as diferentes gerações que compõem o ambiente organizacional atualmente e suas características.

De acordo com o gráfico 2, a maioria dos participantes (55,1%) já ouviu falar das diferentes gerações no ambiente organizacional, mas não de maneira detalhada. Além disso, 35,7% têm um conhecimento mais detalhado sobre o assunto, enquanto 9,2% dos participantes não tinham conhecimento sobre as diferentes gerações e suas características. Isso sugere que, embora a maioria tenha algum nível de conhecimento sobre o tema, há uma variação significativa na profundidade desse conhecimento.

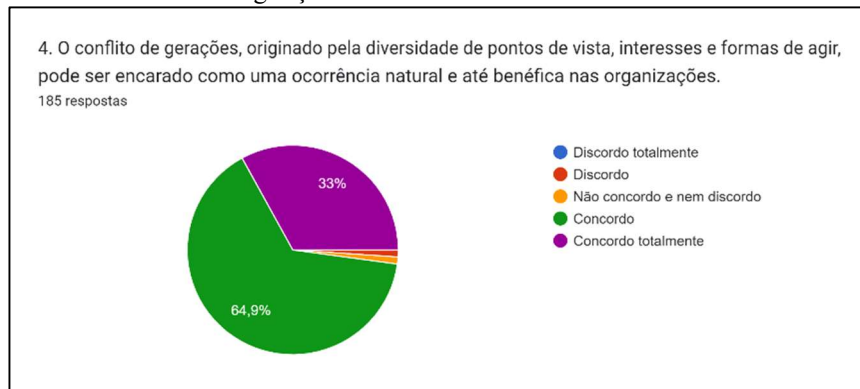
Gráfico 2 – Conhecimento sobre diferentes gerações



Fonte: A autora

Os dados do gráfico 3 e da tabela 1, abaixo, mostram que a afirmação sobre o conflito de gerações teve uma média de concordância relativamente alta (4,301 numa escala de 1 a 5). A maioria dos respondentes concordou (64,9%) ou concordou totalmente (33%) com a ideia de que o conflito de gerações é natural e benéfico, originado pela diversidade de pontos de vista, interesses e formas de agir. Uma minoria discordou (1,1%) ou não expressou uma opinião clara (1,1%). Esses resultados sugerem um forte apoio à ideia de que o conflito de gerações é uma parte natural e potencialmente benéfica da dinâmica organizacional.

Gráfico 3 – Conflito de gerações



Fonte: A autora

Tabela 1 – Resposta do Questionário (questão 4)

Questão	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo e nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Média
Pontos	1	2	3	4	5	
Q4	0,0%	1,1%	1,1%	64,9%	33,0%	4,301

Fonte: A autora

Com base nos referenciais teóricos, conclui-se do OE1 que os dados coletados revelaram que a maioria dos colaboradores da DIRAP possui um conhecimento variado sobre as diferentes gerações presentes na organização, conforme definido por Strauss e Howe (1991) e Mannheim (1982). Embora a maioria tenha ouvido falar das diferentes gerações no ambiente organizacional, a profundidade desse conhecimento varia significativamente, indicando a necessidade de maior esclarecimento e sensibilização sobre o tema.

Além disso, os resultados do questionário demonstraram uma alta concordância dos participantes com a ideia de que o conflito de gerações é natural e benéfico, conforme apontado por Aninger (2007) e Robbins (2008). Essa aceitação do conflito como parte integrante da dinâmica organizacional ressalta a importância de gerenciar essas divergências de maneira construtiva, promovendo novas ideias, inovação e mudanças, como destacado pelos teóricos.

Portanto, a conclusão do objetivo específico 1 enfatiza a necessidade de aprimorar o conhecimento e a compreensão das diferentes gerações e do conflito geracional entre os colaboradores da DIRAP, visando promover uma cultura organizacional mais inclusiva, colaborativa e inovadora, alinhada com as estratégias de gestão da diversidade geracional.

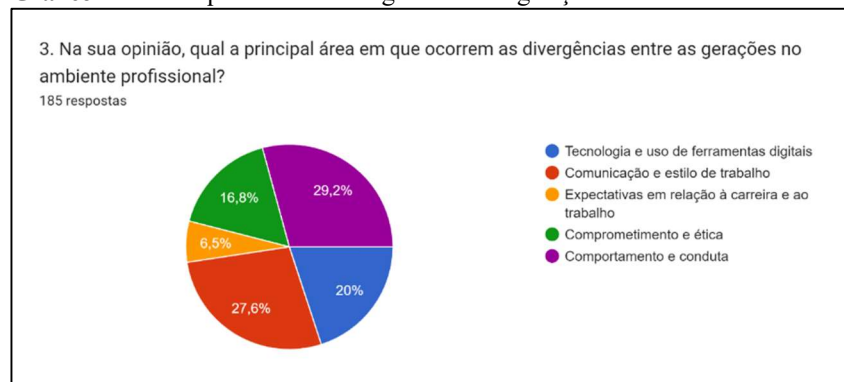
4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Para alcançar o OE2, que tinha como objetivo identificar as áreas de divergências entre as gerações no ambiente organizacional heterogêneo da DIRAP, foi realizada uma análise das respostas em relação à questão 3 do questionário. Essa etapa foi fundamental para compreender os principais pontos de atrito e discordância entre as diferentes gerações presentes na organização.

A pergunta 3, representada pelo gráfico 4 mostrou que 29,2% dos respondentes apontaram comportamento e conduta como a principal área de divergência. Em seguida, 27,6% citaram comunicação e estilo de trabalho, 20% destacaram tecnologia e uso de ferramentas digitais, 16,8% mencionaram comprometimento e ética, e 6,5% indicaram expectativas em relação à carreira e ao trabalho como principais causas de conflitos.

Esses dados permitem inferir que as divergências entre gerações no ambiente profissional são mais percebidas nas áreas de comportamento e conduta, comunicação e estilo de trabalho, e uso de tecnologia. As expectativas em relação à carreira são vistas como menos problemáticas.

Gráfico 4 – Áreas que ocorrem divergências entre gerações



Fonte: A autora

Conclui-se do OE2 que a análise das áreas de divergências entre as gerações na DIRAP está em consonância com o arcabouço teórico de Straus e Howe (1991) e Kupperschmidt (2000). Esses autores destacam como as experiências e eventos únicos moldam cada geração, influenciando suas perspectivas e comportamentos no ambiente de trabalho. As variações entre as gerações refletem as diferentes vivências e eventos que definem cada uma delas, impactando

suas interações e formas de atuação no meio laboral.

