

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA - UNIFACCAMP
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GERENCIAMENTO DE CONFLITOS ENTRE DIFERENTES TIPOS DE
GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**CARLOS HENRIQUE SOUZA CASTRO
JANAINA DOS SANTOS FOLTER
KAIO CÉSAR RIBEIRO**

**Campo Limpo Paulista – SP
Dezembro – 2020**

Carlos Henrique Souza Castro
Janaina Dos Santos Folter
Kaio César Ribeiro

**GERENCIAMENTO DE CONFLITOS ENTRE DIFERENTES TIPOS DE
GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO**

*Trabalho de conclusão apresentado ao
Centro Universitário Campo Limpo
Paulista – UNIFACCAMP, como requisito
para a obtenção do grau de Bacharel em
Engenharia de Produção.*

Orientadora: Profª Simone Rossi Leite

Campo Limpo Paulista - SP
Dezembro – 2020

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA - UNIFACCAMP
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GERENCIAMENTO DE CONFLITOS ENTRE DIFERENTES TIPOS DE
GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO**

RA 24489 Carlos Henrique Souza Castro

RA 24740 Janaina Dos Santos Folter

RA 26047 Kaio César Ribeiro

Orientadora: Profª. Simone Rossi Leite

Banca Examinadora:

**Prof.
Convidado**

**Profª. Simone Rossi Leite
Orientador**

**Prof. Alexandre Capelli
Coordenador**

**Campo Limpo Paulista - SP
Dezembro – 2020**

AGRADECIMENTO

Gostaríamos de agradecer a Deus, aos nossos amigos, familiares e líderes que muito contribuíram para a realização deste trabalho nos dando todo apoio necessário.

A todos nossos colegas de graduação que compartilharam dos inúmeros desafios que enfrentamos, sempre com espírito colaborativo.

Um agradecimento especial a nossa orientadora Simone Rossi Leite, pela dedicação ao nosso projeto, principalmente ao longo do tempo de elaboração do trabalho em tempos de pandemia.

Por fim gostaríamos de agradecer a todos os professores da Unifaccamp que nos acompanharam nestes 5 anos e nos proporcionaram o conhecimento necessário para realizar este trabalho científico.

EPÍGRAFE

“Unir-se é um bom começo, manter a união é um progresso, e trabalhar em conjunto é a vitória”

(Henry Ford)

RESUMO

Com o aumento da expectativa de vida, as pessoas estão se aposentando cada vez mais tarde. Num contexto onde as gerações mais jovens estão iniciando suas vidas profissionais, quatro gerações podem coexistir em um mesmo local de trabalho. As gerações possuem características distintas que traçam seus perfis de comportamento em virtude do meio em que estão integradas e experiências que vivenciam. É importante avaliar cada perfil, as formas de comunicação e interesses de cada geração, tornando-se mais estratégico o uso destas informações, alinhando objetivos para alavancar equipe e a empresa. Metodologicamente, este trabalho baseou-se em pesquisas bibliográficas, a partir da análise de estudos já desenvolvidos com foco sobre gerações no mercado de trabalho. O objetivo do trabalho foi efetuar uma análise das características de quatro gerações (*Baby Boomers*, X, Y e Z) e os estilos de liderança necessários para minimizar conflitos, reter, motivar e gerir equipes, a fim de explorar pontos fortes de cada geração gerando harmonia e maior produtividade entre elas, tornando empresa e equipe mais competitivas. O estudo tem enfoque principalmente na geração Z que atualmente está ingressando no mercado de trabalho. Espera-se que este estudo contribua na adequação das formas de gerir uma equipe com perfis historicamente distintos.

Palavras chaves: Baby Boomers; Geração X; Geração Y; Geração Z; Conflitos;
Estilos de Liderança; Harmonia; Mercado de Trabalho.

LISTA DE SIGLAS

TICs Tecnologia da Informação e Comunicação.

LISTA DE TABELAS / GRÁFICOS

Gráfico 1: Perfil profissional.....	34
Gráfico 2: Perfil Geracional.	35
Gráfico 3: Os conflitos de uma equipe no ambiente de trabalho estão relacionados as diferentes faixas etárias de seus integrantes (resposta dos líderes).....	36
Gráfico 4: Os conflitos de uma equipe no ambiente de trabalho estão relacionados as diferentes faixas etárias de seus integrantes (resposta dos liderados).	36
Gráfico 5: Os conflitos têm impactos negativos nos resultados das empresas (resposta dos líderes).....	37
Gráfico 6: Os conflitos têm impactos negativos nos resultados das empresas (resposta dos liderados).....	37
Gráfico 7: O mesmo método de incentivo serve para diferentes perfis em uma equipe (resposta dos líderes).....	38
Gráfico 8: O mesmo método de incentivo serve para diferentes perfis em uma equipe (resposta dos liderados).....	38
Gráfico 9: Para resolver um problema, o líder deve tomar suas próprias decisões, mesmo sem considerar a opinião da equipe (resposta dos líderes).	39
Gráfico 10: Para resolver um problema, o líder deve tomar suas próprias decisões, mesmo sem considerar a opinião da equipe (resposta dos liderados).....	39
Gráfico 11: Diante de um problema, o líder deve agir de acordo com a decisão tomada pela maioria da equipe (resposta dos líderes).....	40
Gráfico 12: Diante de um problema, o líder deve agir de acordo com a decisão tomada pela maioria da equipe (resposta dos liderados).....	41
Gráfico 13: A equipe torna-se mais produtiva e responsável quando toma as próprias decisões diante de um problema sem a intervenção do líder (resposta dos líderes).	42
Gráfico 14: A equipe torna-se mais produtiva e responsável quando toma as próprias decisões diante de um problema sem a intervenção do líder (resposta dos liderados).	42
Gráfico 15: Conhecer os diferentes perfis de sua equipe permite que o líder possa motivá-los e minimizar conflitos entre os mesmos (resposta dos líderes).....	43

Gráfico 16: Conhecer os diferentes perfis de sua equipe permite que o líder possa motivá-los e minimizar conflitos entre os mesmos (resposta dos liderados).	43
Gráfico 17: É importante o líder alinhar os objetivos pessoais da equipe com os objetivos da empresa (resposta dos líderes).	44
Gráfico 18: É importante o líder alinhar os objetivos pessoais da equipe com os objetivos da empresa (resposta dos liderados).	44
Tabela 1: Respostas dos líderes.	45
Tabela 1: Respostas dos liderados.	45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Objetivo geral.....	13
1.1.1. Objetivos específicos.....	13
1.2. Problema.....	13
1.3. Justificativa.....	13
1.4. Metodologia.....	14
1.4.1. Metodologia científica.....	14
1.4.2. Metodologia do projeto.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. Introdução às gerações.....	15
2.1.1. Baby Boomers.....	15
2.1.2. Geração X.....	16
2.1.3. Geração Y.....	17
2.1.4. Geração Z.....	19
2.2. Conflitos.....	22
2.2.1. Tipos de conflitos.....	24
2.2.2. Conflito entre Gerações.....	25
2.3. LIDERANÇA.....	25
2.4. Estilos de Liderança.....	27
2.4.1. Liderança Autocrática.....	27
2.4.2. Liderança Democrática.....	28
2.4.3. Liderança Liberal.....	29
2.4.4. Liderança Situacional.....	30
2.4.5. Liderança Coaching.....	31
3. TABELAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES X MÉTODOS DE LIDERANÇA.....	33
3.1. Resultados da Pesquisa.....	34
3.2. Líder X Liderados.....	35

3.3. Tabulação completa escala Likert (tabela 1 e 2).	45
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
Apêndice – Conflito entre gerações X métodos de liderança	54

1. INTRODUÇÃO

O aumento da expectativa de vida tem possibilitado que as pessoas se aposentem cada vez mais tarde, mediante a isso, esse cenário traz a oportunidade de estudar o contato de quatro gerações coexistindo em um mesmo local de trabalho (KELM *et al*, 2018).

As gerações possuem características distintas que traçam seus perfis de comportamento em virtude do meio em que estão integradas e experiências que vivenciam. O choque dessas gerações pode gerar conflitos devido a perspectivas diferentes em relação ao trabalho (MARTINS; FLINK, 2013).

É de grande importância o domínio dos gestores sobre os estilos de liderança, porém, os mesmos devem analisar o perfil dos colaboradores e compreender suas características, com isso, é possível detectar a causa raiz do conflito e traçar estratégias compatibilizando objetivos pessoais e organizacionais para alavancar equipe e empresa (MARTINS; FLINK, 2013).

Partindo de todos estes pressupostos, a presente pesquisa destaca-se pela importância de conhecer as principais características de cada geração, os fatores geradores de conflitos e como a utilização dos estilos de liderança podem atuar para minimizar conflitos, reter, motivar e gerir equipes, a fim de explorar pontos fortes de cada geração, buscando harmonia e maior produtividade entre elas, tornando empresa e equipe mais competitivas.

1.1. Objetivo geral

Efetuar uma revisão bibliográfica, analisando as características de quatro gerações (Baby Boomers, X, Y e Z), suas habilidades e limitações, com o objetivo de identificar os estilos de liderança necessários para reter, motivar e gerir equipes.

1.1.1. Objetivos específicos

Efetuar revisão bibliográfica realizando pesquisas em artigos científicos, livros, revistas relacionadas ao tema proposto.

Examinar características das gerações existentes no ambiente de trabalho com foco na geração Z, que está ingressando no mercado de trabalho.

Examinar as características dos estilos de liderança existentes.

Definir métodos de lideranças que minimizem conflitos e potencializem equipes multigeracionais.

1.2. Problema

De que maneira os diferentes estilos de lideranças podem harmonizar equipes multigeracionais a fim de compatibilizar interesses pessoais e organizacionais.

1.3. Justificativa

Liderar pessoas, minimizar conflitos e manter uma equipe sempre motivada é um dos grandes desafios enfrentados pelos gestores, este desafio só aumenta quando temos equipes multigeracionais trabalhando juntas, onde cada geração possui características e objetivos distintos, por isso é de suma importância conhecer as habilidades e limitações de cada geração, principalmente da geração Z, que é o mais novo perfil ingressando no mercado, trazendo grandes mudanças ao processo de gestão. É através do estudo de cada perfil que os gestores conseguirão traçar estratégias alinhando objetivos pessoais e organizacionais, pois com o mercado globalizado e cada vez mais dinâmico, as empresas precisam ser cada vez mais

flexíveis estando preparadas para atender as expectativas dos consumidores cada vez mais exigentes. Espera-se que esta revisão bibliográfica contribua na adequação das formas de gerir uma equipe com perfis historicamente distintos, trazendo resultados almejados pela gestão.

1.4. Metodologia

1.4.1. Metodologia científica

Inicialmente a pesquisa terá um caráter bibliográfico exploratório (GIL, 2012), com o objetivo de auxiliar na compreensão da origem dos problemas expostos anteriormente e através de análises de informações científicas já existentes, possibilitar a elaboração de possíveis estratégias com objetivo de minimizar os impactos nas organizações.

Em um segundo momento o tema será trabalhado como uma pesquisa de campo quantitativa, que é caracterizada pela quantificação, tanto na coleta de dados, quanto no tratamento das informações (FERNANDES, *et al*, 2018 *apud* RICHARDSON,1999). Através de técnicas estatísticas será realizada a análise de dados, com o objetivo de compreender os diversos aspectos de uma mesma realidade e aplicar as possíveis estratégias exploradas nas pesquisas bibliográficas.

1.4.2. Metodologia do projeto

A pesquisa de campo terá caráter quantitativo do tipo exploratório, baseando-se na aplicação de um questionário onde haverá questões para o enquadramento do perfil profissional e geracional. Também será utilizado afirmativas estruturadas de acordo com a escala tipo Likert.

Segundo Llauro (2015), a escala Likert permite medir as atitudes e detectar o nível de conformidade dos entrevistados em relação as afirmações propostas, possibilitando capturar a intensidade de seus sentimentos.

O questionário será elaborado através da plataforma digital Google Forms e o link será disponibilizado nas redes sociais. Os dados serão coletados e tabulados de forma que separe as informações em categorias, dessa forma será possível mensurar o nível de concordância entre os mesmos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Introdução às gerações

É de conhecimento geral que ambientes organizacionais encontram-se em constantes mudanças sociais, culturais e econômicas (KELM *et al*, 2018). Com o aumento da expectativa de vida, as pessoas estão se aposentando cada vez mais tarde, em contrapartida os jovens estão iniciando suas carreiras profissionais mais cedo, esse cenário traz a oportunidade de estudar o contato de quatro gerações coexistindo em um mesmo local de trabalho.

Segundo Martins; Flink (2013), nas organizações encontram-se equipes profissionais de diferentes gerações e mesmo que possua o mesmo objetivo, o choque dessas gerações pode gerar conflitos devido a perspectivas diferentes em relação ao trabalho. As gerações possuem características distintas que traçam seus perfis de comportamento em virtude do meio em que estão integradas e experiências que vivenciam, é de grande importância que os gestores compreendam essas características, para que assim possam traçar estratégias compatibilizando objetivos pessoais e organizacionais para alavancar equipe e empresa.

2.1.1. Baby Boomers

A expressão baby boomers é uma terminologia em inglês que pode ser livremente traduzida como “explosão de bebês”, a atribuição da palavra “explosão” é utilizada com o sentido de crescimento significativo, que causou grande aumento demográfico no planeta. Essa geração teve origem com o regresso dos soldados que estavam em combate na segunda Guerra Mundial com término no ano de 1945, foi constatado o aumento da taxa de natalidade após período (PENA; MARTINS, 2015).

A geração baby boomers também conhecida como a geração da TV, surgiu entre 1945 a 1964 (PENA; MARTINS, 2015 *apud* ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2010). Neste período a televisão iniciou suas primeiras transmissões e começou a possuir influências sobre a população. Nas décadas de 60 e 70 eram jovens que

acompanharam de perto acontecimentos históricos, mudanças políticas, econômicas e culturais pelas quais ocorreram na época, como o surgimento do movimento Hippie, protestos contra a Guerra do Vietnã, segunda onda do feminismo, a luta pelos direitos dos negros e o combate a regimes totalitários (SBCOACHING, 2013). A televisão servia como meio de comunicação das ideias e tendências e teve um papel importante na transformação desta geração, pois sua mensagem servia como inspiração para mobilizar os jovens a lutarem por seus direitos (SBCOACHING, 2013).

