

# **A IMPORTÂNCIA DE QUE O GESTOR DE PESSOAS DOMINE O MÉTODO DE ARBITRAGEM DE CONFLITOS ENTRE COLABORADORES DIANTE DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO EXISTENTE NA ATUALIDADE**

<sup>1</sup> Antonia Maria Gimenes, <sup>2</sup> Maria Sueli Portelinha, <sup>3</sup> Gabriel Miranda Lopes

## **RESUMO**

O objetivo geral do presente estudo é informar ao Gestor de Pessoas da importância de que o mesmo domine o método de arbitragem de conflitos entre colaboradores por meio de ferramentas. E os objetivos específicos foram demonstrar a importância de que o Gestor de Pessoas saiba arbitrar conflitos, tendo em mente que o mercado de trabalho acolhe diferentes perfis de colaboradores e que essa diferença de perfil tem como principal fator as gerações diferentes à que esses profissionais pertencem. Bem como demonstrar que a comunicação não violenta deve ser usada como ferramenta pelo Gestor de Pessoas em situações em que o mesmo vá usar o método de arbitragem, ainda objetiva informar sobre métodos que também são usados em situações de conflitos. Também objetiva o desenvolver da comunicação não violenta por parte da Gestão de Pessoas e informar as características principais das gerações que ocupam o mercado de trabalho na atualidade. A metodologia empregada no presente trabalho é de caráter descritivo, qualitativo e com levantamentos bibliográficos em livros e sites. Justifica-se a relevância do presente estudo sobre a importância de se ter discernimento de arbitragem no contexto da Gestão de Pessoas, sabendo que é tendência uma nova forma de os profissionais atuarem no mercado de trabalho com mais independência e critérios, o que tende a provocar situações em que uma gestão que domine o método de arbitragem seja fundamental para Gestão de Pessoas. Conclui-se que a alta competitividade entre colaboradores e mesmo entre organizações favorece o surgimento de conflitos, o que torna imprescindível o domínio do método de arbitragem de conflitos por parte da Gestão de Pessoas ante a essa realidade das organizações na atualidade.

**Palavras-chave:** Arbitragem. Gestão. Comunicação. Método. Gerações.

## **ABSTRACT**

The general objective of the present study is to inform the Person Manager of the importance of having the same master the method of arbitration of conflicts between employees through tools. And the specific objectives were to demonstrate the importance of the Person Manager to be able to arbitrate conflicts, keeping in mind that the labor market welcomes different profiles of employees and that this difference of profile has as main factor the different generations to which these professionals belong. As well as demonstrating that nonviolent communication should be used as a tool by the Person Manager in situations where he or she will use the arbitration method, it is also intended to inform about methods that are also used in conflict situations. It also aims to develop non-violent communication on the part of People Management and to inform the main characteristics of the generations that occupy the labor market in the present time. The methodology used in this work is descriptive, qualitative and with bibliographical surveys in books and websites. The relevance of the present study on the importance of having arbitration judgment in the context of People Management is justified, knowing that a new way for professionals to work in the labor market with more independence and criteria is a trend, which tends to provoke situations in which a management that dominates the arbitration method is fundamental for People Management. It is concluded that the high competitiveness between employees and even between organizations favors the emergence of conflicts, which is essential to be the domain of the method of conflict arbitration by the People Management in face of this reality of organizations today.

## **Keywords:**

<sup>1</sup> Administradora de empresas, especialista em gestão de negócios, gestão de pessoas e Recursos humanos, Professora e Coordenadora Universitária e Professora de Cursos Técnicos. <sup>2</sup>Psicóloga, Especialista em comportamento e Professora universitária, <sup>3</sup> Acadêmico do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL.

## INTRODUÇÃO

O tema do presente artigo é a importância do domínio da arbitragem de conflitos por parte da Gestão de Pessoas como método a ser aplicado em situações de conflitos entre colaboradores nas organizações. O tema é relevante devido o perfil e comportamento dos colaboradores que estão ocupando o mercado de trabalho atualmente.

O objetivo geral do presente estudo é informar ao Gestor de Pessoas da importância de que o mesmo domine o método de arbitragem de conflitos entre colaboradores por meio de ferramentas. E os objetivos específicos foram demonstrar a importância de que o Gestor de Pessoas saiba arbitrar conflitos, tendo em mente que o mercado de trabalho acolhe diferentes perfis de colaboradores e que essa diferença de perfil tem como principal fator as gerações diferentes à que esses profissionais pertencem.