Dessa forma, o alcance do objetivo específico 2 proporcionou uma visão abrangente das áreas de divergências entre as gerações na DIRAP. Essa compreensão é fundamental para subsidiar a implementação de ações e políticas que visam mitigar conflitos e promover uma convivência mais harmoniosa e produtiva entre os colaboradores de diferentes faixas etárias. Ao reconhecer e compreender as diferenças geracionais, a organização pode adotar estratégias eficazes para promover a colaboração, a inovação e o bem-estar no ambiente de trabalho, conforme preconizado pelos referidos teóricos.

4.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Para alcançar o OE3, que visava identificar os aspectos positivos e negativos da convivência entre gerações no ambiente organizacional heterogêneo da DIRAP, foram analisadas as respostas dos participantes em relação às questões de números 5, 6, 7 e 8 (positivos) e 9, 10, 11, 12 e 13 (negativos) do questionário aplicado. Essa análise permitiu compreender como as diferentes gerações percebem os impactos do convívio intergeracional no ambiente de trabalho.

Os resultados da pesquisa para as questões Q5, Q6, Q7 e Q8, conforme tabela 2 e gráficos constantes do apêndice B, indicam uma visão moderadamente positiva sobre os efeitos construtivos do conflito de gerações. A média geral das quatro questões é de 3,512. Isso sugere que, em média, os respondentes reconhecem que os conflitos geracionais levam a impactos positivos.

No entanto, a média não é muito alta, significa que alguns respondentes não posicionados podem ter afetado o resultado para a região mediana, sugerindo que a visão sobre os efeitos construtivos do conflito de gerações não é unânime entre os respondentes da pesquisa.

Tabela 2 - Resultado do questionário (Questões 5, 6, 7 e 8)

Questão	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo e nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Média
Pontos	1	2	3	4	5	
Q5	1,60%	8,60%	14,10%	62%	14,10%	3,78
Q6	1,60%	24,30%	23,20%	45,40%	5,40%	3,284
Q7	3,20%	29,20%	23,20%	38,40%	5,90%	3,143
Q8	0,50%	10,80%	7,60%	66,50%	14,60%	3,839
Média Geral						3,512

Fonte: A autora

A análise das questões 9, 10, 11, 12 e 13, representada na tabela 3 e nos gráficos constantes do apêndice C, sugere que os respondentes mostraram uma tendência moderada de concordância em relação aos efeitos negativos do conflito de gerações. O índice geral de 3,3226 indica que, em

média, os respondentes reconhecem esses efeitos negativos, tendo uma visão que varia de concordância a neutralidade sobre o assunto.

Tabela 3 – Resultado do Questionário (Questões 9, 10, 11 12 e 13)

Questão	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo e nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Média
Pontos	1	2	3	4	5	
Q9	2,70%	17,30%	17,30%	54,1%	8,60%	3,486
Q10	3,20%	21,60%	14,10%	52,40%	8,6%	3,413
Q11	7,60%	30,80%	18,40%	37,30%	5,9%	3,031
Q12	2,20%	17,30%	13,50%	52,40%	14,60%	3,599
Q13	7,6%	25,4%	22,2%	41,10%	3,80%	3,084
Média Geral						3,3226

Fonte: A autora

Com base nos resultados da pesquisa e na visão de Chiavenato (2014) sobre os aspectos positivos e negativos do conflito de gerações, a conclusão do Objetivo Específico 3 pode ser entendida da seguinte forma:

A análise das respostas dos participantes em relação aos efeitos construtivos e destrutivos do conflito de gerações revelou uma visão moderadamente positiva sobre os impactos positivos, com uma média geral de 3,512. Isso indica que, em média, os respondentes reconhecem que os conflitos geracionais podem estimular soluções criativas, fortalecer a identidade da equipe, promover sinergia e coesão interna, além de aprimorar o processo decisório e intensificar a atenção para questões preexistentes, atuando como um mecanismo de ajuste para prevenir problemas mais graves, conforme preconizado por Chiavenato (2014).

Por outro lado, a análise dos efeitos negativos do conflito de gerações, evidenciada pelas respostas nas questões 9, 10, 11, 12 e 13, também revelou uma tendência moderada de concordância entre os respondentes. Os efeitos negativos incluem sentimentos de frustração, hostilidade, tensão, impacto no desempenho e bem-estar, diminuição da comunicação, resistência às mudanças e comportamentos prejudiciais à organização, conforme descrito por Chiavenato (2014).

Portanto, a pesquisa confirma que o conflito geracional leva a aspectos tanto positivos quanto os negativos e aponta para a importância de reconhecer e gerir esse conflito no ambiente organizacional, visando maximizar os benefícios e minimizar os impactos adversos, alinhando-se com a abordagem de Chiavenato (2014) sobre a gestão eficaz da diversidade geracional para promover um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso.

4.4 OBJETIVO ESPECÍFICO 4

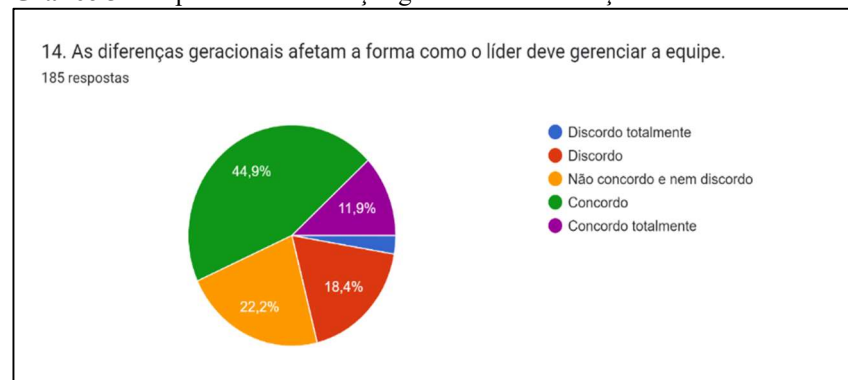
Para alcançar o Objetivo Específico 4, que teve como propósito analisar de que forma os conflitos geracionais afetam a atuação dos líderes na gestão de equipes e no ambiente organizacional, foram examinadas as respostas referentes às questões de números 14 a 18 do questionário utilizado na pesquisa.

