

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JOSÉ MARTIMIANO DA SILVA
CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

A LIDERANÇA DE JOVENS COMO A CAUSA DOS CONFLITOS
ENTRE AS GERAÇÕES: ESTUDO MULTICASO EM EMPRESAS DE
RIBEIRÃO PRETO

Beatriz Pereira

Bianca Fernandes

Eva Rodrigues

Evelyn Schmals

Isabela Alves

Rosiele Anjos

Vanessa Barreto

Ribeirão Preto - SP

Dezembro/2022

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JOSÉ MARTIMIANO DA SILVA
CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

Beatriz Pereira

Bianca Fernandes

Eva Rodrigues

Evelyn Schmals

Isabela Alves

Rosiele Anjos

Vanessa Barreto

A LIDERANÇA DE JOVENS COMO A CAUSA DOS CONFLITOS
ENTRE AS GERAÇÕES: ESTUDO MULTICASO EM EMPRESAS DE
RIBEIRÃO PRETO

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial, para formação do Curso Técnico em Administração da ETEC José Martimiano da Silva, orientado pelo Professor Marcelo Alves Pereira.

Ribeirão Preto - SP

Dezembro/2022

FOLHA DA PROVAÇÃO

Alunos: Beatriz Pereira
Bianca Fernandes
Eva Rodrigues
Evelyn Schmals
Isabela Alves
Rosiele Anjos
Vanessa Barretto

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em 30/11/2022.

Título: A liderança de jovens como a causa dos conflitos entre as gerações: estudo multicaso em empresas de Ribeirão Preto

Prof. Orientador Marcelo Alves Pereira

Professora Sara Cristina Marques Amâncio
Coordenadora do Curso de Técnico em Administração

DEDICATÓRIA

Dedicamos aos nossos familiares e companheiros, nossos principais incentivadores, os quais acreditaram em nosso potencial.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pelo dom da vida e pela sabedoria concedida, a qual nos permitiu concluir com êxito esta etapa.

A toda equipe da Etec José Martimiano da Silva, principalmente a todos professores que nos acompanharam do começo ao fim, assim como a nossa coordenadora Sara Cristina Marques Amâncio por todo suporte nos dado.

Em especial ao professor Marcelo Alves Pereira, que nos orientou e confiou em nossa capacidade, contribuindo para nossa formação acadêmica.

Por fim, a todos voluntários que se prontificaram a participar da nossa pesquisa de campo.

“O principal objetivo da educação é criar pessoas capazes de fazer coisas novas e não simplesmente repetir o que outras gerações fizeram.”

(Jean Piaget)

RESUMO

O conflito é algo existente no cotidiano da humanidade desde os primórdios, vindo a ocorrer por diversos motivos e sendo muito mais do que um simples acordo ou divergência. Já as gerações, são estabelecidas com base em um conjunto de vivências partilhadas, que influenciam diretamente em seu comportamento. Sendo assim, conforme novas gerações vão ingressando no mercado de trabalho, vão inserindo consigo seu padrão comportamental, que é diferente dos já existentes no âmbito organizacional. Em vista disso, cabe ao líder estabelecer estratégias eficientes para entender e controlar a situação. Ademais, a administração de conflitos é um dos maiores desafios dos gestores, pois pode acarretar a um desconforto e afetar assim o clima organizacional, fazendo com que a produtividade caía. Portanto, é interessante ter uma liderança jovem, pois eles se abrem para inventar o que é necessário em cada nova situação e seus olhos estão voltados para a frente e na experiência presente. Diante disso, há uma diversidade de opções sobre como liderar o ambiente de trabalho onde a equipe é composta por diferentes gerações e conseqüentemente há divergências de ideias, opiniões e pensamentos. Na visão dos líderes, a comunicação assertiva e a compreensão de aspectos de cada geração em sua particularidade são imprescindíveis. Os colaboradores por sua vez, afirmam ver a liderança jovem como inovadora e incentivadora, uma vez que o tal líder tem a competência de solucionar as dificuldades de forma ágil. Entretanto, os gestores assumiram sentir um pouco de pré-julgamento por ser jovem e pela sua maneira de liderar. Além disso, foi notado que os conflitos podem ocorrer tanto entre gerações diferentes devido as características que se diferenciam de uma para outra, como também dentre pessoas de uma mesma geração, porque dentro de um mesmo grupo há as diferenças individuais.

Palavras-chaves: conflito; gerações; liderança jovem; colaboradores.

ABSTRACT

Conflict is something that has existed in humankind's daily life since the beginning, occurring for various reasons and being much more than a simple agreement or disagreement. The generations, on the other hand, are established based on a set of shared experiences, which directly influence their behavior. Therefore, as new generations enter the labor market, they introduce their behavioral pattern, which is different from those have already existed in the organizational sphere. In view of this, it is up to the leader to establish efficient strategies to understand and control the situation. Furthermore, conflict management is one of the biggest challenges to managers, as it can lead to discomfort and thus affect the organizational climate, causing productivity to drop. Then, it is interesting to have young leadership, as they are open to inventing what is needed in each new situation and their eyes are forward and on the present experience. Given this, there are a variety of options on how to lead the work environment where the team is composed of different generations and consequently there are divergences of ideas, opinions and thoughts. In the view of the leaders, assertive communication and understanding aspects of each generation in their particularity are essential. Employees, in turn, claim to see young leadership as innovative and encouraging, since such a leader has the ability to solve difficulties in an agile way. However, the managers assumed they felt a little pre-judged for being young and for their way of leading. In addition to, it was noted that conflicts can occur both between different generations due to the characteristics that differ from one to another, as well as between people of the same generation, because within the same group there are individual differences.

Keywords: conflict; generations; youth leadership; collaborators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 3. 1 - Segmento de trabalho.....	27
Figura 3. 2 - Gênero.....	27
Figura 3. 3 - Grau de escolaridade.....	28
Figura 3. 4 - Renda mensal dos líderes	28
Figura 3. 5 - Identificação das gerações de líderes	29
Figura 3. 6 - Tempo em que está na empresa atual.....	30
Figura 3. 7 - Liderar com diversidade de gerações	31
Figura 3. 8 - Pré-julgamento dos colaboradores sobre os líderes jovens	32
Figura 3. 9 - Divergências devido as diferenças de idade	33
Figura 3. 10 - Predominância de conflitos	34
Figura 3. 11 - Número de colaboradores que liderados	34
Figura 3. 12 - Administração dos conflitos da equipe	35
Figura 3. 13 - Segmento de trabalho.....	36
Figura 3. 14 - Gênero dos colaboradores.....	37
Figura 3. 15 - Grau de escolaridade.....	37
Figura 3. 16 - Salário dos colaboradores entrevistados	38
Figura 3. 17 - Identificação das gerações dos colaboradores entrevistados	39
Figura 3. 18 - Quantidade de empresas com liderança jovem	40
Figura 3. 19 - Identificação de líderes e suas gerações do ponto de vista de cada colaborador no seu ambiente de trabalho	41
Figura 3. 20 - Geração predominante no mercado de trabalho	42
Figura 3. 21 - Tempo na empresa atual	43
Figura 3. 22 - Oportunidade de crescimento na empresa	44
Figura 3. 23 - O seu líder sabe conviver com a diversidade das gerações?.....	45
Figura 3. 24 - Qual a geração mais difícil de lidar?	46
Figura 3. 25 - Motivos dos maiores conflitos no trabalho	47
Figura 3. 26 - Como os colaboradores enxergam a liderança jovem.....	48
Figura 3. 27 - Relação dos colaboradores com a tecnologia.....	49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa	11
1.2 Questões de pesquisa	11
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 Métodos e técnicas	12
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1 Características das gerações	13
2.1.1 Características da geração Baby Boomers	13
2.1.2 Características da geração X	13
2.1.3 Características da geração Y	14
2.1.4 Características da geração Z	14
2.2 Contribuições da tecnologia para a geração	14
2.2.1 Questões históricas das tecnologias na evolução	15
2.3 Clima organizacional e suas proporções	16
2.4 Preconceitos intergeracionais	18
2.5 Liderança jovem	19
2.6 Conflito entre as gerações	22
3.7 Gerenciando os conflitos entre as gerações	24
3. PESQUISA DE CAMPO	26
3.1 Entrevista com gestores	26
3.2 Entrevista com colaboradores	35
4. CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICES	57
Apêndice A	57
Apêndice B	59

1. INTRODUÇÃO

O conflito é algo existente no cotidiano da humanidade desde os primórdios. Sendo decorridos por diversos motivos, se faz presente em desenvolvimentos e transformações importantes em todos os âmbitos sociais, inclusive o organizacional.

“Conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos” (CHIAVENATO, 2004, p. 416).

As divergências são frutos das diferentes formas de enxergar e se comportar diante das situações existentes. Sendo evidentes quando se fala em cultura, política, valores pessoais, tecnologias e problemáticas sociais, se intensifica ainda mais quando há uma sobreposição de gerações, como no ambiente de trabalho que se estabelece uma hierarquia.

De acordo com Robbins (2005), as gerações são estabelecidas com base em um conjunto de vivências partilhadas, que influenciam diretamente em seu comportamento, isso indo de acordo com a determinada época em que o indivíduo foi criado, com base em suas crenças, valores e atitudes, que se diferenciam de pessoa para pessoa.

Dessa forma, as diferenças de uma geração para outra detêm relevantes transformações de comportamentos que são influenciadas até mesmo pelo contexto histórico e tecnológico da época. Sendo assim, cada uma tem suas próprias características.

Conforme ingressam no mercado de trabalho vem trazendo consigo seu modo de pensar, agir e se expressar, ou seja, seu padrão comportamental. Desta maneira aconteceu com os Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964), com a geração X (nascidos entre 1965 e 1980), com a Y (nascidos entre 1981 e 1996) e com a Z (nascidos entre 1997 e 2010) que estão começando a entrar no ramo profissional.

Diante disso, cabe ao líder estabelecer estratégias eficientes para entender e controlar a situação que possa vir a ocorrer. Segundo Marques (2019) o líder é o principal recurso para a resolução de conflitos entre os membros de uma equipe, é ele o intermediador entre as partes, o qual analisa com detalhe os fatores que motivam

aquele problema e qual foi o papel de cada colaborador diante disso, tomando então atitudes cabíveis para evitar a mesma ocorrência.

Por fim, muitas empresas dão espaço ao novo, tendo em suas equipes jovens líderes, que trazem seus entusiasmos e novas ideias para agregarem ao crescimento da organização. Um de seus principais desafios é serem responsáveis por pessoas de gerações distantes, que acabam sendo resistentes quanto a maneira de gerir de seu superior.

