

O Uso do *Feedback* e do *Feedforward* Como Ferramentas Complementares Para a Gestão de Conflitos Intergeracionais

Using Feedback and Feedforward as Complementary Tools for Intergenerational Conflict Management

Liliane de A. Bordignon Michuel¹ e Cecília Oderich².

1. Administradora. Especialista em Assessoria e Gerenciamento Empresarial (UNIOESTE).

2. Administradora. Especialista em Dinâmica dos Grupos (SBDG/FATO). Mestre e Doutora em Administração (PPGA/UFRGS). Docente adjunta da UNIOESTE.

lilianebordignon@gmail.com e cecilia.oderich@unioeste.br

Palavras-chave

Feedback
Feedforward
Gestão de conflitos
Gerações

Keywords

Feedback
Feedforward
Conflict management
Generations

Resumo: A gestão de conflitos com vistas à qualificação e à inovação organizacional é um desafio. Os fatores que diferenciam os comportamentos de cada geração têm causado conflitos que afetam produtividade, desenvolvimento profissional e as relações humanas nas empresas. Este trabalho se caracteriza como ensaio teórico que tem por bases fontes secundárias, no caso, notícias e dados publicados sobre o tema, os quais são analisados sob o prisma teórico da pesquisa bibliográfica. Infere-se que as ferramentas de gestão chamadas *feedback* e *feedforward* podem ser aplicadas no diagnóstico e na gestão de conflitos organizacionais, com destaque aos conflitos intergeracionais considerando as gerações *baby boomers*, *x*, *y* e *z*. O *feedback* e o *feedforward* podem favorecer a qualificação da comunicação, a valorização das potencialidades individuais e grupais, o fortalecimento em relação às competências e habilidades profissionais e, conseqüentemente, ajudar no melhor aproveitamento dos conflitos como oportunidades de crescimento pessoal e organizacional.

Abstract: Conflict management for qualification and organizational innovation is a challenge. The factors that differentiate the behaviors of each generation have caused conflicts that affect both productivity, professional development and human relationships in companies. This paper is characterized as a theoretical essay based on secondary sources, i.e. news and published data on the subject, which are analyzed from the theoretical perspective of bibliographic research. It is inferred that management tools called *feedback* and *feedforward* can be applied in the diagnosis and management of organizational conflicts, with emphasis on intergenerational conflicts considering the baby boomers, *x*, *y* and *z* generations. *Feedback* and *feedforward* can favor communication qualification, appreciation of individual and group potentialities, strengthening of professional competencies and skills and, consequently, helping to make use of conflicts as opportunities for personal and organizational growth.

Artigo recebido em: 06.08.2019

Aprovado para publicação em: 21.08.2019

INTRODUÇÃO

O novo ambiente tecnológico e as mudanças aceleradas fazem com que surjam novas dinâmicas sociais e comportamentais, explicitando diferenças de perfil entre as gerações. As organizações se deparam, além do ambiente de negócios dinâmico, com o desafio de desenvolver novas competências, a exemplo das competências relacionais, buscando formas de gerir conflitos e relações para alcançar melhores condições de trabalho, além de criatividade, inovação e qualidade de vida.

Para atrair e reter talentos e desenvolver o capital humano, as empresas precisam gerir a diversidade nos grupos de trabalho, a exemplo dos grupos intergeracionais, ou seja, pessoas de diferentes gerações que traba-

lham juntas. A falta da gestão de conflitos pode desencadear nas organizações altas rotatividades de pessoas e incapacidade de reter talentos, além do desperdício de tempo no trabalho. Na gestão de pessoas, muitas ferramentas podem ser utilizadas para gerenciar e administrar conflitos, além de desenvolver pessoas, a exemplo das técnicas chamadas *feedback* e *feedforward*. Assim, este artigo busca responder a seguinte questão: de que forma o *feedback* e o *feedforward* podem auxiliar na gestão de conflitos intergeracionais? Construído como um ensaio teórico, este artigo tem por bases fontes secundárias, no caso, notícias e dados publicados sobre o tema, além de pesquisa bibliográfica, os quais são correlacionados com o objetivo de analisar o potencial das ferramentas de gestão chamadas *feedback* e *feedforward* para o diagnóstico e a gestão de conflitos organizacionais, em especial os intergeracionais.

Tem-se a hipótese de que o uso dessas ferramentas pode favorecer a interação sistêmica entre as gerações, ajudar na empatia e na gestão de conflitos e na diminuição das dificuldades com as competências relacionais podendo, assim, as diferentes gerações conviverem melhor, abrindo espaço para a diversidade e a inovação. Na sequência, são apresentadas informações e análises que ajudam a elucidar e contribuir com as pesquisas na área, considerando especialmente a escassez de estudos e artigos publicados sobre a referida temática, considerada de alto valor estratégico e com potencial para auxiliar o bem-estar humano.

CONFLITOS

O conflito faz parte das organizações humanas desde os tempos remotos, quando se entendeu que a ação em grupo tem mais força e é naturalmente mais competitiva. Mas junto com a vida em grupo nascem também os conflitos, por exemplo, quando duas ou mais partes divergem em opiniões, ações diferentes, situação ou tomada de decisão. Também, são causas de conflitos, por exemplo, a falta de posicionamento, o extremismo, a comunicação inadequada ou a falta dela.