A pesquisa sobre o impacto das diferenças geracionais no gerenciamento de equipes, demonstrada no gráfico 5 e tabela 4, revelou uma variedade de opiniões entre os participantes. Uma minoria discorda totalmente (2,7%), enquanto uma parcela maior discorda (18,4%) e outra parte não concorda nem discorda (22,2%). Isso sugere uma diversidade de perspectivas, talvez devido a diferentes experiências ou crenças sobre os fatores mais relevantes no gerenciamento de equipes.

Por outro lado, a maioria concorda que as diferenças geracionais afetam o gerenciamento de equipes, com 44,9% de concordância e 11,9% de concordância total. Esses resultados indicam uma percepção geral de que as diferenças geracionais têm impacto no gerenciamento de equipes.

A média geral de 3,452 confirma a inclinação dos participantes em concordar com o impacto das diferenças entre gerações na forma como o líder deve conduzir as equipes, visto que este se encontra diante de personalidades diferentes, o que está em consonância com o quadro teórico delineado por Chiavenato (2014). Este autor ressalta a relevância de gerenciar o conflito resultante das disparidades geracionais de modo a otimizar os efeitos positivos e mitigar os efeitos adversos.

Gráfico 5 – Impacto das diferenças geracionais na atuação do líder



Fonte: A autora

Tabela 4 – Resultado do Questionário (Questão 14)

Questão	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo e nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Média
Pontos	1	2	3	4	5	
Q14	2,70%	18,40%	22,20%	44,9%	11,90%	3,452

Fonte: A autora

A questão de número 15, demonstrada no gráfico 6 e tabela 5, aborda como os respondentes percebem o impacto dos conflitos originados pelos choques entre diferentes gerações no ambiente organizacional. A média geral de 3,475, leva à interpretação de que a maioria dos respondentes concorda que o ambiente organizacional é afetado pelos conflitos geracionais, visto que a maior parte das respostas está na categoria "Concordo" (46,5%) e "Concordo Totalmente" (12,40%).

Porém, há uma distribuição moderada que, embora a tendência geral seja de concordância, há uma distribuição razoável de respostas em todas as categorias, com 20% dos respondentes optando por "Não Concordo e nem Discordo", e uma quantidade menor discordando (2,70% Discordo Totalmente e 18,4% Discordo).

Uma polarização leve, em que a presença de uma pequena porcentagem de respostas em "Discordo Totalmente", sugere que há uma minoria que acredita firmemente que os conflitos geracionais não afetam o ambiente organizacional.

Logo, os dados da pesquisa mostram uma percepção significativa de que os conflitos geracionais têm impacto no ambiente organizacional, com a maioria dos respondentes concordando com essa ideia. Essa conclusão segue a linha teórica de Ferreira *et al.* (2017), os quais enfatizam que o ambiente empresarial é influenciado pelos conflitos decorrentes da coexistência de diferentes gerações dentro dele.

Gráfico 6 - Efeitos dos conflitos sobre o ambiente organizacional

Fonte: A autora

Tabela 5 - Resultado do Questionário (Questão 15)

Questão	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo e nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Média
Pontos	1	2	3	4	5	
Q15	2,70%	18,4%	20,0%	46,5%	12,40%	3,475

Fonte: A autora

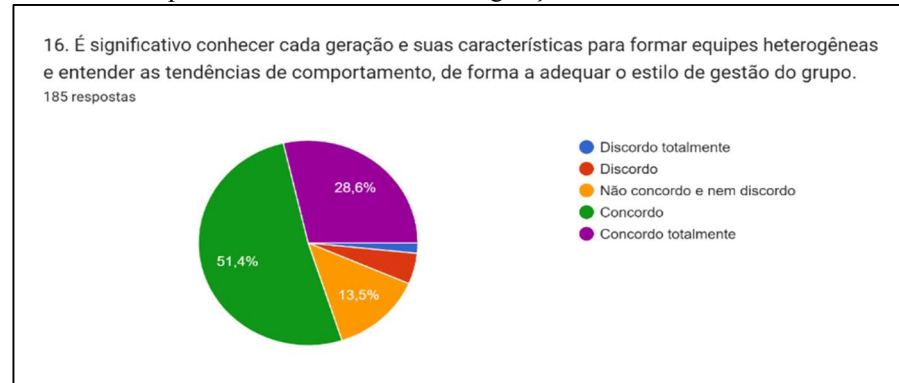
A análise do resultado da pesquisa na qual os participantes foram questionados sobre a importância de conhecer as características de cada geração para formar equipes heterogêneas e adaptar o estilo de gestão (questão 16), detalhada no gráfico 7 e tabela 6, apresentou a média das respostas de 4,005, ligeiramente acima da escala de concordância, indicando um forte consenso positivo.

A maioria dos respondentes concordou que é significativo ter afinidade com as peculiaridades de cada geração para constituir equipes multigeracionais e entender as tendências de comportamentos. A categoria "Concordo" foi a mais escolhida (51,4%), seguida por "Concordo Totalmente" (28,6%), o que sugere uma clara predominância de respostas nas categorias de concordância.

A discordância foi mínima, com apenas 1,60% e 4,9% dos respondentes escolhendo "Discordo Totalmente" e "Discordo", respectivamente. Os neutros representaram 13,5% das respostas, indicando que uma pequena fração dos respondentes não tem uma opinião formada sobre o assunto.

Com base nos resultados da pesquisa, os participantes concordam fortemente com a importância de conhecer cada geração para formar equipes heterogêneas e adaptar o estilo de gestão, alinhando-se a Chiavenato (2014) sobre a gestão da diversidade geracional. Isso otimiza a gestão de equipes e promove um ambiente de trabalho harmonioso.

Os conflitos geracionais refletem o choque entre diferentes gerações; para gerenciar equipes eficazmente, as organizações devem entender as particularidades de cada geração, adaptando seus estilos de gestão conforme Ferreira *et al.* (2017). Integrar esses conceitos destaca a importância da gestão da diversidade geracional, transformando conflitos em oportunidades de crescimento e colaboração.