Segundo Pena; Martins (2015), *apud* (ROBBINS; JUDGE e SOBRAL 2010), a geração Baby Boomers vivenciou a prosperidade econômica e o início de grandes avanços tecnológicos, porém, não tiveram tanto contato com tecnologia, por esse motivo, diversos profissionais desta geração possuem dificuldades em aceitar inovações e são resistentes a questionamentos, principalmente vindos de gerações mais jovens. De acordo com Martins; Flink, (2013) foram educados na base de disciplina e rigidez e aprenderem a valorizar tempo de serviço e experiência procurando construir carreiras sólidas e estáveis, se preocupando com o dever e segurança financeira, sempre colocando a carreira em primeiro lugar.

Profissionais desta geração exigem receber reconhecimento por suas ações e estabelecem que a hierarquia deva ser respeitada. Qualidade de vida não é prioridade para esta geração (PENA; MARTINS, 2015).

Atualmente nos ambientes organizacionais ocupam cargos importantes e são tendenciosos ao controle, possuem um perfil autoritário de liderança (REIS *et al*, 2013 *apud* WEINGARTEN 2011, p.130).

2.1.2. Geração X

A Geração X representa o grupo de pessoas nascidos entre 1965 a 1977 (LADEIRA *et al*, 2014), sua denominação “X”, foi criada pelo fotógrafo da agência Magnum, Robert Capa, que os caracterizou como “jovens sem identidade” que enfrentariam um destino incerto (MEYER, 2014).

A geração X também conhecida como geração “Coca-Cola”, são os filhos dos Baby Boomers, vivenciaram momentos marcantes para a economia e a sociedade como, a revolução e luta pela abertura política e social, globalização, o lançamento da TV a cabo, utilização de computadores como ferramentas de trabalho e socialização

da internet (REIS *et al*, 2013, *apud* KLIE, 2012; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). A geração X valorizam a relação familiar, diferente de seus pais (Baby Boomer), que priorizavam o trabalho e isso foi um dos motivos que gerou um considerável aumento no número de divórcios (LADEIRA *et al*, 2014).

Essa geração apresenta traços de personalidade um tanto quanto diferentes da geração anterior, são comprometidos com os objetivos da empresa sem deixar de lado a relação familiar, são conservadores e dedicados a suas tarefas, pois para eles o cargo é o símbolo de conquista, mérito de muito trabalho (LADEIRA *et al*, 2014). Possuem perfil empreendedor, valorizam flexibilidade e satisfação no ambiente de trabalho, são independentes, autoconfiantes e gostam de arriscar.

“Atualmente é a geração que está no ápice da produtividade profissional e ocupa a maior parte dos cargos executivos do topo organizacional.” (CARRARA, NUNES e SARSUR, 2013, p.5). Em sua gestão costumam valorizar conhecimentos e habilidades em sua equipe, porém possuem receio de ser substituídos ou liderados pela geração Y, que apresentam maior facilidade em lidar com as novas tecnologias e se adaptam melhor as inovações (PENA; MARTINS, 2015 *apud* OLIVEIRA, 2012).

2.1.3. Geração Y

A Geração Y também conhecida como “geração milênio” (MARTINS; FLINK, 2013), são os nascidos entre 1980 a 1990 (IBMEC; 2017), essa denominação, faz referência aos indivíduos que eram jovens na época da virada do milênio.

Segundo Martins; Flink (2013) *apud* (ENGELMANN 2007), a geração Y é conhecida também como “generation why”, a “geração do por que”, por terem crescido em meio a globalização, desenvolveram uma visão global assim se tornando questionadores em relação ao mundo deixado por seus pais e avós (CASAROTTO; 2019). Já para Pisoni (2015) *apud* (OLIVEIRA, 2010) o termo “Geração Y” decorre do fato de que a antiga união soviética influenciava os países de regime comunista e definia a primeira letra do nome de crianças nascidas em determinados períodos, apesar de isso não ter influenciado o mundo ocidental e capitalista, a letra Y foi a escolhida para as décadas de 1980 e 1990 e essa denominação foi adotada pelos estudiosos

Os membros dessa geração nasceram em uma época de acesso à tecnologia e a internet (SOUZA *et al*, 2017), cresceram em um mundo estável, onde não vivenciaram guerras internacionais de grande escala e nem desafios sociais, (KIENBAUM, 2020). Vivem a democracia, a liberdade política e a prosperidade econômica, aceitam a diversidade, convivem muito bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relações pessoais (SOUZA *et al*, 2017 *apud* KRUGER, SAAYMAN, 2015; VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2016).

Os “Millennials” trazem ao mercado uma cultura comportamental diferente das demais gerações, possuem um perfil que necessita de FeedBacks constantes devido ao fato de terem sido educados a base de punições e recompensas (PISONI, 2015), enxergam o trabalho como uma extensão de seu lar e encaram seus líderes com um papel paternal e isso pode afetar significativamente seu trabalho (KIENBAUM, 2020).

Ao receber do líder direcionamentos ou referenciais que contribuam para os seus resultados, ao invés de recriminações ou punições, o jovem tende a estabelecer uma ligação mais profunda com os objetivos apresentados pela gestão e direciona sua energia para demonstrar que é digno do aprendizado. Por outro lado, se a relação com o líder for distante, corre o risco de ver suas expectativas frustradas, o jovem adota uma postura negativa esperando que algo de errado aconteça, para que possa se isentar de resultados ruins e que estes, sejam de responsabilidade do líder (BLASCO *et al*, 2016 *apud* OLIVEIRA, 2010).

Os profissionais da geração Y são motivados por desafios que promovam o próprio crescimento, estão propícios a discordar abertamente das missões, políticas, decisões da empresa, e querem que suas opiniões sejam levadas em consideração, questionam as condições de desafios em suas atividades e do sistema de recompensas estabelecidos pelo empregador, pois para eles, a recompensa não precisa ser grande para ser considerada importante. Ingressos ou folgas podem ser alguma das formas de demonstrar que seu desempenho foi percebido. Por possuir um perfil empreendedor, quando essas possibilidades não são identificadas, saem em busca de novos desafios no mercado de trabalho. Nas organizações isso tornar-se perceptível quando a empresa detecta a alta rotatividade em sua equipe (BLASCO *et al*, 2016). “A simples troca de emprego já não está associada apenas a benefícios

financeiros e sim à falta de desafios coerentes para as expectativas dos jovens” (BLASCO *et al*, 2016 *apud* OLIVEIRA, 2010).

Segundo Blasco (2016) *apud* (TULGAN, 2009), a geração Y será um grande desafio para recrutar, reter, motivar e gerir, porém para os gestores que souberem como liderá-la corretamente, essa geração apresentará alta performance em seus resultados.

2.1.4. Geração Z

Geração Z é o termo utilizado para os nascidos na geração da Internet e das TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação), também são conhecidos como Nativos Digitais, *IGeneration*, *Net Generation* e *Centennials* (BEZERRA *et al*, 2019 *apud* PRENSKY, 2001; INDALÉCIO, 2015; CASELLA, 2015). Um dos motivos para existência de tantos termos que definem esta geração é seu caráter recente. Seu marco cronológico ainda não possui consenso, visto que, ora consideram os nascidos a partir de 1989, ora 1990, 1995, ou ainda, os nascidos em 2000 (BEZERRA *et al*, 2019 *apud* CERETTA; FROEMMING, 2011; CASELLA, 2015; MENDONÇA, 2015; INDALÉCIO, 2015).

Segundo especialistas, esta geração possui o termo “Z” porque sua principal característica é “zapear”, que é um verbo utilizado para descrever o ato de mudar constantemente o canal da TV ou de fazer muitas coisas ao mesmo tempo (COLET; MOZZATO, 2019 *apud* CERETTA; FROEMMING, 2011).

Desde o berço, os jovens dessa geração são influenciados pelo mundo complexo e veloz gerado pelo avanço da tecnologia, o contato com o computador, chats e telefone celular está presente em sua rotina desde a infância (COLET; MOZZATO, 2019 *apud* CERETTA; FROEMMING, 2011; SOUZA, 2011).

Os Centennials possuem naturalidade ao lidar com as novas tecnologias, é extremamente comum ver esses jovens assistindo TV, utilizando o computador e redes sociais através do celular, tudo ao mesmo tempo, sem dificuldades de manter atenção em todos os veículos simultaneamente e viver múltiplas realidades, como consequência, esse comportamento aumentou a velocidade de captação de conteúdo

dessa geração e desenvolveu a habilidade de se tornarem multitarefas (ESCOLA EDUCAÇÃO, 2020).

Pelo fato de estarem sempre de fones de ouvido, independente do local em que estejam, alguns especialistas utilizam o termo geração “silenciosa” para referenciar esses jovens, devido ao fato de falarem pouco e escutarem menos ainda, pois preferem a comunicação não verbal, utilizando mensagens e redes sociais, além de se comunicarem com frases curtas. Segundo Ceretta; Froemming, (2011) este comportamento, compromete a expressividade na comunicação verbal desses jovens, causando diversas dificuldades, como a interação social e fraco desenvolvimento interpessoal.

Serviços e produtos sustentáveis são importantes para os integrantes dessa geração, estão mais preocupados com as causas sociais e ambientais, superando a geração anterior. São considerados mais consumistas, querem fazer escolhas de consumo consciente. Saber que os produtos que desejam consumir estão disponíveis para compras on-line e que contribuem para a sustentabilidade, são requisitos essenciais para a aquisição do produto (TR SERVICE, 2019). O respeito ao meio ambiente, influencia esses jovens ao ingressar no mercado de trabalho, assim como gostam de consumir produtos sustentáveis, também preferem empresas que sejam ecologicamente corretas para iniciar sua carreira profissional.

O ingresso da geração Z no mercado de trabalho coincidiu com um período de crise econômica no cenário nacional, fortemente impactada por diversos casos de corrupção no ambiente político. Em reflexo desse cenário, essa geração passou a ser considerada pessimista, principalmente no âmbito político, profissional e macroeconômico, pois teve que aprender a lidar com a escassez de trabalho e com a frustração de, após anos se dedicando aos estudos, não obter a perspectiva profissional desejada em curto prazo. A baixa demanda do mercado e a alta procura de emprego, fez com que jovens profissionais de alta performance voltassem o olhar para oportunidades em programas internacionais de desenvolvimento de carreira ou até mesmo aceitassem subempregos em países mais desenvolvidos, contribuindo para uma grande perda de potenciais profissionais no mercado brasileiro (HALF, 2018).

No mercado de trabalho possuem melhor desempenho com ambientes que proporcionam liberdade e dão vazão às suas características pessoais, como, conectividade, a abertura ao diálogo e a velocidade na informação, sendo literalmente um o mundo sem fronteiras (MENDES, 2012).

São habilidosos com aparelhos tecnológicos, por realizarem diversas tarefas ao mesmo tempo, SACILOTO *et al* (2017) *apud* (TAPSCOTT, 2010) utilizou o termo “multitarefeiros” para referenciar essa geração. Embora muitas organizações procurem essa habilidade em profissionais no mercado, é importante pontuar que os mesmos, podem não focar em determinadas atividades, tornando-se profissionais dispersos, que se concentrarão muito menos em uma só tarefa (SACILOTO *et al*, 2017).

Tendem a ser imediatistas e impacientes, não esperam para agir apenas após receber ordens, eles são mais proativos, conseguem concluir um trabalho com muito mais rapidez, e não ficam esperando para receber outra tarefa (MOURA, 2020). Embora essas características sejam benéficas para as organizações, segundo Saciloto *et al* (2017) *apud* (RUSSEL, 2016), necessitam ser trabalhadas, pois dependendo da velocidade com que os processos são realizados, esses jovens podem acabar desmotivados por não conseguirem resultados imediatos.

Um dos grandes desafios para as empresas é conseguir reter talentos da geração Z, pois seu comprometimento vem primeiro com o seu desenvolvimento profissional, construção de carreira e estilo de vida, tornando-os profissionais desprendidos, ou seja, não possuem um comportamento de “vestir a camisa da empresa” (MOURA, 2020).

Não se adequam com facilidade as regras impostas pelo ambiente organizacional, pois os mesmos, gostam de liberdade para criar suas próprias condições de trabalho, devido a isso, muitos deles preferem desenvolver suas atividades home office, pois esse estilo de trabalho permite flexibilidade de horários, possibilidade de escolher o ambiente mais adequado, garantindo conforto e bem-estar. Mesmo que as empresas já possuam em seu quadro profissional um número considerável de “Z’s”, culturalmente ainda assumem uma gestão mais conservadora, o que pode desmotivar esses jovens levando-os a buscar novas perspectivas

profissionais, como o desejo de empreender e ter seu próprio negócio (MOURA, 2020).

2.2. Conflitos.

Segundo Alves (2015) *apud* (BERG, 2012), a palavra conflito é proveniente do latim “*conflictus*” que pode significar choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou seja, falta de entendimento entre duas ou mais partes. Alves (2015) *apud* (BERG, 2012), ainda afirma que, atualmente os conflitos tornaram-se inevitáveis e sempre evidentes, porém, é de grande importância compreender o fundamento do conflito para lidar com ele, alcançando então, melhor desempenho profissional e pessoal.

O conceito da palavra conflito passou por uma evolução no decorrer dos anos, pois inicialmente, o mesmo, era visto apenas como algo negativo, que poderia comprometer o desempenho dos trabalhadores e da organização. Já a ausência de conflitos era vista como sinal positivo, mérito de uma boa gestão da organização (SOUZA; GOMES, 2018). Já para Alves (2015), *apud* (BURBRIDGE E BURBRIDGE, 2012), os conflitos são naturais e em muitos casos podem ser o “motor que impulsiona as mudanças”. No entanto, cabe aos gestores saberem gerenciar os conflitos disfuncionais, ou seja, que destroem valores e afetam negativamente o desempenho da equipe.

