



## GESTÃO DE CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES: AMPLIAÇÃO DE UM ESTUDO

**Elisabeth Roman Monteiro<sup>1</sup>**

Faculdade Piaget/Campus Suzano  
bethromanmonteiro@gmail.com

**Paulo Eduardo Ribeiro<sup>2</sup>**

Faculdade Piaget/Campus Suzano  
p.eduardo.ribeiro@uol.com.br

**Fatima Aparecida Pighinelli Azar<sup>3</sup>**

Universidade Metodista de São Paulo  
fatima.azar@metodista.br

**Sônia Marques<sup>4</sup>**

Universidade Metodista de São Paulo  
sonia.marques@metodista.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Elisabeth Roman Monteiro, Paulo Eduardo Ribeiro, Fatima Aparecida Pighinelli Azar y Sônia Marques (2016): "Gestão de conflitos entre gerações: ampliação de um estudo", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2016). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/conflitos.html>

**Resumo:** O presente estudo teve por objetivo destacar as principais características das gerações que ocupam o mercado de trabalho nos dias atuais e como a liderança pode (ou não) auxiliar na gestão dos conflitos que por ventura surgirem. Atualmente as organizações buscam por diversidade e seus colaboradores por serem parte de diferentes gerações, possuem crenças, valores e entendimentos diferentes. A diversidade de gerações pode ser uma estratégia dentro das organizações, pois se somados os conhecimentos das gerações é possível ter perspectivas diferentes de uma mesma situação. Por outro lado, pode-se tornar uma estratégia negativa, pois pensamentos diferentes podem gerar conflito nas equipes. Diante disto, torna-se importante que os líderes e todos na organização compreendam as características das gerações, com o objetivo de tirar proveito do que cada geração tem de

<sup>1</sup> e-mail: bethromanmonteiro@gmail.com - Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional - Professora do curso de Administração da Faculdade Piaget/Campus Suzano. Av. Mogi das Cruzes 1001, Jardim Imperador, CEP: 08673-270, Suzano - SP

<sup>2</sup> e-mail: p.eduardo.ribeiro@uol.com.br - Mestre em Psicologia da Saúde - Coordenador dos cursos de Administração e Gestão de RH da Faculdade Piaget/Campus Suzano. Av. Mogi das Cruzes 1001, Jardim Imperador, CEP: 08673-270, Suzano - SP

<sup>3</sup> fatima.azar@metodista.br - Mestre em Administração - Foco Recursos Humanos - Professor de Pós Graduação da Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

<sup>4</sup> sonia.marques@metodista.br - Mestre em Psicologia da Saúde - Professor de Pós Graduação da Universidade Metodista de São Paulo. Rua Dom Jaime de Barros Câmara 1000, Planalto, CEP: 09641-000, São Bernardo do Campo - SP

melhor. No estudo, apresentaremos um questionário em que líderes da Geração X e liderados da Geração Y destacam suas principais características e como é possível unir as gerações mantendo um bom relacionamento. O estudo buscou analisar todos esses questionamentos a partir do ponto de vista de 100 pessoas, de ambos os sexos, de diferentes áreas de atuação e que tiveram ou não pessoas hierarquicamente abaixo delas, caracterizando que ocuparam ou não cargos de liderança para saber qual a percepção de cada uma delas sobre o assunto. Optou-se também por um levantamento bibliográfico a partir da utilização de material disponível para consulta (livros, artigos, teses, dissertações, entre outros) em fontes consideradas seguras, como por exemplo, Medline, Lilacs, Bireme, Scielo, Google Acadêmico, Biblioteca das Universidades Federais, etc. Os resultados encontrados têm como objetivo ampliar a fundamentação conceitual sobre o tema, colaborando assim com os pesquisadores ou outras pessoas que de alguma maneira tenham interesse no assunto.

**Palavras-chave:** Gerações; liderança; conflito

### **CONFLICT MANAGEMENT BETWEEN GENERATIONS: EXPANSION OF A STUDY**

**Abstract:** This study aimed to highlight the main features of the generations to take up the job market these days and how leadership can (or not) to assist in the management of conflicts that arise by chance. Currently organizations look for diversity and its employees for being part of different generations, they have beliefs, values and different understandings. The diversity of generations can be a strategy within organizations, because it combined the knowledge of generations is possible to have different perspectives of the same situation. On the other hand, it can become a negative strategy because different thoughts might conflict in teams. Given this, it is important that leaders and everyone in the organization understand the characteristics of the generations, in order to take advantage of what each generation has to offer. In the study, we present a questionnaire in which leaders of Generation X and Generation Y led out its main features and how you can join the generations maintaining a good relationship. The study sought to analyze all these questions from the point of view of 100 people, of both sexes, from different areas and who had or not people hierarchically below them, characterizing that occupied or not leadership positions to know the perception of each of the subject. We opted also for literature from the use of available for consultation (books, articles, theses, dissertations, etc.) in fonts considered safe, such as Medline, Lilacs, Bireme, Scielo, Google Scholar, Library of Federal Universities, etc. The results are intended to expand the conceptual basis on the subject, thus collaborating with the researchers or others who in some way have an interest in the subject.

**Key-words:** Generations; leadership; conflict

### **CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

O tema central desse estudo é a gestão dos conflitos entre as gerações dentro do ambiente organizacional, e tem como objetivo identificar as estratégias utilizadas pelas lideranças e pelos membros de equipes para administrar conflitos Inter geracionais.

A escolha por esse tema deve-se ao fato dos conflitos entre gerações ser um assunto atual e vivenciado diariamente, seja nas relações familiares, sociais e principalmente no ambiente de trabalho.

Se as empresas optassem em contratar pessoas de uma única geração, poderiam até evitar o conflito entre gerações, porém, não usufruiriam da parte positiva que qualquer conflito pode trazer, ou seja, a busca por um entendimento comum que seja o melhor e podendo trazer bons resultados para qualquer organização.

Além disso, estariam limitando o desenvolvimento proveniente de interações com as diferentes perspectivas e percepções que cada geração possui.

No mundo globalizado em constante mudança, as organizações precisam constantemente se atualizar e para isso disponibilizam oportunidades para talentos jovens ou não demonstrarem seu potencial e se desenvolverem.

O grande desafio das empresas é fazer com que diferentes gerações trabalhem em

conjunto e com sinergia, de modo que cada grupo contribua dentro de suas características para alcançar seus objetivos.