Gráfico 7 – Importância do conhecimento das gerações e suas características

Fonte: A autora

Tabela 6 – Resposta do Questionário (Questão 16)

Questão	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo e nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Média
Pontos	1	2	3	4	5	
Q16	1,60%	4,9%	13,5%	51,4%	28,6%	4,005

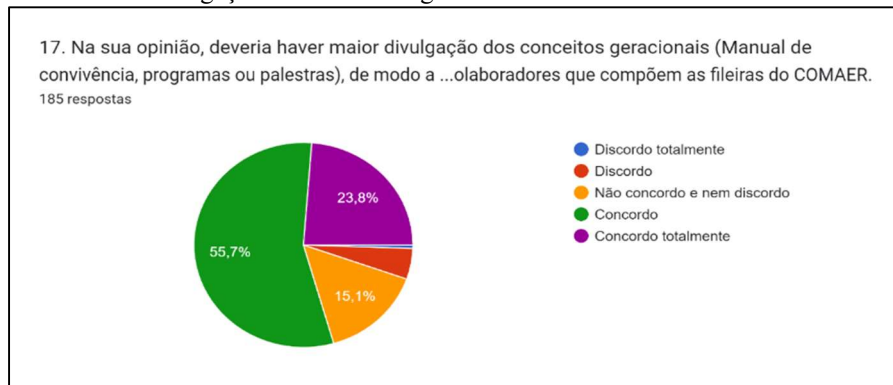
Fonte: A autora

A análise da questão 17 abaixo destacada no gráfico 8 e tabela 7, destaca que a maioria dos respondentes concorda que deveria haver maior divulgação dos conceitos geracionais para aumentar a visibilidade e entendimento sobre as diferenças entre as gerações. A média das respostas foi de 3,974, indica um forte consenso positivo, apesar de estar ligeiramente abaixo do grau 4 – Concordo. A maior parte das respostas foi na categoria "Concordo" (55,7%) e "Concordo Totalmente" (23,8%), o que mostra uma tendência geral de concordância.

A análise também revela que as categorias de discordância foram minoritárias, com apenas 0,5% e 4,9% para "Discordo Totalmente" e "Discordo", respectivamente. A categoria de neutralidade, "Não Concordo e nem Discordo", representou 15,1% das respostas, indicando uma parte considerável dos respondentes sem um posicionamento sobre a pauta.

Esses resultados sugerem que a maioria dos respondentes valoriza a divulgação dos conceitos geracionais para aumentar o entendimento das disparidades geracionais e promover uma melhor interação entre os colaboradores. A importância atribuída a essa divulgação é reforçada pela baixa porcentagem de respostas negativas, indicando um consenso positivo.

Assim, dominar essa temática se torna imperativo para que a empresa adapte seu estilo de gestão de modo a atender às necessidades específicas de cada grupo, minimizando os conflitos e maximizando a promoção de um ambiente de trabalho mais harmonioso, conforme destacado por Ferreira *et al.* (2017).

Gráfico 8 – Divulgação dos conceitos geracionais

Fonte: A autora

Tabela 7 – Resposta do Questionário (Questão 17)

Questão	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo e nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Média
Pontos	1	2	3	4	5	
Q17	0,5%	4,9%	15,1%	55,7%	23,8%	3,974

Fonte: A autora

A interpretação da questão 18, apresentada no gráfico 9 e tabela 8, ressalta que a maioria dos respondentes concorda que o conflito pode ter efeitos construtivos ou negativos, dependendo de como é administrado. A média das respostas foi de 4,255, indicando um consenso positivo, próximo de "Concordo Totalmente". A maior parte das respostas foi na categoria "Concordo" (51,9%) e "Concordo Totalmente" (38,4%), o que sugere uma tendência geral de concordância.

A análise também revela que as categorias de discordância foram minoritárias, com apenas 0,5% e 2,2% para "Discordo Totalmente" e "Discordo", respectivamente. Os neutros representaram uma pequena fração dos respondentes (7,0%), indicando que uma parte considerável não tem uma opinião formada sobre a questão. Esses resultados mostram um consenso sobre a importância de uma gestão eficaz de conflitos para maximizar resultados construtivos e minimizar efeitos negativos.

A pouca quantidade de respostas negativas indica que praticamente todos os participantes concordam com a importância de abordar a gestão de conflitos dentro das organizações. Isso está alinhado com a observação de Chiavenato (2014, p. 395), que enfatiza a necessidade de administrar conflitos de modo a maximizar os impactos positivos e reduzir os impactos negativos.

Gráfico 9 – Conflito como resultados construtivos e destrutivos

Fonte: A autora

Tabela 8 - Resposta do Questionário (Questão 18)

Questão	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo e nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Média
Pontos	1	2	3	4	5	
Q18	0,5%	2,2%	7,0%	51,9%	38,4%	4,255

Fonte: A autora

Portanto, a conclusão para o objetivo específico 4 destaca a importância de os líderes estarem conscientes das diferenças geracionais dentro de suas equipes, conforme enfatizado por Ferreira *et al.* (2017) e Chiavenato (2014). É crucial que os líderes ajam proativamente, adaptando suas estratégias de liderança e comunicação para reconhecer e valorizar essas diferenças, promovendo assim um ambiente de trabalho colaborativo, inovador e sustentável.

A habilidade de gerenciar os conflitos geracionais de maneira eficaz não apenas otimiza a eficácia organizacional, mas também contribui para o bem-estar dos colaboradores, alinhando-se com as premissas de Ferreira *et al.* (2017) e Chiavenato (2014) sobre a importância da gestão da diversidade geracional para o sucesso e a harmonia organizacional.

4.5 OBJETIVO GERAL

Conclui-se que a pesquisa realizada na Diretoria de Administração do Pessoal do Comando da Aeronáutica (DIRAP), cujo objetivo era analisar como os conflitos geracionais influenciam a gestão e o ambiente organizacional, evidenciou que esses conflitos exercem uma influência significativa nessas áreas. A identificação das diferenças geracionais, conforme abordado por Strauss e Howe (1991) e Mannheim (1982), revelou disparidades nos valores, expectativas e métodos de trabalho entre as diversas gerações presentes na DIRAP. Esses conflitos, moldados por eventos e experiências formativas distintas, podem afetar não apenas a dinâmica das equipes, mas