Bem como demonstrar que a comunicação não violenta deve ser usada como ferramenta pelo Gestor de Pessoas em situações em que o mesmo vá usar o método de arbitragem, ainda objetiva informar sobre métodos que também são utilizados em situações de conflitos. Também objetiva o desenvolver da comunicação não violenta por parte da Gestão de Pessoa e informar as características principais das gerações que ocupam o mercado de trabalho na atualidade.

A metodologia empregada no presente trabalho é de caráter descritivo, qualitativo e com levantamentos bibliográficos em livros e sites.

Justifica-se a relevância do presente estudo sobre a importância de se ter discernimento de arbitragem no contexto da Gestão de Pessoas, sabendo que é tendência uma nova forma de os profissionais atuarem no mercado de trabalho, com mais independência e critérios, o que tende a provocar situações em que uma Gestão que domine o método da arbitragem seja fundamental para Gestão de Pessoas. Considerando ainda a alta competitividade entre as organizações que pode favorecer o surgimento de conflitos.

O trabalho está organizado em conceituação da arbitragem, trazendo a definição para Gestão de Pessoas, apresentação de métodos utilizados em situações de conflitos e diferenças entre si, as gerações de colaboradores predominantes no mercado de trabalho, a anterior e a posterior a atual e o conceito de Comunicação Não Violenta e seu papel na arbitragem de conflitos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A aplicação do método de Arbitragem voltado para Gestão de Pessoas, e aplicado por esta gestão, é algo novo, algo a ser incorporado aos métodos já existentes usados pelos Gestores de Pessoas nas organizações. Sendo conhecidos os métodos de Negociação, Conciliação, Mediação e outros utilizados na gestão de conflitos pela Gestão de Pessoas, entretanto existe uma carência de estudos que relacionem diretamente o método de arbitragem voltado para Gestão de Pessoas e incorporado a estes métodos já utilizados na Gestão de Pessoas, e isso se dá pelo fato de que para publicação de estudos atuais como esses, os escritores levantam várias bases para corroborar suas opiniões, além do fato e principal de se tratar de uma maior necessidade recente, decorrente das mudanças de perfil e comportamento dos colaboradores nas organizações em geral, que não só vem se alterando muito rápido como também tendem a situações de conflitos onde o método de arbitragem seja o mais indicado. Certamente temos estudiosos da área de Gestão de Pessoas que estão se atentando para isso e estudos devem estar sendo feitos. Rosemberg, (2006) afirma que a Comunicação Não Violenta (CNV) não tem por objetivo mudar as pessoas e seu comportamento e sim estabelecer relacionamentos baseados em honestidade e empatia, considerando que assim as necessidades de todos serão atendidas. Por outro lado, Barter (s/d. p. 106) acredita que a CNV atue com os verdadeiros valores, argumentando que os atos de violência podem ser entendidos como expressões de necessidades não atendidas. Assim se estabelece uma concordância entre os autores quanto a CNV e sendo assim, o presente estudo partiu desse mesmo conceito.

### ARBITRAR – ARBITRAGEM - ÁRBITRO

A palavra arbitrar de acordo com o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa tem sua origem no latim, (*arbitro, -are*). Dentre os dois significados dessa palavra, para o trabalho em questão foi considerado o estabelecido no verbo transitivo direto, que descreve dentre os significados as seguintes definições: (Definição 01) “Decidir por arbitragem”, (Definição 05) “Determinar por arbítrio”. "arbitrar", *in* Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/arbitrar> [consultado em 08-10-2017].

A palavra arbitragem de acordo com o Dicionário Priberam, 2017 é um substantivo feminino cujo significado é: “Julgamento feito por árbitro ou árbitros”. "arbitragem", *in* Dicionário Priberam, 2008-2013.

A palavra árbitro de acordo com o Dicionário Priberam, 2017 tem sua origem no latim, (*arbiter, -tri, testemunha, juiz, dono*).

Dentre os significados adotados para essa palavra foi considerado para o trabalho em questão os seguintes: (Definição 02) “Autoridade suprema. = SOBERANO” e (Definição 04) “Que julga como árbitro”. "árbitro", in Dicionário Priberam, 2008-2013.