1.1 Justificativa

As transformações globais ocorridas nas últimas décadas, em função da evolução tecnológica e das mudanças de valores sociais impactaram nas organizações como um todo. Esse processo acabou gerando conflitos de convivência entre as gerações, de aspectos tanto positivos quanto negativos. Dessa maneira pretende-se compreender a transformação do clima organizacional de uma empresa do setor privado devido às novas lideranças e concepções que surgem a cada dia.

1.2 Questões de pesquisa

1. Quais as principais características de cada geração e o quanto se distinguem de uma para a outra?
2. Como a tecnologia contribui para o conflito entre gerações distintas?
3. Como os conflitos entre pessoas de diferentes idades afetam o clima organizacional e quais proporções podem ser geradas ao longo do tempo?
4. Existe um pré-conceito dentre as gerações, e se sim, como superá-lo?
5. O que colaboradores de empresas privadas pensam quando se veem sendo geridos por um jovem?
6. Quais os pontos fortes e fracos de uma gestão jovem ao olhar da empresa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Verificar a ocorrência de conflitos entre as gerações, diante de lideranças jovens, analisando as consequências e suas novas perspectivas.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Verificar quais as principais características de cada geração e o quanto se distinguem de uma para a outra.
2. Entender até onde a tecnologia contribui levando ao conflito de gerações.
3. Estudar como os conflitos entre pessoas de idades diferentes afetam o clima organizacional e as proporções que podem ser geradas ao longo do tempo.
4. Avaliar se existe um pré-conceito dentre as gerações e caso haja, como superá-lo.
5. Compreender o que colaboradores de empresas privadas pensam quando se veem geridos por um jovem.
6. Investigar quais os pontos fortes e fracos de uma gestão jovem para a empresa.

1.4 Métodos e técnicas de pesquisa

Para proporcionar maior familiaridade com o tema, a pesquisa ocorreu no método de exploratória envolvendo um levantamento bibliográfico do histórico de conflito das relações da empresa, bem como o crescimento da liderança jovem nas organizações. Tendo o propósito de coletar dados e a transformação desses em informações, a pesquisa desenvolveu-se qualitativa, por estudar as mudanças dentro das empresas. A pesquisa de campo foi realizada em setembro de 2022 e foi aberta ao público.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Características das gerações

“A definição que se refere à Geração que teve início na década de 60 se deve a um estudo realizado por Jane Deverson. A ideia era classificar a geração de adolescentes da época, que eram considerados muito rebeldes para os padrões de então.” (SOARES, 2009)

Para o sociólogo húngaro Karl Mannheim, a geração consiste em um grupo de pessoas nascidas na mesma época, que convivem os mesmos acontecimentos sociais durante a sua formação, crescimento e que compartilharam a mesma experiência histórica, assim sendo significativa para o grupo.

Segundo o site Bei Educação (2021), não há um consenso sobre o ano que começa e termina cada um, mas uma divisão possível é Baby Boomers (1946 - 1965), Geração X (1966 – 1981), Geração Y ou Millennials (1982 - 1998) e Geração Z (1999 – 2010). Há ainda a Geração Alfa, que compreende os nascidos a partir de 2010.

“O momento socioeconômico e histórico influencia diretamente o comportamento das pessoas. É aí que entram as gerações, diferentes períodos da história que impactam na maneira como jovens e adultos consomem, trabalham e aprendem” (VALLADARES, 2019)

2.1.1 Características da Geração Baby Boomers

"Minha missão nesta vida é trabalhar". Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa à qual são leais. Alguns sentem dificuldade de quebrar os antigos paradigmas e desenvolver flexibilidade para soluções de problemas. (MARTINS, 2022)

São caracterizados por sua lealdade à Organização, possivelmente devido à baixa concorrência no mercado de trabalho e à ausência de desenvolvimento de tecnologias. Respeitam a hierarquia, geralmente são formais/ burocratas, são bons em tomar decisões sob pressão e condenam o prazer antes do dever. (ANTUNES, 2017)

2.1.2 Características da Geração X

Os integrantes da Geração X têm sua data de nascimento localizada, aproximadamente, entre os anos 1960 e 1980. A Geração X é formada pelos filhos da Geração Baby Boomers, formada logo após a Segunda Guerra Mundial e pelos pais da Geração Y. (DUARTE, 2011)

Para Duarte (2011) a geração X tenta equilibrar vida profissional e vida pessoal, um pouco mais do que os seus antecessores e um pouco menos do que os seus sucessores.

Assim como uma forte característica é a valorização das competências. Das suas próprias, quando atuando de forma isolada dos demais, e nas de seus colegas, ao assumirem a liderança ou trabalharem em grupo.

2.1.3 Características da Geração Y

“Muitos deles já ocupam cargos de liderança em relação a pessoas da geração anterior que têm a mesma idade dos seus pais. Essa está entre as gerações no mercado de trabalho que possuem grande criatividade e capacidade de inovar na carreira, já que acabam despertando o seu melhor quando são desafiados e recompensados.” (ASPECTUM, 2022)

Regida pelo imediatismo e intenso questionamento, os Millennials dificilmente aceitam posições subalternas. Por isso, desde cedo buscam altas posições no mercado de trabalho. (Aspectum, 2022)

2.1.4 Características da Geração Z

Recém-chegados ao mercado de trabalho, são desapegados das fronteiras geográficas. Também não são fãs da burocracia e gostam da ideia de trabalhar em casa. Além disso, apesar de serem populares nas redes sociais, na vida real podem não trabalhar bem em grupo – devido sua forte característica de independência. A tomada de decisão acontece de forma ágil. Esperam rápida ascensão na carreira. (ANTUNES, 2017)

Os jovens Z ainda não estão no mercado de trabalho, numa posição de liderança, um dia chegarão lá, e sua noção inflacionada do “eu”, somada à dificuldade de se manterem no presente, está diminuindo a capacidade de crescer e aprender com as pessoas mais velhas. Essa capacidade de interação, mudando da visão egocentrista para a visão holística, pode ser obtida por meio de treinamento e aplicação de análise SWOT, que poderá partir de um brainstorming de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, tanto para a Organização, quanto para a equipe e para o funcionário. (ANTUNES, 2017)

2.2 Contribuições da tecnologia para a geração

Segundo Cozer (2019), não surpreende que diferentes gerações tenham níveis variados de interesse e aceitação a inovações, enquanto os grupos mais jovens se mostram muito interessados e aceitam todas as novas tendências tecnológicas, as gerações mais antigas são muito específicas quanto ao seu interesse em consumo de tecnologia.

“Enquanto as gerações Y e Z tendem a usar meios digitais para armazenar informações, os grupos mais antigos não abrem mão de papel e caneta, e podem ver os exemplos dos mais novos como rudes ou desrespeitosos.” (COZER, 2019)

Com diferenças naturalmente tão evidentes, desenvolver as capacidades de cada indivíduo no ambiente de trabalho torna-se um grande desafio para os líderes, especialmente quando a tarefa é estabelecer linguagens e processos mediados por diferentes tecnologias. (COZER, 2019)

De acordo com PÁDUA (2021), os Baby Boomers (1946-1964): são marcados pelo pós-guerra. Utilizaram máquinas de escrever e cartas e demoraram mais para se familiarizar com o digital. Passaram por períodos de recessão econômica e têm o foco no resultado.

A geração X (1965-1979): tendem para o materialismo. Acompanharam o desenvolvimento computacional e são mais empreendedores que a geração anterior.

Millenials ou Geração Y (1980-1994): é a geração globalizada. Acompanharam o desenvolvimento da internet e da conectividade 24h por dia. São mais questionadores no trabalho.

A Geração Z (1995-2010): tem uma relação simbiótica com a tecnologia. São considerados nativos digitais e empreendedores engajados.

“As resistências à mudança, em vez de serem vistas como obstáculos, devem ser entendidas como manifestações de emoções, tais como ansiedade, medo, angústia, raiva, nostalgia” (VERGARA; SILVA, 2002, p.13).

As mudanças tecnológicas foram o ponto de partida para alterações na forma de gerir empresas e de lançar serviços e produtos. As empresas precisam aprender cada vez mais com a geração Z. Eles tendem a ser menos burocráticos, menos resistentes às mudanças, mais ágeis, mais colaborativos, e mais tecnológicos. Ouvir-os pode ajudar a implementar novas possibilidades de culturas inovadoras dentro das organizações, a evolução tecnológica e a transformação digital. (RAMANHO; ROGÉRIO, 2019)

Segundo RAMOS (2018), novas concepções surgiram, novas práticas, ocupações, tudo mudou em tão pouco tempo, com isso novas profissões foram criadas, culturas foram refeitas e isso tudo acaba por influenciar no papel do indivíduo na sociedade em que vive.

2.2.1 Questões históricas das tecnologias na evolução

Segundo SROUR (1998) a Revolução Digital trouxe mudanças tanto em aspectos do trabalho manual e repetitivo, como no trabalho manual profissional e qualificado, no trabalho intelectual de execução de rotinas padronizadas e até no trabalho intelectual de concepção criativa. Dessa forma, "a qualificação do trabalho passa a ser generalizada, atingindo todos os trabalhadores envolvidos em processos informatizados" (SROUR, 1998, p. 19)

De acordo com MATTOS e GUIMARÃES (2005), a revolução industrial, que se iniciou na Inglaterra em meados do século XVIII foi o fator que impulsionou o comércio mundial. Neste mesmo período, a mudança do hábito dos consumidores, que passaram a ter mais acesso às informações e a valorizar mais os produtos oriundos da indústria, incentivou novas

pesquisas tecnológicas. Já nos anos de 80 e 90, houve uma grande reengenharia tecnológica, na qual se fundamentou o processo de globalização. Com o surgimento e o desenvolvimento de novas tecnologias da informação, a manipulação e a disseminação do conhecimento têm se dado de maneira cada vez mais acelerada, com maior qualidade e para mais pessoas.

Com o crescimento das organizações industriais, tanto em tamanho quanto em número, os consumidores passaram a adquirir não mais o que o mercado disponibilizava, e sim bens e serviços que iam realmente de encontro a sua necessidade, qualidade, e poder aquisitivo. Neste período começa a surgir o equilíbrio entre demanda e oferta, o que antes não ocorria pela ausência de concorrência. (MATTOS e GUIMARÃES, 2005, p.10)

Conforme CASTELLS (2000) “a inovação tecnológica e a transformação organizacional com enfoque na flexibilidade e na adaptabilidade foram absolutamente cruciais para garantir a velocidade e a eficiência da reestruturação e o processo de transformação econômica e as mudanças que aconteceram nas organizações e governos não teriam tido a magnitude e o impacto que tiveram se não tivesse sido pela tecnologia”.