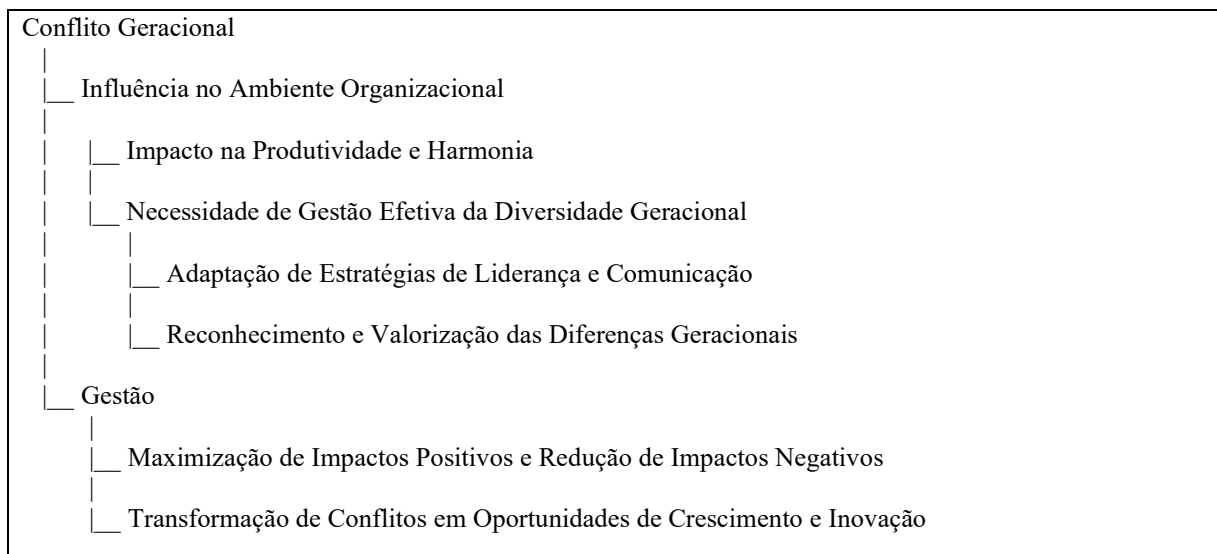
também impactar negativamente a produtividade e a harmonia no ambiente organizacional.

A pesquisa destacou a importância da gestão eficaz da diversidade geracional, conforme ressaltado por Ferreira *et al.* (2017) e Chiavenato (2014), para lidar com esses conflitos. Recomenda-se que as organizações invistam em programas de sensibilização e capacitação para líderes e colaboradores, a fim de promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e inclusivo. Além disso, a adaptação de estratégias de liderança e comunicação, conforme sugerido por Kupperschmidt (2000), para reconhecer e valorizar as diferenças entre as gerações é fundamental para minimizar os conflitos, otimizar a gestão de equipes e maximizar os efeitos positivos.

Diante desse contexto, a pesquisa responde de forma abrangente e detalhada o problema de pesquisa proposto de como os conflitos geracionais influenciam a gestão e o ambiente organizacional, ressaltando a importância de uma abordagem estratégica e sensível para transformar esses conflitos em oportunidades de crescimento, inovação e colaboração dentro da organização.

Segue abaixo a figura que sintetiza a relação entre conflito geracional, ambiente organizacional e gestão, objetivo desta pesquisa:

Figura 1 – Esquema da influência do Conflito Geracional na Gestão e no Ambiente Organizacional.



Fonte: A autora

5 CONCLUSÃO

O avanço na medicina, na indústria farmacêutica e em hábitos saudáveis tem prolongado a expectativa de vida com qualidade, destacando a importância de práticas de saúde integradas, como boa alimentação, atividade física regular e gestão do estresse. Com a longevidade, aposentados permanecem ativos no mercado de trabalho, criando uma força de trabalho envelhecida e

multigeracional. Isso resulta na convivência de profissionais com diferentes visões de mundo e habilidades, gerando um contexto multigeracional nas organizações e impactando significativamente as dinâmicas de trabalho, especialmente com o aumento da idade da força produtiva.

Com isso, este estudo se caracteriza como um estudo de caso na DIRAP e teve como objetivo geral analisar de que forma os conflitos geracionais influenciam a gestão e o ambiente organizacional do Comando da Aeronáutica.

Embora o COMAER possua várias OM com diferentes atividades (operacionais, médicas, técnicas ou administrativas), é comum que, ao avançarem na carreira, os servidores (militares ou civis) assumam funções mais burocráticas. Dessa forma, a escolha pela OM referenciada para a coleta de dados se justifica por ser predominantemente administrativa, onde é mais provável encontrar públicos de todas as gerações, garantindo maior confiabilidade dos resultados.

A metodologia incluiu uma pesquisa bibliográfica para embasar teoricamente o estudo e um levantamento de dados unicêntrico na DIRAP. Foi aplicado um questionário aos colaboradores da referida OM para atingir quatro objetivos específicos, quais sejam: (1) identificar o nível de conhecimento sobre as diferentes gerações e a conceituação de conflito de gerações; (2) identificar os aspectos que geram conflito devido à diversidade geracional; (3) identificar os aspectos positivos e negativos da convivência entre gerações; e (4) analisar como os conflitos de gerações impactam a gestão de equipes e o ambiente organizacional.

Os resultados revelaram uma diversidade geracional na amostra, predominando a Geração Y, seguida pelas Gerações X, Z e Baby Boomers. A análise mostrou que os conflitos geracionais exercem uma influência significativa na gestão e no ambiente organizacional, afetando a dinâmica das equipes, a produtividade e a harmonia no local de trabalho. Dessa forma, evidenciou-se a importância de uma gestão eficaz da diversidade geracional para promover um ambiente equilibrado e colaborativo.

A pesquisa atingiu seu objetivo ao identificar disparidades nos valores, expectativas e métodos de trabalho entre as diferentes gerações presentes na DIRAP. Ela ressaltou a importância da gestão eficaz da diversidade geracional para promover um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo. Recomenda-se que as organizações invistam em programas de sensibilização e capacitação para líderes e colaboradores, visando aumentar a conscientização sobre as características e necessidades de cada geração. Isso promove um ambiente respeitoso e valorizador das potencialidades de cada geração, beneficiando o desenvolvimento do COMAER.

As principais contribuições da pesquisa incluem a promoção de um ambiente mais

inclusivo, a identificação de desafios e oportunidades da diversidade geracional, e a sugestão de estratégias para minimizar conflitos e otimizar a gestão de equipes. A divulgação dos conceitos entendidos é fundamental para nivelar o conhecimento dos colaboradores e melhorar a convivência intergeracional na organização.

As conclusões foram interpretadas com base em referenciais teóricos sobre gestão da diversidade geracional. Strauss e Howe (1991) definiram uma geração como pessoas nascidas no mesmo intervalo temporal com experiências formativas semelhantes. Mannheim (1982) abordou os aspectos sociais moldados por diferentes gerações. Kopperschmidt (2000) destacou que eventos definem características distintivas de uma geração. Ferreira *et al.* (2017) e Chiavenato (2014) enfatizaram a importância da gestão da diversidade geracional e da administração de conflitos para maximizar impactos positivos e reduzir negativos.