Para Alves (2015) *apud* (BERG 2012), as principais causas de conflito organizacional são:

Mudanças: A pressão do mercado forçam as organizações a mudarem e se adaptarem às novas realidades, principalmente em caráter tecnológico, estrutural ou comportamental. Buscando melhor eficiência e garantir melhores resultados. Essas mudanças podem gerar demissões, causando medo e resistência por parte dos colaboradores, sendo então, uma situação propícia para criar conflitos.

Recursos limitados: A redução de recursos promovida pelas organizações afim de se tornar mais competitivas, pode gerar acúmulo de tarefas sobre os colaboradores, ocasionando cansaço, estresse, descontentamento e baixo desempenho dos setores em geral.

Choque entre metas e objetivos: Geralmente provem da falta de comunicação, sintonia entre as áreas e principalmente planejamentos deficientes, que não contemplam a organização como um todo e como consequência, levam a empresa a tomar decisões emergenciais

Já para Souza; Gomes (2018) *apud* (ROBBINS 2015), os fatores que geram conflitos são:

Fatores Estruturais: Estão relacionados a estrutura física do ambiente e em como seus colaboradores estão distribuídos, uma vez que quando muito juntos, aumenta a possibilidade de ideias colidirem, perdem a privacidade, causando constrangimentos e podendo gerar stress devido ao barulho em excesso.

Fatores de Comunicação: Consiste no compartilhamento de informações, podendo ser formal ou informal, com o objetivo de direcionar o trabalho e o comportamento dos colaboradores. A eficácia da comunicação pode sofrer interferências ou ruídos, que são elementos, físicos, fisiológicos, psicológicos ou semânticos e criam barreiras na transmissão ou recepção das mensagens (PORTAL EDUCAÇÃO, 2014).

Segundo Souza; Gomes (2018) *apud* (HITT, MILLER E COLELLA 2007), a origem das interferências pode ser dividida em duas categorias: As organizacionais, que geram sobrecarga de informação e barreiras interculturais; e as individuais, que são ocasionadas por percepções diferentes, interesses próprios, podendo suprimir informações ou até mesmo distorcer-las para benefício próprio.

Fatores Pessoais: São perspectivas ou objetivos distintos, que podem causar embates entre pessoas com diferentes personalidades, níveis culturais, valores e estrutura familiar. Souza; Gomes (2018) *apud* (NEWSTROM 2008, p.254), defende que o respeito mútuo e a empatia mantêm a união dos grupos, porém diversas organizações registram números significativos de conflitos gerados pela grosseria e falta de cortesia entre os colaboradores.

2.2.1. Tipos de conflitos.

Alves (2015) *apud* (BERG 2012), classifica os conflitos em três tipos: pessoais, interpessoais e organizacionais, conforme veremos a seguir.

Conflito pessoal: Está relacionado com a forma que a pessoa lida consigo mesma. São inquietações pessoais que podem levar o indivíduo a determinados estados de estresse e atrito.

Conflito interpessoal: Ocorre quando dois ou mais indivíduos encaram situações de maneiras diferentes, embora os processos organizacionais possam causar conflitos, boa parte dos atritos e desavenças possuem origem interpessoal, onde pessoas ou departamentos possuem perspectivas ou objetivos distintos.

Conflito organizacional: Resultado das mudanças estruturais, comportamentais e tecnológicas realizadas pelas organizações para se adaptarem ao mercado dinâmico. Essas mudanças, podem causar medo e resistência por parte dos colaboradores, gerando conflitos.

Alves (2015) *apud* (BURBRIDGE E BURBRIDGE, 2012), defende que há dois tipos de conflitos, o interno e externo.

Conflito interno: Pode ocorrer entre departamentos ou entre filiais, mas sua origem sempre está relacionada ao conflito entre pessoas. Pode ser caracterizado como complexo, pelo fato de ambas as partes conflitantes estarem em busca dos mesmos objetivos organizacionais.

O conflito externo: São conflitos entre empresas concorrentes ou até mesmo entre empresa privada e o governo.

Para Alves (2015) *apud* (CHIAVENATO, 2004), existem vários tipos de conflitos: Os internos, que englobam os conflitos de ordem pessoal e os externos que o autor classifica em diversos níveis, sendo eles: “interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e Interorganizacional”.

Alves (2015) *apud* (CHIAVENATO, 2004), ainda, classifica os conflitos em vários níveis de gravidade, são eles:

Conflito percebido: quando os lados envolvidos percebem a existência do conflito. Esta percepção se dá, devido a diferença de objetivos, podendo levar a interferências ou bloqueios de uma das partes.

Conflito experienciado: Podem provocar sentimentos como, medo, raiva ou hostilidade nos indivíduos envolvidos, porém, este tipo de conflito não é manifestado com clareza, sendo também denominado como “conflito velado”.

Conflito manifestado: Também chamado de conflito aberto, onde uma parte não se preocupa em expressar sua insatisfação perante a outra, podendo manifestar-se de forma ativa ou passiva.

2.2.2. Conflito entre Gerações

Independentemente da faixa etária dos colaboradores, os registros de conflitos mais frequentes entre gerações no ambiente de trabalho, está relacionado a perfis socioculturais distintos. Atualmente em empresas tradicionais, a maioria dos cargos de gerência englobam os profissionais das gerações “Baby Boomers” e “X” que possuem comportamento mais conservador baseado na disciplina e experiência adquirida ao longo de sua carreira. Em contrapartida, esses profissionais gerenciam colaboradores das gerações mais novas, como a “Y” e “Z”, que possuem um perfil mais inovador e adaptável as tecnologias (CONSULTOR CONTA AZUL, 2016).

Normalmente as gerações mais conservadoras como os "Baby boomers e a geração X, relacionam suas críticas as gerações mais novas, com a falta de experiência e disciplina, por outro lado, a crítica aos mais experientes está relacionada ao medo de inovação e resistência as mudanças. “É exatamente essa visão previamente formatada que propicia os conflitos entre gerações nas empresas” (CONSULTOR CONTA AZUL, 2016).

2.3. LIDERANÇA

A palavra liderança é derivada da palavra líder, que por sua vez tem origem do inglês “*LEADER*” ou do inglês arcaico “*LAEDAN*” (SACCHETTO, 2019). “Embora

o termo liderança venha sendo usado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa, acredita-se que ele tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã” (BERGAMINI, 1994 *apud* STOGDILL, 1974,).

A palavra liderança abrange o conceito de guiar, chefiar ou representar um determinado grupo. Independente da cultura, o líder é quem guia, que se destaca como chefe de um grupo e mostra o caminho a ser seguido. A liderança pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se destaca e assume informalmente o papel de líder ou também pode ser atribuída através de cargos, eleições e outros processos burocráticos (SBCOACHING, 2018).

O conceito de liderança pode ser descrito como a habilidade de motivar e influenciar pessoas, de forma ética e positiva para que contribuam voluntariamente em prol dos objetivos de uma equipe ou da organização. A liderança, bem como motivação, está relacionada a essência do ser, que nos move e que atribuímos significado (MARQUES *et al*, 2013).

Com a inserção da humanidade na “Era da Tecnologia e da Informação”, a concorrência entre as empresas elevou-se a níveis jamais imaginados. Esta situação tende a exigir das organizações tomadas de decisões cada vez mais rápidas, a fim de acompanhar as mudanças e manter a sua competitividade e perpetuidade do negócio. Para isso é fundamental que os líderes das organizações utilizem um estilo de liderança que agregue maior valor a empresa, pois os resultados dependem cada vez mais das pessoas e de seu bem estar (BOTELHO; KROM, 2011).

Segundo uma pesquisa realizada pela Universidade de Harvard, que analisou mais de 3.000 líderes durante três anos, foi constatado que o estilo de liderança adotado pode afetar o clima organizacional e ser responsável por até 30% do lucro de uma empresa (SBCOACHING, 2018). Independente do conceito atribuído, o resultado que a empresa espera da liderança, vem de acordo com o impacto exercido dos líderes sobre os seus subordinados, entretanto este impacto pode ter resultados diferentes conforme o estilo de liderança adotado (BOTELHO; KROM, 2011).

2.4. Estilos de Liderança

2.4.1. Liderança Autocrática.

Também conhecida como “liderança autoritária”, tem como principal característica o controle individual do líder sobre as decisões e métodos de trabalho (RETONDO, 2019). Neste estilo de liderança, o líder adota uma postura centralizadora e autoritária perante a equipe. Suas decisões são tomadas com base em seu conhecimento e julgamento, não havendo a necessidade de considerar a opinião de seus liderados. Os colaboradores estão sujeitos a procedimentos e regras muito bem definidas, não possuem abertura para questionamentos e opiniões que possam contribuir para melhorias no processo (SBCOACHING,2018).

Vantagens da liderança autocrática (SBCOACHING,2018):

- Processo de decisões mais ágeis, pois dependem de uma só pessoa;
- Melhor produtividade sob a presença do líder;
- Equipe focada e melhor controle dos processos.

Desvantagens da liderança autocrática (SBCOACHING, 2018):

- O líder pode ser visto pelos colaboradores como um ditador, gerando stress e conflitos dentro da equipe;
- Subutilização e desvalorização dos liderados;
- Desmotivação da equipe por não poderem contribuir com novas ideias ou nos processos decisórios;
- O estilo centralizador do líder pode deixá-lo sobrecarregado;
- Queda de produtividade perante a ausência do líder.

Quando utilizar a liderança autocrática?

O estilo autocrático se adéqua em situações onde é necessário alto nível de controle de processos ou quando a equipe possui pouca qualificação ou experiência, havendo a necessidade de melhor direcionamento (SBCOACHING, 2018).

2.4.2. Liderança Democrática.

A liderança democrática é caracterizada pelo envolvimento dos colaboradores em quase todos os planos, discussões e procedimentos do ambiente organizacional (XAVIER, 2018). Adotar o estilo de liderança democrática demanda tempo e dedicação, isso porque as responsabilidades são distribuídas para todos os membros da equipe, que participam das tomadas de decisões junto com o líder. É preciso acompanhar e desenvolver habilidades da equipe, sempre ouvindo, orientando e impulsionando os mesmos (IBCCOACHING, 2016). “Líderes democráticos estão sempre preocupados com a satisfação, bem estar e motivação do time. Procuram estimular os bons relacionamentos e a comunicação aberta” (SBCOACHING, 2018).

Vantagens da liderança democrática (SBCOACHING,2018):

- Maior interação da liderança com a equipe;
- Equipe mais motivada e satisfeita devido a atenção da liderança;
- Valorização do trabalho em equipe;
- Equipe mais comprometida com os objetivos da organização.

Desvantagens da liderança democrática (SBCOACHING,2018):

- Processos decisórios mais lentos;
- Exige maior nível de maturidade e experiência dos colaboradores;
- Menor controle de determinadas tarefas.

Quando utilizar a liderança democrática?

A liderança democrática é capaz de promover melhorias e inovação para o negócio, porém só apresenta melhor efetividade quando a organização possui equipe de alto desempenho e são ávidos para compartilhar seus conhecimentos (SBCOACHING, 2018). Em situações onde a empresa apresenta um cenário de trabalho dinâmico, com frequentes mudanças, deixando o líder desconfortável em tomar determinadas decisões, o estilo democrático é uma ótima opção, pois permite a contribuição da equipe para encontrar a melhor solução (PIRES, 2019).

2.4.3. Liderança Liberal

Liderança liberal, “Também conhecida por Liderança Laissez-faire, devido à expressão no francês “*laissez faire, laissez aller, laissez passer*”, que significa “deixe fazer, deixe ir, deixe passar”” (IBCCOACHING, 2019), se caracteriza pela ausência da influência do líder na evolução das atividades de seus colaboradores, contando com a capacidade de autogestão da equipe. Embora esse estilo de liderança possibilite que os liderados tomem suas próprias decisões, não significa que o líder seja omissos em relação aos seus subordinados, ele ainda possui responsabilidades assumindo um papel de facilitador, fornecedor de informações e motivador da equipe, além de delegar as atividades para atingir os objetivos da organização (SBCOACHING, 2018).

Vantagens da liderança liberal (SBCOACHING, 2018)

- Liberdade da equipe para tomada de decisões;
- Confiabilidade da liderança no trabalho realizado pelos liderados;
- Descentralização e redução da burocracia nos processos.

Desvantagens da liderança liberal (SBCOACHING, 2018)

- Pode haver baixo desempenho devido à falta de orientação e uma redução da qualidade no desenvolvimento do trabalho por falta de feedbacks;
- A equipe pode desenvolver um sentimento de falta de direcionamento;

- A liberdade nas tomadas de decisões pode gerar individualismo e reduzir o respeito em relação ao líder.

Quando utilizar a liderança liberal?

A liderança liberal apresenta resultados positivos, quando se possui uma equipe especializada que apresentam altos níveis de autonomia e responsabilidade. Porém, o líder deve desenvolver uma ótima relação interpessoal, comunicação fácil e eficaz com a equipe, além de estar sempre presente e acessível para motivar a equipe quando necessário (SBCOACHING, 2018).

2.4.4. Liderança Situacional

A Liderança Situacional tem como principal característica a flexibilidade, sendo capaz de se adaptar ao ambiente organizacional e às necessidades da empresa. Ela não se baseia em uma característica ou habilidade específica do líder, mas se molda de acordo com a necessidade da equipe. Mudando o estilo de gestão de forma estratégica utilizando a liderança que mais se adequa a situação. “A teoria situacional de liderança muda a conversa de “quem sou eu e como eu lidero?” para “quem são meus liderados e do que eles precisam para ter sucesso?”” (SECAF, 2019).

Nesse estilo de liderança, os níveis de maturidade e desenvolvimento dos colaboradores são levados em consideração. É de responsabilidade do líder reconhecer a maturidade e a motivação do liderado, adaptando o seu comportamento à capacidade e empenho de cada um (SBCOACHING, 2018).