Moscovici (2007, p. 6) ressalta que “em nosso contexto, os conflitos são inerentes à vida em grupo. A escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, gera conflitos intermináveis entre os membros do grupo”. Dentro das empresas é muito fácil verificar essas situações de conflitos, uma vez que as organizações são e provavelmente serão cada vez mais compostas por pessoas diferentes e por várias gerações no mesmo ambiente, ou seja, pessoas com idades, valores, características e perfis diversos, trabalhando juntas.

Missel (2012, p. 1878) afirma que “com características comportamentais e perfis psicológicos absolutamente diferentes, profissionais com os mesmos objetivos precisam potencializar seus conhecimentos para agregar no resultado das organizações”. O autor salienta, ainda, que um dos fatores que favorece os conflitos intergeracionais dentro das organizações é que nunca a distância entre as gerações foi tão curta. Em busca de benefícios para os negócios, como inovação, criatividade e agilidade, as organizações apostam na diversificação dos grupos e equipes, o que torna a gestão de pessoas um processo desafiador, especialmente em relação à retenção de bons profissionais e à resolução de conflitos intergeracionais.

Segundo Moscovici (2007, p. 6), o conflito possui numerosas funções positivas, “rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de ideias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, exercita a imaginação, estimula a criatividade para soluções originais”. Se forem reconhecidos e bem administrados, os conflitos podem trazer muitos benefícios, inclusive o fortalecimento das relações e a formação de boas equipes, o que favorece os envolvidos e a empresa.

CONCEITOS DE *FEEDBACK* E *FEEDFORWARD*

A palavra *feedback* é de origem inglesa e significa “realimentar”, é uma ferramenta usada na administração, aplicada em processos ou execução de atividades que visam à avaliação de desempenho e verificação da execução dos processos, de acordo com um padrão estabelecido. O principal objetivo é confirmar se o desempenho do processo ou atividade foi o esperado ou se precisa ser melhorado.

O *feedback* de acordo com Missel (2012, p. 244),

Trata-se de uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais os gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, sejam eles:

1. Abaixo das expectativas, caso em que são orientados e encaminhados pelo gestor em direção ao padrão desejado.
2. Dentro das expectativas, quando recebem a informação de que atingiram o padrão desejado e são incentivados a reafirmá-lo.

Na gestão de pessoas, o *feedback* pode ser feito através da aplicação de formulários ou através de uma simples conversa formal ou informal que revela pontos positivos e negativos na execução dos processos ou atividades. Os líderes e gestores podem usar o *feedback* no ajuste de conduta, aprimoramento de atividades ou de comportamento dos colaboradores. Ou, pelo menos, é dessa forma que o *feedback* deveria ser usado, o que de fato nem sempre ocorre. Em algumas situações, a técnica pode ser utilizada de forma equivocada, seja por falta de preparo ou devido à intenção desqualificada por parte de quem aplica, por exemplo, com intenção de punir, prejudicar ou julgar de maneira pessoal.

De acordo com Missel (2012), é tão ruim não dar *feedback* quanto dá-lo de maneira equivocada. Nos dois casos, os efeitos podem ser devastadores, e é frequente a perda de talentos nas organizações por práticas como essas, o que acaba levando a uma percepção negativa do *feedback*, quando é realizado de forma desqualificada, desencadeando reações como desconforto, constrangimento e embaraço.

Se aplicado da maneira correta, o *feedback* pode ter resultados muito positivos e melhorar o processo da comunicação interpessoal entre os colaboradores e gestores. É possível informar, avaliar e corrigir resultados sem nenhum julgamento pessoal, dar ao colaborador uma visão de seu desempenho e uma perspectiva do esperado. Isso faz com que o colaborador consiga entender melhores suas funções e como pode melhorar seu desempenho profissional na empresa. Como conclusão de seus estudos, Missel (2012, p. 244) diz que, “a ferramenta de gestão mais potente para impulsionar as equipes a duradouras mudanças de comportamento e compatíveis com a velocidade exigida pelo mercado é a aplicação adequada das técnicas de *feedback*”. Segundo Reis (2003) um *feedback* estruturado, claro e cuidadoso pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança. O *feedback* pode ser aplicado de diferentes formas e de acordo com o ambiente e o que se espera como resultado. Pode ser usado como ferramenta de avaliação, análise de informações, correção, reconhecimento, ou como estimulador motivacional.

Missel (2012, p. 146) afirma, sobre o *feedback*, “concluí que a arte de dar e receber retorno sobre as atitudes e as atividades realizadas, tanto nas relações pessoais como profissionais, é indiscutivelmente o método mais eficaz para alcançar dois requisitos fundamentais exigidos pelo atual mercado de trabalho: resultado e sucesso”. Ainda de acordo com a autora, o bom resultado do *feedback* está muito ligado à capacidade e ao

conhecimento do gestor para saber aplicar corretamente a ferramenta, a fim de que o colaborador seja mobilizado a entender e aceitar a mudança de comportamento. Com isso, as empresas conseguem também minimizar as dificuldades atuais com relação à atração, retenção e desenvolvimento de talentos, proporcionando às equipes envolvidas a melhoria do desempenho de atividades e de qualificação profissional.