Considerando os resultados obtidos, sugere-se que futuras pesquisas explorem práticas de gestão atualizadas para a administração de equipes multigeracionais, investigando estratégias que promovam a colaboração e a eficácia dessas equipes. Este estudo destacou a importância contínua de pesquisas e práticas voltadas para a gestão da diversidade geracional, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais eficazes, inovadores e sustentáveis no contexto organizacional atual.

As limitações da pesquisa realizada na DIRAP incluem a representatividade restrita ao contexto específico do COMAER, o que pode dificultar a generalização dos resultados para outras organizações e setores. Além disso, a percepção dos participantes pode influenciar a precisão dos dados coletados, pois as respostas podem refletir visões subjetivas sobre os conflitos geracionais no ambiente de trabalho.

Portanto, é essencial reconhecer e considerar essas limitações ao interpretar e aplicar os resultados da pesquisa, buscando aprimorar e expandir o conhecimento sobre a gestão de conflitos geracionais, para promoção de ambientes organizacionais mais inclusivos e produtivos.

REFERÊNCIAS

- ANCONA, D. G.; CALDWELL, D. F. **Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance**. *Organization Science*, v. 3, n. 3, p. 321-341, ago. 1992.
- ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho**: Ensaio sobre a Afirmação e a Negação do Trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.
- ANINGER, Laila. **Gerenciando conflitos**. Disponível em: http://www.linhadireta.com.br/novo/livro/parte4/artigos.php?id_artigo=16. Acesso em: 08 mar. 2024.
- ARSENAULT, P. M. **Validating generational differences**: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 25, n. 2, p. 124-141, 2004.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 “Concepção Estratégica – Força Aérea 100”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, fl.11265, 15 out. 2018.
- CARRARA, T. M. P; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, set./dez. 2014.
- CERETTA, S. B; FROEMMING, L. M. Geração Z: Compreendendo os Hábitos de Consumo da Geração Emergente. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**. Ano III, n. 2 - abr./set, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. 494 p.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 415-427 p.
- COMITÊ DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO. Transpetro. **Combate ao etarismo**. Disponível em: <https://transpetro.com.br/transpetro-institucional/noticias/comite-de-diversidade-e-inclusao-lanca-guia-de-combate-ao-etarismo.htm>. Acesso em: 21.02.2024.
- CORDEIRO, H. **Gerações e Sociabilidade**. São Paulo: Editora XYZ, 2012.
- DUFFETT, R. G. **Influence of social media marketing communications on young consumers’ attitudes**. *Young Consumers*, V. 18 Issue: 1, 2017.
- FERREIRA, V. C. P. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017. E-book.
- FORMENTON, T; STEFANO, S. Gerações e Mercado de Trabalho: Suas Relações com as Organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 5-26, maio/out. 2017.

GRUBB, V. M. **Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2018. E-book.

GONÇALVES, G. Choque de Gerações. **Revista Brasileira de Administração**, 131. Disponível em: <https://online.flippingbook.com>. Acesso em: 22.02.2024.

KUPPERSCHMIDT, B. R. **Multigeneration employees: strategies for effective management**. *Health Care Manager*, v. 19, n. 1, p. 65-76, 2000.

LIKERT, R. **A Technique for the Measurement of Attitudes**. *Archives of Psychology*, 1932.

LUCCHESI, F. **Viva Melhor: A Ciência de Ser Saudável**. ed. BesouroBox, 2017.

MAURER, A. L. **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuição para a gestão estratégica de operações**. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2013.

MATTOS, C. *et al.* Os desafios na transição da geração X para a Y na Empresa Dori LTDA. **Revista Científica do Unisalesiano - LINS - SP**, ano 2, n. 4, jul./dez. 2011.

MANNHEIM, K. **Essays on the Sociology of Culture**. London, UK: Routledge, 2012.

MATTE, I. Existe solução para o abismo entre gerações no trabalho? **Revista Forbes**. Disponível em: <https://forbes.com.br/colunas/2023/10/isabela-matte-existe-solucao-para-o-abismo-entre-geracoes-no-trabalho>. Acesso em: 23.02.2024.

OLIVEIRA, R. *et al.* Liderando diferentes gerações: o desafio de liderar quatro gerações diferentes na força de trabalho, sabendo aproveitar suas características em prol da instituição. **Revista A Força Policial**, v. 7, n. 26. Disponível em: <https://revistafpolicia.policialmilitar.sp.gov.br>. Acesso em: 23.02.2024.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 325 p.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14º. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.

VELOSO, E.; SILVA, R.; DUTRA, J. **Gerações e Carreira: A Relação entre as Percepções sobre Carreiras Inteligentes e sobre Crescimento Profissional nas Organizações**. XXXV Encontro da EnANPAD, 15 p., 2011.

SPADOTTO, Alex. **A análise das implicações das novas gerações de militares no desenvolvimento de liderança nas operações militares do século XXI**. Disponível em: <http://www.bdex.eb.mil.br>. Acesso em: 28.02.2024.

STRAUS, W; HOWE, N. **The Cycle of Generations**. *American Demographics*, Vol. 13, N. 4, 1991.

TEIXEIRA, A.; PETUCO, C.; GAMARRA, L.; KUHSLER, C.; TEIXEIRA, R.; KLEIN, A.
O Sentido do Trabalho: uma análise à luz das Gerações X e Y. Diálogo. 2014.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Pesquisa sobre diversidade de gerações e seus efeitos no ambiente organizacional

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA

CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR - CCEM 2024

Questionário sobre Diversidade de Gerações e seus efeitos no ambiente organizacional

Eu, Ten Cel Int **VANISE RODRIGUES DE MAGALHÃES**, oficial-aluna matriculada no Curso de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (CCEM), turma 2024, ministrado pela Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR), tenho interesse nos estudos relacionados às relações interpessoais entre indivíduos de diferentes gerações. Para isto, o meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) visa analisar os desafios da diversidade de gerações e seus efeitos no ambiente organizacional.

O presente questionário tem como objetivo pesquisar no efetivo da Diretoria de Administração do Pessoal (DIRAP), Organização Militar selecionada para estudo de caso, identificar, sob a percepção do efetivo, os aspectos que geram conflitos no ambiente organizacional formado pela diversidade de gerações e identificar os desafios e oportunidades, incluindo aspectos positivos e negativos, que esta convivência pode ocasionar.