A maturidade é classificada em quatro estágios (SBCOACHING, 2018):

M1: Equipe inexperiente e com baixo nível de competência;

M2: Os liderados estão motivados e já possuem um pouco de experiência;

M3: Equipe com níveis elevados de experiência, porém estão desmotivados;

M4: Os liderados estão altamente motivados e possuem muita experiência.

De acordo com os níveis de maturidade acima, o líder deverá atuar de maneira correspondente (SBCOACHING, 2018):

E1: O líder irá atuar como direcionador, devido ao fato de os liderados não possuírem experiência e segurança para realizar as tarefas;

E2: O líder irá atuar como orientador, devido a necessidade de os liderados ganharem mais experiência e estímulo para execução;

E3: O líder deverá assumir o papel de motivador, entendendo os fatores que estão desestimulando a equipe e atuando para motivá-los e desenvolver suas habilidades;

E4: O líder poderá delegar novas responsabilidades e desafios, pois a equipe já possui experiência e se sente segura para isso.

Vantagens da liderança situacional (SBCOACHING, 2018):

- Flexibilidade na atuação, devido cada situação ser analisada de acordo com o seu cenário;
- Otimização do tempo e aumento de produtividade da equipe;
- Desenvolvimento da maturidade e comprometimento entre o líder e seus colaboradores.

Desvantagens da liderança situacional (SBCOACHING, 2018):

- Falta de processos padronizados em determinadas situações;
- Dependência da habilidade do líder para assumir estilos de liderança diferentes de acordo com os perfis profissionais;
- As diversas variáveis tornam o processo de desenvolvimento da equipe mais lento.

2.4.5. Liderança Coaching

A liderança coaching pode ser definida como a arte de extrair das pessoas o melhor de si, conduzindo-as, de modo que elas possam sair do lugar de onde estão

para o lugar em que elas pretendem chegar (FURTADO; BARBOSA, 2015). O líder que adota esse estilo deve dominar a capacidade de identificar as competências e habilidades de cada colaborador, além de assumir um perfil inspirador, trabalhando o desenvolvimento de tais habilidades, estimulando a autoconfiança e visão de futuro (SBCOACHING, 2018).

Vantagens da liderança coaching (SBCOACHING, 2018).

- Foco na performance dos colaboradores;
- Maior cooperação e comprometimento dos membros da equipe;
- Feedback constante conscientizando os colaboradores em prol de seu comprometimento e aumento de performance.
- Desenvolvimento contínuo de líderes e colaboradores.

Desvantagens da liderança coaching (SBCOACHING, 2018).

- Não funciona quando a equipe não está disposta a se dedicar ao desenvolvimento de suas habilidades e mudanças comportamentais;
- Em algumas situações os resultados de curto prazo podem precisar ser deixados de lado para alcançar resultados de longo prazo;
- O desenvolvimento da equipe pode exigir maior dedicação e tempo do líder.

Quando utilizar a liderança coaching?

A liderança coaching pode trazer diversos benefícios para a empresa e seus colaboradores, porém, esse estilo só funcionará em organizações que estão dispostas a investir em capital humano e que possuam a liderança e a equipe dispostas a se dedicar no desenvolvimento de suas habilidades afim de alcançar seus objetivos (SBCOACHING, 2018).

3. TABULAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES X MÉTODOS DE LIDERANÇA.

A pesquisa realizada possui caráter quantitativo do tipo exploratório, baseada na aplicação de um questionário contendo 10 questões. O questionário foi aplicado a 251 pessoas, sendo elas, 77 líderes e 174 liderados. As duas primeiras perguntas são de caráter geral, para enquadramento do perfil profissional e geracional, as demais afirmativas foram estruturadas de acordo com a escala tipo Likert (LLAURADO, ORIOL; 2015) com o objetivo de mensurar a origem dos conflitos relacionados as diferenças geracionais e se o estilo de liderança adotado pode minimizar tais conflitos, impactando de forma positiva ou negativa nos resultados da empresa.

As oito questões foram respondidas de forma que melhor representasse as percepções dos sujeitos, dentro de uma escala de importância definida em cinco níveis, descritos:

- **Concordo Plenamente:** Quando o indivíduo concorda totalmente com a afirmativa sem dar margem para outra condição.
- **Concordo:** Quando o indivíduo concorda parcialmente com a afirmativa
- **Nem concordo nem discordo:** Quando o indivíduo se sente indeciso ou se posiciona de forma neutra em relação a questão.
- **Discordo:** Quando o indivíduo discorda parcialmente da afirmativa
- **Discordo Plenamente:** Quando o indivíduo discorda totalmente da questão sem dar margem para outra condição.

O questionário foi elaborado através da plataforma digital Google Forms e o link foi disponibilizado em redes sociais, como Instagram e Whatsapp. O questionário foi estruturado de forma que a partir das suas primeiras questões fosse possível dividir os participantes em duas categorias, que seriam geracionais ou nível profissional.

3.1. Resultados da Pesquisa

A plataforma ofereceu automaticamente a distribuição de cada resposta por faixa de avaliação, porém, foi necessário exportar os dados via Excel para serem retrabalhados, devido a alguns participantes terem deixado de responder algumas questões, os mesmos, foram anulados da tabulação. Todos os gráficos apresentados a seguir foram criados através do Excel.

Foram colhidas 251 respostas através da plataforma, dentre elas, 77 são líderes que correspondem a 30,68% e 174 são liderados, que correspondem a 69,32% dos participantes.



Gráfico 1: Perfil profissional

O perfil etário que caracteriza os respondentes, por geração, corresponde à seguinte participação:

- Baby Boomers (de 56 a 75 anos): 8 participantes (3,19%);
- Geração X (de 40 a 55 anos): 56 participantes (22,31%);
- Geração Y (de 30 a 39 anos): 65 participantes (25,90%);
- Geração Z (de 20 a 29 anos): 122 participantes (48,60%).

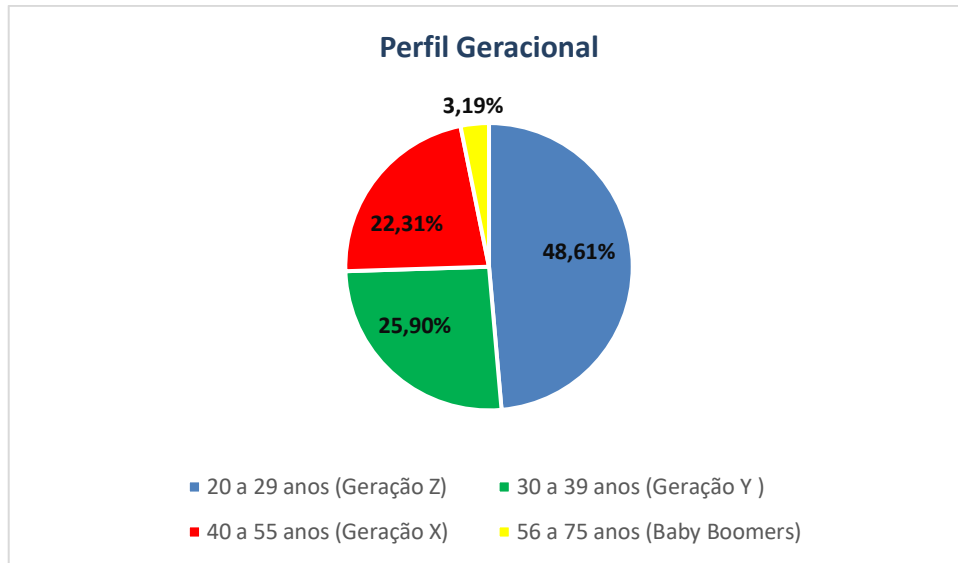


Gráfico 2: Perfil Geracional.

3.2. Líder X Liderados

Os dados foram tabulados separando as informações pelos perfis profissionais, com isso, foi possível comparar a opinião entre líderes e liderados. Notamos que, ambos os perfis tiveram as mesmas percepções e na maioria das perguntas os resultados apresentaram um nível de concordância parecido.

Na primeira questão que possui características da escala Likert, onde o ponto levantado era, se os conflitos de uma equipe no ambiente de trabalho estão relacionados as diferentes faixas etárias de seus integrantes, 33,77% dos líderes e 44,83% de liderados discordaram da afirmação (gráficos 3 e 4). Notamos que independente do perfil profissional, a maioria dos participantes discordaram da afirmação, porém, não utilizaram a opção “discordo plenamente”, com isso, podemos interpretar que, embora discordem da afirmação, não descartam totalmente a ideia de que a faixa etária pode ser um fator gerador de conflitos. Em contrapartida, a segunda afirmação mais respondida por ambos os perfis foi “concordo”, demonstrando que, o conceito de que, os diferentes perfis geracionais podem ser geradores de conflitos, ainda é um assunto pouco levantado nas organizações.

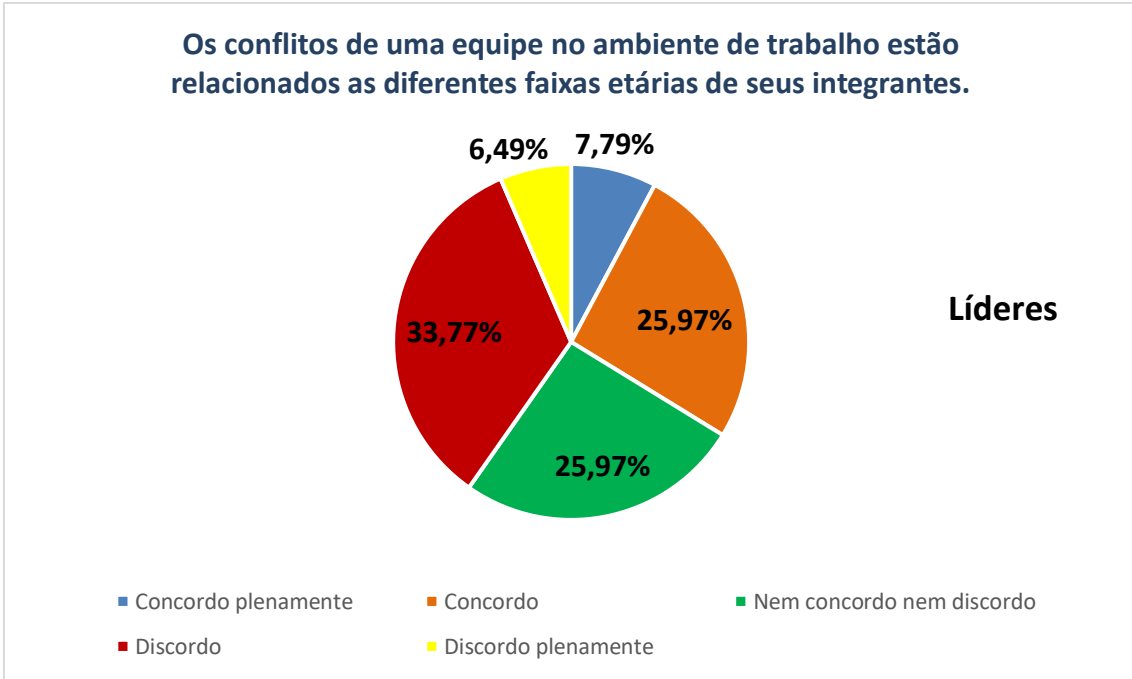


Gráfico 3: Os conflitos de uma equipe no ambiente de trabalho estão relacionados as diferentes faixas etárias de seus integrantes (resposta dos líderes).

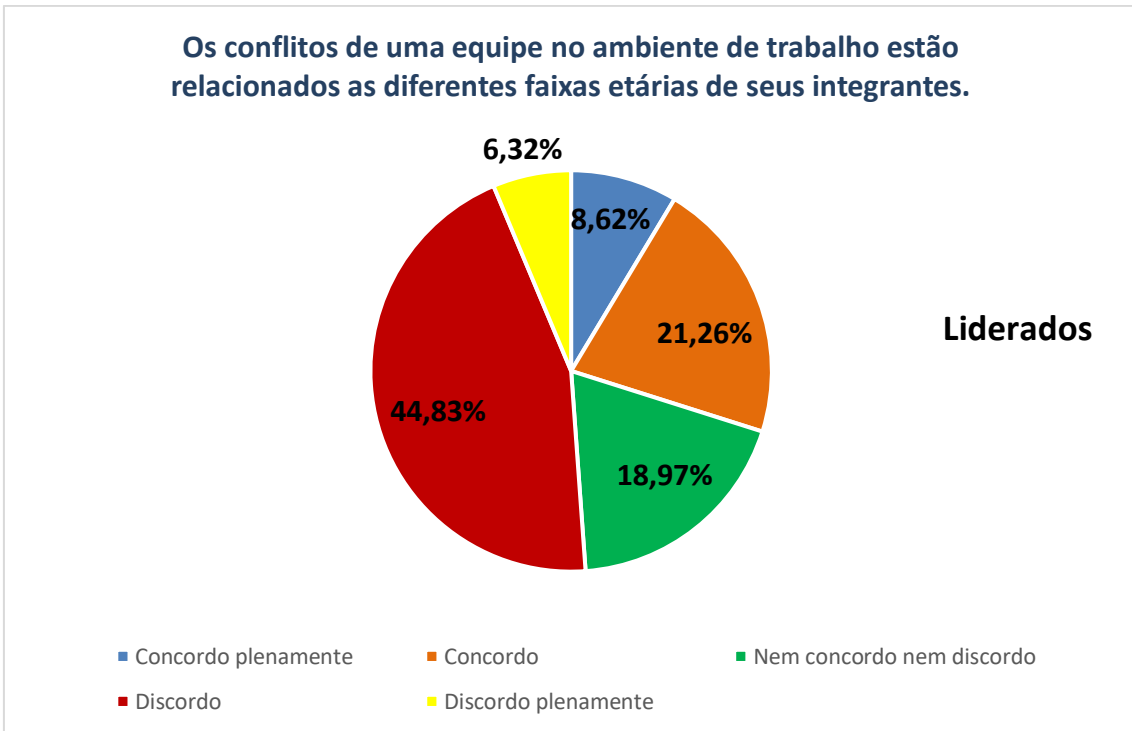


Gráfico 4: Os conflitos de uma equipe no ambiente de trabalho estão relacionados as diferentes faixas etárias de seus integrantes (resposta dos liderados).