Este tema destacou-se nos últimos tempos, pois o conflito entre gerações está se tornando mais evidente nas relações de trabalho. De modo que é importante compreender as diversas características das gerações, que auxiliaria a minimizar eventuais conflitos entre os colaboradores.

O estudo irá descrever ainda o perfil de cada geração no dia a dia das organizações e como as equipes podem equilibrar as diferenças entre elas, visando o aumento da satisfação dos colaboradores, resultando em maior motivação e comprometimento.

No capítulo Tipos de Gerações apresentaremos as gerações *Baby Boomers* (explosão de bebês, que ocorreu após a Segunda Guerra), X, Y, Z e Alfa.

Apesar das duas últimas gerações ainda não estarem inseridas no ambiente corporativo, considera-se importante compartilhar as características destas gerações que estarão presentes futuramente nas organizações.

Além dos tipos de gerações, é essencial ter a clareza que um conflito não necessariamente seja algo negativo dentro da organização e, portanto deve-se ter o entendimento sobre as classificações dos tipos de conflitos existentes que permitirão um posicionamento adequado frente a cada tipo de conflito.

Tão importante quanto compreender as características de cada geração e os tipos de conflitos existentes é apresentar o papel da liderança na administração desses conflitos.

Um líder possui a habilidade de influenciar as pessoas, de modo que esses passam a se comportar de acordo com a proposta da liderança, rumo ao objetivo da empresa. No estudo serão apresentados os estilos de liderança e o papel dos gestores de cada geração nas situações de conflito.

O papel dos gestores de cada geração nas situações de conflito possui relação direta com a sua característica comportamental e, a fim de uma compreensão mais ampla sobre o perfil dos líderes, foi proposto um questionário para identificar os pontos positivos e os pontos a serem melhorados nessas gerações no ambiente corporativo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: GERAÇÕES**

Muito tem sido falado e estudado nos últimos anos no que se refere as gerações e as diferenças que cada uma delas apresenta, principalmente no que se refere ao ambiente organizacional.

Para esse estudo, o ponto de partida escolhido foi a geração *Baby Boomers*, pessoas nascidas no período pós-guerra até meados da década de 1960, pelo fato de muitos deles ainda estarem atuando no mercado de trabalho, e por essa razão entende-se que sua visão a respeito dos objetivos aqui traçados também são importantes.

As gerações anteriores, como por exemplo, os nascidos antes do período pós-guerra, não foram considerados nesse estudo por não estarem mais, em sua grande maioria, atuando no mercado de trabalho atual.

### **2.1 Geração *Baby Boomers***

A geração *Baby Boomers* refere-se às pessoas nascidas entre 1940 e 1960 que já alcançaram suas expectativas.

Segundo Oliveira (2009), os *Baby Boomers* constituem uma geração reconhecida como “pós-guerra”, pois os indivíduos que compõem esta geração nasceram e se desenvolveram em frente à televisão e estão prestes a entrar na terceira idade.

São pessoas que colocam o trabalho à frente de tudo, inclusive da família e se definem através dos resultados que alcançam.

De acordo com Zemke (2008) esta geração é a mais saudável e instruída que sua

antecessora – os veteranos, já fora do mercado de trabalho - vive mais e com qualidade, por isso tendem a se aposentar mais tarde.

Esta geração seguiu os valores tradicionais relacionados ao cumprimento de suas obrigações em relação à carreira, educação e criação dos filhos, lealdade à organização e tendem a ser mais cooperativos e participativos no trabalho. (SMOLA; SUTTON, 2002; Zemke et al., 2000 apud VELOSO; SILVA; DUTRA, não publicado).

Trata-se de uma geração que acredita que a prosperidade no ambiente corporativo está relacionada ao trabalho árduo e ao sentimento de lealdade, pois, entende-se que o tempo de atuação na mesma empresa demonstra o quão comprometido é com a organização e portanto sendo merecedor de oportunidades de crescimento.

É possível também observar que essa geração possui um perfil solidário no aspecto em compartilhar conhecimentos.

“Muitos dos *Baby Boomers*, de ambos os sexos, quando se aposentam passam a realizar trabalhos voluntários e, são uma valiosa contribuição para as organizações sem fins lucrativos devido à sua experiência e competência no mundo corporativo.” (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2013)

Contudo Washburn (2000) afirma que os Baby Boomers são moralistas e não aceitam autoritarismo ou princípios institucionais sobre moral ou ética e não sacrificam prazeres pessoais em prol do grupo: são individualistas.

## 2.2 Geração X

A geração X é composta por pessoas nascidas entre 1960 e 1980. Atualmente é a geração que possui o maior número de indivíduos dentro das organizações e chegaram com muito esforço e experiência aos cargos de gestão.

Oliveira (2009) afirma ser a geração que ingressou no mercado de trabalho em um contexto de mudança, onde as relações nas organizações tornaram-se mais informais, os funcionários tornaram-se mais dinâmicos e as posições de comando e de autoridade passam a ser questionadas.

É uma geração marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões.

Coelho (2011) define a geração X, como profissionais que construíram suas carreiras em longos anos, na maior parte das vezes cresceram juntamente com as organizações em que atuam, sabem se comunicar, têm visão estratégica, zelam por seus empregos, pela segurança do mesmo, diferentemente da geração Y, deixam de lado a qualidade de vida e a família, para darem prioridade ao trabalho e buscam sempre a estabilidade financeira.

Já para Santos (2011), os indivíduos desta geração são autossuficientes e confiantes, valorizam a criação, a educação e a independência acima do trabalho.

Eles trabalham para o empregador que melhor atenda às suas necessidades, enquanto procuram, acima de tudo, o equilíbrio entre a vida familiar, contradizendo Coelho (2011).

Conforme Zemke (2008), esta geração tem necessidade de informação e flexibilidade dentro das organizações e possui aversão a supervisão rigorosa.

É um grupo que aceita as mudanças com facilidade e são mais propensos a não confiarem nos outros. Com relação ao mercado de trabalho, Zemke (2008, p. 53) destaca que nesta geração:

“O mercado os quer, quase luta por eles, e eles têm desejo natural de viajar, estimulados pela oportunidade e pela necessidade de agregar experiência e competência em seus portfólios pessoais”.

Com relação à motivação, Stauffer (2003) afirma que para motivar esta geração é preciso dizer o que precisar ser feito, mas não como fazê-lo.

Dê-lhes muitas tarefas, porém deixe que eles estabeleçam as prioridades, evite usar clichês ou expressões da moda, forneça *feedback* (retro informação, comentários ou

observações sobre algo que já foi feito com o objetivo de avaliação) sincero e com frequência.