Para conhecimento deste participante, apresenta-se um pequeno resumo do assunto: O aumento da expectativa de vida, impulsionado por avanços científicos e disseminação sobre hábitos saudáveis, tem gerado ambientes de trabalho multigeracionais. Cada geração, com suas experiências, valores e habilidades únicas, pode enriquecer as organizações. Para isto, uma gestão eficaz dessa diversidade é essencial para criar ambientes colaborativos e inclusivos, fundamentais para atingir objetivos corporativos. Tanto órgãos públicos quanto empresas privadas têm desenvolvido políticas para promover a integração entre gerações, de modo a extrair as potencialidades de cada indivíduo, minimizando os conflitos geracionais, que podem afetar a produtividade. No contexto militar, a realidade não é diferente, o que levou a inquietação desta pesquisadora em buscar informações sobre o assunto no Comando da Aeronáutica.

Diante do exposto, ressalta-se que as informações prestadas serão destinadas exclusivamente para a conclusão do TCC, que as respostas serão confidenciais e será mantido o anonimato dos respondentes.

Para a responder as perguntas foi utilizada a escala likert, de acordo com a descrição abaixo:

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO (continuação)

Discordo totalmente: Indica forte discordância com a afirmação apresentada.

Discordo: Indica que o respondente não concorda com a afirmação, mas sua discordância não é tão intensa quanto a opção anterior.

Nem concordo nem discordo: Indica neutralidade ou indecisão.

Concordo: Indica que o respondente concorda com a afirmação, mas não de forma tão intensa quanto a opção máxima.

Concordo totalmente: Indica uma forte concordância com a afirmação.

Agradeço a atenção e colaboração.

Cordialmente,

Ten Cel Int **VANISE RODRIGUES DE MAGALHÃES**

Rio de Janeiro, 15 maio de 2024.

* Indica uma pergunta obrigatória

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA



1. Qual a sua geração, de acordo com o ano de seu nascimento?

*

- Baby Boomers (entre 1946 e 1964).
- Geração X (entre 1965 e 1980).
- Geração Y (entre 1981 e 1997).
- Geração Z (A partir de 1998).

2. Você já tinha ouvido falar das diferentes gerações que compõem o ambiente organizacional atualmente e suas características?

*

- Não.
- Sim, mas não detalhadamente.
- Sim.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO (continuação)

3. Na sua opinião, qual a principal área em que ocorrem as divergências entre as gerações no ambiente profissional?

*

- Tecnologia e uso de ferramentas digitais
- Comunicação e estilo de trabalho
- Expectativas em relação à carreira e ao trabalho
- Comprometimento e ética
- Comportamento e conduta

4. O conflito de gerações, originado pela diversidade de pontos de vista, interesses e formas de agir, pode ser encarado como uma ocorrência natural e até benéfica nas organizações.

*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

5. O conflito de gerações pode gerar o crescimento do grupo com estímulo às soluções criativas e inovadoras.

*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

6. Conflito de gerações permite a construção de uma identidade da equipe e a criação do sentimento de pertencimento.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

7. O conflito de gerações pode gerar o aumento da sinergia e da coesão intragrupal.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO (continuação)

8. O conflito geracional permite a abertura para posicionamentos e pontos de vista diferentes, de forma a melhorar o processo decisório e a elevar a atenção do grupo para os problemas existentes, funcionando como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios.

*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

9. O conflito geracional pode gerar o sentimento de frustração, hostilidade e tensão, visto que os indivíduos podem ver seus esforços bloqueados, prejudicando tanto o desempenho das tarefas quanto o bem-estar das pessoas.

*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

10. O conflito de gerações pode ocasionar a diminuição da comunicação entre os indivíduos, acarretando falta de confiança e desgaste nos relacionamentos internos.

*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

11. O conflito de gerações pode levar à redução da performance no trabalho, pois a energia da produtividade é focalizada para ganhar o conflito.

*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO (continuação)

12. O conflito de gerações pode levar ao reforço da resistência às mudanças.

*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

13. O conflito de gerações pode levar à substituição da cooperação e da lealdade por comportamentos que prejudicam o funcionamento da Organização.

*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

14. As diferenças geracionais afetam a forma como o líder deve gerenciar a equipe.

*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

15. O ambiente organizacional é afetado pelos conflitos resultantes do choque das diversas gerações nele incorporadas.

*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

16. É significativo conhecer cada geração e suas características para formar equipes heterogêneas e entender as tendências de comportamento, de forma a adequar o estilo de gestão do grupo.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO (continuação)

17. Na sua opinião, deveria haver maior divulgação dos conceitos geracionais (Manual de convivência, programas ou palestras), de modo a dar maior visibilidade sobre o tema e como consequência gerar maior entendimento sobre as diferenças das gerações e maior interação no âmbito dos colaboradores que compõem as fileiras do COMAER.

*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

18. “O conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo. A questão primordial é como administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e a minimizar os efeitos destrutivos”. (CHIAVENATO). Diante disso, o assunto deveria ser incorporado como uma área a ser estudada pelos líderes para melhor coordenação dos trabalhos, considerando as características de cada indivíduo, de diferentes gerações.

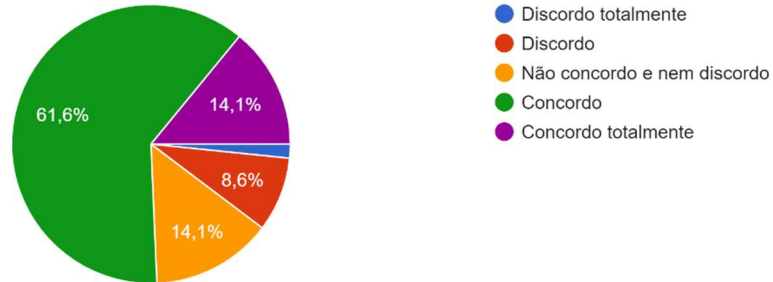
*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

APÊNDICE B - GRÁFICOS DE RESPOSTAS DAS QUESTÕES 5, 6, 7 E 8

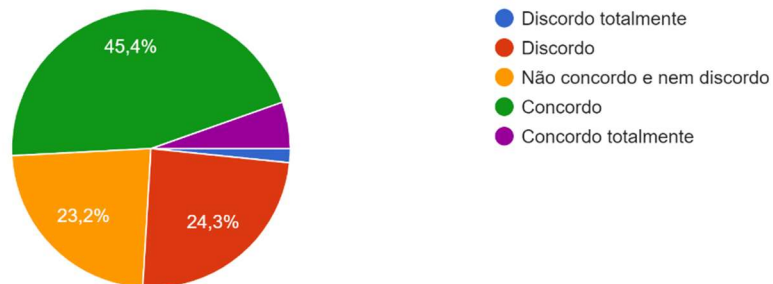
5. O conflito de gerações pode gerar o crescimento do grupo com estímulo às soluções criativas e inovadoras.