Na segunda questão, que abordava se os conflitos têm impactos negativos nos resultados das empresas, 36,36% dos líderes e 51,15% dos liderados escolheram a opção “concordo” (gráficos 5 e 6), com isso, podemos entender que embora a

maioria dos conflitos possuem âmbito negativo, existem tipos de conflitos benéficos para as organizações que trazem bons resultados, como por exemplo, disputa entre setores ou filiais impulsionando a produtividade. A segunda afirmativa mais votada por ambos os perfis foi “Concordo plenamente” o que demonstra que tanto líderes quanto liderados enxergam os conflitos como um fator agravante para as organizações.

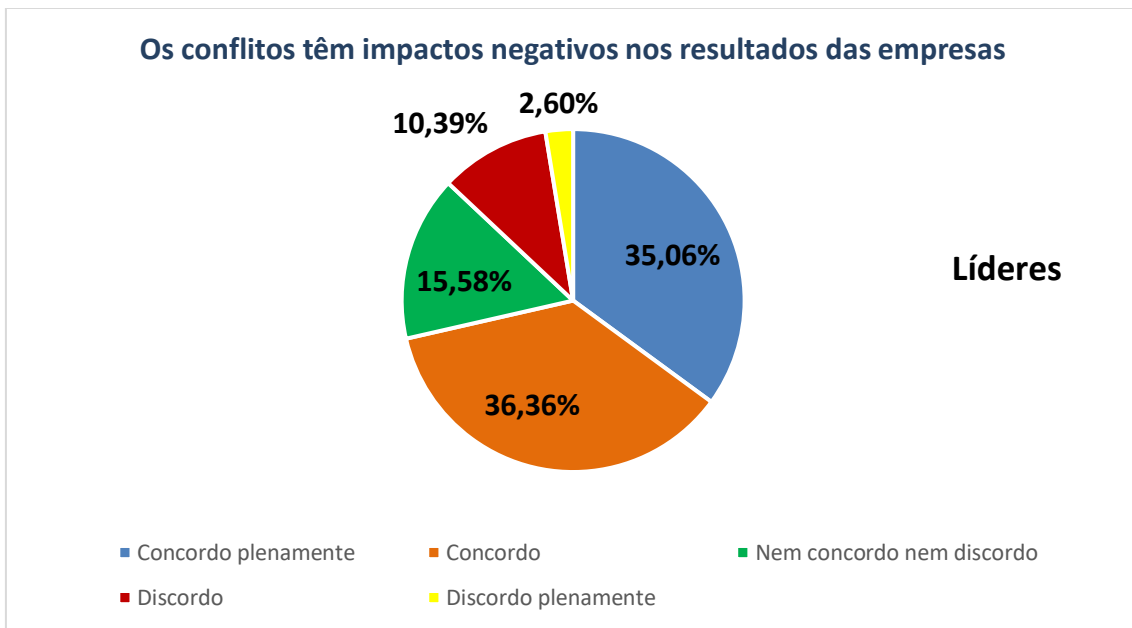


Gráfico 5: Os conflitos têm impactos negativos nos resultados das empresas (resposta dos líderes).

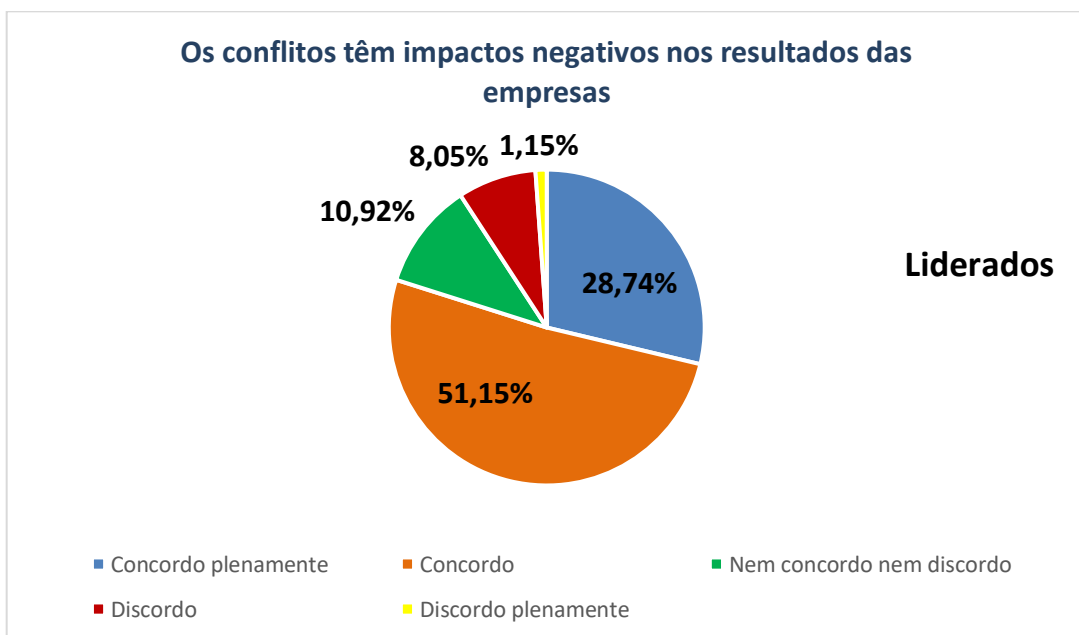


Gráfico 6: Os conflitos têm impactos negativos nos resultados das empresas (resposta dos liderados).

A terceira questão aborda se, o mesmo método de incentivo serviria para diferentes perfis de uma equipe, 44,16% dos líderes e 38,51% dos liderados escolheram a opção “discordo” (gráficos 7 e 8), com isso podemos constatar que, na maioria dos casos, utilizar o mesmo método de incentivo para motivar diferentes perfis profissionais não será eficaz. Os dados demonstram a importância de um líder saber identificar as diferentes características de cada colaborador e traçar estratégias para motivá-los.

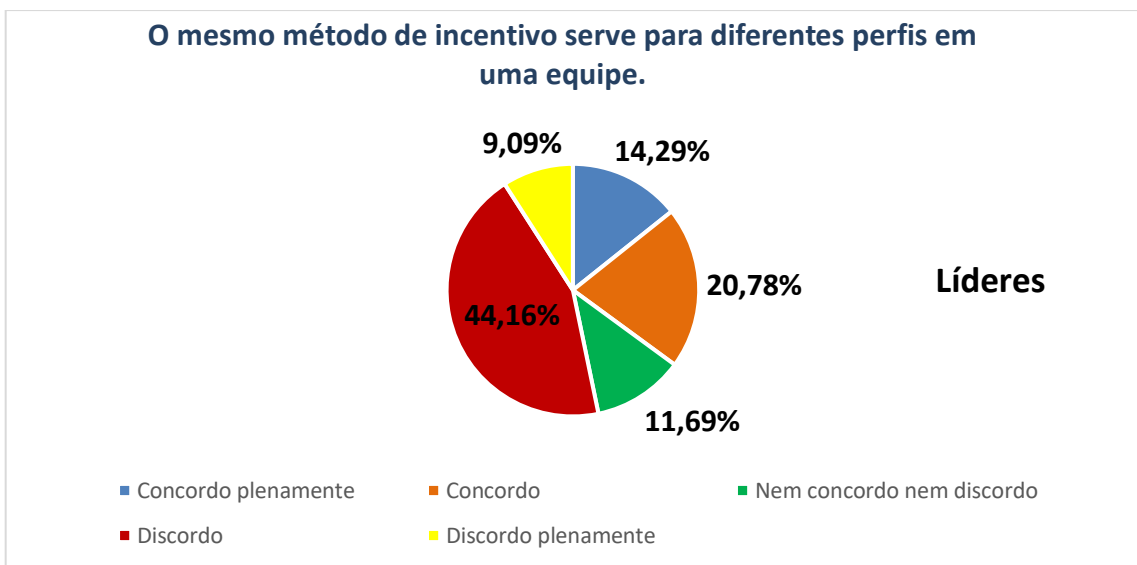


Gráfico 7: O mesmo método de incentivo serve para diferentes perfis em uma equipe (resposta dos líderes).

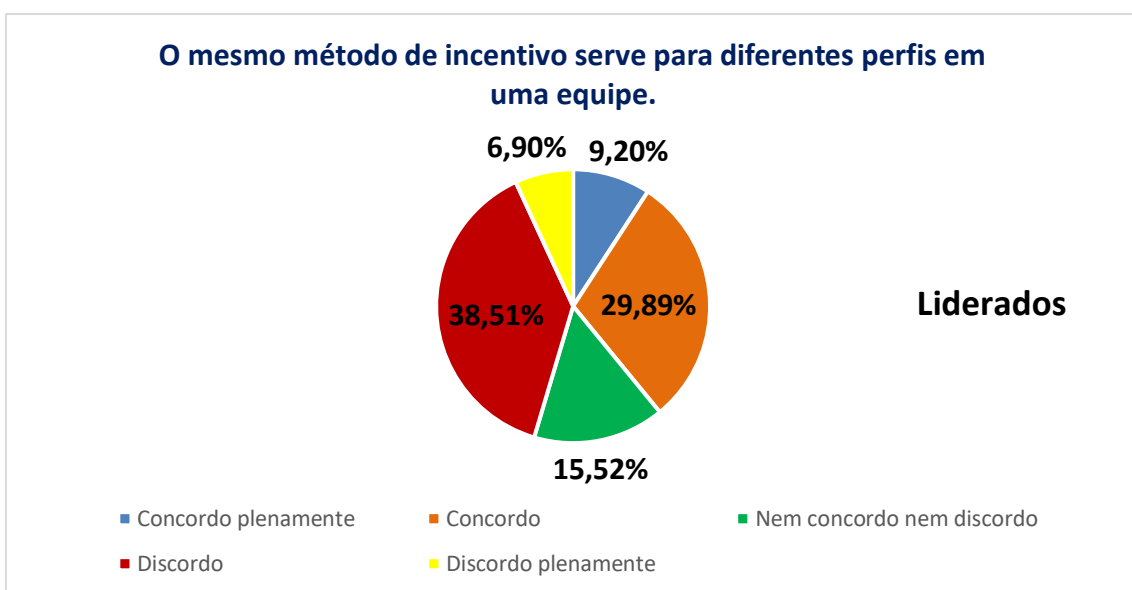


Gráfico 8: O mesmo método de incentivo serve para diferentes perfis em uma equipe (resposta dos liderados).

Na quarta questão foi abordado se para resolver um problema o líder deveria tomar suas próprias decisões sem considerar a opinião da equipe, 50,65% dos líderes e 54,60% dos liderados escolheram a opção “discordo” (gráficos 9 e 10). Constatamos que decisões tomadas no âmbito autocrático, embora possa ser necessário em algumas situações, na maioria das ocasiões não é o método mais adequado, podendo gerar insatisfação da equipe e conseqüentemente desmotivá-los.

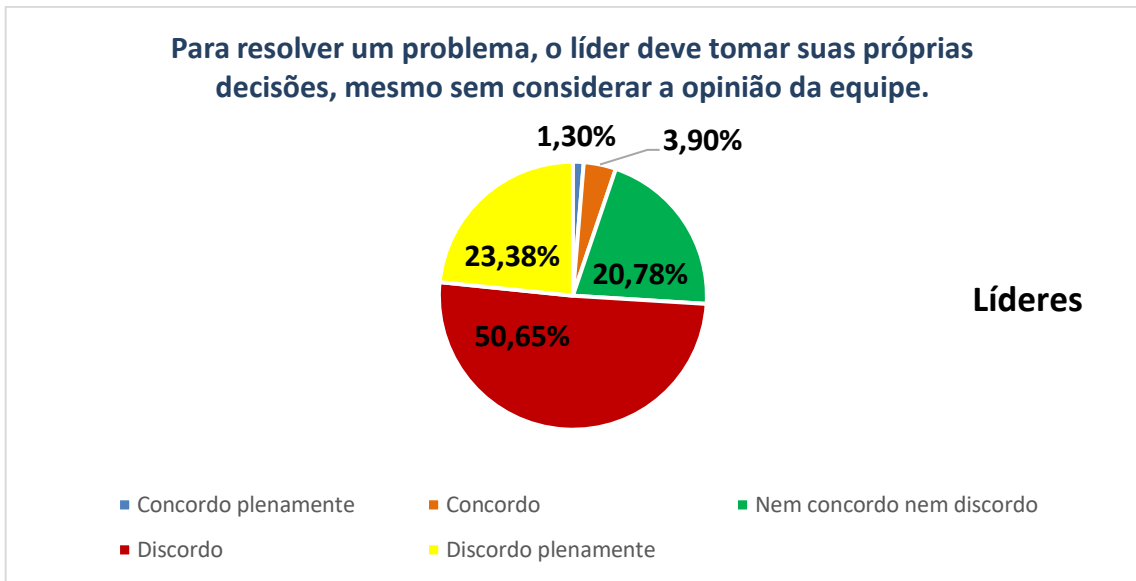


Gráfico 9: Para resolver um problema, o líder deve tomar suas próprias decisões, mesmo sem considerar a opinião da equipe (resposta dos líderes).