BRITTOS (2002,) acrescenta que as” tecnologias geram impacto econômico, político e sociais. As novas configurações trazem, portanto, benefícios e prejuízos já que facilitam por um lado e por outro demandam a necessidade de um conhecimento maior para acessá-las, além de afastar os indivíduos do contato físico, trazer diferenças sociais à tona e evidenciar que o poder está cada vez mais nas mãos de poucos”.

2.3 Clima organizacional e suas proporções

Luz (2003, p. 29, 30) afirma que o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, assim como é também a atmosfera psicológica que acaba envolvendo a relação entre a empresa e seus funcionários.

Lima (2019) compreende o clima organizacional como algo subjetivo, pois é baseado na percepção dos colaboradores em relação a empresa, e relativo, pois essa percepção pode variar de pessoa para pessoa.

Oliveira (2022), define Clima Organizacional como o conjunto das opiniões e sentimentos dos profissionais a respeito do local em que trabalham. Ele é de extrema importância para as empresas, pois podem impactar de forma positiva ou negativa a produtividade da organização.

O clima organizacional é percebido nas entrelinhas das atividades rotineiras de uma empresa, como por exemplo na confiança que o empregado tem em seu líder, na colaboratividade de seu time, na crença no produto ou serviço que a empresa oferece ou na felicidade do empregado ao sair de casa para ir trabalhar. (LIMA, 2019)

Veyra (2016) entende, por clima organizacional como que um conceito percebido pelos colaboradores. Portanto, dependente de um juízo de valor, tendo influência sobre a produtividade, a motivação e o comportamento dos funcionários.

De acordo com o artigo da GPTW (2020), um ambiente de trabalho agradável e produtivo é fundamental para que as pessoas se sintam bem e engajadas, sugere boas práticas para manter o clima organizacional favorável a esse cenário. A atmosfera de integração e participação efetiva nas decisões e projetos, pode determinar o modo como as pessoas se relacionam entre si e com a empresa.

Segundo Luz (2003), o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos colaboradores. O clima é prejudicado ou ruim quando afeta de forma negativa e duradoura no ânimo dos colaboradores, gerando conflitos, discórdias, desuniões, rivalidades, desinteresses pelo cumprimento das tarefas.

Quando existe um bom clima organizacional as pessoas trabalham mais satisfeitas, seu rendimento atende as expectativas da empresa, o ambiente favorece satisfação nas necessidades pessoais e profissionais, no entanto, quando esse clima é tenso, torna os colaboradores preocupados, insatisfeitos, provocando preocupação, insegurança fazendo com que o trabalho se torne algo descontente de se fazer. (ALVES 2015).

Para Luz (2003 p. 13), as empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus empregados, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima, tais como: o salário, o trabalho que realizam, o relacionamento entre os indivíduos, a comunicação, a liderança, os benefícios, entre outros.

O autor ainda afirma sobre clima organizacional:

Algumas organizações são regidas em seus aspectos disciplinares. Algumas são extremamente formais em suas relações de trabalho, enquanto que outras são demasiadamente informais. Umas são conservadoras, outras inovadoras, umas são ágeis, outras lentas. Umas são modernas, outras retrógradas, como se vê, cada empresa tem seu jeito de ser, e o que torna um lugar especial, ou extremamente difícil de trabalhar (LUZ 2003.p. 20).

Veyra (2016) relata, que o clima organizacional é um reflexo do grau de motivação dos colaboradores e tem efeitos positivos e negativos sobre o comportamento das pessoas no local de trabalho. Tratando-se de uma “atmosfera psicológica”, um retrato momentâneo da relação entre a organização e seus colaboradores, assim, relacionado com a qualidade e a adequação desse ambiente para o trabalho.

De acordo com Oliveira (2022), a finalidade do clima organizacional na empresa é garantir um ambiente agradável para todos os colaboradores, que os motive a ir trabalhar

diariamente engajados, possibilitando que essa satisfação possa ser mensurada regularmente.

Chiavenato (2008 p.471) afirma que, um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade.

2.4 Preconceitos intergeracionais

“Etarismo, também conhecido como idadismo ou ageísmo, é o termo utilizado para se referir à discriminação contra indivíduos ou grupos etários com base nos estereótipos de idade”. (ETARISMO..., 2021).

Quando fazemos a pergunta "você tem preconceito com pessoas mais novas ou mais velhas?", a maioria responde categoricamente que não. Muitas vezes, pode até parecer um questionamento estranho, porque estamos o tempo todo lidando com gente de várias idades. Mas, quando paramos para analisar as relações dentro das empresas, que reúnem gerações diferentes, alguns aspectos dessa questão vêm à tona. (NASCIMENTO, 2022).

Segundo Nascimento (2022), muitas das vezes, situações desconfortáveis acontecem de forma inconsciente através de estereótipos que construímos a partir de experiências pessoais. Um exemplo é quando se é sugerido que o estagiário faça o café ou há uma falta de credibilidade referente as sugestões de um colega mais velho. Demonstrando assim dificuldades em lidar com pessoas de diferentes idades, seja porque "aprendemos" que os jovens são pouco responsáveis para desempenharem tarefas complexas, seja porque os mais velhos só têm ideias ultrapassadas.

Para Jordan (2021), os mais velhos ocupavam um lugar de saber, até mesmo pelas experiências de vida. Quando então há a troca intergeracional todos lucram, de forma que as gerações mais jovens ganham a experiência dos mais velhos e os mais velhos acabam ganhando conhecimentos tecnológicos e inovadores com os mais jovens.

Jordan (2021), garante que existem pessoas de diversas idades que cultivam um estilo de vida mesclando hábitos, conhecimentos e gostos comuns de diferentes gerações. E que estes são profissionais proativos, dispostos a aprender ou ensinar e a desenvolver novas habilidades.

Está cada vez mais claro que, hoje, o tempo de casa não é mais o fator determinante para a escolha do líder. As *soft skills* - habilidades comportamentais do indivíduo - contam muito. Assim, o que pesa na escolha do líder é a proatividade, a capacidade de trabalhar com demandas atuais, a desenvoltura nos relacionamentos interpessoais, o interesse pelos objetivos

da empresa e a eficiência para gerar motivação e engajamento das equipes. (MELZI, 2021)

Conforme afirma o blog Locus (2015), assumir uma posição de liderança nas empresas sempre será um grande desafio. De forma que incertezas e medos fazem parte do processo. Ademais, quando a pessoa é jovem, a situação fica um pouco mais complicada. Isso porque, por mais dinamismo, capacidade e empolgação que se demonstre, os líderes jovens acabam tendo que enfrentarem preconceitos e receios de sua equipe.

De acordo com a Locus (2015), muitos membros da equipe não querem sair de suas zonas de conforto ou ficam com medo de perder o emprego caso haja grandes mudanças, conseqüentemente resistem a jovens em um cargo elevado por medo do que há de vir em consequência disso.

"A generalização para toda uma geração parece-me excessiva e distorcida para um ponto de vista negativo daquilo que são as características identificadas neste grupo de indivíduos" (COSTA, 2019).

Costa (2019), defende que se pode fazer escolhas de como encarar as características da geração Z: negando e criticando as mesmas ou aceitando e aproveitando-as da melhor maneira, entendendo também que o futuro está nas mãos dessa geração.

Conforme Borja (2021) afirma, o conflito intergeracional é saudável e natural, uma vez que tais atitudes demonstram as diferenças de pensamentos e valores. Diante disso, as gerações têm muito o que aprender uma com a outra e para que isso venha acontecer é necessário que haja uma abertura ao diálogo e à troca.

Para Jordan (2021), os líderes devem estimularem trocas de conhecimentos entre os grupos, aumentar a inovação, combater o preconceito entre as gerações e fazer com que seus colaboradores aprendam uns com os outros. Assim como é necessário que trate o fato da diversidade com heterogeneidade, se comunicando com cada colaborador de acordo com suas características.

"O respeito mútuo é essencial. Mas, para isso, é preciso que as gerações reconheçam a importância do saber, das vivências e experiências das outras gerações". (BORJA, 2021)

2.5 Liderança jovem

Liderar é ter influência sobre o ambiente de trabalho e seus subordinados, criando assim um ambiente motivador, que tenha como frutos, resultados produtivos, trazendo satisfação não apenas para a empresa, como também os liderados. É importante estabelecer formas de lideranças, criando atividades que resultem em grandes produtividades. Estipular

formas de lideranças, priorizando um comportamento positivo nos colaboradores, como: clima confiável entre colaboradores e líder, respeitar a visão da equipe e uma boa comunicação entre todos. (MONTEIRO, 2012).

Na literatura organizacional sobre liderança, ocorrem inúmeras definições, incontáveis artigos e polêmicas e a maioria dos pesquisadores concordam com alguns traços comuns, como sendo importantes para os líderes, que são: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional. (KETS DE VRIES, 1997).

Segundo Kets de Vries (1997), a função do líder não é apenas o óbvio, liderar, mas também ajudar seus colaboradores a amadurecer, alcançando assim um crescimento profissional. Deverá assim, o líder, proporcionar atividades motivadoras e desafiadoras, e para tanto, é obrigatório que conheça bem sua equipe, bem como às necessidades de seus funcionários.

Bueno (2021), afirma que com o passar dos anos, profissionais com muita experiência eram os indicados como os mais preparados para cargos de liderança e gestão. Entretanto, essa realidade tem se modificado. O mercado está cada vez mais dinâmico, intensificado pela pandemia, e a cultura dos negócios tem sido modificadas globalmente, abrindo portas para as novas gerações.

Mais do que nunca, as organizações precisam de líderes humanos e motivados, pessoas que estejam preocupadas em estimular o desenvolvimento do ser na sua totalidade, objetivando que seus profissionais se tornem mais realizados e felizes, com a organização mais saudável em todos os sentidos. Para isto, se faz necessária a implementação de programas de incentivos e valorização das pessoas, buscando-se estimular os talentos para o desempenho de suas funções com acentuados níveis de motivação e altas performances, onde suas potencialidades são encorajadas à aplicação e suas expectativas de desenvolvimento são atendidas, culminando em muitos casos em forte impacto positivo na motivação e no clima organizacional. (GUIMARÃES, 2002).