185 respostas



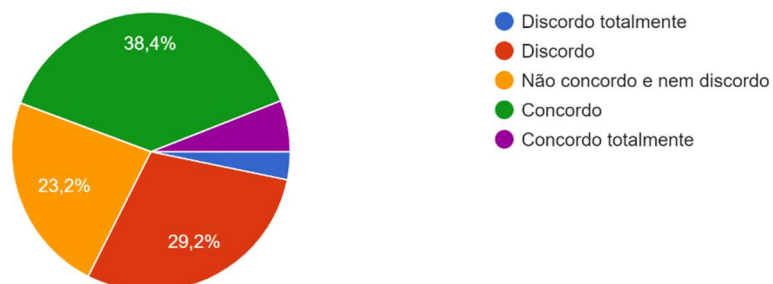
6. O conflito de gerações permite a construção de uma identidade da equipe e a criação do sentimento de pertencimento.

185 respostas



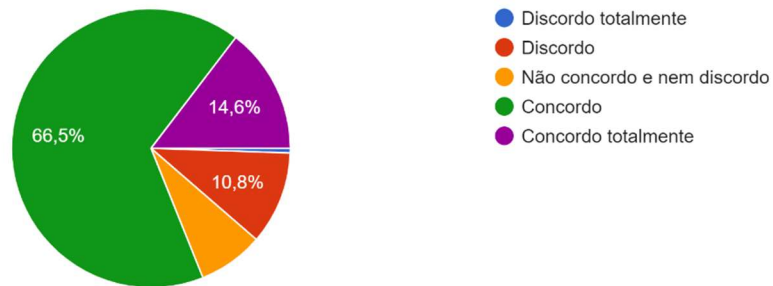
7. O conflito de gerações pode gerar o aumento da sinergia e da coesão intragrupal.

185 respostas



**APÊNDICE B - GRÁFICOS DE RESPOSTAS DAS QUESTÕES 5, 6, 7 E 8
(continuação)**

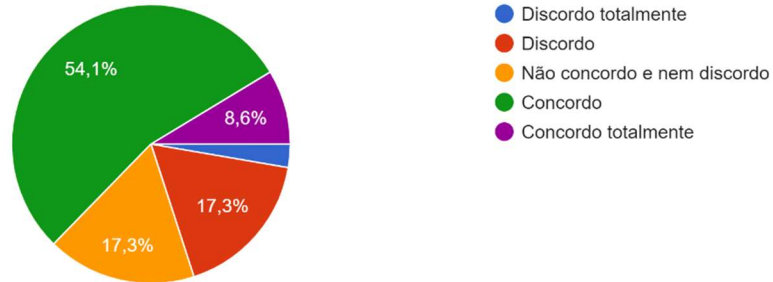
8. O conflito geracional permite a abertura para posicionamentos e pontos de vista diferentes, de forma a melhorar o processo decisório e a elevar ...mo de correção para evitar problemas mais sérios.
185 respostas



APÊNDICE C - GRÁFICOS DE RESPOSTAS DAS QUESTÕES 9, 10, 11, 12 E 13

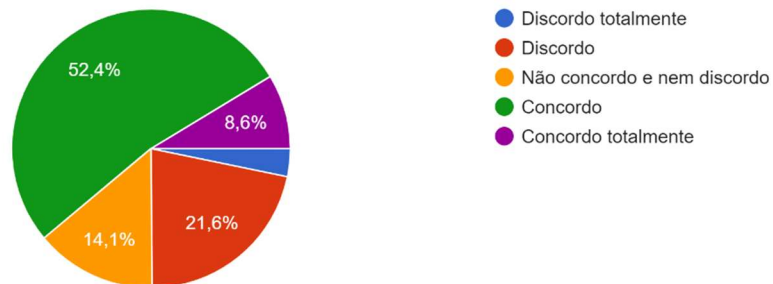
9. O conflito geracional pode gerar o sentimento de frustração, hostilidade e tensão, visto que os indivíduos podem ver seus esforços bloqueados, p...enho das tarefas quanto o bem-estar das pessoas.

185 respostas



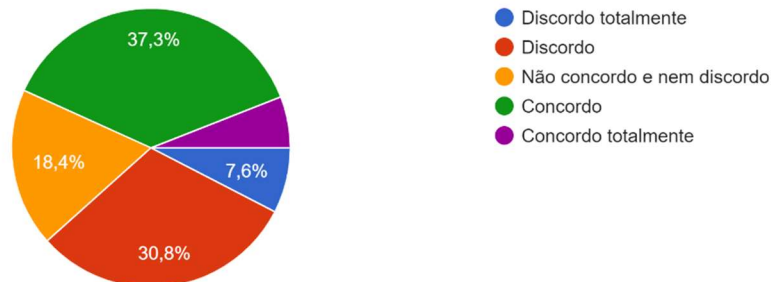
10. O conflito de gerações pode ocasionar a diminuição da comunicação entre os indivíduos, acarretando falta de confiança e desgaste nos relacionamentos internos.

185 respostas



11. O conflito de gerações pode levar à redução da performance no trabalho, pois a energia da produtividade é focalizada para ganhar o conflito.

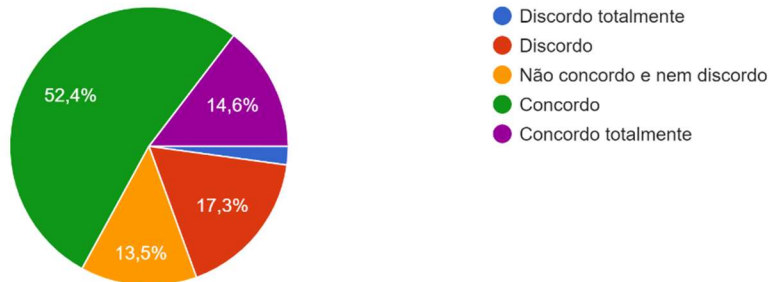
185 respostas



**APÊNDICE C - GRÁFICOS DE RESPOSTAS DAS QUESTÕES 9, 10, 11, 12 E 13
(continuação)**

12. O conflito de gerações pode levar ao reforço da resistência às mudanças.

185 respostas



13. O conflito de gerações pode levar à substituição da cooperação e da lealdade por comportamentos que prejudicam o funcionamento da Organização.

185 respostas