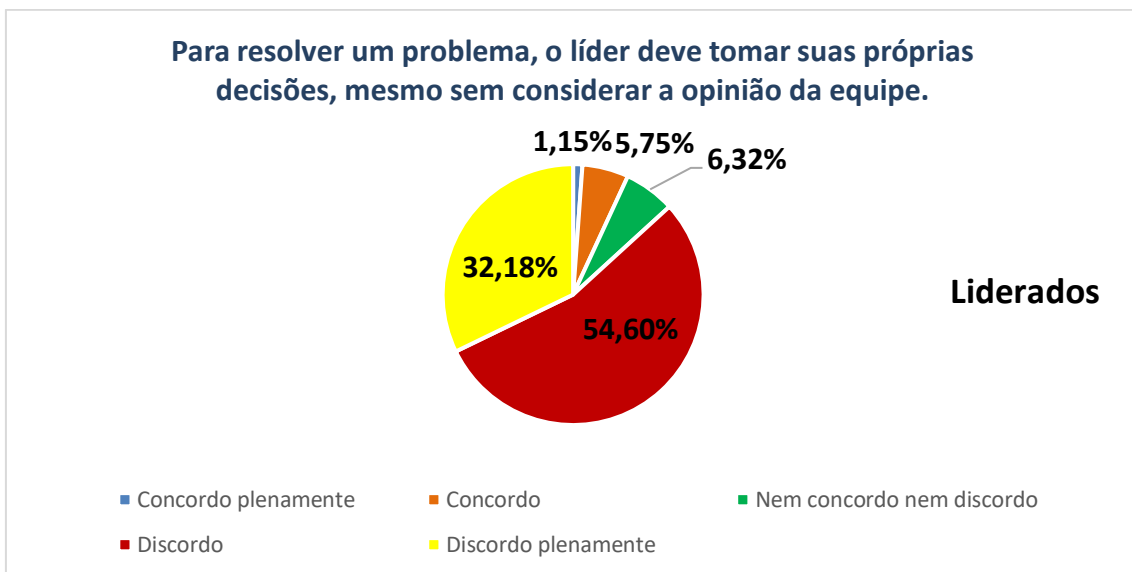


Gráfico 10: Para resolver um problema, o líder deve tomar suas próprias decisões, mesmo sem considerar a opinião da equipe (resposta dos liderados).

A quinta questão indagou se, diante de um problema, o líder deve agir de acordo com a decisão tomada pela maioria da equipe, 48,05% dos líderes mantiveram-se neutros nessa questão, optando por escolher a afirmativa “nem concordo nem discordo”, em contrapartida 47,13% dos liderados optaram pela afirmativa “concordo” (gráficos 11 e 12). Mediante a esses dados, é compreensível que o estilo de liderança democrático possui melhor aceitação no ambiente organizacional por parte dos liderados, porém, para os líderes, nem sempre é o mais adequado, o fato de a maioria ter dos líderes terem se posicionado de forma neutra, indica que, de certa forma é importante ouvir a opinião da equipe, porém é necessário ponderar a decisão dependendo da situação.

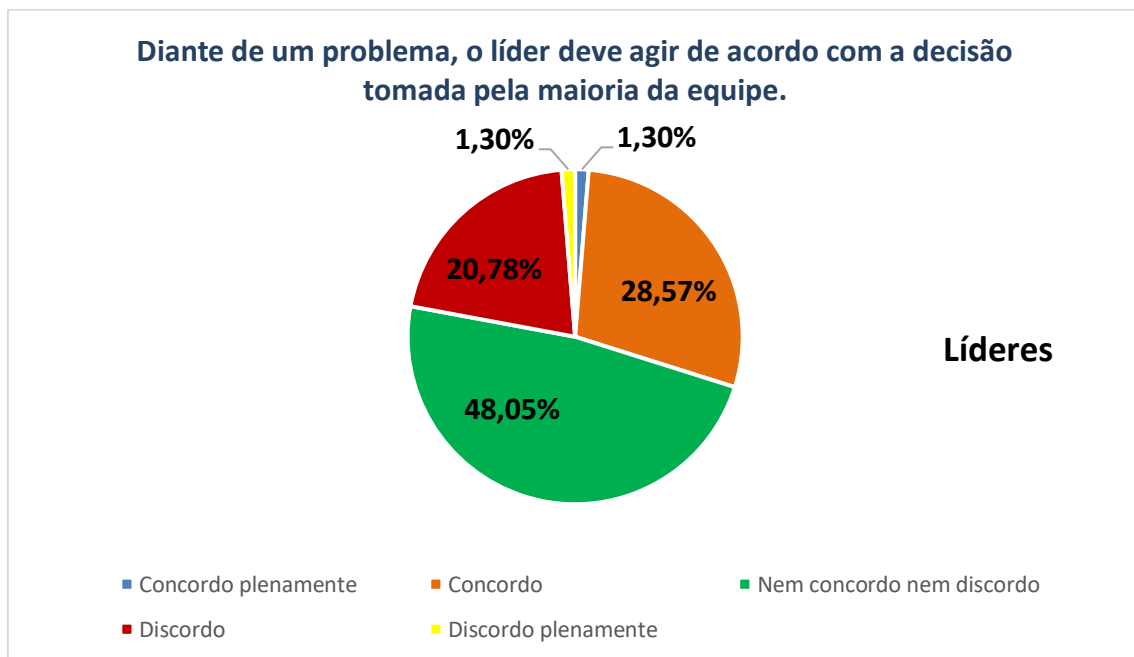


Gráfico 11: Diante de um problema, o líder deve agir de acordo com a decisão tomada pela maioria da equipe (resposta dos líderes).

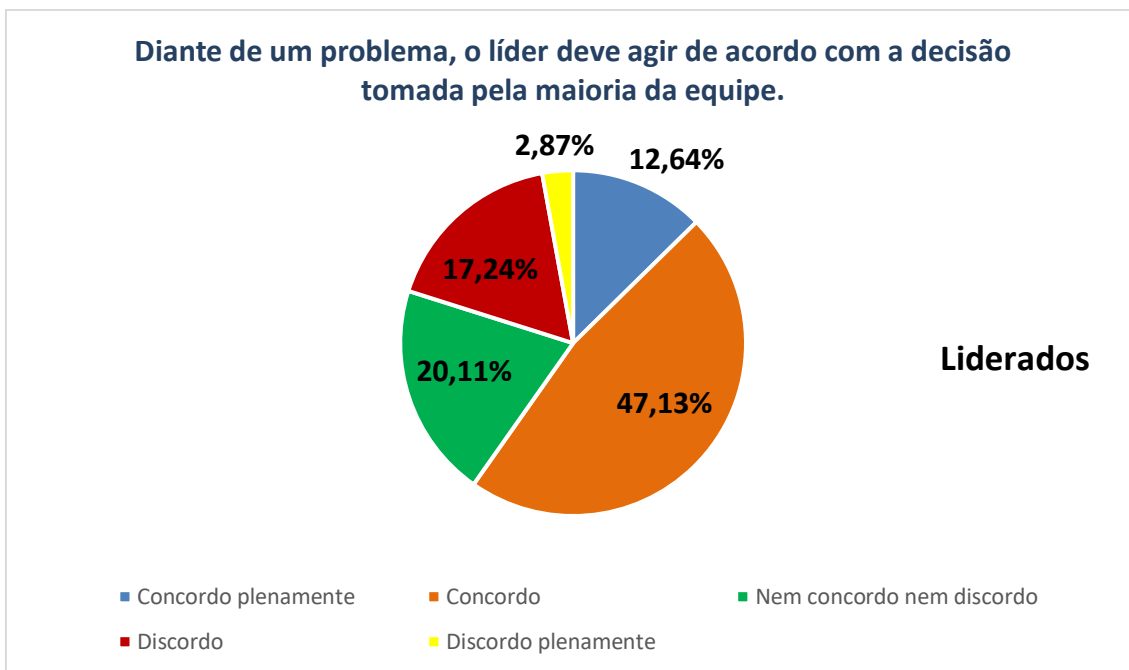


Gráfico 12: Diante de um problema, o líder deve agir de acordo com a decisão tomada pela maioria da equipe (resposta dos liderados).

A sexta questão teve como objetivo investigar se a equipe se torna mais produtiva e responsável quando toma as próprias decisões diante de um problema, sem a intervenção do líder, 44,16% dos líderes e 45,98% dos liderados optaram pela afirmativa “discordo” (gráficos 13 e 14). De acordo com os dados, é possível interpretar que tanto os líderes quanto os liderados compreendem a importância da visão estratégica e direcionamento de um líder, pois é através dele que a equipe se mantém alinhada com os objetivos a serem atingidos.

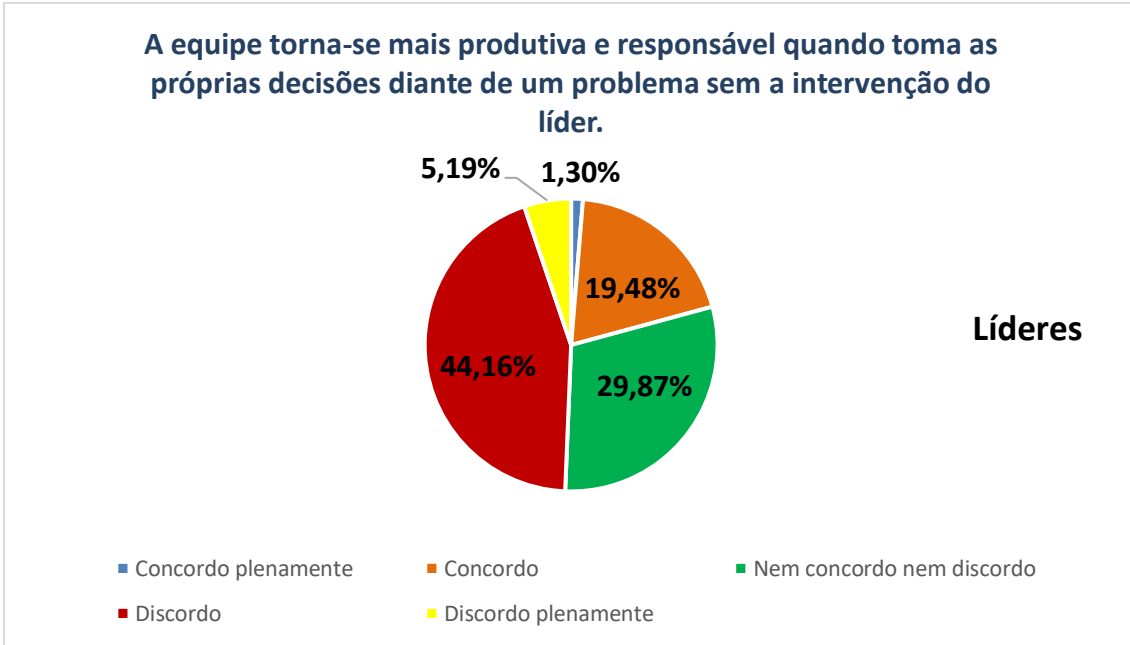


Gráfico 13: A equipe torna-se mais produtiva e responsável quando toma as próprias decisões diante de um problema sem a intervenção do líder (resposta dos líderes).

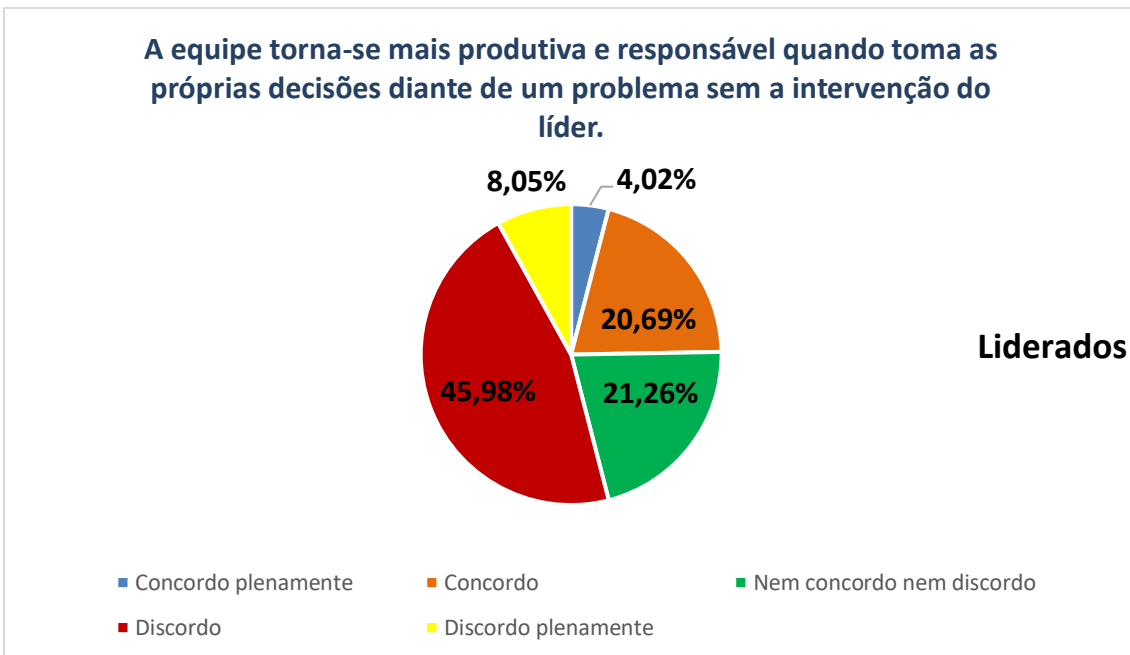


Gráfico 14: A equipe torna-se mais produtiva e responsável quando toma as próprias decisões diante de um problema sem a intervenção do líder (resposta dos liderados).

Na sétima questão foi abordado que se o líder conhecer os diferentes perfis de sua equipe permitirá que o mesmo, possa motivá-los e minimizar conflitos entre eles, 57,14% dos líderes 47,70% dos liderados escolheram a opção “concordo plenamente”, os outros 47,70% dos liderados escolheram a opção “concordo”

(gráficos 15 e 16). De acordo com os dados coletados, é possível compreender que é de conhecimento de todas as diferenças de perfis existentes em uma organização e é de extrema importância que o líder saiba detectar cada perfil para que utilize essas informações de forma estratégica, tanto no âmbito motivacional, quanto na distribuição de tarefas, assim obtendo resultados mais assertivos e satisfatórios.