Guimarães (2002), garante que as ideais de uma organização sempre devem estar baseadas na valorização e na constante ideia de que seus colaboradores necessitam ser assistidos no que tange a treinamento, a disseminação de ideias e a participação direta da liderança junto a cúpula da empresa para que se alcance não só apenas o bem comum da organização, mas também o bem de seus colaboradores, isso trará ao longo de anos os benefícios que a organização almeja.

Hoje existem vários jovens líderes, com grandes responsabilidades e influência nos negócios, o que traz várias vantagens, desafios e oportunidades.

A geração Y, também chamada de Millenials - pessoas nascidas entre 1985 e 1999 - estão se tornando protagonistas na liderança jovem. Essa geração que acompanhou o

desenvolvimento da internet é formada por pessoas acostumadas com a velocidade que as coisas mudam. Naturalmente, isso modificou sua forma de pensar, sonhar e, conseqüentemente, de trabalhar. (OLIVEIRA, 2021)

De acordo com Bueno (2021) ter uma liderança jovem é saber que eles se abrem para inventar o que é necessário em cada nova situação e como as oportunidades se revelam. Seus olhos estão voltados para a frente e na experiência presente. Eles trabalham no entendimento e iniciação com base no que está acontecendo agora.

Conforme Bueno (2021), uma das principais características desses jovens é que eles gostam de estar envolvidos em todo o processo do qual fazem parte. Com isso, frequentemente se encontram próximos das lideranças, não têm medo de falar os problemas que identificam na empresa, dão sugestão de melhorias e se satisfazem ao implementá-las. Mas será que essa geração está pronta para assumir a liderança em grandes organizações? Sim, ela está! A justificativa está na diferença entre líder e chefe. Para chefiar é necessário que a pessoa possua mais conhecimento técnico, pois precisa mostrar que sabe mais, enquanto para liderar é necessário que influencie as pessoas à sua volta e as guie para juntos, construírem um serviço ou produto melhor. Por isso, a geração Y tem se destacado no mercado com várias vantagens ao se tornar líderes. Algumas das vantagens desses líderes jovens são:

- Capacidade de inovação
- Ausência de vícios
- Adaptabilidade ao mercado

Para Vazquez (2017), a procura por líderes mais flexíveis a mudanças, com habilidades sociais e mais focados na gestão de pessoas do que no conhecimento técnico do negócio e em geral mais jovens está alterando a forma como empresas se organizam, de acordo com especialistas de recursos humanos. Eles afirmam que médias e grandes empresas têm optado por reduzir os degraus de hierarquia, aproximar gestores e equipes e apostar na melhora dos indicadores de satisfação interna.

Os especialistas dizem que o novo perfil do líder está ligado a mudanças culturais das últimas décadas e a uma transformação no papel do departamento de RH. Antes focado nos processos de seleção e desligamento da empresa, o setor assumiu responsabilidades como acompanhamento profissional, treinamento e capacitação. Assim, o processo de formação de líderes dentro das companhias foi acelerado. (VARQUEZ, 2017).

Diante de toda explanação, pode-se concluir que é de total necessidade que haja um aperfeiçoamento nas lideranças, através de uma melhor programação e objetivos da

empresa, focando também às necessidades dos liderados, de um modo geral. (MONTEIRO, 2012)

2.6 Conflito entre as gerações

Conflito no vocabulário jurídico prevalece no sentido de choque de ideias, devido às divergências entre fatos, coisas ou pessoas.

A expressão é usada como sinônimo de controvérsia, disputa, embora seja difícil definir conflito, pode se dizer que é um desacordo apresentado pela incompatibilidade entre objetivos e emoções. (TARTUCE, 2020).

O conflito de gerações é nada mais que um desentendimento causado pelas diferenças geracionais entre os colaboradores em uma mesma empresa, ocorrendo pela junção no mesmo ambiente de formas antigas e novas de trabalho (SANCHES, 2022).

Gonçalves, (2021) relata que essa diferença é entre os funcionários mais maduros ou idosos que possuem receio das mudanças no mercado e da pressão para manter-se empregado, enquanto os mais jovens anseiam por tudo muito rápido.

Segundo Jordan (2020) outro fator que gera este encontro geracional é a permanência dos profissionais com mais tempo de empresa por um período que se estende. Muitos tem adiados suas aposentadorias por várias questões dentre elas a financeira, enquanto de forma simultânea os chamados Millenials chegam ao mercado em número cada vez mais expressivos, é possível observar-se em corporações de médio e grande porte, devido este quadro naturalmente tende ocorrer conflitos entre faixas etárias diferentes seja com o líder ou liderado, são pessoas diversas defendendo sua visão de mundo e trabalho, mas ambos precisam entregar resultados em comum para atender as expectativas da empresa.

De acordo com o blog Up Brasil (2019), o conflito entre as gerações tem ultrapassado barreiras pessoais afetando o trabalho nas organizações, uma pesquisa realizada pela Câmara Americana de Comércio, trouxe que 7% das empresas possuem conflitos entre as gerações, que ocorre não somente pela diferença de idade, mas pela forma de verem o trabalho e aprendê-lo.

Half (2022) traz que certamente o modo de assimilar informações passadas é o motivo de divergências, enquanto uns aprendem de modo linear, outros aprendem sob demanda, para algumas gerações é normal perguntar o quanto achar necessário, mas isso pode incomodar outras, naturalmente gerando conflitos.

Considerando os modelos de trabalho que cada um enxerga de uma forma, dentre as gerações mais antigas há a obediência de cumprimento dos horários, enquanto isso para os mais jovens devida a incorporação cada vez maior da tecnologia, o ofício pode ser realizado de qualquer lugar em qualquer horário.

A comunicação é outro fator existente entre as gerações, pelas suas grandes mudanças nas últimas décadas é com certeza um dos maiores desafios a serem vencidos dentro das empresas, por desempenhar um papel fundamental para a obtenção de operações bem-sucedidas. De um lado os mais jovens se comunicam de forma rápida e demasiada pelos meios eletrônicos, em contrapartida os mais antigos preferem o “cara a cara”, gerando mal-entendidos por parte de ambas as gerações, os mais antigos se sentindo excluídos de grupos de WhatsApp e os mais novos rejeitados pela falta de respostas imediatas (HALF, 2022).

O maior dentre os diversos motivos de conflitos entre as gerações, é o uso da tecnologia, pelo fato de que cada pessoa tem uma forma de lidar com os recursos tecnológicos. (SANCHES, 2022).

Muitas vezes este mix de pessoas resulta em uma espécie de bomba relógio dentro da empresa prestes a explodir a qualquer momento, esse encontro significativo no ambiente profissional ocorre por inúmeras questões, importante ressaltar que essas reúnem os nascidos na década de 1950 até os anos 2000. (JORDAN, 2020)

Estudos das consultorias *ASTD Workforce Development* e *VitalSmarts* revelam que a administração de conflitos é um dos maiores desafios dos gestores de recursos humanos, além de afetar o clima organizacional e fazer a produtividade cair. De acordo com a pesquisa conclui-se que a empresa gasta 5 horas ou mais com conflitos, gerando perda de 12% da produtividade. Dos pesquisados 54,43% trabalham em empresas com funcionários de pelo menos 3 gerações diferentes, sendo divergências mais frequentes entre os Baby Boomers e os Millennials(GONÇALVES, 2021).

Ao contrário dos aspectos negativos de conflitos, pode-se entender que o conflito entre as gerações distintas possui caracteres positivos resultantes em compreensão e solução de problemas. (DONATO,2015).

Esses conflitos gerados no ambiente de trabalho de acordo com Half (2022) podem trazer bons resultados, um deles é o aprimoramento dos processos da organização, que faz com que diferentes visões sobre um mesmo problema resultem em novas soluções, modo de trabalho, ganhando um novo formato. Além de promover a troca de aprendizado entre as gerações e contribuir para o progresso, ao final pode - se obter novas soluções organizacionais, fazendo com que a empresa incorpore a inovação.

De acordo com Deutsch (1997, p. 25) o conflito pode ser caracterizado como construtivo ou destrutivo. Entende-se que nos processos construtivos há o fortalecimento da relação social diante a disputa preexistente e conseqüentemente seus valores, técnicas e habilidades. (Apud OLIVEIRA, 2018).

Os modelos construtivos são conhecidos como conciliação e mediação segundo Deutsch (1997, Apud DONATO, 2015) e suas características são:

- 1) Estimular as partes a desenvolver soluções criativas permitindo que sejam compatíveis os interesses contrapostos;
- 2) Capacidade das partes ou do mediador do processo de motivarem os envolvidos para que resolvam as questões sem atribuição de culpa;
- 3) Desenvolver condições que permitam reformular questões diante eventuais impasses.

Ao contrário disso, o processo destrutivo tem a característica de enfraquecimento ou o rompimento da relação social de uma disputa preexistente em razão da sua forma de condução, sua tendência é ampliar e se tornar mais acentuada durante seu desenvolvimento, sendo assim o conflito torna-se uma competição, cada lado buscando ser o vencedor, não permitindo a convivência de ambas as partes (DEUTSCH, 1997, Apud DONATO, 2015).

2.7. Gerenciando os conflitos entre as gerações

Lidar com o conflito de gerações não é fácil porque, perde-se muito tempo tentando resolver as diferenças que surgem devido aos diferentes métodos de trabalho. Porém, não se pode escolher apenas uma das gerações, pois todas elas contribuem de alguma forma para o desenvolvimento da empresa. (UP BRASIL, 2019).

“Quando o assunto é lidar com o conflito de gerações no ambiente de trabalho, a questão principal deve ser criar um canal aberto de diálogo para toda a equipe” (HALF, 2022).

Segundo o blog Up Brasil (2019):

O diálogo ainda continua sendo a melhor forma de administrar o conflito de gerações. Por isso, é preciso encontrar uma cultura que valorize todas elas para que os funcionários consigam entender a diversidade e a importância de cada um para a empresa. Trocar ideias é fundamental nessas horas.

É essencial que o diálogo seja exercido entre os membros da equipe. Pois além de contribuir com a produtividade do grupo, através da exposição de diferentes opiniões, sugestões e críticas construtivas, também leva ao aprendizado, otimizando as habilidades de

cada um deles. Dessa forma, cabe ao gestor fazer reuniões com a sua equipe, dando espaço para que estes possam expor seus pontos de vista sobre as atividades desenvolvidas (FORTES TECNOLOGIA, 2018).