### 2.3 Geração Y

A geração Y refere-se às pessoas nascidas entre 1980 e 1999. Estes indivíduos tem urgência imediata de alcançar os seus objetivos em um curto espaço de tempo e possuem forte tendência em não aguardar muito tempo para concretização dos seus sonhos.

Oliveira (2010, p. 85) afirma que “A geração Y é jovem, o que significa estar em fase de transição e, conseqüentemente, ser contraditória em suas atitudes e escolhas”.

Esta geração é definida por Maldonado (2005), como a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores de uma área essencial: a tecnologia. Querem trabalhar para viver, mas não viver para trabalhar.

Captando os acontecimentos em tempo real e se conectando com uma variedade de pessoas, desenvolveram a visão sistêmica e aceitam as diversidades.

Serrano (2010) define a Geração Y como a geração que está sempre conectada, que procura informação fácil e imediata, que prefere computadores a livros, e-mails a cartas e digitar ao invés de escrever.

De acordo com Rocha (2009), os profissionais da geração Y apresentam um perfil analítico que os levam a pensar nos fatos antes de tomarem decisões, mesmo que não acostumados com preocupações sobre estabilidades em cargos.

Esta geração demonstra ser perspicaz, ter força e vigor intelectual que os capacita a exercer grande influência no consumo.

As pessoas que compõem esta geração não se prendem à empresa na qual estão atuando profissionalmente e quando não recebem respostas às suas expectativas de ascensão, buscam outros ambientes de trabalho gerando rotatividade nas organizações.

Outra característica marcante dos jovens da Geração Y é a capacidade de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo [...], ao mesmo tempo em que isso comprova as habilidades multifacetadas necessárias para conseguir equilibrar diversas atividades, muitas vezes esse aspecto também vem junto com a dificuldade de esperar a concretização de um projeto de longo prazo. (PERISCINOTO, 2008, apud SANTANA, GAZOLA, 2010, p.14).

Para Erikson (1998), os indivíduos da geração Y tendem a ter boa autoestima e apresentam dificuldades de relacionamento com as figuras de autoridade. Além disso, gostam de ser reconhecidos pelo seu trabalho e de utilizar seus conhecimentos para atingir as metas da empresa e necessitam de *feedback* constante por parte de seus líderes.

Conforme Santo (2012), a geração Y é a mais individualista comparada com as anteriores e lutam por autonomia de opinião e de ação, colocando muitas vezes o lado pessoal acima das considerações de ordem profissional e social.

Em algumas organizações a geração Y já chegou aos cargos de liderança. Como gestores mostram-se individualistas quando o assunto é alcançar seus objetivos e têm pressa em ascender e consolidar-se ainda mais profissionalmente.

### 2.4 Geração Z

A geração Z pertence crianças nascidas a partir de 1995. Conforme Shinyashiki (2009), os empresários e gestores se perguntam uma tendência que deve perdurar a partir deles: a de integração total com a tecnologia. Enquanto alguns empresários veem a chegada desses nativos tecnológicos com otimismo, outros, mais conservadores, temem pelo que está por vir.

É necessário que as empresas entendam que esses jovens vivem num ritmo fragmentado, devido à variedade de atividades que executam simultaneamente: ouvem música, navegam na internet e assistem a filmes, tudo ao mesmo tempo.

Se pensarmos que em breve eles chegarão ao primeiro emprego, essa característica poderá ser benéfica na medida em que trará funcionários multitarefas.

Por outro lado, se não receberem instruções para focarem suas atividades, serão profissionais dispersos, que se concentram muito menos em uma só ocupação.

O celular e as redes sociais fazem com que as crianças e jovens de hoje vivam em constante diálogo e valorizem a comunicação. Dessa forma, tendem a exigir acesso direto aos superiores e explicações daquilo que lhes é solicitado.

Em empresas com uma hierarquia flexível, essa atitude é positiva, até encorajada, mas, em companhias com posições bem definidas, os questionamentos podem não ser tão bem vistos.

Shinyashiki (2009) afirma ainda que a Geração Z nasceu e vive em um mundo globalizado, por isso, tem uma visão ampla do seu trabalho.

Os futuros profissionais enxergarão a empresa em todos os âmbitos e terão uma noção maior do que deve ser feito para que ela cresça.

Também entenderão que a organização está inserida em um universo de conexões, e a importância de mantê-las saudáveis aumentará.

Essa geração pede mudanças. Conectados com o mundo digital, os jovens que nasceram sob o domínio da tecnologia chegam ao mercado de trabalho esperando por um mundo semelhante ao seu, conectado, aberto ao diálogo, veloz e global.

Aos empresários, fica a opção de encarar essa mudança e atualizar seu negócio, criando novas formas liderança e motivação, ou lutar contra a maré e manter-se conservador frente às mudanças ocorridas nos últimos anos.

De acordo com Cherubin (2012), atualmente ocupando as classes de ensino fundamental e médio, a geração Z acabou com o reinado das aulas expositivas.

Já não bastam intercalar conteúdos e exercícios: para atrair a atenção dos jovens, a tecnologia é a principal aliada dos professores.

Está chegando ao fim o tempo em que os professores entravam em sala de aula e a fonte de transmissão eram suas palavras e o quadro negro, diante de uma turma concentrada e em silêncio.

Essa geração ainda não ingressou no ambiente corporativo, mas diante dessas características torna-se interessante pensar como será a atuação desse profissional, em razão destes indivíduos conseguirem assimilar várias atividades concomitantes, visto que, possuem amplo conhecimento tecnológico, mas ao mesmo tempo poderão ter dificuldade em se concentrar na atividade - fim solicitada.

## **2.5 Geração ALFA**

A geração Alfa contém os nascidos a partir de 2010 e são filhos das Gerações Y e Z.

Conforme mencionado por Duarte (2011), essa geração não apresenta características bem definidas, as barreiras do idioma serão superadas com maior conhecimento do inglês, facilidade para acesso a outros países, "Avatares", substituindo professores, em um mundo cada dia mais conectado.

Dentro do escopo de análise, não serão consideradas a Geração Z e a Geração Alfa, pois estas gerações ainda não atuam fortemente no mercado de trabalho; entretanto, torna-se importante citar as principais características destas gerações, considerando que estes indivíduos em pouco tempo estarão dentro das organizações, podendo gerar ainda mais conflitos.

## **3. AS GERAÇÕES E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

As organizações são compostas por pessoas que precisam trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos.