Considerando os dados acima apresentados, o sentido de arbitragem a ser adotado no presente trabalho é o de um. O Gestor de Pessoas quando observada a necessidade deve saber assumir o papel de árbitro, o qual por sua vez detém o poder de decidir ou determinar sobre questões de conflitos entre colaboradores na organização.

## **A LEI DA ARBITRAGEM**

O método de Arbitragem de conflitos tem seu lugar no âmbito jurídico por meio da Lei Nº 9.307, de 23 de Setembro de 1996. No âmbito jurídico a arbitragem é um meio de resolução de conflitos de interesse, sendo acessível para todas as classes sociais. Por sua vez traz consigo vantagens como o de ser um meio mais rápido do que quando se recorre a resolução de causa em juízo e ainda sim as partes conflitantes terão a sua disposição profissionais da área e o processo se dará de forma particular.

O art. 31, da Lei de arbitragem, traz a previsão legal: “A sentença arbitral produz, entre as partes e seus sucessores, os mesmos efeitos da sentença proferida pelos órgãos do Poder Judiciário e, sendo condenatória constitui título executivo”.

Atualmente a arbitragem representa uma ferramenta indispensável no auxílio da máquina estatal considerando que o Poder Judiciário não consegue atender as demandas da população em período aceitável. Tal método vem provando que é um instituto tão confiável quanto o Poder Judiciário. (MARCHETTO, 2017)

## **CONCILIAÇÃO - CONCILIAR**

De acordo com o Dicionário Priberam, 2017 da Língua Portuguesa a palavra conciliação é um substantivo feminino cujo significado é: “Ato ou efeito de conciliar”. A palavra conciliar tem sua origem no latim concilio, -are, unir, cativar, pôr-se de acordo com, procurar obter). Tendo os seguintes significados de acordo com o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa:

Pôr de acordo ou chegar a acordo com. = aliar, congregar, juntar, reunir ≠ desunir, se parar; Pôr ou ficar em paz. = acalmar, apaziguar, aquietar, pacificar, tranquilizar; Roçar; Combinar ou combinar em elementos aparentemente divergentes, contrários ou incompatíveis. = articular, compatibilizar, concertar e Alcançar, atrair, granjear.

## **MEDIAÇÃO - MEDIAR**

A palavra mediação de acordo com o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa é um substantivo feminino cujo significado é: Ato ou efeito de mediar; Intervenção; Momento de culminação de um astro; Cada uma das duas partes em que se divide um salmo ou um versículo. A palavra mediar também de acordo com o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa apresenta os seguintes significados: Dividir ao meio; Intervir acerca de.; verbo intransitivo; Ficar no meio; Passar-se (entre dois fatos ou duas épocas). Intervir, interceder.

## **DIFERENÇAS ENTRE OS MÉTODOS USADOS EM SITUAÇÕES DE CONFLITO ENTRE COLABORADORES**

Quando o Gestor de Pessoas se vê diante de um conflito entre colaboradores e opta pelo uso do método de mediação, sua intervenção não é com ênfase em decidir o que os colaboradores devem fazer e sim de auxiliar as partes para findar o conflito, ele se limita a informar aos conflitantes os pontos que eles possam ter deixado de considerar dentre os motivos que os levaram ao conflito, tal intervenção tem a finalidade de provocar a revisão desses pontos não observados afim de que com essa revisão se contribua para apaziguar o conflito.

Quando o Gestor de Pessoas opta pelo uso do método de Conciliação, como no método de mediação ele também não apresenta a postura de decidir sobre o conflito existente, sua postura é de um auxiliar para que o conflito termine, tendo o intuito de fazer que ambos entrem em acordo. O seu nível de intervenção é maior do que o observado no método de mediação, limite esta em sugerir, propor soluções para que o conflito termine.

O Gestor de Pessoas na aplicação do método de arbitragem, diferente dos métodos de Mediação e Conciliação, tem postura de decisão diante do conflito. Ele determina o que as partes conflitantes devem fazer ou decide que medida será adotada para solução do conflito.