Para Costa (2020) “a melhor maneira de gerir os conflitos de gerações é, primeiramente, classificar os seus colaboradores e deixar evidente que cada geração possui características que acrescentam e beneficiam as organizações [...]”. No que diz respeito ao assunto, temos como exemplo:

A geração X não aprecia ser monitorada em tudo o que faz, gostam de saber do processo e entender como tudo é realizado. Já a geração Y tem como foco o resultado final do processo, buscando tomar suas próprias decisões, realizando suas tarefas da forma que entendem ser melhor para o processo, porém, gostam de receber *feedbacks*.

Saber essas diferenças ajuda a empresa a entender o comportamento de seus colaboradores e como agir para valorizar suas ações de cada um deles, independente da geração em questão (BLOG JOBCONVO).

“É importante compreender o potencial dos colaboradores e valorizá-los, de modo que as tarefas sejam direcionadas de acordo com o que cada um faz melhor “. (UP BRASIL, 2019)

De acordo com Half (2020), deve-se ter cuidado ao atribuir tarefas, pensar em como cada geração vai receber essas atividades. As orientações devem ser específicas e claras, assim como cada colaborador deve entender a sua função no processo.

“O melhor a se fazer para diminuir os conflitos é promover a união, fazendo com que elas trabalhem juntas e percebam que suas qualidades se complementam”. (COSTA, 2020).

Assim, é importante estimular a criação de relacionamentos entre os colaboradores, em especial entre aqueles de diferentes gerações. Isso colabora para que os funcionários tenham uma maior sensibilidade e empatia em relação ao outro, o que favorece a compreensão das diferenças existentes entre esses profissionais (HALF, 2022).

3. PESQUISA DE CAMPO

O tema central deste trabalho é apresentar como a liderança de jovens possa vir gerar conflitos entre as gerações, em diversas instituições na cidade de Ribeirão Preto, desse modo, para esta dissertação, antepôs à aplicação de dois questionários online por meio da plataforma Google Forms. As pesquisas foram realizadas no período de 01 a 30 de setembro de 2022 e foram obtidas respostas de 25 empresários e/ou gestores e 44 colaboradores do setor privado.

3.1 Entrevista com gestores

O modelo proposto foi distribuído pelo WhatsApp e aplicado a colaboradores que se encontram em posição de liderança, sendo assim, gestores e empresários de diversos setores, como: comercial, industrial, serviços, entre outros. A pesquisa permitiu avaliar entre os entrevistados como lidam diante de conflitos, suas respectivas gerações e dificuldades enfrentadas perante o papel de serem líderes ainda jovens.

O formulário de pesquisa continha 12 perguntas, sendo 11 questões de múltiplas escolha e 1 questão aberta (Apêndice A). Dessarte, dentre as questões fechadas, critério obrigatório de resposta, visando um levantamento de perfil, na atuação de um cargo de liderança em uma organização.

De acordo com a Figura 3.1, é demonstrado o segmento de trabalho dos entrevistados, sendo 36% do setor comercial, logo em seguida pelo setor de indústria sendo 16% do grupo de gestores. Da mesma forma que, a maioria é do gênero masculino - 56%, seguindo por 44% do gênero feminino (figura 3.2).

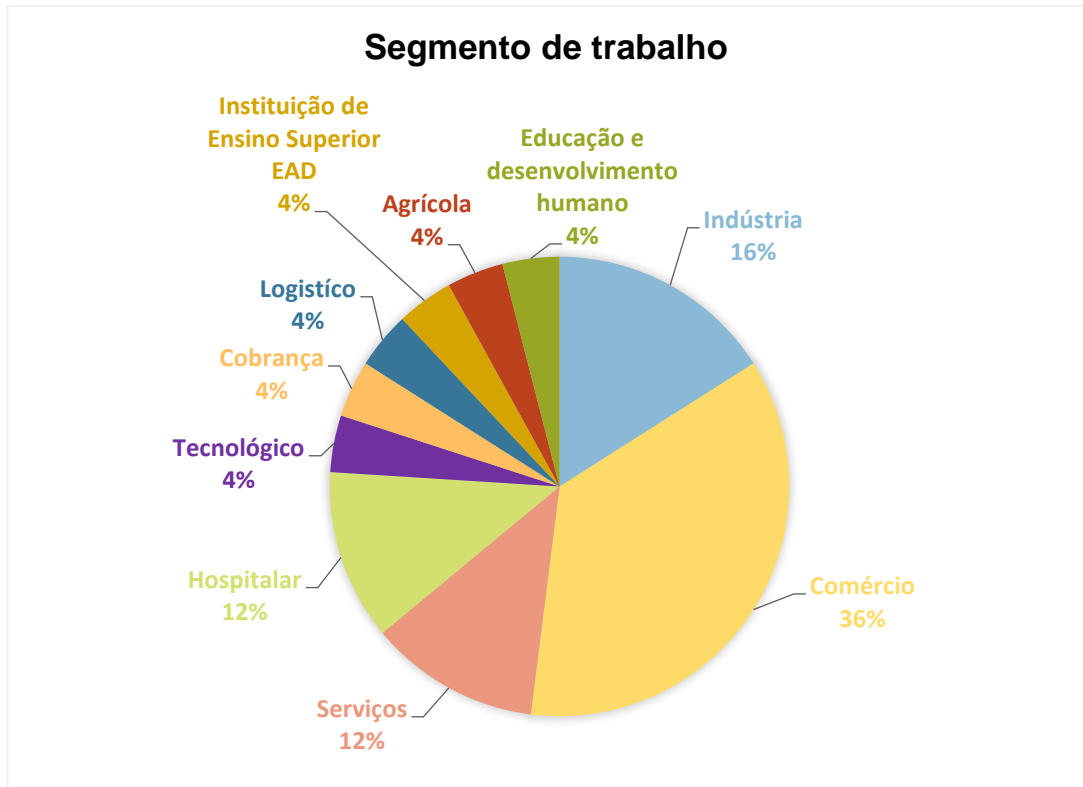


Figura 3. 1 - Segmento de trabalho

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

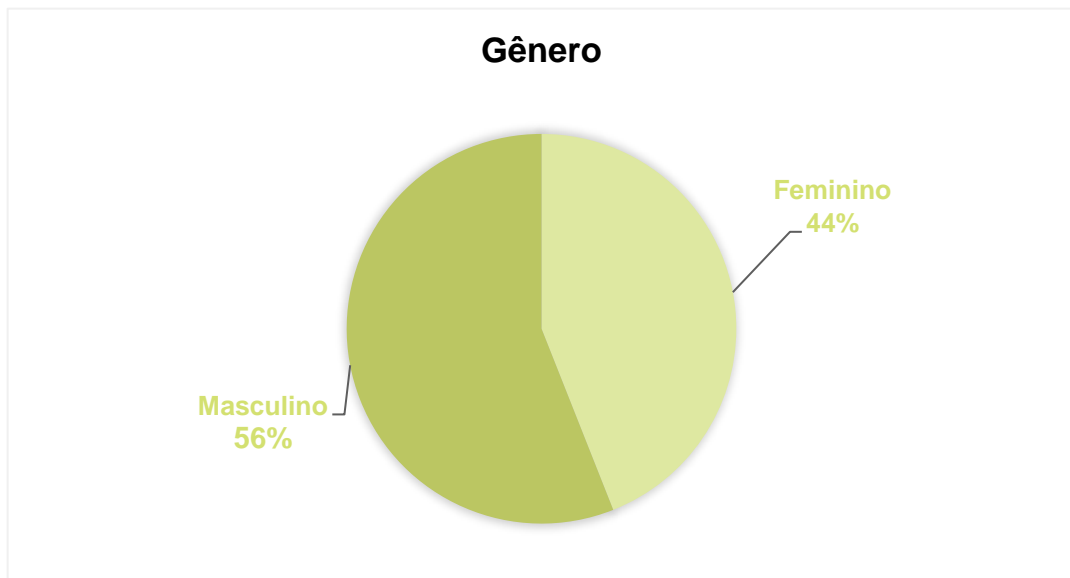


Figura 3. 2 - Gênero

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

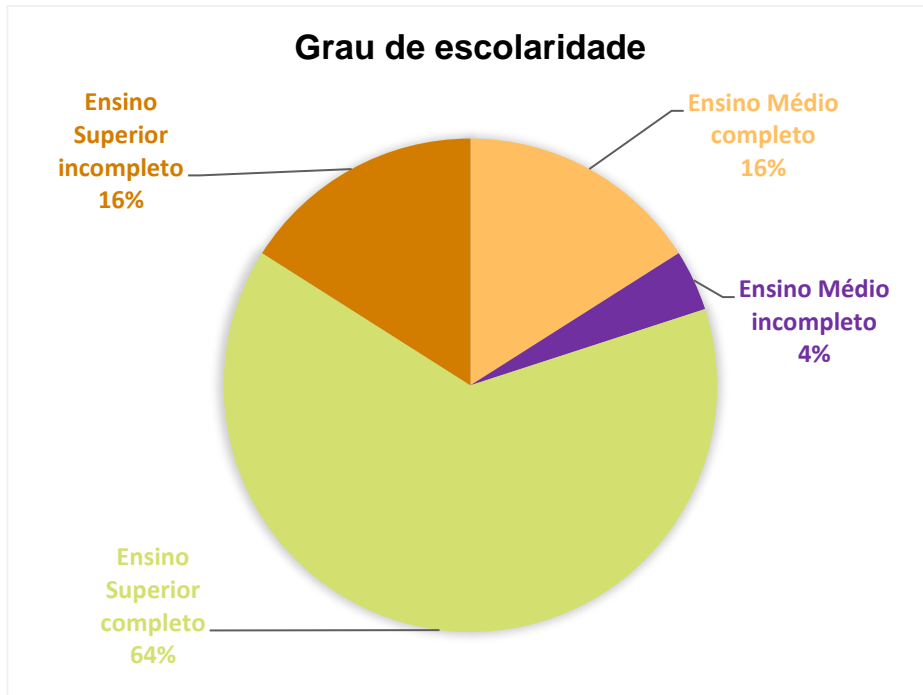


Figura 3. 3 - Grau de escolaridade

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Na figura 3.3 é possível observar que o grau de escolaridade de pessoas em posição de liderança é 64% com Ensino Superior completo, 16% de Ensino Superior e Ensino Médio incompleto e 4% que não concluíram o Ensino Médio.