De acordo com Chiavenato (2003, p.293), "as organizações sociais surgem da necessidade que as pessoas têm de se unir e se relacionar com outras pessoas para realizar

seus objetivos”.

No contexto organizacional, são identificadas diferentes gerações trabalhando em conjunto, cada uma contribuindo dentro de suas características.

Para Forquin (2003), o termo geração é utilizado para indicar um grupo de pessoas que nasceram na mesma época e que possui semelhante experiência histórica ou proximidade cultural.

Ter colaboradores de gerações diferentes pode ser uma estratégia positiva das organizações, pois, é possível ter perspectivas diferentes, diversidade e integração; por outro lado, pode ser uma estratégia negativa, pois, pode gerar conflitos e consequentemente desequilíbrio na equipe.

A combinação das gerações em uma mesma empresa pode tornar difícil a motivação e a produtividade, em contrapartida esta mistura pode ser muito produtiva somando os conhecimentos de cada geração, tornando o ambiente de trabalho próprio e propício para o aumento da produtividade. (KUSTER, 2012 apud BRITTES et al. 2012)

Os conflitos, em geral, surgem pela diferença de ideais e embates de pensamentos, muito mais perceptíveis nas interações entre integrantes da geração Y com membros das gerações que a precedem, onde está situada a maior diferença no modo de pensar e agir.

A partir destas percepções, o estudo pretende apontar as principais características das gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z (esta última com ingresso discreto no mercado de trabalho) e as alternativas encontradas por cada geração para vivência dentro do ambiente corporativo e como as particularidades de cada geração podem contribuir dentro de um mercado competitivo e bombardeado de mudanças tecnológicas.

Para discutir as teorias da pesquisa em questão, estrutura-se o presente estudo em três pilares. O primeiro pilar visa a apresentar as características das gerações; o segundo, identificar os principais conflitos nas relações de trabalho e como a liderança gerencia estes conflitos e o terceiro pilar apresenta como estas gerações buscam e utilizam suas sinergias em prol da organização.

#### **4. GERENCIAMENTO DE CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES**

Baseando-se em Erikson (1998), pode-se pensar que pessoas com mais idade talvez necessitem iniciar interações com maior frequência, pois outras pessoas podem ficar inseguras ou pouco à vontade, sem saber como “quebrar o gelo”.

Um gestor da geração Baby Boomer certamente terá dificuldade ao lidar com subordinado da geração X ou Y. Tais diferenças são esperadas justamente em decorrência das diferenças características de cada geração.

Da mesma maneira, Chiavenato (2008) menciona que “As diferenças de objetivos e de interesses individuais sempre produzem alguma espécie de conflito”.

Entretanto, se entre duas pessoas a relação estabelecida for saudável, o produto dela será o amor mútuo, como aponta Erikson e a adaptação tomará seu curso natural. Porém, nem sempre as relações são de natureza amorosa, pois com pessoas diferentes o conflito é inevitável.

Do mesmo modo Berg (2012, p.18) afirma que “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

Sendo assim, torna-se cada vez mais valioso um ser humano ou profissional mais sociável, em razão das inúmeras situações conflituosas existentes no dia a dia, observa-se o destaque para aquele que tenha mais maleabilidade com as situações adversas.

Stepanski (2010, p.199) também concorda com Berg (2012) e afirma que “os conflitos são fundamentais para evolução do ser humano e para o desenvolvimento de qualquer sistema, seja organizacional, social ou político”.

Entende-se que o embate de pensamentos poderá promover trocas de ideias e consequentemente um aprendizado em qualquer uma das áreas de nossas vidas.

Por outro lado é fundamental ter a clareza sobre os tipos de conflitos, visto que permitirá maior segurança para as pessoas se posicionarem adequadamente diante dos conflitos.

Sendo assim, Chiavenato (2008) apresenta três níveis de gravidade dos conflitos: conflito percebido, experienciado e manifestado.

No primeiro caso, as pessoas observam que existe uma diferenciação dos objetivos de ambas as partes e diante disso compreendem que poderá ocorrer algum tipo de interferência, de modo a ocasionar o conflito.

O conflito experienciado está diretamente associado aos sentimentos como raiva, hostilidade dentre outros entre as partes e, apesar de perceberem o clima negativo, esse conflito não é declarado, fica oculto.

E finalmente o conflito manifestado é reconhecido pelo comportamento de uma das partes, no qual apresenta uma interferência ativa ou passiva e de maneira notória é identificado o conflito.

O conflito experienciado torna-se a situação mais delicada, em razão do fato não ser declarado, não significa que a outra pessoa não tomará alguma atitude de maneira discreta que possa atingi-lo.

O conhecimento sobre a situação / conflito aliado a maturidade da pessoa para se posicionar frente ao conflito serão determinantes para um desfecho positivo.

## **5. IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**

Dentro das organizações os gestores possuem papel fundamental na solução dos conflitos. A gestão de conflitos requer um mediador que possa antevê-lo e evitá-lo, promovendo a comunicação e estimulando o bom relacionamento dentro da equipe.

Quando isso não for possível, o conciliador deverá apresentar compreensão, persuasão, flexibilidade para reverter à situação negativa e apaziguar de forma justa esse cenário.

Fazer a gestão de conflitos requer compreender a sua causa, planejar a ação para reunir as partes envolvidas de modo a gerar uma situação que conscientizem o todo sobre a importância em atingir um objetivo em comum.

...quando você estiver tentando gerir conflitos, faça um exame completo de suas fontes. É mais provável que o conflito tenha origens em requisitos impostos pelo trabalho, valores distintos ou diferenças de personalidade do que em uma comunicação ruim. E isso poderá influenciar as ações tomadas para resolver o conflito (ROBBINS 2003, p.119).

Além de administrar processos, um líder influencia a sua equipe através das suas ações e isso é fazer liderança. "Liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo." (TERRY, 1960 apud HERSEY, BLANCHARD, 1986, p. 103).

Outro ponto importante é identificar o estilo de gestão ideal para gerir conflitos. Demonstraremos os estilos de maneira adaptada, de acordo com Chiavenato (2008, p.462):

- Estilo competitivo: é o comando autoritário que reflete forte assertividade para impor o seu próprio interesse;
- Estilo de evitação: é uma atitude de fuga em que o administrador procura evitar as situações de conflito, buscando saídas opcionais ou deixando as coisas como estão para que, com o tempo, o conflito perca intensidade;
- Estilo de acomodação: consiste na solução dos pontos menores de discordância e em deixar os problemas maiores para frente;
- Estilo de compromisso: é utilizado quando uma parte aceita soluções razoáveis para a outra, e cada parte aceita que haverá ganhos e perdas na solução;
- Estilo de colaboração: é utilizado quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso requer consenso.