Em resumo observando as diferenças entre os métodos de ações a serem tomadas por Gestores de Pessoas diante de conflitos, considerando os três métodos apresentados: Arbitragem, Conciliação e Mediação, a principal diferença encontrada entre eles esta no método de arbitragem, nesse método o Gestor de Pessoas decide o que vai ser feito com as partes conflitantes ou determina o que as mesmas devem fazer e isso com o objetivo de findar o conflito existente entre ambos. Por outro lado, os métodos de Mediação e Conciliação são semelhantes entre si. A diferença entre ambos esta no nível de intervenção que os mesmos aplicam sobre o conflito, esses métodos tem como base por parte do Gestor uma postura de auxiliar, onde na conciliação ele propõe ou sugere soluções e na mediação aponta para as partes conflitantes, pontos que eles podem ter deixado de considerar e que pode ter colaborado para o estabelecimento do conflito.

O método de Arbitragem é recomendado quando os colaboradores não entram em acordo entre eles mesmos e Gestor descarta a possibilidade do uso dos métodos de Mediação ou Conciliação.

Considerando o nível de interferência necessário por parte da Gestão de Pessoas em situações de conflito, tendo observado a possibilidade de que o uso do método da arbitragem seja necessário, observamos estágios que podem ocorrer até surgir a necessidade de intervenção por meio do método da arbitragem. Observe a tabela a seguir:

**Tabela 01: Estágios até que a arbitragem seja necessária**

0	NEGOCIAÇÃO	Processo comum ocorrente entre os colaboradores, (sem e antes da intervenção de um terceiro) quando se observa a possibilidade de instalação de um conflito entre eles, ambos defendem sua posição diante do outro e caso uma das partes não ceder ou desistir da discussão o conflito é estabelecido.
1	MEDIAÇÃO	O conflito foi estabelecido, o seu Nível é baixo, sua resolução é considerada simples, com isso o Gestor aponta os pontos não observados pelos conflitantes para que os mesmos observando-os venham reconsiderar suas posições e findar o conflito.
2	CONCILIAÇÃO	O Nível do conflito estabelecido é considerado médio, para sua resolução o Gestor de Pessoas precisa intervir com o apontamento dos pontos não observados pelos conflitantes, dar sugestões e propor soluções para findar o conflito.
3	ARBITRAGEM	O Nível do conflito estabelecido é considerado alto, as partes estão irredutíveis, os ânimos estão “à flor da pele”, e com isso o bom senso de ambos foi comprometido; não cabe apontar os pontos não observados pelas partes conflitantes, sugerir ou propor soluções, o Gestor deverá pensar por eles e determinar o que devem fazer ou determinar o que será feito com eles.

**Fonte: Próprio autor, 2017**

## **AS GERAÇÕES DE PESSOAS/COLABORADORES E SUAS DIFERENÇAS**

As organizações são compostas por colaboradores que muitas vezes podem ter diferença significativa de idade entre si.

Os diferentes perfis de colaboradores nas organizações são identificados e temos a classificação dos mesmos de acordo com a faixa etária. Sendo assim, cada faixa etária é identificada como sendo uma geração de pessoas/colaboradores e em cada uma dessas gerações predomina um tipo de perfil e logo de comportamento.

A tabela abaixo relaciona as faixas etárias e as respectivas gerações a que pertencem:

**Tabela 02: Grupo de Gerações por Faixa Etária**

<b>GRUPO DE GERAÇÕES</b>	<b>DATAS DE NASCIMENTO</b>	<b>IDADE EM 2017</b>
GERAÇÃO Z	1989-2017	0-28
GERAÇÃO Y	1977-1988	28-39
GERAÇÃO X	1965-1976	40-51

**Fonte: adaptado de Levy e Weitz (2000. P. 102).**

### **GERAÇÃO “Z”**

As pessoas da Geração Z são conhecidas por serem “nativas digitais”, estando desde pequenas já familiarizadas com a internet e todas suas possibilidades, com o compartilhamento de arquivos constantes, com os smartphones, tablets, e principalmente estando sempre conectadas e “ligadas” ao que acontece em tempo real.

Como deveríamos chamar estes “novos” alunos de hoje? Alguns se referem a eles como N-gen [Net] ou D-gen [Digital]. Porém a denominação mais utilizada que eu encontrei para eles é Nativos Digitais. Nossos estudantes de hoje são todos “falantes nativos” da linguagem digital dos computadores, vídeo games e internet (PRENSKY).

Integrantes desta geração nunca viram o mundo sem computadores. E como informação não lhes falta, estão um passo à frente dos mais velhos, concentrados em adaptar-se aos novos tempos.