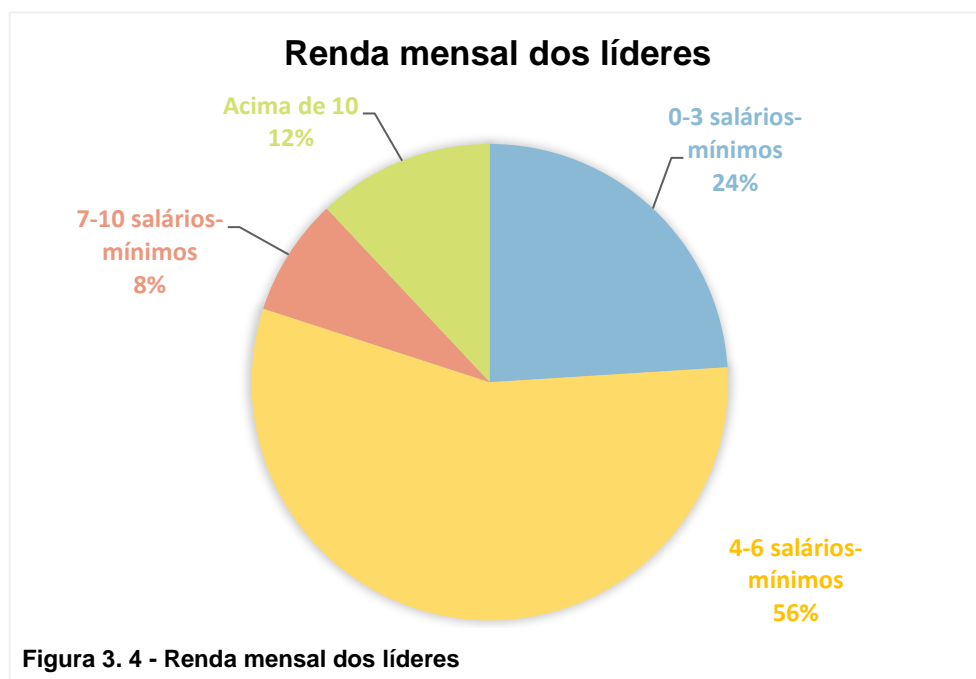


Figura 3. 4 - Renda mensal dos líderes

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

De acordo com a figura 3.4, nota-se que mais da metade (56%) do total de 25 dos líderes entrevistados possuem uma renda mensal em média de até 6 salários-mínimos, já 24% disseram que receber até 3 salários-mínimos, 8% chegam a receber 10 salários-mínimos e por fim 12% ultrapassam a faixa de 10 salários-mínimos.

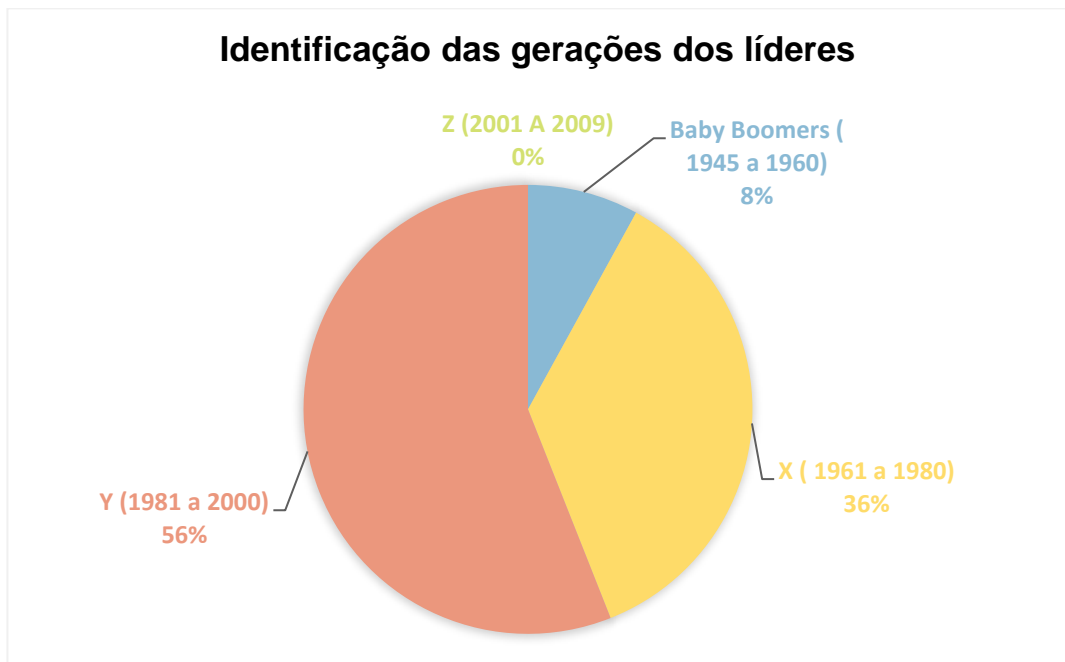


Figura 3. 5 - Identificação das gerações de líderes

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

De acordo com a figura 3.5 é possível constatar que a grande parte dos líderes (56%) pertencem à geração Y - nascido entre 1981 a 2000 -, cerca de 36% são da geração X - nascido entre 1961 a 1980 - e apenas 8% dos líderes entrevistados fazem parte da geração Baby Boomers - nascido entre 1945 a 1960 -. Em contrapartida, nota-se que entre os entrevistados não há líderes que representem a geração Z, nascido entre 2001 e 2009.

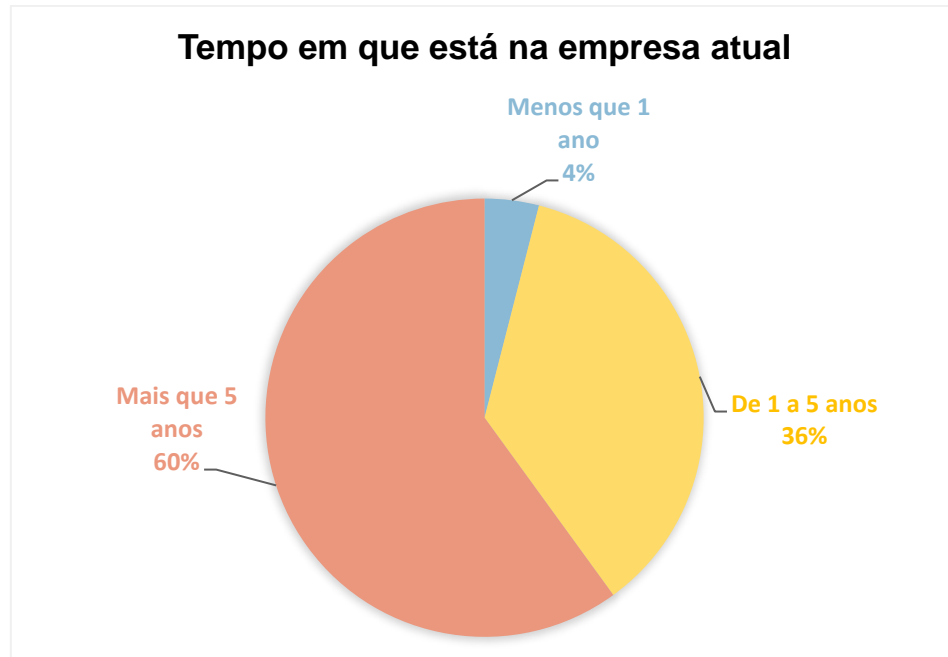


Figura 3. 6 - Tempo em que está na empresa atual

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

A figura 3.6 demonstra que 60% do total dos 25 líderes entrevistados está na empresa há mais de cinco anos, 36% responderam que trabalham na empresa há até 5 anos e apenas 4% estão na empresa a menos de um ano.

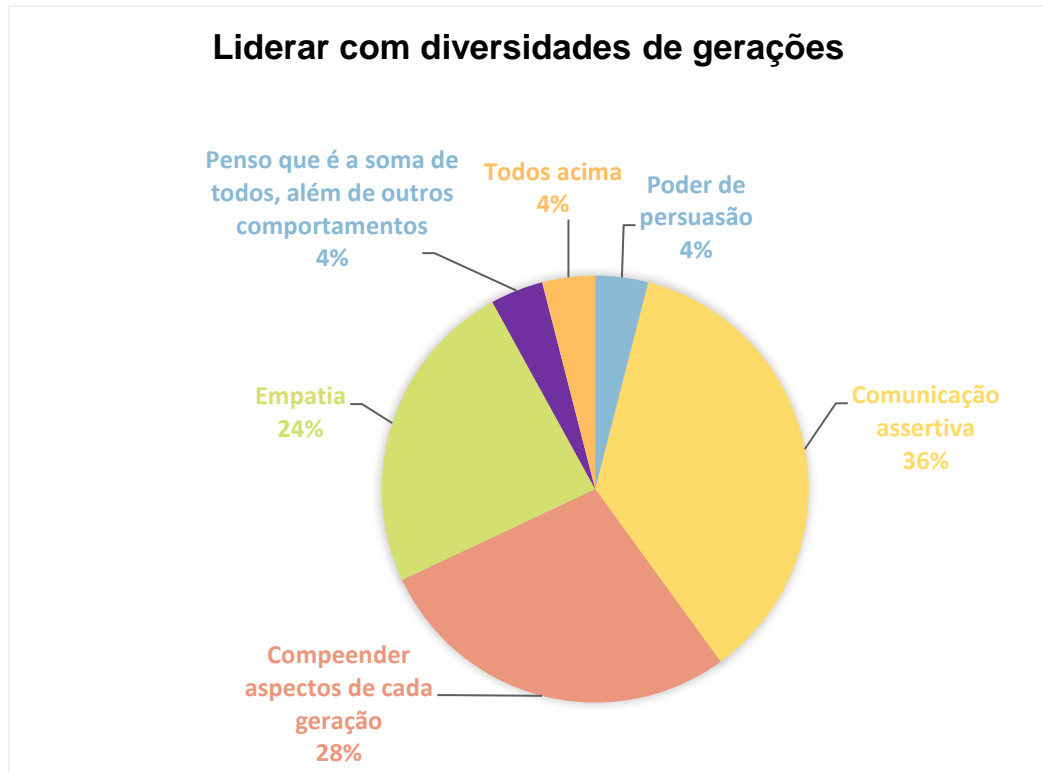


Figura 3. 7 - Liderar com diversidade de gerações

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Conforme mostra a figura 3.7, há uma diversidade de opções sobre como liderar o ambiente de trabalho onde a equipe é composta por diferentes gerações e conseqüentemente há divergências de ideias, opiniões e pensamentos. Assim, 36% dos líderes entrevistados disseram que a comunicação assertiva é necessária para liderar uma equipe com diversidade de gerações, já 28% acreditam que se deve compreender aspectos de cada geração com sua particularidade, 24% afirma ser a empatia, 4% diz ser o poder de persuasão e 8% concorda com todas as alternativas propostas.