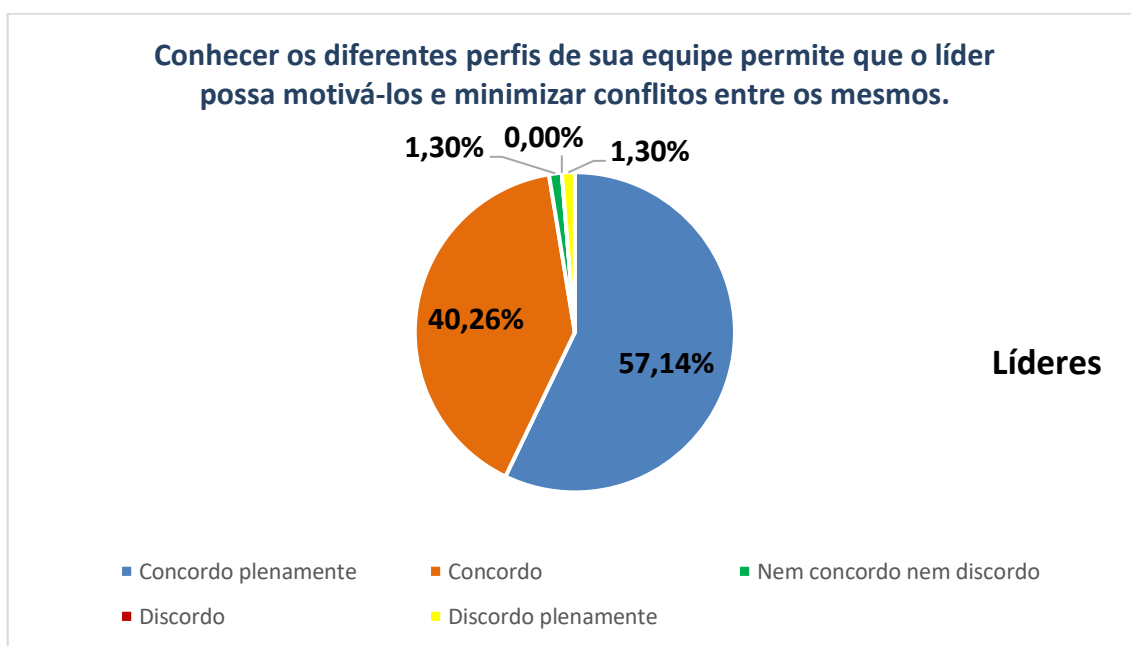


Gráfico 15: Conhecer os diferentes perfis de sua equipe permite que o líder possa motivá-los e minimizar conflitos entre os mesmos (resposta dos líderes).

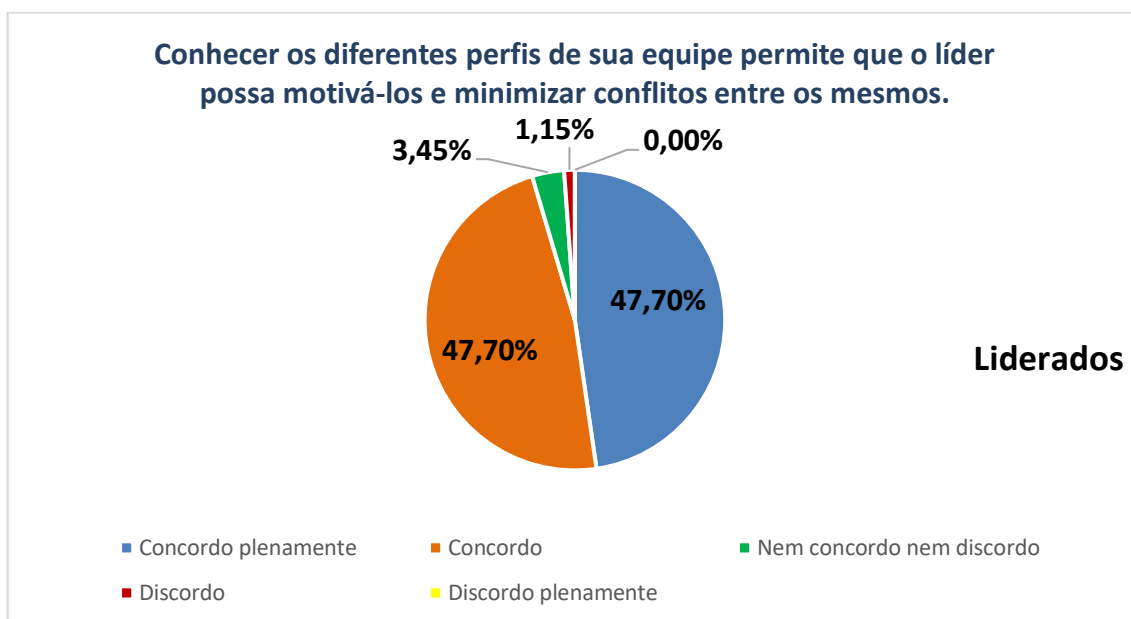


Gráfico 16: Conhecer os diferentes perfis de sua equipe permite que o líder possa motivá-los e minimizar conflitos entre os mesmos (resposta dos liderados).

Na oitava e última questão, foi abordado se é importante o líder alinhar os objetivos pessoais da equipe com os objetivos da empresa, 41,56% dos líderes e 46,55% dos liderados escolheram a afirmativa “concordo” (gráficos 17 e 18). Mediante a isso, é possível compreender o quão importante é o papel do líder, pois ele é a pessoa responsável pelo fluxo de informações entre empresa e funcionários, é através do seu direcionamento que o mesmo, possibilita o crescimento pessoal e profissional de sua equipe alinhando-os com os objetivos da organização.

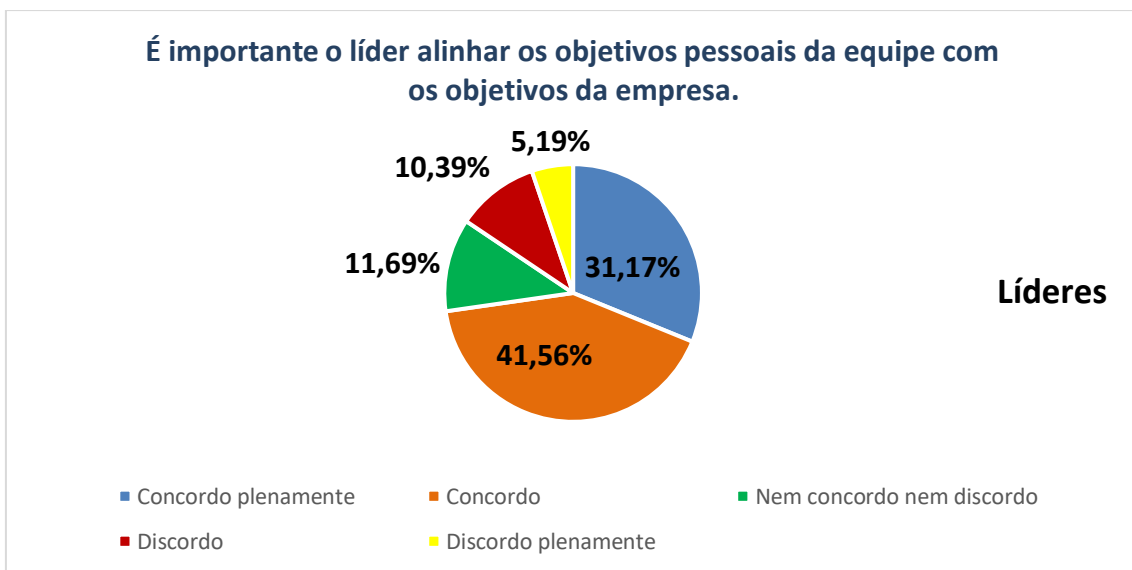


Gráfico 17: É importante o líder alinhar os objetivos pessoais da equipe com os objetivos da empresa (resposta dos líderes).

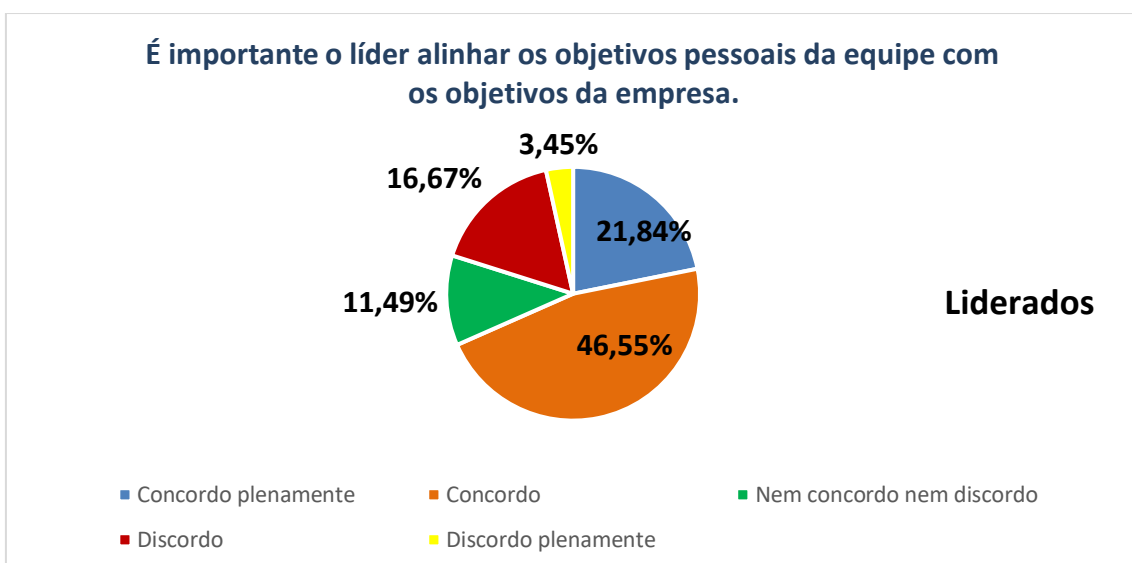


Gráfico 18: É importante o líder alinhar os objetivos pessoais da equipe com os objetivos da empresa (resposta dos liderados).

3.3. Tabulação completa escala Likert (tabela 1 e 2).

Questionário	Líderes				
	Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente
Os conflitos de uma equipe no ambiente de trabalho estão relacionados as diferentes faixas etárias de seus integrantes.	7,79%	25,97%	25,97%	33,77%	6,49%
Os conflitos têm impactos negativos nos resultados das empresas	35,06%	36,36%	15,58%	10,39%	2,60%
O mesmo método de incentivo serve para diferentes perfis em uma equipe.	14,29%	20,78%	11,69%	44,16%	9,09%
Para resolver um problema, o líder deve tomar suas próprias decisões, mesmo sem considerar a opinião da equipe.	1,30%	3,90%	20,78%	50,65%	23,38%
Diante de um problema, o líder deve agir de acordo com a decisão tomada pela maioria da equipe.	1,30%	28,57%	48,05%	20,78%	1,30%
A equipe torna-se mais produtiva e responsável quando toma as próprias decisões diante de um problema sem a intervenção do líder.	1,30%	19,48%	29,87%	44,16%	5,19%
Conhecer os diferentes perfis de sua equipe permite que o líder possa motivá-los e minimizar conflitos entre os mesmos	57,14%	40,26%	1,30%	0,00%	1,30%
É importante o líder alinhar os objetivos pessoais da equipe com os objetivos da empresa	31,17%	41,56%	11,69%	10,39%	5,19%

Tabela 1: Respostas dos líderes.

Questionário	Liderados				
	Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente
Os conflitos de uma equipe no ambiente de trabalho estão relacionados as diferentes faixas etárias de seus integrantes.	8,62%	21,26%	18,97%	44,83%	6,32%
Os conflitos têm impactos negativos nos resultados das empresas	28,74%	51,15%	10,92%	8,05%	1,15%
O mesmo método de incentivo serve para diferentes perfis em uma equipe.	9,20%	29,89%	15,52%	38,51%	6,90%
Para resolver um problema, o líder deve tomar suas próprias decisões, mesmo sem considerar a opinião da equipe.	1,15%	5,75%	6,32%	54,60%	32,18%
Diante de um problema, o líder deve agir de acordo com a decisão tomada pela maioria da equipe.	12,64%	47,13%	20,11%	17,24%	2,87%
A equipe torna-se mais produtiva e responsável quando toma as próprias decisões diante de um problema sem a intervenção do líder.	4,02%	20,69%	21,26%	45,98%	8,05%
Conhecer os diferentes perfis de sua equipe permite que o líder possa motivá-los e minimizar conflitos entre os mesmos.	47,70%	47,70%	3,45%	1,15%	0,00%
É importante o líder alinhar os objetivos pessoais da equipe com os objetivos da empresa.	21,84%	46,55%	11,49%	16,67%	3,45%

Tabela 2: Respostas dos liderados.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como foco explorar os conflitos gerados pelos diferentes perfis geracionais dentro do mesmo ambiente organizacional e avaliar como os estilos de liderança podem influenciar de forma positiva no comportamento de uma equipe.

Os perfis geracionais possuem características distintas que traçam seu comportamento em virtude do meio em que estão integradas e experiências que vivenciam. Nas organizações encontram-se equipes compostas por colaboradores de diferentes gerações, mesmo que todos possuam o mesmo objetivo, as diferentes perspectivas em relação ao método de trabalho podem gerar conflitos entre a equipe, prejudicando o desempenho e motivação do grupo.

Podemos observar que mesmo separando os dados tabulados em categorias profissionais distintas, os resultados obtidos apresentaram em sua maioria um nível de concordância parecidos. Com isso, podemos reforçar que embora as tomadas de decisões perante as situações possam ser iguais, o método de trabalho utilizado pode divergir, assim dando início a possíveis conflitos entre a equipe.

Embora muitas empresas concentrem seus esforços em melhorar métodos, processos e maquinários, para que dessa forma mantenham-se competitivas, esquecem que estes são mantidos por colaboradores, que para alcançarem um bom desempenho devem estar motivados e se sentirem bem emocionalmente, demonstrando a importância desse estudo.