O estilo de gerenciamento será determinante para a resolução do conflito e vale ressaltar que o conflito não é obrigatoriamente algo negativo. O conflito pode ser visto como um fator positivo.

Os conflitos são construtivos quando melhoram a qualidade de decisões, estimulam criatividade e inovação, encorajam interesse e curiosidade entre os membros de grupos, fornecem o meio pelos quais os problemas podem ser manifestados, diminuindo tensões e, fomentam um ambiente de auto avaliação e mudança. As evidências sugerem que os conflitos podem melhorar a qualidade da tomada de decisões ao permitir que todos os pontos, particularmente aqueles raros ou defendidos por uma minoria, sejam considerados em decisões importantes (ROBBINS, 2003, p.115).

No contexto sobre a liderança, faz-se necessário destacar a respeito das “Teorias Situacionais: Partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação, ou seja, cada situação exige um tipo de liderança diferente.” (CHIAVENATTO, 2003 apud MORAIS; LOPES; SILVA, (não publicado)).

Hersey, Blanchard (1986, p. 186) afirmam que a “Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento da tarefa) que o líder oferece, (2) a quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.”

Trata-se de um momento, no qual o líder precisa identificar a maturidade do empregado a fim de vislumbrar o momento profissional de seus liderados, e desse modo, promover através de treinamentos e incentivos gerais o crescimento profissional.

Esse investimento proporcionará um liderado ou uma equipe autogerida, visto que terão capacidade e autonomia para conduzir as atividades mesmo na ausência do gestor.

A liderança situacional torna-se um diferencial estratégico nas organizações, em razão da probabilidade da obtenção de bons resultados, da mesma maneira, Duarte, Papa (2011, p. 365) defendem que “A liderança situacional nas organizações, suscita colaboradores e clientes mais satisfeitos, clima organizacional mais harmônico, produtividade e, conseqüentemente, aumento da lucratividade”.

## 6. PAPÉIS NA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

“De cada cem novas empresas que iniciam uma atividade aproximadamente cinquenta, ou seja, a metade fecha no prazo de dois anos. Ao final de cinco anos, apenas uma terça parte ainda está em atividade. A maior parte dos malogros pode ser atribuída a uma liderança ineficaz”. (DRUKER, 1954 apud HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 103).

Diante desse contexto, compreende-se que muitos motivos poderão ser classificados como parte desses fracassos da liderança, dentre eles, a falta de gestão no conflito entre as gerações.

Entende-se que o posicionamento do líder de cada geração perante o conflito ou a sua própria gestão de uma maneira global, estará conectado com as suas características comportamentais.

### Quadro 1: Estilos de liderança propostos para as Gerações Tecnológicas (*Baby Boomers*, X e Y)

Gerações Tecnológicas	Análise Comportamental	Estilo de Liderança determinado pelos autores com base em ROMANI (2008)
<i>Baby Boomers</i>	Prefere a liderança por consenso e trocam o sacrifício pela automotivação;	Líder Autoritário Benevolente: Dominador e ligado às rotinas preestabelecidas

Geração X	Prefere a liderança que reconheça sua competência;	Líder Participativo Deliberativo: Busca fortalecer o ambiente devido o alto grau de confiança dos colaboradores.
Geração Y	Prefere líderes que promovam trabalhos com remuneração, por resultados, e que ajudem a conciliar a vida pessoal e profissional.	Líder Empreendedor: Ênfase na criatividade

Fonte: Os autores, adaptado de Romani (2008 p 77-83) e Zemke (2008) apud Reis P. et al (2013 p. 9).

A geração *Baby Boomers* é a mais conservadora, seguem as regras preestabelecidas, sabem se impor de acordo com a hierarquia, são fiéis ao seu trabalho, seja na atuação de um cargo de operário ou na gestão.

Quando líderes, os *Baby Boomers* são os que mais conseguem dar oportunidades para outras gerações; assim, conseguem transpassar seus conhecimentos, entender a liberdade de pensamento e de mudanças, permitindo, muitas vezes, que estas caminhem à sua maneira, mostrando reconhecimento do talento e independência (NEILSEN, 2007 apud ASSIS; MANFIO, 2012).

Os líderes da geração X valorizam as oportunidades de estudos e o acesso à tecnologia, costumam crescer profissionalmente devido à sua dedicação e valorizam a experiência na empresa, e por isto, sua gestão tende a ser resolutiva, inclusive pela sua característica pragmática, podendo auxiliá-lo na solução de conflitos.

Essas duas gerações citadas precisaram se adaptar as mudanças e por isso são reconhecidas pela determinação e assertividade.

A geração Y possui líderes empreendedores que focam no resultado e na criatividade. Os líderes dessa geração costumam ser impulsivos e egocêntricos e apresentam dificuldades na solução de conflitos, em função das suas características.

A Geração Y é composta por líderes peculiarmente inovadores e quase irrequietos. Embora em sua grande maioria sejam largamente talentosos, sinceros e criativos, demonstram possuir este lado impaciente que ora lhes serve de âncora, ora de empecilho. Isto pelo fato de que não raro estes jovens estão sujeitos a decisões precipitadas com vistas a objetivos maiores, o que os leva algumas vezes a darem “passos maiores que as pernas”. Estas atitudes são típicas de jovens que estavam acostumados a um determinado estilo de vida - enquanto em sua graduação onde apenas vislumbravam de longe como em um espelho as atividades reais nos postos de trabalhos que então, rapidamente, passaram a assumir. Este processo pode ser considerado como um período de rápida transição, ligado à falta de autoconhecimento, uma vez que não se espera que estes líderes detenham sempre o mesmo perfil de liderança, esta transição ou harmonização poderá ser amplamente explorada através do autoconhecimento. O autoconhecimento proporciona àquele que o pratica obter um diagnóstico muito preciso sobre todos os pontos fortes e fracos, defeitos e virtudes de seu caráter (PORTES, 2008, p. 07).

Pode-se destacar que a Geração Y se caracteriza por um perfil inovador com tendências a volatilidade de comportamentos e liderança baseada em confiança e resultados. Pela juventude de suas experiências demonstram a necessidade do domínio-próprio em seu estilo de vida liderança.

Importante ressaltar que o conflito será também pode ser positivo ao reunir pessoas de gerações distintas, a fim de somarem percepções distintas e alcançarem os resultados.