Goldsmith (2015) explica que o *feedback* tem como base e característica o foco em um processo ou atividade que já ocorreu, diferente do *feedforward*, ferramenta que se concentra em orientar, opinar, dar ideias e sugestões visando às habilidades que precisam ser desenvolvidas ou melhoradas no contexto presente e futuro. Similar ao *feedback*, o *feedforward* tem origem na língua inglesa, mas este significa “alimentar para frente”, “olhar para frente” ou “avançar”. Ainda pouco conhecido como técnica, o *feedforward* tem sido utilizado como uma ferramenta de desenvolvimento, concentrado em soluções e melhorias para o futuro. Atualmente utilizado em trabalhos de *coaching* e de desenvolvimento de grupos, sua aplicação tem um aspecto autônomo e mais leve em relação ao *feedback*. Consiste em um exercício onde os colaboradores e ou gestores são convidados a dar ou receber ideias, sugestões para a melhoria ou mudança de comportamento em eventos futuros, a fim de melhorarem suas performances profissionais.

O autor menciona os benefícios do uso do *feedforward* pelos líderes e colaboradores, “podem melhorar drasticamente a qualidade da comunicação em suas organizações, garantindo que a mensagem certa seja transmitida e que aqueles que a recebem sejam receptivos ao seu conteúdo”. Segundo o autor, “o resultado é uma organização muito mais dinâmica, muito mais aberta, cujos funcionários se concentram na promessa do futuro, em vez de se debruçar sobre os erros do passado”.

Goldsmith (2015) relata em seu artigo algumas maneiras de realizar a atividade do *feedforward*: pode ser organizado em forma de reunião, ou em grupos onde os participantes são selecionados aleatoriamente, através de diálogos, onde um grupo ou pessoa pede e o outro é convidado a fornecer *feedforward*. Quem pede *feedforward* seleciona algo que gostaria de aperfeiçoar ou mudar em si, um aspecto que gostaria de desenvolver ou habilidade a ser adquirida, então descreve aos colegas e estes são convidados a dar sugestões para que a pessoa possa alcançar o seu desejo. Durante o exercício não é permitido comentar ou criticar as sugestões, apenas tomar nota e agradecer. Cabe a quem pede analisar as sugestões e decidir o que vai ou não aceitar como recomendação. E não há nenhuma obrigação no cumprimento da recomendação ou sugestão, ficando esta análise a critério de quem recebeu. Cabe a quem vai fornecer o *feedforward* dar ao menos duas sugestões positivas, visando ajudar a outra pessoa, não utilizando de crítica ou julgamento pessoal.

Nesse formato o exercício tem característica horizontal onde independente de faixa etária, nível educacional ou cargo, qualquer colaborador participante pode pedir ou fornecer sugestão, sem que necessariamente se conheçam, o que muitas vezes é necessário no *feedback*. Outra característica citada por Ribeiro (2014) referente ao *feedforward* é sobre a possibilidade do afloramento do potencial, “a base das orientações está focada para auxiliar no afloramento do potencial e fortalezas das pessoas e partem de uma situação que correu bem e pode melhorar. (...) fortalecer o que pode se tornar melhor e encorajar as pessoas a pensarem em como direcionar o futuro”. Para o autor, o *feedforward* não vem para substituir o uso do *feedback*, dada a importância de ambos no processo de desenvolvimento e melhoria da qualidade profissional, tanto individual quanto de equipes. Cita ainda que, diferente do *feedback*, o *feedforward* possui a possibilidade de várias pessoas poderem opinar sobre melhorias, sugestões e ideias que possam ajudar a equipe alcançar seus objetivos.

Assim, infere-se que o *feedback* e o *feedforward* são ferramentas complementares entre si. O *feedback*, a princípio, era utilizado como ferramenta de correção partindo de um erro ou falha em um processo, fator desconsiderado no *feedforward*, que parte do princípio da visão de futuro, orientação e melhoria das perspecti-

vas. O processo aqui proposto visa a integração das duas ferramentas, sendo que cabe ao *feedback* a ênfase em diagnosticar, avaliar, analisar e informar os aspectos e características dos conflitos, e ao *feedforward* a capacidade de propor e dar sugestões que possibilitem as melhores resoluções ou o aproveitamento dos conflitos na obtenção de bons resultados ou benefícios. Considera-se que uso do *feedforward* tem melhores resultados partindo dos diagnósticos realizados através do *feedback*, o que caracteriza um processo complementar.

CARACTERIZAÇÃO DAS GERAÇÕES

Este texto não tem a pretensão de aprofundar aspectos sociológicos, psicológicos e de contexto social dos estudos geracionais, tampouco se pretende generalizar ou rotular pessoas quanto ao seu período de nascimento, hábitos e comportamentos. As características apresentadas neste estudo têm o intuito reconhecer que as diferenças existem e podem ser relativamente agrupadas, e que estas características influenciam nas relações de trabalho. De acordo com Missel (2012, p. 1934) “A mescla dessas gerações nas organizações pode gerar aprendizagem ou rejeição. Empresas inteligentes misturam as diferentes gerações nos projetos e nas equipes para obter melhores resultados. Respeitadas as habilidades de cada uma, todas as gerações têm o seu espaço”. Neste sentido, serão apresentadas noções das características de cada geração de forma geral e consensual entre alguns autores, com ênfase em conflitos que os comportamentos e características podem trazer, de forma estimada, na socialização intergeracional dentro das organizações.

Oliveira (2012, p.26) apresenta as gerações:

Belle Époque, nascidos nas décadas de 1920/1930, características: Idealistas, sonhadores e principal ansiedade: Disciplina.