Pode-se dizer que os líderes possuem um papel crucial na gestão dos conflitos, porém, para tratar este ponto é necessário que além de identificar o conflito é preciso também detectar o fator gerador do mesmo. Através da pesquisa foi possível constatar que, tanto os líderes quanto os liderados em sua maioria têm ciência dos conflitos existentes, porém, não os associam as diferenças geracionais. Devido a este assunto ser pouco levantado, não é tratado da forma mais adequada, tornando-se então um problema crônico nas organizações, uma vez que os choques geracionais são perceptíveis até se formular um perfil do colaborador, porém, os estudos

realizados no ambiente organizacional não se aprofundam nos fatores que criaram esse perfil.

Podemos constatar que, os estilos de liderança influenciam diretamente na motivação e desempenho de cada integrante de uma equipe, porém, o papel do líder é estar preparado para identificar os diferentes perfis dentro do seu ambiente de trabalho, entender, que os mesmo métodos de incentivo, não possuem a mesma efetividade para todos os integrantes de um setor, saber aplicar os diferentes estilos de liderança de acordo com as diversas situações ocorrentes no âmbito organizacional, pois é através disso, que ele poderá traçar estratégias para engajar os colaboradores, minimizando os conflitos e alinhando os objetivos pessoais de sua equipe com os objetivos da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Flavia. **Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades**, RHPortal, 2015. Disponível em:
<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/conflitos-transformando-em-oportunidades/>>.

Acesso em: 27 jul. 2020.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: A administração do sentido**. RAE-Revista de administração de empresas, vol. 34, n.3, 1994. Disponível em:
<<https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-34-num-3-ano-1994-nid-44307/>>

Acesso em: 10 out. 2020.

BEZERRA, M, M; LIMA, E, C; BRITO, F, W, C; SANTOS, A, C, B; **Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho**, 2019.

Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/332828442_Geracao_Z_relacoes_de_um_a_geracao_hipertecnologica_e_o_mundo_do_trabalho>. Acesso em: 07 jul. 2020.

BOTELHO, Julio César; Krom, Valdevino. **Os estilos de liderança nas organizações**, 2011. Disponível em:

http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf.

Acesso em: 10 out. 2020.

BLASCO, C; JÚNIOR, E, B; BRAMBILLA, F, R; KRUEL, A, J; **As expectativas da geração Y em relação ao mercado de trabalho**, 2016. Disponível em:

<<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/4213>>. Acesso em: 28 jun. 2020.

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, n. IV, 2013, Brasília, Anais... , Brasília, ANPAD, 2013, p.3-6.

CASAROTTO, Camila, **Dossiê das gerações: o que são as gerações Millennials, GenZ, Alpha e como sua marca pode alcançá-las**, 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/dossie-das-geracoes/>>. Acesso em: 19 nov. 2020.

CERETTA, Simone Beatriz; FROEMMING, Lurdes Marlene; **Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente**, 2011. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/2963/de08818f4ed636bd29f689e17e7d8f50710c.pdf>>. Acesso em: 08 jul. 2020.

COLET, Daniela Siqueira; MONZZATO, Anelise Rebelato; **“Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à geração Z**, 2019. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/229391141.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2020.

CONSULTOR CONTA AZUL, **Conflito de gerações nas empresas: como lidar**, Contaazul Blog, 2016. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/conflito-de-geracoes-nas-empresas-como-lidar>>. Acesso em: 02 ago. 2020.

ESCOLA EDUCAÇÃO; **Geração Z: conheça suas principais características e seus impactos na sociedade**, 2020. Disponível em: <<https://escolaeducacao.com.br/geracao-z-conheca-suas-principais-caracteristicas/>>. Acesso em: 07 jul. 2020.

FERNADES, A. M; BRUCHÊZ, A; D’AVILA, A. A. F; CASTILHOS, N.C, OLEA, P. M. **Metodologia de pesquisa de dissertações sobre inovação: Análise bibliométrica**, 2018. Disponível em: <<https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/3539/4259>>. Acesso em: 07 nov. 2020.

FURTADO, Izabele do Socorro da Silva; Barbosa, Raphael de Paiva, **A importância das competências do líder coach: uma análise do perfil dos gerentes de equipe do banco do estado do PARÁ S.A.** 2015. Disponível em: <<http://revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/79/116#:~:text=A%20lideran%C3%A7a%20coaching%20%C3%A9%20uma,lugar%20aonde%20elas%20pretendem%20chegar.&text=o%20coaching%20poder%20ser%20entendido,com%20os%20objetivos%20da%20empresa.>> . Acesso em: 22 out. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antônio Carlos Gil. 6. Ed. – 5. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

HALF, Robert; **Geração Z: características, desafios, necessidades**, 2018, Robert Half Blog. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/geracao-z-caracteristicas-desafios-necessidades>>. Acesso em: 14 jul. 2020.

IBCCOACHING; **O que é liderança democrática**, 2016. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-lideranca-democratica/>>. Acesso em: 12 out. 2020.

IBCCOACHING; **Conheça as principais características de uma liderança liberal**, 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-as-principais-caracteristicas-de-uma-lideranca-liberal/>>. Acesso em: 16 out. 2020.

IBMEC; **Geração Y representa desafios para o mercado de trabalho**, 2017. Disponível em: <<https://www.ibmec.br/noticias/geracao-y-representa-desafios-para-o-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 19 nov. 2020.

KELM, M, S; RORRATO, L, M, V; BOHN, C, L, Z; ALMEIDA, M, R, C; SAUSEN, J, O; KELM, M, L; **O perfil e perspectivas da geração Z no mercado de trabalho na cidade de Ijuí/RS**. In: Jornada de pesquisa, n. XXIII, 2018, Ijuí, Salão do conhecimento: ciência para a redução das desigualdades, Ijuí: Universidade regional Unijuí, 2018, p. 2-4.

KIENBAUM BRASIL, **Competências e características da geração Y (Millennials) e os desafios para as organizações**, 2020. Disponível em: <<https://blog.kienbaum.com.br/competencias-caracteristicas-geracao-y-millennials-desafios-organizacoes/#:~:text=A%20gera%C3%A7%C3%A3o%20Y%20%C3%A9%20caracterizada,veem%20sentido%20a%20longo%20prazo>>. Acessado em: 27 jun. 2020.

LADEIRA, L. B. C. N.; COSTA, D. V. F.; COSTA, M. P. C. **Gerações X e Y e o impacto no ambiente de trabalho**, 2014 Disponível em: <<https://portal.estacio.br/media/4449/artigo-04-l%C3%ADian-bonsanto-c-n-ladeira-d%C3%A9bora-vargas-ferreira-costa-e-marcos-paulo-do-couto-costa.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2020.

Llaurado, Oriol; **Escala Likert: o que é e como utiliza-la**, Netquest, 2015. Disponível em: <<https://www.netquest.com/blog/br/escala-likert>>. Acesso em: 19 nov. 2020.

MARQUES, E. S.; SILVA, L. O.; ESTENDER, A. C.; NERY, S.; BOCK, C. P. **A importância do desenvolvimento da liderança**, 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2020.

MARTINS, Thiago Hamilton; FLINK, Richard; **Competências para gerenciar diferentes gerações**, Disponível em: <<http://doczz.com.br/doc/448769/compet%C3%A7%C3%B5es-para-gerenciar-diferentes-gera%C3%A7%C3%B5es>> . Acesso em: 16 jun. 2020.

MENDES, T. **Geração Y: forjada pelas novas tecnologias**. RBA – Revista Brasileira de Administração. São Paulo: CFA, n. 91, p. 52-54, nov./dez. 2012.

MEYER, Maximiliano. **Quais as diferenças entre as gerações X, Y e Z e como administrar os conflitos?** Oficina da net, 2014. Disponível em: <<https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos>>. Acesso em: 17 jun. 2020.

MOURA, Cheron. **Saiba como é a geração Z no mercado de trabalho**, Pontotel, 2020. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/como-e-a-geracao-z/>>. Acesso em: 15 jul. 2020.

PENA, Felipe Gouvêa; MARTINS, Talita Soares; **Baby Boomers, X e Y: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais**. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/16254969-Baby-boomers-x-e-y-diferentes-geracoes-coexistindo-nos-ambientes-organizacionais.html>> . Acesso em: 16 jun. 2020.

PIRES, Raphael, **Entenda o que é liderança democrática e como aplica-la**, Rockcontent, 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/lideranca-democratica/>> . Acesso em: 15 out. 2020.

PISONI, Kelly Zanon de Bortoli; **Geração Y e a inovação no mercado de trabalho**. Revista de Psicologia da IMED, 2015. Disponível em:

<<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NjtYNSopwcJ:https://di.ernet.unirioja.es/descarga/articulo/5155063.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>> .

Acesso em: 23 jun. 2020.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Exemplos de ruídos na comunicação**, 2014. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/marketing/exemplos-de-ruídos-na-comunicacao/53332>>. Acesso em: 27 jul. 2020.

REIS, P. N. C.; LUCAS, J. S.; MATTOS, K.; MELO, F. A. O.; SILVA, E. M. **O alcance da harmonia entre as gerações Baby Boomers, X e Y na busca da competitividade empresarial no século XXI**, 2013 Disponível em:

<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418322.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2020.

RETONDO, Lucas. **Liderança autocrática: o que é e quais as vantagens e desvantagens**, Blog Consultoria COACH, 2019. Disponível em:

<<https://blog.consultoriacoach.com.br/lideranca-autocratica/>>. Acesso em: 11 out. 2020.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SACCHETTO, Douglas. **Estudo sobre a liderança: Histórico e etimológico**.

Contabilidade Papyrus. 2019. Disponível em:

<<https://contabilidadepapyrus.com.br/estudo-sobre-lideranca/>>. Acesso em: 10 out. 2020.

SACILOTO, E. B; D'AGOSTINI, M; SARTOR, R. M; MATTE, J; CHAIS, C; GANZER, P. P; RADAELLI, A. A. P; MUKENDI, J. T; COSTA, L. F; WELCHEN, V; MACIEL, J. V; SANTOS, M. J; OLEA, P. M; DORION, E. C. H. **Expectativa da geração Z na carreira profissional: um estudo em uma empresa de grande porte em Caxias do Sul/ RS**, 2017. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/338844350_Expectativa_da_Geracao_Z_na_Carreira_Profissional_um_estudo_em_uma_empresa_de_grande_porte_em_Caxias_do_SulRS> . Acesso em: 14 jul. 2020.

SBCOACHING. **Baby Boomers: características e diferenças entre as gerações**, 2013. Disponível em: < <https://www.sbcoaching.com.br/blog/baby-boomers/>>. Acesso em: 16 jun. 2020.

SBCOACHING. **Estilos de liderança: O que são, tipos e como funcionam**, 2018. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/estilos-de-lideranca/>>. Acesso em: 10 out. 2020.

SECAF, Flávia, **Liderança situacional: definição, como funciona e porque implementar na sua gestão**, Setting consultoria, 2019. Disponível em: < <https://www.setting.com.br/blog/lideranca/lideranca-situacional/>> . Acesso em: 17 out. 2020.

SOUZA, R. L. G; DELAZARI, S; SEVERO, E.A; **A percepção das gerações sobre a inovação de produto: um estudo do norte do Rio Grande do Sul**, 2017. Disponível em: <<http://www6.uninove.br/ojs/journaliji/index.php/iptec/article/download/88/154> >. Acesso em 19 nov.2020.

SOUZA, Rayanne Fidelis de; GOMES, Adalmir de Oliveira. **Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: o caso da procuradoria geral do trabalho (PGT)**, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/325815973_Conflitos_de_geracoes_no_ambiente_de_trabalho_o_caso_da_Procuradoria_Geral_do_Trabalho_PGT>. Acesso em: 27 jul. 2020.

TR Service. **Entenda melhor o comportamento de consumo da geração Z**, 2019. Disponível em: <<https://www.trserv.com.br/entenda-melhor-o-comportamento-de-consumo-da-geracao-z/>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

XAVIER, Renato; **Liderança democrática: o que é e quais são seus benefícios**, Blog B2B, 2018. Disponível em: <

Apêndice – Conflito entre gerações X métodos de liderança

1 - No ambiente de trabalho, o cargo que você ocupa atualmente está categorizado como:

A – Líder (exerce funções de liderança sobre uma equipe)

B – Liderado (recebem orientações ou direcionamento de um líder)

2 – Qual é a sua faixa Etária?

A - 20 a 29 anos

B - 30 a 39 anos

C - 40 a 55 anos

D - 56 a 75 anos

3 – Os conflitos de uma equipe no ambiente de trabalho estão relacionados as diferentes faixas etárias de seus integrantes

a- Concordo plenamente

b- Concordo

c- Nem concordo nem discordo

d- Discordo

e- Discordo plenamente

4 - Os conflitos têm impactos negativos nos resultados das empresas

a- Concordo plenamente

b- Concordo

c- Nem concordo nem discordo

- d- Discordo
- e- Discordo plenamente

5 – O mesmo método de incentivo serve para diferentes perfis em uma equipe

- a- Concordo plenamente
- b- Concordo
- c- Nem concordo nem discordo
- d- Discordo
- e- Discordo plenamente

6 – Para resolver um problema, o líder deve tomar suas próprias decisões, mesmo sem considerar a opinião da equipe

- a- Concordo plenamente
- b- Concordo
- c- Nem concordo nem discordo
- d- Discordo
- e- Discordo plenamente

7- Diante de um problema, o líder deve agir de acordo com a decisão tomada pela maioria da equipe.

- a- Concordo plenamente
- b- Concordo
- c- Nem concordo nem discordo
- d- Discordo
- e- Discordo plenamente

8 – A equipe torna-se mais produtiva e responsável quando toma as próprias decisões diante de um problema sem a intervenção do líder

- a- Concordo plenamente
- b- Concordo
- c- Nem concordo nem discordo
- d- Discordo
- e- Discordo plenamente

9 – Conhecer os diferentes perfis de sua equipe permite que o líder possa motivá-los e minimizar conflitos entre os mesmos

- a- Concordo plenamente
- b- Concordo
- c- Nem concordo nem discordo
- d- Discordo
- e- Discordo plenamente

10 – É importante o líder alinhar os objetivos pessoais da equipe com os objetivos da empresa

- a- Concordo plenamente
- b- Concordo
- c- Nem concordo nem discordo
- d- Discordo
- e- Discordo plenamente