Para Chiavenato (2010, p.177), “as empresas bem sucedidas estão adotando cultura não somente flexíveis, mas, sobretudo, sensíveis para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários”.

É necessário aliar o espírito inovador dos jovens da geração Y a maturidade dos demais para que possam ter sinergia e, em razão disso favorecer o desempenho das

atividades na organização.

## 7. MÉTODO

É possível descrever o método de acordo com Hubner (2001, p. 41) como sendo uma seção fundamental, seja em projetos de pesquisa ou mesmo em teses em geral.

No método, ainda de acordo com a autora, é necessária que a lógica da ação definida e a ser seguida pelo autor seja explicitada, sem se esquecer também dos principais fenômenos que serão por ele estudados, bem como suas ramificações, inter-relações e a forma de se obtê-los.

No caso específico dessa pesquisa utilizou-se um levantamento bibliográfico com suporte de um questionário que de acordo com Cervo; Bervian; Da Silva (2007, p. 53) “refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”.

Também foi realizada uma pesquisa com 100 participantes, gestores ou não, no modelo *Survey*, disponibilizada na *internet*, sem identificação dos respondentes, a qual ficou disponível entre julho e agosto de 2016, para que fosse possível realizar a análise e apresentação dos dados obtidos durante o processo realizado e a discussão dos resultados.

### 7.1 Participantes

Tabela 1: Dados dos participantes

Variáveis		f	%	Intervalo	f	%
1. Sexo	Masculino	35	35,00			
	Feminino	65	65,00			
2. Idade (anos)				Menos de 20 anos	00	00,00
				Entre 21 e 30 anos	18	18,00
				Entre 31 e 40 anos	44	44,00
				Acima de 40 anos	38	38,00

O resultado encontrado após a coleta dos dados dos participantes da pesquisa aponta para uma maioria de pessoas, ou seja, 65% disseram ser do sexo feminino, enquanto o restante, 35% disse ser do sexo masculino.

Com relação a faixa etária dos participantes, nenhum dos participantes relatou ter menos de 20 anos, isso significa dizer que, de acordo com as bibliografias pesquisadas e utilizadas nesse estudo, nenhum dos participantes faz parte das gerações Z e ALFA.

Por outro lado 18% da amostra relatou ter entre 21 e 30 anos, o que significa dizer que essa porcentagem de participantes faz parte da geração Y, enquanto 44% relatou ter entre 31 e 40 anos, ou seja, uma mescla entre pessoas das gerações X e Y e 38% dos participantes relatou ter mais de 40 anos, podendo então ter pessoas pertencentes às gerações X e *Baby Boomers*.

### 7.2 Procedimentos

Foi disponibilizado em site especializado um questionário composto por nove perguntas sobre os temas: gerações, seu significado, suas diferenças em um ambiente organizacional e sobre o papel da liderança na tentativa de diminuir os possíveis impactos causados por essas diferenças, ficando aberto entre julho e agosto de 2016 para acesso das pessoas que quisessem participar livremente, sendo que o *link* para a participação espontânea foi previamente divulgado através das redes sociais dos autores.

A bibliografia consultada foi antecipadamente selecionada e organizada de modo que contemplasse o tema em questão, verificando sua autenticidade, tanto dos sites quanto dos

artigos utilizados.

## 8. ANÁLISE E DISCUSSÃO

**Tabela 2: Você já ouviu falar nas gerações "Baby Boomers", "X", "Y", "Z" e "Alfa"?**

<b>Você já ouviu falar nas gerações "Baby Boomers", "X", "Y", "Z" e "Alfa"?</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sim, muitas vezes	40	40,00
Algumas vezes em determinadas situações	40	40,00
Não, nunca ouvi falar	20	20,00

A primeira questão a ser analisada e que merece ser aqui destacada diz respeito ao conhecimento ou não das terminologias gerações "Baby Boomers", "X", "Y", "Z" e "Alfa", foco central desse estudo.

O objetivo da questão era saber se os participantes do estudo já tinham ouvido falar em algum momento dessas terminologias, tão utilizadas no mundo acadêmico e corporativo atual.

A pesquisa apontou que a ampla maioria dos participantes, cerca de 80% deles já ouviram falar do assunto pelo menos em alguma situação específica, enquanto apenas 20% relataram nunca terem ouvido falar sobre essas gerações.

Um dos motivos que parece poder sustentar esse resultado é o fato de que a minoria dos participantes pertence à geração Y, que são pessoas que estão iniciando sua carreira nas organizações e muitos ainda não terminaram o nível superior, local onde o assunto tem maior destaque e as discussões acerca do tema são mais frequentes.

**Tabela 3: Sabe o que significa?**

<b>Sabe o que significa?</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sim, totalmente	41	41,00
Talvez, não tenho uma opinião muito clara a respeito	39	39,00
Não tenho ideia do que se trata	20	20,00

Quando perguntados se conheciam o significado das terminologias utilizadas nesse estudo o resultado praticamente se repete, ou seja, os 20% de participantes que relataram nunca ter ouvido falar em gerações "Baby Boomers", "X", "Y", "Z" e "Alfa" são os mesmos que desconhecem o seu significado.

**Tabela 4: Você acredita que as diferenças existentes entre essas gerações podem gerar conflitos no ambiente organizacional?**

<b>Você acredita que as diferenças existentes entre essas gerações podem gerar conflitos no ambiente organizacional?</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sim, com certeza	68	68,00
Talvez, não tenho uma opinião formada	25	25,00
Não, acho que não faz diferença	07	7,00

Com relação a pergunta sobre se as diferenças entre as gerações pode causar algum tipo de conflito no ambiente organizacional, apenas 32% dos participantes relataram que não tem uma opinião formada a respeito ou que as diferenças não causariam algum tipo de problema.

Talvez esse indicador esteja diretamente relacionado ao número de pessoas que desconhecem o significado ou nunca ouviram falar nas gerações e em suas diferenças naturais como já foi abordado anteriormente.

**Tabela 5: Você ocupa ou já ocupou algum cargo de liderança onde tivesse pessoas hierarquicamente abaixo de você?**

<b>Você ocupa ou já ocupou algum cargo de liderança onde tivesse pessoas hierarquicamente abaixo de você?</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sim	75	75,00
Não, nunca	25	25,00

A questão seguinte interroga quanto a ocupação ou não de algum cargo de liderança durante a vida profissional e o resultado de 75% dos respondentes que relataram já terem em algum momento pessoas hierarquicamente abaixo delas pode dar sustentação ao resultado encontrado na questão seguinte.