Baby Bombers, nascidos nas décadas de 1940/1950, características: Estruturados, construtores e principal ansiedade: Revolução.

Geração X, nascidos nas décadas de 1960/1970, características: Céticos, tolerantes e principal ansiedade: Facilidades.

Geração Y, nascidos nas décadas de 1980/1990, características: Desestruturados, contestadores e principal ansiedade: Inovações.

Geração Z, nascidos nas décadas de 2000/2010, características: Conectados e relacionamentos e principal ansiedade: Equilíbrio?

Marques (2016) explica que após a segunda guerra mundial, terminada em 1945, com o retorno dos soldados aos lares houve um grande número de nascimentos, uma explosão demográfica nos Estados Unidos, denominada: *Baby Boom* (explosão de bebês), atualmente definida como ***Baby Boomer***, ou seja, a geração de pessoas nascidas em meados ou após a guerra, entre 1940 e 1950. Conforme Matta (2013) e Marques (2016) essa geração foi marcada por uma educação muito rígida e disciplinada, características incorporadas no trabalho. A geração desenvolveu um forte senso de lealdade, compromisso com a empresa, valorização da ascensão profissional e da experiência. Para esses indivíduos, é muito importante a estabilidade financeira. Dedicavam anos para a mesma empresa ou cargo, desde que isso inspirasse estabilidade profissional. A economia passava por uma grande expansão, considerada a era de ouro do capitalismo. Não havia tanta concorrência no mercado de trabalho, nem tantas opções de profissões. Hoje (2019), estas pessoas compreendem a faixa etária aproximada de 60 a 80 anos. Na grande maioria, se não estão aposentados, ocupam cargos de di-

retoria e gerência. As principais características profissionais da geração *baby boomers* observadas por Oliveira (2012) e Matta (2013) destacam:

- São bastante conservadores e possuem uma postura mais tradicional, não são influenciados facilmente, são firmes e maduros na tomada de decisão.
- Possuem experiência, sabedoria e conhecimento tácito.
- Não têm problema em aceitar o sistema de hierarquia e respeitar a autoridade.
- Apresentam certa dificuldade com as novas tecnologias, mas por necessidade de se adaptarem tentam, com dificuldade, aprender a utilizá-las.
- É difícil para eles compreenderem e praticarem multitarefas uma vez que, em sua concepção, é necessário foco e concentração em uma única tarefa para que seja executada com qualidade.
- E como possíveis fatores de conflitos apresentam dificuldade de aceitar subordinação a pessoas mais novas, pois valorizam a experiência e o poder, adquiridos pelo tempo de empresa.

Os filhos dos *baby boomers*, segundo Meyer (2014), foram denominados como **Geração X** por Robert Capa em 1950, em um de seus ensaios fotográficos que tratava sobre os jovens que cresceram depois da segunda guerra mundial. Nascidos no início de 1960 e final de 1970, passaram pela fase *hippie*, viram o surgimento do computador pessoal, da impressora, do celular, da internet, do e-mail e outras tecnologias. Martins e Pena (2015) ressaltam que essa geração presenciou fatos históricos importantes para a humanidade e foi influenciada pelos movimentos revolucionários. “No contexto brasileiro, essa geração conviveu com diferentes planos econômicos que buscavam resolver as crises de inflação, por isto esses sujeitos se caracterizam pela busca contínua da estabilidade financeira” (MARTINS, PENA, 2015, p. 10).

Carrara, Nunes e Sarsur (2013) caracterizam a geração X como:

- De modo geral, são mais práticos, francos, com foco em resultados.
- Pensam mais em si mesmos e não se apegam demasiadamente em cargos ou empregos, estando mais abertos a mudanças e às movimentações de carreira desde que atendam aos seus objetivos.
- Buscam um trabalho que tenha sentido claro, e que possam atuar com autonomia e liberdade.
- Atualmente estão no ápice da produtividade profissional e ocupam a maior parte dos cargos executivos do topo organizacional.
- Percebe-se que um dos temores dos indivíduos da geração X é serem chefiados ou substituídos pela geração Y, que possui muita facilidade com as novas tecnologias, e têm assumido importantes posições no mercado de trabalho.

Segundo Matta (2013) compõem a **Geração Y** indivíduos nascidos entre 1980 e 2000, em uma época de prosperidade econômica e revolução tecnológica, também conhecida como a era digital, por isso são considerados nativos digitais. A geração Y tem sido motivo de muitas pesquisas e estudos, por se tratar de uma geração diferente das anteriores, pois apresenta características peculiares e tem uma visão diferente sobre vida, trabalho e sociedade, pois cresceram e foram educados de forma superprotegida, privados de dores e sofrimentos.

Oliveira (2012) explica que a geração X privou seus filhos, a geração Y, de ter o mesmo tipo de exposição ao mundo como eles tiveram, tentaram constantemente suprir as necessidades e anseios de seus filhos, o que fez com que boa parte dos jovens da geração Y entrasse no mercado de trabalho somente após a faculdade. Em relação a isso Oliveira (2012, p. 79), salienta que “por não confiar na capacidade da Geração Y em li-

dar com suas próprias escolhas, conquistas e frustrações, os veteranos continuam limitando as possibilidades de exposição dos jovens, seja suprimindo suas necessidades, seja assumindo a frente dos desafios que eles recebem”. Ressalta que essa situação pode manter os jovens em um estado de imaturidade conjuntural.