### **AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO “Z”**

Tapscott (2010) utiliza oito normas para caracterizar a geração Z, a qual denomina de geração internet:

- **Liberdade:** essa geração deseja liberdade em tudo aquilo que faz, desde a liberdade de escolha à liberdade de expressão. Considera normal a proliferação de canais de vendas e de tipos de produtos e marcas, ao contrário das gerações mais velhas. Espera escolher onde trabalhar, utilizando-se da tecnologia para fugir das regras tradicionais do escritório e integrar a vida profissional à vida doméstica e social.
- **Customização:** é uma geração que costuma personalizar tudo a sua volta: a área de trabalho do computador, o próprio site, o toque do telefone, as fontes de notícia, o descanso da tela, o apelido e o entretenimento. Essa customização se estende ao mundo do trabalho, onde rejeita a padronização de cargos de trabalho.
- **Escrutínio:** é investigadora, considera natural pesquisar e acessar informações a respeito de empresas e produtos, prezando pela transparência.
- **Integridade:** ao decidir o que comprar e onde trabalhar, procura integridade e abertura. A geração internet, seja no papel de consumidora exigente, seja no papel de mão de obra que está pesquisando seu futuro empregador, certifica-se de que os valores da empresa estão alinhados aos seus próprios valores.
- **Colaboração:** caracteriza-se como a geração da colaboração e do relacionamento. Colabora on-line em grupos de bate-papo, joga vídeo game com vários participantes, usa e-mail e compartilha arquivos. Influencia por meio de redes, discutindo marcas, empresas, produtos e serviços.
- **Entretenimento:** Deseja entretenimento e diversão no trabalho, na educação e na vida social, afinal, cresceu em meio a experiências interativas. A paixão pelo entretenimento cria exigências também para as empresas que querem vender produtos a essa geração, já que, segundo esta, a diversão ao usar um produto é tão importante quanto o fato de o produto fazer o que deveria.
- **Velocidade:** por ter nascido em um ambiente digital, essa geração conta com a velocidade. Está acostumada a respostas instantâneas, bate-papos em tempo real, o que torna a comunicação com colegas, empresas e superiores mais rápida do que nunca. Ao comprar, deseja entregas rápidas, respostas de suas reclamações.
- **Inovação:** deseja produtos inovadores, modernos, pois estes causam inveja nos amigos e contribui para seu status social e para sua autoimagem positiva. Para essa geração, como mencionam Gunter e Furnham (1998), ter é ser, julga ser aquilo que consome e possui.



## **GERAÇÃO “Y”**

Os profissionais da geração “Y” tendem a ter entendimento global; necessitam de reconhecimento positivo periódico; desejam crescimento rápido na carreira e são imediatistas. Tecnicamente muito sofisticados; multitarefas; fiéis aos seus projetos; informais autônomos e individualistas. Não abrem mão de gerenciar simultaneamente sua vida pessoal e profissional. Precisam se sentir "fazendo parte" do time: liderança por coletividade e inclusão.

A revista exame elaborou uma pesquisa com o objetivo de traçar o perfil dos jovens da Geração Y e a pesquisa revelou que os trabalhadores dessa geração inquietos e querem crescer depressa. São especialistas no uso de tecnologias, usam mídias sociais com facilidade sabem trabalhar em rede e estão sempre conectados. Porém se preocupam com o mercado de trabalho altamente competitivo e buscam cada vez mais a formação superior e ingresso na carreira pública com o objetivo de atingir a estabilidade profissional.

Os dados da pesquisa fazem parte de um estudo do Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais (Ibmec).

O jovem dessa geração tem uma visão de mundo diferente da geração anterior, consegue ver televisão, trabalhar no computador, conversar online e ainda ouvir música, relata a economista Lúcia Oliveira, professora de graduação em Administração do Ibmec que essa é uma característica que as outras gerações não possuem.

<https://exame.abril.com.br/carreira/pesquisa-traca-perfil-jovens-geracao-y-570568/>

## **AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO “Y”**

Fuhmeiter, (2011) cita que as principais características da geração "Y" são: Pessoas mais preocupadas com as próprias carreiras do que com a organização; Pessoas impacientes para esperar por oportunidades e promoções; Tendem a misturar mais a vida pessoal com a vida profissional ( por exemplo, trabalhando em casa ou socializando com colegas de trabalho); Questionam constantemente; Não confiam nas instituições tradicionais de poder; Têm foco no sucesso pessoal; Têm perspectiva de carreira de curto prazo; Valorizam autonomia e otimismo e Esperam obter resultados rapidamente

Nasceram na era das inovações tecnológicas, da Internet, do excesso de segurança e do recebimento de estímulos constantes por parte dos pais, onde se acredita que a Geração Y é motivada por desafios e interesse de ascensão rápida, gerando rotatividade nas empresas. (OLIVEIRA, 2010).