**Tabela 6: Em sua opinião, o papel da liderança é importante no que se refere a tentar diminuir as diferenças existentes entre essas gerações?**

<b>Em sua opinião, o papel da liderança é importante no que se refere a tentar diminuir as diferenças existentes entre essas gerações?</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sim, com certeza	89	89,00
Talvez, não tenho um posicionamento sobre o assunto	07	7,00
Não, o papel da liderança não faz diferença nesses casos	04	4,00

A ampla maioria dos participantes, ou seja, 89% deles acreditam que o papel da liderança é importante quando se pensa na gestão para tentar diminuir as diferenças naturais entre as diversas gerações que ainda hoje atuam juntas no mercado de trabalho.

Por outro lado parece ser possível afirmar que, devido ao fato de que 25% nunca ocupou papel de liderança em sua vida profissional, talvez a visão sobre esse questionamento não seja totalmente claro, fazendo com que 11% não tenha um posicionamento sobre o assunto ou não acredite que o papel da liderança possa ajudar nesse sentido.

**Tabela 7: Em sua opinião é importante que os líderes e todas as pessoas nas organizações compreendam as características e diferenças entre as gerações aqui discutidas?**

<b>Em sua opinião é importante que os líderes e todas as pessoas nas organizações compreendam as características e diferenças entre as gerações aqui discutidas?</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sim, é importante	86	86,00
Talvez, não tenho opinião formada sobre o tema	09	9,00
Não, na prática não faz diferença	05	5,00

Mais uma vez o resultado da pesquisa mostrou que a ampla maioria dos participantes, ou seja, 86% deles acredite que o papel da liderança seja importante e que, além disso, eles precisam compreender essas diferenças para poder melhor gerenciá-las.

Por outro lado a questão aponta ainda para um questionamento sobre as demais pessoas da organização, independente de ocuparem ou não cargos de liderança e um ponto que parece ser positivo é o fato de que apenas 14% não tenha uma opinião formada ou não acredite que estar a par dessas diferenças possa impactar de alguma maneira.

**Tabela 8: Você acredita que a diversidade entre as gerações pode ser entendida como uma estratégia:**

<b>Você acredita que a diversidade entre as gerações pode ser entendida como uma estratégia:</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Positiva, pois aproveita o que cada geração apresenta de melhor, ou seja, suas potencialidades	98	98,00
Negativa, pois pensamentos diferentes podem gerar conflito nas equipes	02	2,00

Finalizando, um dado que merece ser amplamente destacado é o fato que, independente da geração que os participantes pertençam, do fato de ocuparem ou não cargos de liderança em suas atividades laborais, quase que a totalidade dos participantes, ou seja, 98% deles acreditam que a diversidade entre as gerações pode ser entendida como uma estratégia organizacional positiva, pois quando bem utilizada, pode aproveitar o que cada geração apresenta de melhor, ou seja, suas competências e potencialidades.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conflito faz parte do cotidiano em todas as relações, sendo fundamental ressaltar que um conflito não necessariamente é um fator negativo e sem solução. A partir dele é possível vislumbrar outras alternativas promovendo o aprendizado que resultará no crescimento pessoal ou até mesmo profissional.

No ambiente corporativo, evidencia-se com mais facilidade o conflito entre as gerações *Baby Boomers*, X e Y, que são as gerações mais presentes no mercado de trabalho.

Cada geração formou-se em uma época distinta e possui características diferentes. A geração *Baby Boomers* conta com profissionais leais a organização, experientes e comprometidos; já os indivíduos da geração X tendem a ser fiéis à organização em que trabalham e buscam estabilidade financeira, e os indivíduos da geração Y tendem a ser inovadores e com vasto conhecimento tecnológico.

O grande desafio dos gestores é conciliar diferentes gerações, com características distintas na mesma equipe mediando os conflitos que eventualmente venham a acontecer para que trabalhem unidos para alcançar o objetivo da organização.

Os profissionais de hoje estão cada vez mais qualificados, entretanto, para evolução profissional é necessário aprendizado que pode ser obtido através de estudos e experiência. Assim, podemos afirmar que em um ambiente organizacional com diversidade de gerações torna a equipe mais experiente e inovadora, gerando um aprendizado constante para os indivíduos que a compõem.

Para que a convivência com profissionais de diferentes gerações seja uma experiência de sucesso, é preciso que a liderança seja eficiente.

Sendo assim, é relevante mencionar a importância do papel do líder, visto que ele é uma referência para os seus liderados e mediador de conflitos, e, portanto, deverá saber agir com estilo de liderança situacional.

Tão importante quanto a postura da liderança para atuar na resolução do conflito é o posicionamento a fim de evitá-lo, essa administração possui relação direta com as características comportamentais de cada liderança.

O líder tem papel fundamental para evitar e solucionar os conflitos Inter geracionais, e precisa compreender as características de cada geração, buscando o bom relacionamento e alcançar os resultados com sua equipe.

As gerações Z e Alfa - ainda fora do mercado de trabalho, também foram citadas no estudo com o objetivo de indicar as características dos profissionais do futuro, cada vez mais ligados em tecnologia, com poder de assimilar diversas atividades ao mesmo tempo, porém com dificuldade de concentração.

De acordo com a pesquisa mencionada no estudo, é possível observar que a convivência entre os indivíduos das gerações X e Y pode ser um grande desafio dentro das organizações, porém, as duas gerações concordam que para trabalhar unidas mantendo um bom relacionamento é necessário buscar o ponto de equilíbrio entre as opiniões e quebrar paradigmas.

Assim como o resultado da pesquisa apontou, administrar as características distintas de cada geração pode promover um resultado satisfatório ao grupo e a organização, do mesmo modo, poderá haver um ambiente harmonioso com possibilidades de um melhor desempenho e por consequência, maior produtividade.

Assim, parece ser possível concluir que as pessoas, e por que não dizer as organizações, compreendem que a diversidade das gerações se faz necessária e, portanto tendem a investir nessas contratações, em razão da compreensão que os resultados da organização poderão ser diretamente atingidos de maneira satisfatória.

Parece também que o futuro das organizações está diretamente ligado a conciliar as diferentes gerações no ambiente corporativo, aproveitando o que cada geração pode oferecer de melhor.

Outro ponto importante a observar é que independentemente da geração que o indivíduo se enquadra, é possível encontrar características da geração Y em indivíduos da geração *Baby Boomers* e X.

Isto é possível devido ao grande número de informações que os profissionais dessas gerações precisam consumir para que continuem atualizados para o mercado de trabalho.