Segundo o autor, essa situação pode comprometer a eficiência nas escolhas e causar distorções que tragam resultados negativos para os próprios jovens. Um exemplo é que os jovens da geração Y são ávidos por *feedback*, mas não recebem bem quando o *feedback* é negativo. Matta (2013) relaciona algumas características da Geração Y como:

- Possuem elevada autoestima e coragem frente a posições de poder, têm alto comprometimento com seus valores.
- São impulsivos e gostam de desafios e ideias inovadoras.
- Uma das principais características dessa geração é a capacidade de executar multitarefas e estar frequentemente conectada à rede, por isso valoriza a flexibilidade.

Martins e Pena (2015, p. 10) afirmam que “para eles o trabalho é mais uma fonte de satisfação e aprendizado, do que propriamente uma fonte de renda e para tanto buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional”. De acordo com os autores, para se engajarem no emprego esses jovens necessitam de estímulos não somente financeiros, mas que tenham a ver com seus valores e tragam satisfação pessoal, fator que pode interferir no tempo de permanência em um mesmo emprego.

Tratando-se dos conflitos intergeracionais nas empresas, a última geração participante da análise desses fatores é a chamada **Geração Z**, indivíduos que nasceram entre 2000 e 2010 e começam a buscar seu lugar no mercado de trabalho, seja como estagiários, ou até em novas “profissões” que, apesar de não terem característica empregatícia, proporcionam ganhos, *status*, realização pessoal e reconhecimento. É o caso dos *cybers* atletas, *youtubers* e as *webcelebridades* que em decorrência da fama, costumam ter rendimentos financeiros com outras fontes, como *merchans*, patrocínios e comerciais. De acordo com uma estimativa feita pela produtora de vídeos especializados Matilde Filmes (2017), o ganho dos *youtubers* mais bem pagos do Brasil, em 2016, alcançou entre 96 mil e 23 milhões de reais anuais.

Ribas (2017) relaciona outras características profissionais dos indivíduos dessa geração:

- Apresentam alta propensão para empreender.
- Apreciam o trabalho remoto e o controle do próprio tempo; preferem a entrega por demanda.
- Optam por ambientes de trabalho dinâmicos e flexíveis.
- Gostam da liberdade de falar de igual para igual com todos da empresa.
- Querem sempre resolver tudo rápido e buscam por crescimento acelerado na carreira.
- Por terem uma ótima formação técnica, possuem grande potencial para criação e inovação.
- Sabem conciliar trabalho e lazer.
- Apresentam dificuldades em aceitar críticas e não sabem lidar muito bem com as barreiras, o que prejudica o amadurecimento emocional.

De acordo com Amaro (2017), para a Geração Z, “a hierarquia, conceito baseado na antiga ideia de que quem tinha conhecimento tinha poder, deixou de fazer sentido para eles”.

Meyer (2014) descreve essa geração como sendo muito semelhante à geração Y em relação às tecnologias, e as fronteiras geográficas não significam um obstáculo, pois cresceram em um mundo globalizado onde o acesso à informação é algo instantâneo e casual. Uma geração que se criou praticamente sozinha, com os

pais na maior parte do tempo trabalhando fora ou estudando, acabou optando por uma vida social, conectados virtualmente, o que causa os problemas da falta de interação social na realidade, falta de intimidade com a comunicação verbal, o que também prejudica a capacidade de ser ouvinte. Os autores concordam que essa geração não sabe lidar muito bem com as perdas e frustrações. As dificuldades apresentadas por essa geração podem gerar muitos conflitos com as gerações anteriores.

É importante conhecer as características que definem cada geração e como elas influenciam nas relações organizacionais. Atualmente já é, e será cada vez mais comum essa convivência nas empresas, bem como na sociedade. Pesquisas e estudos recentes têm demonstrado que, seguindo um movimento mundial, o Brasil está passando por uma transição demográfica. Segundo projeção do Banco Mundial (Jornal do Comércio, 2018), aproximadamente em 2020 a população ativa entre 15 e 64 anos do país parará de crescer e passará a envelhecer, e o número de crianças aumentará. Segundo o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2017) houve o aumento na expectativa de vida do brasileiro em 2016, passando de 75,5 para 75,8 anos. Este fenômeno pode compor um cenário futuro em que, pessoas em idade de se aposentar permanecerão em seus postos de trabalho por mais tempo, em contraste com as expectativas e anseios das novas gerações entrantes no mercado de trabalho.

CONFLITOS INTERGERACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES

O tema deste artigo ainda é pouco abordado em pesquisas científicas, mas já existem alguns trabalhos que ajudam a dar visibilidade e mostrar a relevância e a importância de aprofundar esta discussão sobre as relações e os conflitos intergeracionais nas organizações, o que pode ser expandido para a sociedade, nas estruturas familiares, educacionais e na própria estrutura econômica do Brasil, tendo em vista as perspectivas de mudanças no cenário demográfico.