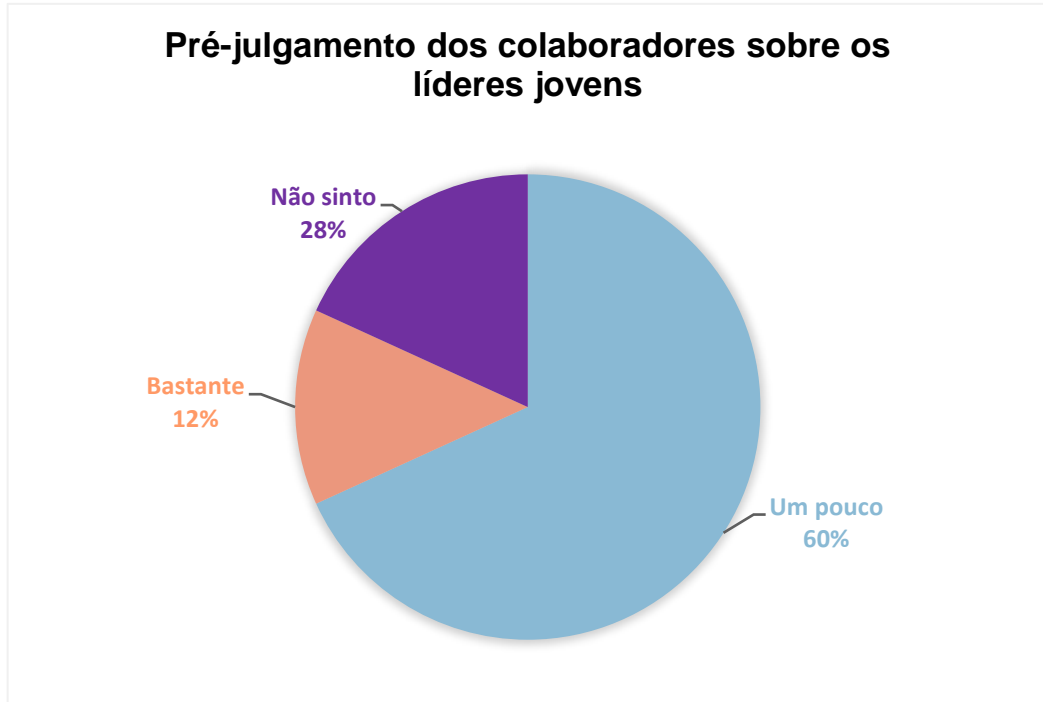


Figura 3. 8 - Pré-julgamento dos colaboradores sobre os líderes jovens

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Na figura 3.8, através de suas perspectivas como líder jovem, a maioria (60%) afirmou sentir um pouco de pré-julgamento e/ou dificuldade de aceitação por parte dos colaboradores de diferentes gerações pela forma como ele então lidera. Cerca de 28% disseram não sentir e 12% assumem sentir bastante. Essa problemática ocorre em consequência das diferentes formas de enxergar as situações, e o período/época que cada geração vivenciou em sua formação como pessoa.

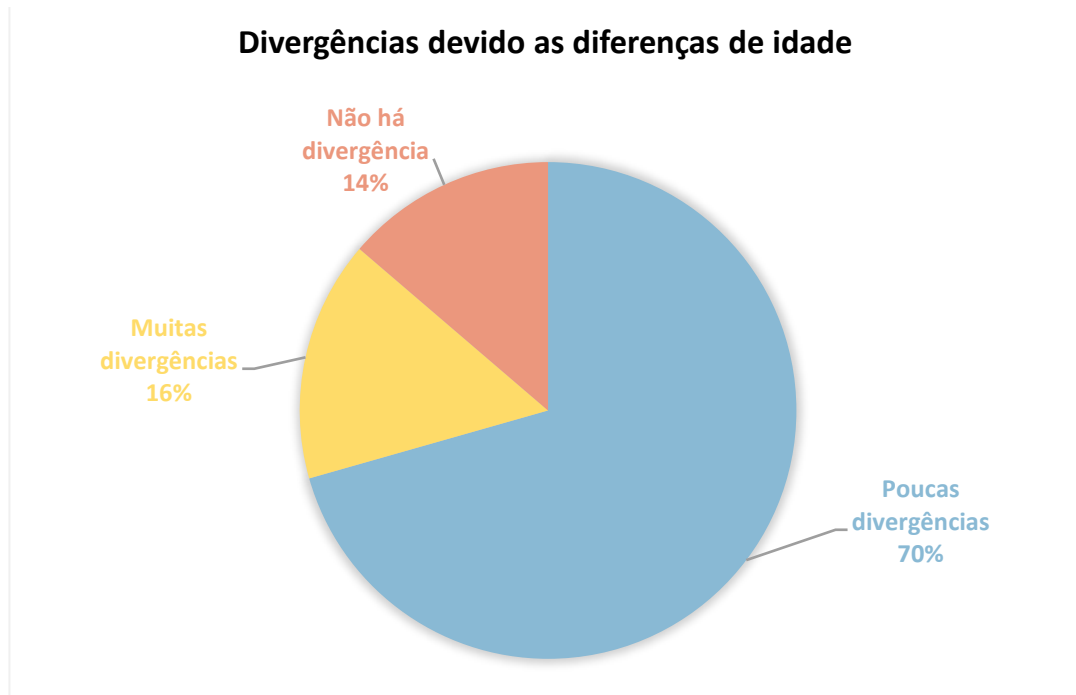


Figura 3. 9 - Divergências devido as diferenças de idade

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

A figura 3.9 demonstra que 18 dos 25 entrevistados (72%) afirma que há poucas divergências devido às diferenças de idade e conseqüentemente das maneiras de se comportar, já que cada geração tem sua perspectiva de mundo devido a fatores de sua época. Já 4 entrevistados (16%) dizem ter muitas divergências e somente 3 (12%) declarou não ter divergências.

Ainda sobre as divergências, a figura 3.10 indica que a predominância de conflitos acontece entre a geração Y (48%) e a X (36%), tanto entre si, quanto com as outras gerações. Logo em seguida vem a Z com 16% e a Baby Boomers com apenas 12%. E cerca de 4 dos 25 líderes (16%) afirmaram não haver conflitos.

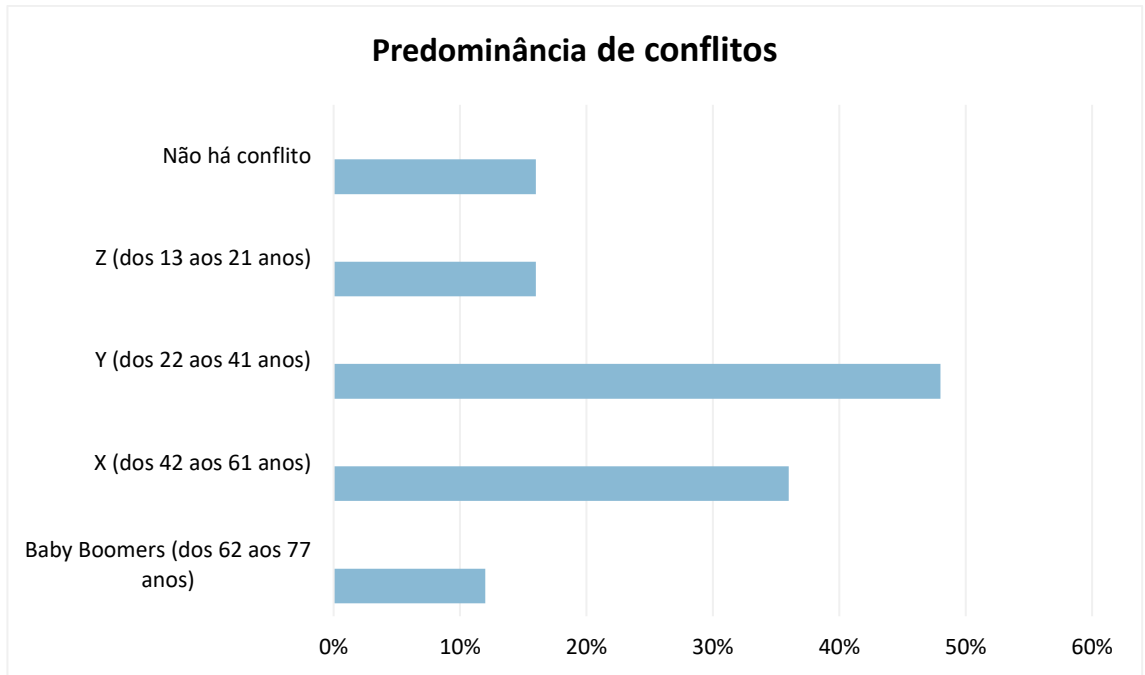


Figura 3. 10 - Predominância de conflitos

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

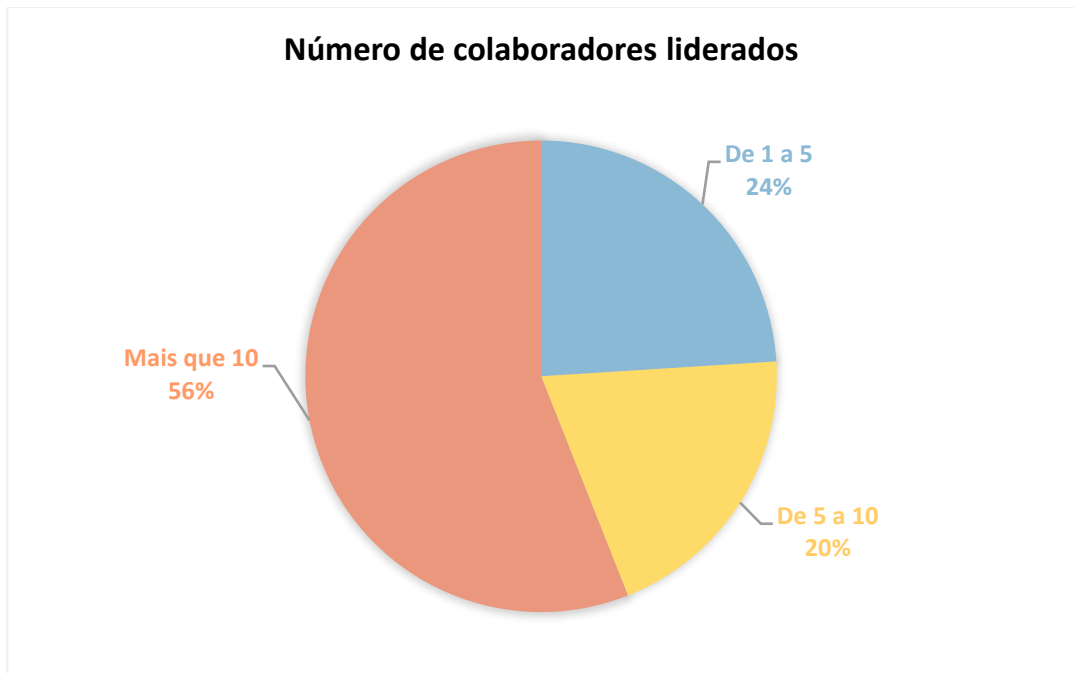


Figura 3. 11 - Número de colaboradores liderados

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

A figura 3.11 revelou que 14 dos 25 líderes entrevistados (56%) lideram mais que 10 colaboradores, outros 6 (24%) lideram de 1 a 5 e somente 5 líderes (20%) lideram de 5 a 10 funcionários.