Através deste estudo foi possível compreender melhor os perfis de cada geração e identificar a importância participação da liderança na resolução dos conflitos Inter geracionais.

Não há, porém a pretensão que esse assunto se esgote após os resultados apresentados. Aliás, o que se espera na verdade é que outros pesquisadores possam a partir desse estudo ampliar seus resultados a partir de outros pontos de vista.

Finalizando o que se pode deixar como sugestão aos futuros pesquisadores ou pessoas interessadas no assunto refere-se ao aprofundamento das questões metodológicas, considerando, por exemplo, um número maior de participantes, talvez de diferentes estados ou até mesmo países para assim poder entender se ao sair de um eixo específico as tendências se mantêm ou se modificam.

Essas ações podem vir a apresentar uma maior contribuição com o tema aqui abordado e dessa forma o que se espera é que seja possível melhorar ainda mais a interpretação dos dados aqui apresentados.

## 10. REFERÊNCIAS

ASSIS, J. D.; MANFIO, G. A. **As Relações Públicas no Gerenciamento Estratégico do Relacionamento entre Liderança e Geração Y**, 2007. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2012/resumos/R30-1553-1.pdf>> Acesso em 17 maio 2015

BERG, E. A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. Curitiba. Juruá. 1ª Edição. 2012.

BRITTES, A. D. S.; et al. **Conflitos de Gerações**. Anais da Mostra Científica do Cesusa, Faculdade Inedi, Cachoeirinha, 2012

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R., **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CHERUBIN, K. G. **Para lidar com a geração Z, professores recorrem a redes sociais**, 2012. Disponível em: <<http://mpcidadania.ning.com/profiles/blogs/para-lidar-com-geracao-z-professor-recorre-as-redes-sociais>> Acesso em 03 de Junho 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública – Teoria e questões com gabaritos**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2ª Edição. 2008

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro. Elsevier. 3ª Edição. 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro. Elsevier. 7ª Edição. 2003.

COELHO, A. M. R. **Guerra de gerações: O que aprender com cada uma delas?** Disponível em: <<http://www.administadores.com.br/informe-se/artigos/guerra-de-geracoes-o-que-aprender-com-cada-um-delas/51671/>>. Acesso em 01 de Junho 2015.

DUARTE, G. A.; PAPA, A. C. **A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas**. Revista Administração UFSM, Santa Maria, 2011.

DUARTE, I. F. **Geração X, Y, Z...**, 2011. Disponível em: <<http://www.ifd.com.br/marketing/geracao-x-geracao-y-geracao-z>>. Acesso em 01 de Agosto 2015.

ERIKSON, E. H. **O ciclo de vida completo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

FORQUIN, J.C. **Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações**. Congresso Internacional CO – Educação de gerações, São Paulo, Sesc, 2003.

GIL, A. C., **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores – Teorias e Técnicas de liderança situacional**. São Paulo. Editora Pedagógica e Universitária Ltda. 1986

HUBNER, M. M., **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, Mackenzie, 2001

IDICIONÁRIO AULETE DE LÍNGUA PORTUGUESA, disponível em <http://aulete.uol.com.br/> -

Acessado em agosto de 2014

LADEIRA, L. B.; COSTA, D. V. F.; COSTA, M. P. D. C. **O conflito de gerações e o impacto no ambiente de trabalho**, Minas Gerais, 2013. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13\\_0574\\_3783.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0574_3783.pdf)>. Acesso em 10 de Junho de 2015

MALDONADO, M. T. **A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html>>. Acesso em 02 de Junho 2015

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo. Atlas.. 2010

MORAIS, B. P. S.; LOPES, G. V.; SILVA, V.D.S.D. **Gerações e uma visão de líder: a geração Y**. Disponível em: <<http://www.revistaacademica.net/trabalho/18021303.html>>. Acesso em 17 maio 2015



OLIVEIRA, S. **Geração Y. O Nascimento de uma nova versão de líderes.** São Paulo. Integrare, 2010.

OLIVEIRA, S. **Geração Y. A era das conexões – tempos dos relacionamentos.** São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

PORTES, G. **Geração Y – características e liderança: uma discussão sobre a importância do autoconhecimento no desenvolvimento da confiança e de uma cultura da transparência para estes líderes.** Ponta Grossa. UEPG, 2008.

REIS, P. et al. **O alcance da harmonia entre as gerações Baby Boomers, X e Y na busca da competitividade empresarial no século XXI.** Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418322.pdf>>. Acesso em 17 maio 2015.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas ... e nada mais que a verdade.** São Paulo. Pearson Education. 2003.

ROCHA, M. **Depois do primeiro choque de realidade. Como a crise mudou o perfil dos impacientes executivos da chamada Geração Y.** Revista Exame. São Paulo, n. 12, p. 52 – 54, Julho 2009.

SANTANA, P. D. S; GAZOLA, J. N. G. **Gestão, comportamento da Geração Y.** 2010.

SANTO, E. D. D. **O ser humano é um canal de aprendizagem e que assimila a cada dia milhões de novas informações acerca de processos evolutivos na sua essência educacional, corporativa e pessoal.** Disponível em: <<http://www.administadores.com.br/mobile/artigos/as-geracoes-x-ye-z-suas-esencias-nosso-desafio/61589/>>. Acesso em 01 de Junho 2015.

SANTOS, A. A. D. **Como realizar uma boa combinação entre juventude e experiência?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/como-realizar-uma-bo-combinacao-entre-juventude-e-experiencia/51973/>>. Acesso em 24 de Junho 2015.

STAUFFER, D. **O que motiva cada geração.** São Paulo. HSM Management, 2003.

SERRANO, D. P. **Geração Y.** Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geração Y.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geraçao%20Y.htm)>. Acesso em 01 de Junho 2015.

SHINYASHIKI, E. **Educação e o mercado de trabalho.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/a-geracao-z-e-o-mercado-de-trabalho/25973/>>. Acesso em 01 de Agosto 2015.

STEPANSKI, I. C. M. E. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** Curitiba. IESDE Brasil. 2010.

VELOSO, E. F. R; SILVA, R. C. D.; DUTRA, J. S. **Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações.** Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902012000200007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200007)>. Acesso em 30 de Junho 2015.

WASHBURN, E. T. R. (2000, Jan/Fev.). **Physician executive**, 26(1), 112-124.

ZEMKE, R.O. **Respeito às gerações.** In: MARIANO, S.R.H, MAYER, V.F. (Org.). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.