Em Cordeiro et al (2013), é apresentado um levantamento sobre a produção acadêmica em relação ao tema das gerações no campo da Gestão de Pessoas, afirmando que “o volume total de publicação nacional e internacional na década e o crescimento das publicações nos últimos anos permitem constatar a emergência do tema Gerações no campo da Gestão de Pessoas no país e no exterior”. Os autores ressaltam, ainda, que o campo de pesquisa é amplo e a pressão causada pelas mudanças demográficas no mercado de trabalho sugere o aumento do número de projetos de investigação e a necessidade de soluções por parte das organizações e dos gestores de pessoas para gerir as diferenças geracionais. Os autores recomendam a produção de estudos empíricos utilizando dados longitudinais, estudos de caso e estudos etnográficos para maior compreensão do efeito geracional nas organizações.

Em outra publicação apresentada no IX SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, o artigo científico produzido por Andrade et al (2012), intitulado *Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública*, analisa os conflitos diários desencadeados pelas relações das diferentes gerações dentro de uma repartição pública, apontando as causas e as diferenças na forma de pensar e proceder naquele contexto. A pesquisa confirma a literatura que aborda esses conflitos e conclui que é importante compreender as diferenças de comportamento e atitudes das diferentes gerações que atuam em um mesmo ambiente de trabalho, e que é necessário desenvolver ferramentas que possibilitem aproveitar melhor o potencial de cada uma. “Estabelece-se, assim, o desafio de criar mecanismos que aproveitem o melhor do potencial de cada um, (...) e proporcionem um crescimento mútuo entre os funcionários, melhorem o ambiente em que estão inseridos, aprimorem suas competências” (p. 10).

Em setembro de 2017, a revista *Você S/A* publicou uma reportagem com o título “Encontro de Gerações”, escrito por Marcia Kedouk, a qual apresenta uma série de entrevistas e pesquisas que demonstram a composição das gerações no mercado de trabalho atual e futuro, bem como suas características e um mapa de competências de cada geração. A autora ressalta a importância da gestão dessa diversidade e suas peculiaridades. A reportagem apresenta a visão da diretora da consultoria BBold, Leylah Macluf, mentora de alunos de graduação no Insper, em São Paulo, e responsável pelo programa de *coaching* de executivos na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM/SP), que salienta que o grande desafio da atual diversidade de faixas etárias é a comunicação. “As novas gerações querem compartilhar, discutir e envolver o maior número de pessoas. As antigas ainda valorizam a confidencialidade e se preocupam com a opinião do outro. Cada profissional deve buscar desenvolver a empatia com os demais” (KEDOUK, 2017, p. 13). A empatia referida pode ser explicada como a capacidade de saber conviver com as diferenças e estar aberto ao aprendizado, ou seja, a capacidade de desenvolver competências essenciais para a carreira e para a vida.

Assim, tem-se o intuito de evidenciar para as organizações e estudiosos a possibilidade da aplicação conjunta das técnicas do *feedback* e do *feedforward*, na gestão dos conflitos intergeracionais. O uso do *feedback* com ênfase em diagnosticar e evidenciar resultados e comportamentos, ou seja, as características, habilidades, competências, pontos fortes, as dificuldades, pontos fracos, apresentados pelos fatos e pelo perfil de cada geração e, portanto, explicitando de que forma essas características podem influenciar no relacionamento intergeracional. A técnica do *feedback* tem capacidade de evidenciar fatores importantes do comportamento organizacional característicos das gerações e diagnosticar como eles influenciam nos conflitos, bem como as dificuldades das organizações na gestão desses conflitos. O Quadro 1 apresenta um comparativo das características das gerações *baby boomers*, *x*, *y* e *z* em relação ao trabalho nas organizações, desenvolvido com base na pesquisa teórica realizada.

Essa análise pode ser feita pelos gestores ou equipes na própria organização, a fim de identificar situações e fatores relacionados aos conflitos intergeracionais através do uso adequado da técnica do *feedback*, a qual pode ajudar a avaliar e evidenciar comportamentos, características predominantes e perfil de cada geração, fatores que podem estar relacionados aos conflitos. O uso da técnica pode ajudar os colaboradores a se tornarem conscientes desses fatores, dando visão de seu desempenho, ampliando o entendimento das suas funções e de possíveis melhorias nas competências profissionais e nas relações intergeracionais.

Tendo consciência do diagnóstico, o gestor ou os próprios colaboradores podem buscar ferramentas e técnicas para as melhorias apropriadas à gestão dos conflitos, como por exemplo, proposto por esse artigo, o *feedforward*.

O *feedforward* pode ser aplicado em formato de reuniões ou diálogos em grupos. Por ter um aspecto autônomo e mais leve em relação ao *feedback*, o objetivo do seu uso na gestão dos conflitos intergeracionais é o desenvolvimento das pessoas e dos grupos a partir da troca, da ajuda, de orientações, opiniões, ideias e sugestões que podem proporcionar correções e melhorias das habilidades e competências profissionais, comportamentais e relacionais. Por ter caráter horizontal, que independe de cargo, idade ou nível de intimidade, infere-se que se trata de uma ferramenta adequada para ajudar na melhoria das potencialidades e dificuldades apresentadas por geração no inter-relacionamento organizacional.

O Quadro 2 apresenta alguns pontos fortes e pontos fracos dos perfis das gerações *baby boomers*, *x*, *y* e *z* no ambiente organizacional, que podem ter relação com os conflitos intergeracionais.