### **GERAÇÃO “X”**

Lombardia, (2008) afirma que essa geração viu a tecnologia se expandir e presenciou as transformações de conceitos e padrões na sociedade no período. Oliveira (2009) descreve que essa geração presenciava nos movimentos estudantis e "Hippies" uma forma de manifestar seus descontentamentos. Essa geração é composta por profissionais que dão valor ao trabalho e investem no crescimento profissional, cujo perfil predominante é a autoconfiança e a independência.

Oliveira (2009) afirma que a geração X foi totalmente influenciada por programas de televisão, tanto no que diz respeito à educação, quanto à rotina familiar.

Lombardia (2008, p.4) descreve que os componentes dessa geração são conservadores, materialistas e possuem aversão a supervisão. Desconfiam de verdades absolutas, são positivistas, autoconfiantes, cumprem objetivos e não os prazos.

No seguimento profissional procuram por um ambiente de trabalho mais informal e com uma hierarquia menos rigorosa.

Buscam o desenvolvimento de habilidades que favorecem a empregabilidade. Apresentam um comportamento mais independente e mais empreendedor, focando as ações em resultados (OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Iris Freitas Duarte (2011), As características da geração “X” são: Busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo; Maturidade e escolha de produtos de qualidade e inteligência; Ruptura com as gerações anteriores e seus paradigmas; Busca maior por seus direitos; Preparação e preocupação maior com as gerações futuras; Procura de liberdade. Enquanto Siqueira, 2012, afirma que as características da geração “X” são: Limites para a dedicação; Menos leis às empresas; Líderes monitores e recusam o autocratismo.

### **COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA: FERRAMENTA PARA APLICAÇÃO DO MÉTODO DE ARBITRAGEM**

O “objetivo da CNV não é mudar as pessoas e seu comportamento para conseguir o que se quer, mas sim, estabelecer relacionamentos baseados em honestidade e empatia, que acabarão atendendo as necessidades de todos” (ROSENBERG, 2006, p. 127)

Barter (s/d. p. 106) acredita que a CNV atue com os verdadeiros valores, argumentando que os atos de violência podem ser entendidos como expressões de necessidades não atendidas, elencando uma listagem com algumas necessidades humanas básicas, as quais todos teríamos, tidas como universais, tais como: Honestidade; Respeito; Apoio; Confiança; Harmonia; Ordem; Paz e Graça.

Partindo do entendimento de que o objetivo da CNV é estabelecer relacionamentos baseados em honestidade e empatia, o uso da CNV na arbitragem de conflitos deve existir afim de que o conflito estabelecido venha ser arbitrado de forma correta.

## **CONCLUSÃO**

Foi abordado nesse estudo a importância de que o Gestor de Pessoas domine o método de arbitragem de conflitos entre colaboradores nas organizações na atualidade, considerando o perfil e comportamento da geração de colaboradores predominantes no mercado de trabalho atual e que também deve influenciar a geração futura e concluí que esse ainda não tem sido um assunto muito explorado em específico no meio da Gestão de Pessoas.

A importância de que o Gestor de Pessoas tenha o conhecimento do método de arbitragem voltado para Gestão de Pessoas e saiba aplicá-lo, dar-se, em que as organizações acolhem cada vez mais profissionais de gerações mais independentes, no que diz respeito à postura de modo geral, diante disso, é maior a tendência de haja conflitos entre colaboradores.

Para aplicação desse método observa-se necessariamente que o Gestor de Pessoas saiba faça-o de acordo com as diretrizes da Comunicação Não Violenta para que o mesmo venha interagir diante dos colaboradores com uma postura que favoreça a resolução do conflito entre ambos.