Quadro1. Comparativo entre as gerações

Comparativo	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Postura Profissional	O trabalho é visto como prioridade.	Destacam-se pela dedicação e experiência no trabalho.	São confiantes e comprometidos com seus valores.	Buscam por profissões desafiadoras ou novas profissões como, <i>cybers atletas</i> , <i>youtubers</i> e as <i>webcelebridades</i> .
Posição na empresa	Status e poder são fundamentais para esta geração.	Temem serem substituídos pelas gerações seguintes.	São impulsivos e a hierarquia nem sempre é respeitada.	A hierarquia não faz sentido para essa geração.
Foco no Trabalho	Esta geração é altamente focada no alcance de resultados.	Geralmente são comprometidos com a cultura organizacional.	Buscam novos desafios e desejam fazer tudo a sua maneira.	Querem resolver tudo rápido. Buscam ambiente de trabalho dinâmico e flexível.
Relação com a Liderança	A liderança é vista como sinônimo de comando e controle.	Valorizam as competências ao assumirem cargos de liderança.	Com o perfil “multitarefa”, controle, burocracia e a rotina são mal vistos.	Eles não respeitam a figura autoritária, a não ser que sejam conquistados por ela.
Qualidade de vida	Não é algo prioritário para esta geração.	Buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	Buscam a flexibilidade de suas atividades.	Conciliam bem o trabalho e o lazer.
Tecnologias	Tem dificuldade em lidar com as tecnologias em geral.	Tem maior facilidade em lidar com as tecnologias, pois tiveram contato com esta na adolescência.	São os famosos nativos digitais.	Também são considerados nativos digitais.

Fonte: adaptado de Martins e Pena (2015, p. 11)

Quadro 2. Pontos fortes e pontos fracos do perfil das gerações.

	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> -Engajamento. -Sabedoria, experiência, conhecimento tácito, maturidade emocional. -Firmes e maduros na tomada de decisão. -Forte senso de equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> -Engajados, desde que satisfeitos. -Práticos e francos. - Foco em resultados. - Abertos a mudanças. - Trabalham em equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> -Coragem frente a posições de poder. - “Multitarefa”. -Flexíveis. - Sempre conectados. - Possuem boa rede de relacionamentos. - Nativos digitais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criativos. - Inovadores. - Alto conhecimento técnico. - Nativos digitais.
Pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> - Tradicionais. -Aceitar subordinação a pessoas mais jovens. -Dificuldade com as tecnologias. 	<ul style="list-style-type: none"> -Serem chefiados ou substituídos por pessoas da geração Y. 	<ul style="list-style-type: none"> -Imaturidade conjuntural. - Receber <i>feedback</i> negativo. - Impulsivos. -Trabalho em equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amadurecimento emocional. -Receber críticas. - Comunicação verbal. - Ouvir. -Trabalho em equipe.

Fonte: criado pela autora com base no referencial teórico e no mapa das competências de Kedouk (2017, p. 13).

Uma dificuldade apresentada pelos *Baby Boomers* é em aceitar a subordinação a pessoas mais jovens, nesse sentido o *feedforward* pode ser muito bem-adaptado, considerando o livre arbítrio que o participante pode ter em analisar, decidir e aceitar ou não as sugestões, ideias, ou recomendações apresentadas durante a atividade.

O *feedforward* pode, ainda, promover o compartilhamento de conhecimentos, como entre nativos digitais e os *Baby Boomers* que apresentam dificuldades na área das tecnologias. Ou seja, essa ferramenta pode ser utilizada não só nas dificuldades decorrentes dos pontos fracos apresentadas no Quadro 2, mas nas inúmeras situações que podem ocorrer nas organizações e que oportunizem ajuda mútua e o desenvolvimento da empatia.

Na perspectiva deste artigo, com base na análise da bibliografia, o uso do *feedback* complementado pelo *feedforward* na gestão dos conflitos intergeracionais pode melhorar a qualidade da comunicação, auxiliar na valorização das potencialidades e fortalecer o que pode ser melhorado em relação às competências e habilidades profissionais e comportamentais. Assim, a aplicação adequada das ferramentas pode proporcionar um ambiente organizacional mais dinâmico, aberto, flexível e capaz de atrair, reter, desenvolver e manter talentos, contribuindo significativamente na construção de organizações mais inovadoras e com qualidade de vida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisas e estudos têm apresentado a convivência intergeracional como fonte de muitos conflitos, estes decorrentes das peculiaridades de cada geração. Concomitantemente, tem-se a perspectiva de que essa convivência pode promover oportunidades de criatividade e inovação organizacional, bem como de socialização e integração entre as gerações, a partir do compartilhamento de conhecimentos explícitos e tácitos, da aprendizagem mútua e da troca de experiências.

Diante desse cenário, cada vez são mais necessários e importantes os estudos que promovam análises sobre as relações intergeracionais, bem como os que possibilitam o desenvolvimento de técnicas e ferramentas que auxiliam a gestão de pessoas, especialmente na resolução e gestão de conflitos, como propõe este trabalho: o uso das técnicas *feedback* e *feedforward* conjuntamente. O processo proposto visa a integração das duas ferramentas, sendo que o *feedback* enfatiza o que já passou, com potencial de diagnosticar, avaliar, analisar e informar os aspectos e características dos conflitos. Já o *feedforward* enfatiza a capacidade de propor e dar sugestões que possibilitem as melhores resoluções ou aproveitamento dos conflitos na obtenção de bons desdobramentos, resultados e benefícios aos envolvidos e, conseqüentemente, à organização.