Embasando a necessidade de que o Gestor de Pessoas domine tal método, observamos que a geração “X” tem como perfil predominante a autoconfiança e a independência, sendo conservadores, materialistas e possuindo aversão a supervisão. Além de que, desconfiam de verdades absolutas, são positivistas, autoconfiantes, cumprem objetivos e não os prazos. Tal geração viu a tecnologia se expandir e presenciou as transformações de conceitos e padrões na sociedade no período.

Impulsionados pelo perfil da Geração “X” como também pelo avanço da tecnologia, a geração “Y” que vem em seguida, possui traços da geração anterior e dentre as características predominantes observa-se que são pessoas mais preocupadas com as próprias carreiras do que com a organização; pessoas impacientes para esperar por oportunidades e promoções; tendem a misturar mais a vida pessoal com a vida profissional, questionam constantemente; têm foco no sucesso pessoal; perspectiva de carreira de curto prazo valorizando a autonomia e otimismo e esperam obter resultados rapidamente.

A Geração “Z” por sua vez, busca e deseja liberdade em tudo àquilo que faz. Considerando o estudo apresentado, entendeu-se que o amplo acesso a informação e a facilidade em se adquirir conhecimentos em decorrência do avanço da tecnologia, inclusive o fácil acesso à internet, apresenta pontos que impulsionam cada vez mais para um ambiente mais favorável ao surgimento de conflitos nas organizações, sendo que as mesmas precisam se adaptar a esse predominante perfil e comportamento próprio das gerações da atualidade e com tendências para as próximas gerações, sempre com perfil mais independente e ambicioso, fazendo assim com que as organizações devam estar preparadas para absorvê-los, tal processo que deve gerar os mais variados conflitos, culminando também com a necessidade da aplicação do método de arbitragem de conflitos pela Gestão de Pessoas.

## REFERÊNCIAS

FUHMEITER, Carolina. **Geração Y da Era da Conectividade**. XXIV/Fórum da Liberdade.

Acesso em: 14/10/2017

LOMBARDIA, Pilar García. **Quem é a geração Y?**HSM Management, n.70, p.1-7. set./out. 2008.

MARC, Prensky. **Nativos Digitais Imigrantes Digitais**, 2001

MARCHETO, Patricia. - **Atualmente a arbitragem representa uma ferramenta indispensável no auxílio da máquina estatal considerando que o Poder Judiciário não consegue atender as demandas da população em período aceitável**. Acesso em: 08/10/2017

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

SIQUEIRA RosicleyNicolao, **Métodos de ensino adequados para o ensino da geração Z, uma visão dos discentes**. Artigo curso de especialização em administração da universidade federal de Mato Grosso.

(TAPSCOTT Dan, 2010 p. 95). (TAPSCOTT Dan, 2010 p. 100). TAPSCOTT Dan, 2010, p. 105), (TAPSCOTT Dan, 2010, p. 110). (TAPSCOTT, Dan 2010, p. 111-112) (TAPSCOTT, Dan 2010, p. 113). (TAPSCOTT Dan, 2010, p. 116. (TAPSCOTT, Dan 2010, p. 117). Acesso em: 14/10/2017

Disponível em <https://exame.abril.com.br/carreira/pesquisa-traca-perfil-jovens-geracao-y-570568/> . Acesso em: 14/10/2017

Disponível em <https://www.priberam.pt/dlpo/arbitrar>. Acesso em: 14/10/2017

Disponível em <https://www.priberam.pt/dlpo/arbitragem>. Acesso em: 14/10/2017

Disponível em <https://www.priberam.pt/dlpo/%C3%Arbitro>. Acesso em: 14/10/2017

Disponível em <https://www.priberam.pt/dlpo/concilia%C3%A7%C3%A3o> Acesso em: 14/10/2017

Disponível em <https://www.priberam.pt/dlpo/concilia%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 14/10/2017

Disponível em <https://www.priberam.pt/dlpo/media%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 14/10/2017

Disponível em [http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=3069-08/10/2017](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=3069-08/10/2017)

Tabela 2: : Grupo de Gerações por Faixa Etária

Fonte: adaptado de Levy e Weitz (2000. P. 102).

Disponível em <https://www.administradores.com.br/noticias/negocios/conheca-as-caracteristicas-das-quatro-geracoes-que-convivem-no-trabalho/32529/>. Acesso em: 14/10/2017

Disponível em <https://originaconteudo.com.br/arquivos/Artigo-geracoes-X-Y-e-Baby-boomers.pdf>

Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418164.pdf>

Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/38516548.pdf>