Considera-se que uso do *feedforward* tem melhores resultados partindo das informações do *feedback* e da predisposição individual e grupal no movimento de ajuda mútua, o que caracteriza um processo complementar e de interassistência em grupo. Sugere-se que estudos futuros venham experimentar e atestar a eficiência e a eficácia prática do uso das ferramentas aqui propostas na gestão de conflitos. Enfim, infere-se a importância da gestão de conflitos qualificada e da busca por soluções com perspectivas futuras de criar ambientes com melhores relacionamentos interpessoais, inclusive intergeracionais, na expectativa de que as informações e ponderações apresentadas possam estimular estudos e análises futuras, trazendo contribuições para o desenvolvimento das ciências sociais aplicadas.

REFERÊNCIAS

- AMARO, Mariana. **Geração Z chega ao mercado de trabalho.** Exame. 24 de novembro de 2017. <[HTTPS://exame.abril.com.br/negocios/geracao-z-chega-ao-mercado-de-trabalho/](https://exame.abril.com.br/negocios/geracao-z-chega-ao-mercado-de-trabalho/)>. Acesso em 01 de ago. 2018.
- ANDRADE, Sanete, I. et. al. **Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública.** In: SIMPÓSIO DE EXECÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9. 2012, Piracicaba, São Paulo: Universidade Metodista de Piracicaba, 2012.
- CARRARA, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. **Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional.** In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4, 2013, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2013.
- CORDEIRO, Helena, T. D. et. al. **A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente?** *ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 03, p. 2-6, mai/jun/ago. 2013.
- ESTATÍSTICAS SOCIAIS. **Expectativa de vida do brasileiro sobe para 75,8 anos.** IBGE, 01 de dez. 2017. Última Atualização: 05/07/2018 11h03min:20 2018. Disponível em <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/18469-expectativa-de-vida-do-brasileiro-sobe-para-75-8-anos>>. Acesso em 01 ago. 2018.
- GOLDDSMITH, Marshall. **Tente o feedforward em vez do feedback.** <<https://www.marshallgoldsmith.com/articles/try-feedforward-instead-feedback/>>. Acesso em: 12 de jun. 2018.
- KEDOUK, Márcia. **Encontro de Gerações.** *Revista Você s/a*, n.232, p.10-13. Setembro 2017. Disponível em: <https://carreiras.bayer.com.br/export/sites/career_br/.content/downloads/VOCE-SA_encontro_de_geracoes.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2018.
- MARQUES, José Roberto. **O Que é a Geração Baby Boomers?** 01 fev. 2016. Disponível em: <[HTTPS://www.jrmcoaching.com.br/blog/baby-boomers/](https://www.jrmcoaching.com.br/blog/baby-boomers/)>. Acesso em: 14 Jun. 2018.
- MARTINS, Talita Soares; PENA, Felipe Gouvêa. **BABY BOOMERS, X, Y: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais – PÓS EM REVISTA DO CENTRO UNIVERSITÁRIO NEWTON PAIVA.** 2015/1. Número 10. ISSN 21767785.
- MATILDE FILMES. **Quanto ganha um Youtuber famoso? Veja os 10 mais do Brasil.** 27 de março 2017 <<http://www.matildefilmes.com.br/quanto-ganha-um-youtuber-famoso-veja-os-10-mais-do-brasil/>> Acesso 03 de julho 2018.
- MATTA, Villela. **Como Gerenciar Conflitos de Gerações: Geração X, Y e Baby Boomers.** 23 de abril 2013. Disponível em: <[HTTPS://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/conflitos-de-geracoes/](https://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/conflitos-de-geracoes/)>. Acesso em: 14 Jun. 2018.
- MEYER, Maximiliano. **Quais as diferenças entre as gerações X, Y e Z e como administrar os conflitos?** 16 de abril 2014. < [HTTPS://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos](https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos)>. Acesso em 14 junho de 2018.
- MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo: como saber se está indo bem.** – São Paulo: Editora Saraiva, 2012. Edição do Kindle. Paginação irregular. (Representado com a letra a “p” para posição digital do texto no e-book)
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes que dão certo: a multiplicação do talento humano.** / Fela Moscovici com a colaboração de Ataliba Viana Crespo, Fátima Gonçalves Castello, Gercina Alves de Oliveira – 11ª Ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

OLIVEIRA, Sidnei. **Jovens para sempre: Como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

POPULAÇÃO brasileira com idade para trabalhar vai parar de crescer. **Jornal do Comércio**. Notícia da edição impressa de 08/03/2018. Alterada em 08/03 às 00h25min <(HTTPS://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2018/03/economia/615320-populacao-brasileira-com-idade-para-trabalhar-vai-parar-de-crescer.html)> Acesso em 1 de set de 2018.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. – 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

RIBAS, Raphaela. **Geração Z chega ao mercado de trabalho e muda vínculos**. O Globo economia. 05 de agosto de 2017. <HTTPS://oglobo.globo.com/economia/geracao-chega-ao-mercado-de-trabalho-muda-vinculos-21437405>. Acesso em 01 ago. de 2018.

RIBEIRO, Helena. **Feedforward – Uma ferramenta do coaching de equipe**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/feedforward-uma-ferramenta-do-coaching-de-equipe/>. Acesso em: 12 jun. 2018.