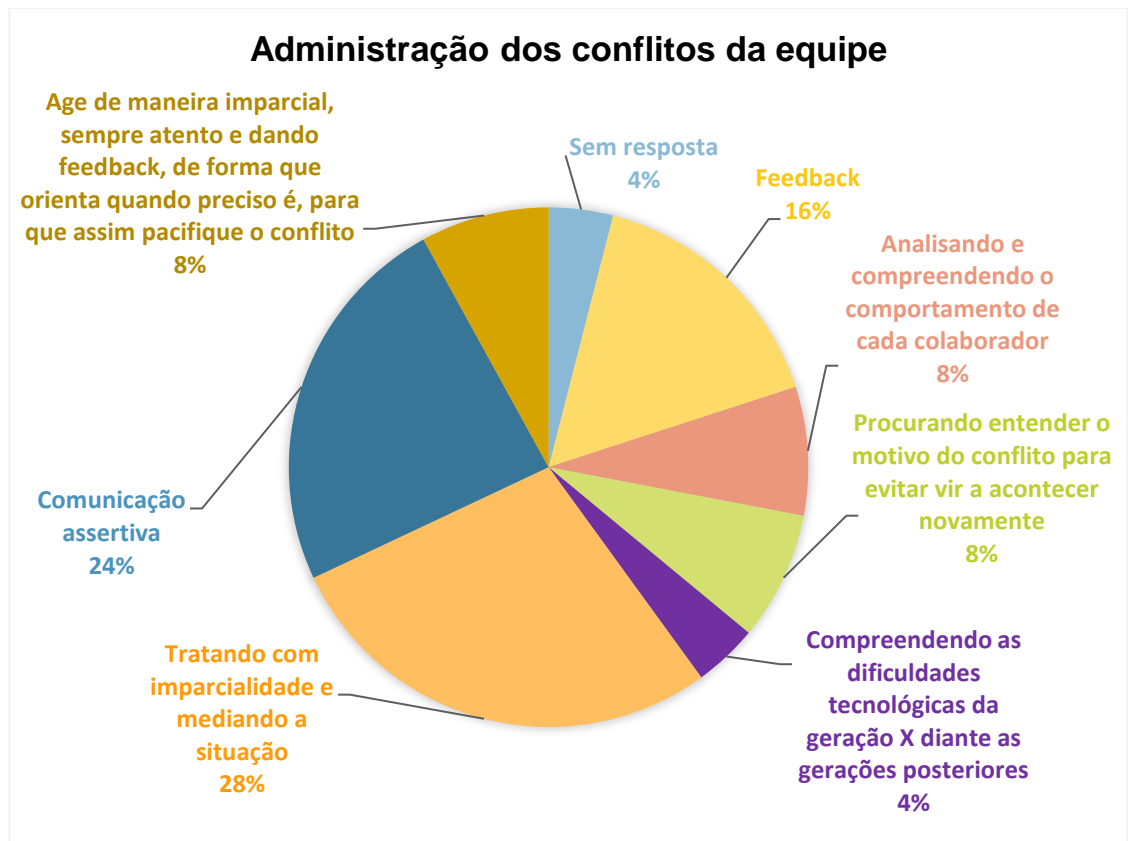


Figura 3. 12 - Administração dos conflitos da equipe

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Podemos observar na figura 3.12, que a maneira como os líderes administram os conflitos entre a sua equipe, é de 28% tentando tratar com imparcialidade, mediando a situação; logo após 24% é com comunicação assertiva; e sendo indiferente com 8% dos entrevistados procuram entender o motivo do conflito, para evitar futuras situações e também, agem de maneira imparcial, atenta e dando feedback, de forma que orienta quando preciso para pacificar a situação; e por fim temos 4% que seria compreendendo as dificuldades tecnológicas da geração X com as gerações mais novas.

3.1 Entrevista com colaboradores

O modelo proposto aplicado aos colaboradores, teve como objetivo avaliar a percepção dos mesmos, contando com a participação de 44 funcionários de empresas distintas em Ribeirão Preto.

O formulário (Apêndice B) continha 15 questões, dentre elas todas de múltiplas escolhas, visando mapear o perfil de cada colaborador, e identificar relações de conflitos entre a liderança jovem e as demais gerações, dentre elas: Baby Boomers, X, Y e Z.

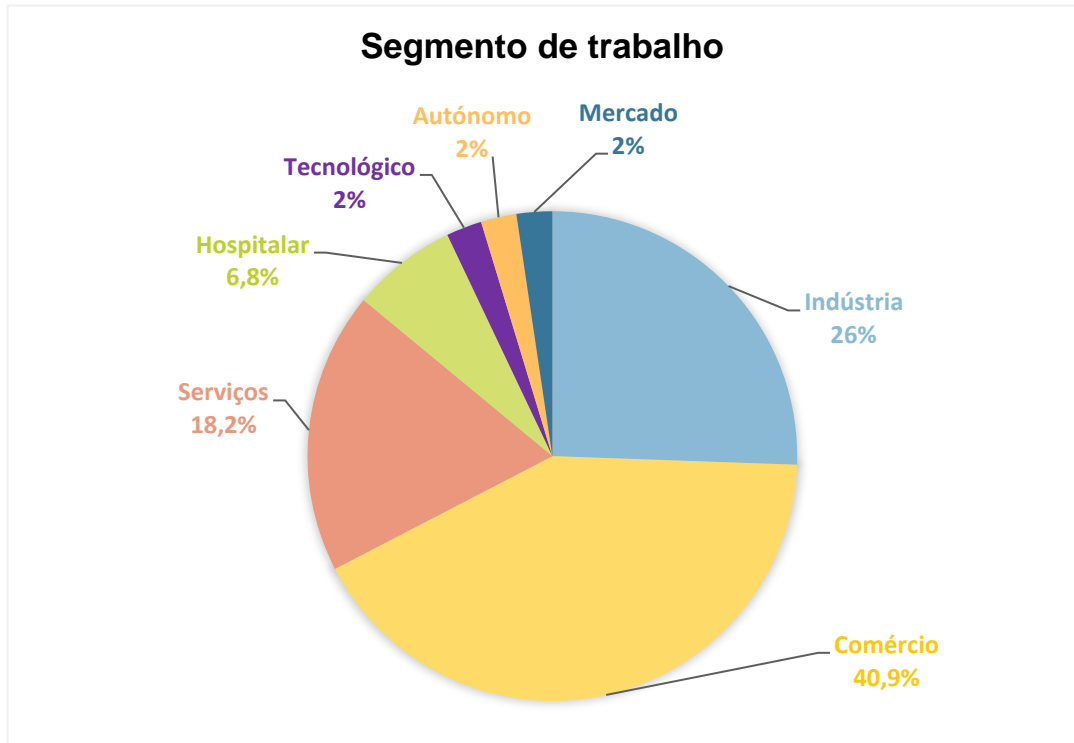


Figura 3. 13 - Segmento de trabalho

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Conforme mostra a figura 3.13, podemos observar sobre o segmento de trabalho dos entrevistados, sendo a maior parte com 40,9% em comércio; 25% em indústria; 12,2% serviços; 6,8% hospitalar, e sendo indiferente com 2,3% trabalham na área administrativa, mercado, tecnológica e de forma autônoma. E podemos notar, já no gráfico 3.14 que 52,3% dos colaboradores entrevistados são do gênero feminino, e 47,7% do gênero masculino.

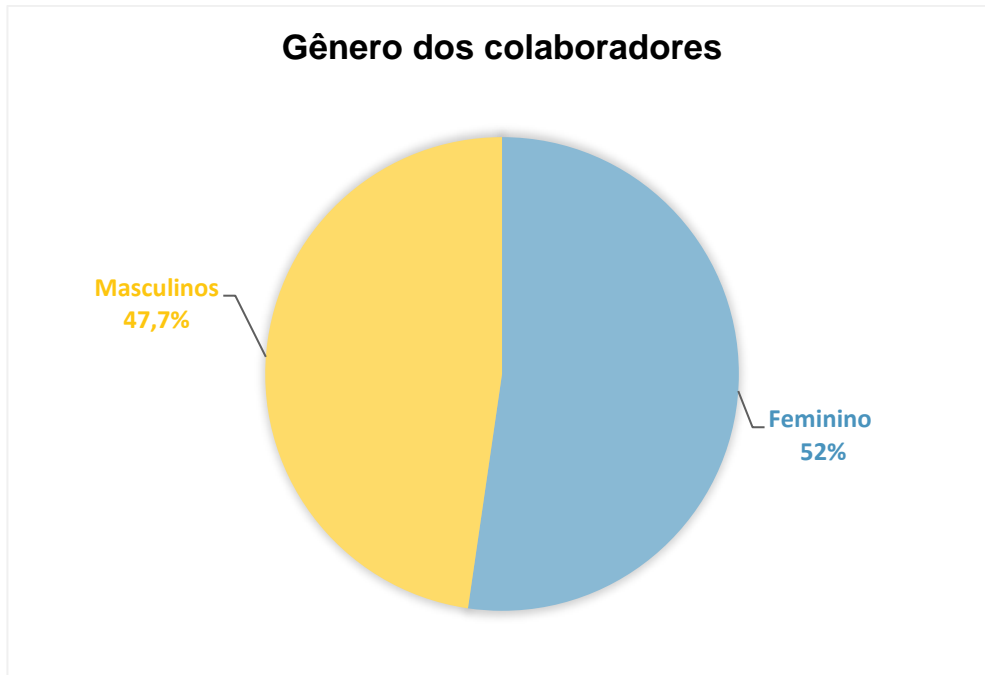


Figura 3. 14 - Gênero dos colaboradores

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

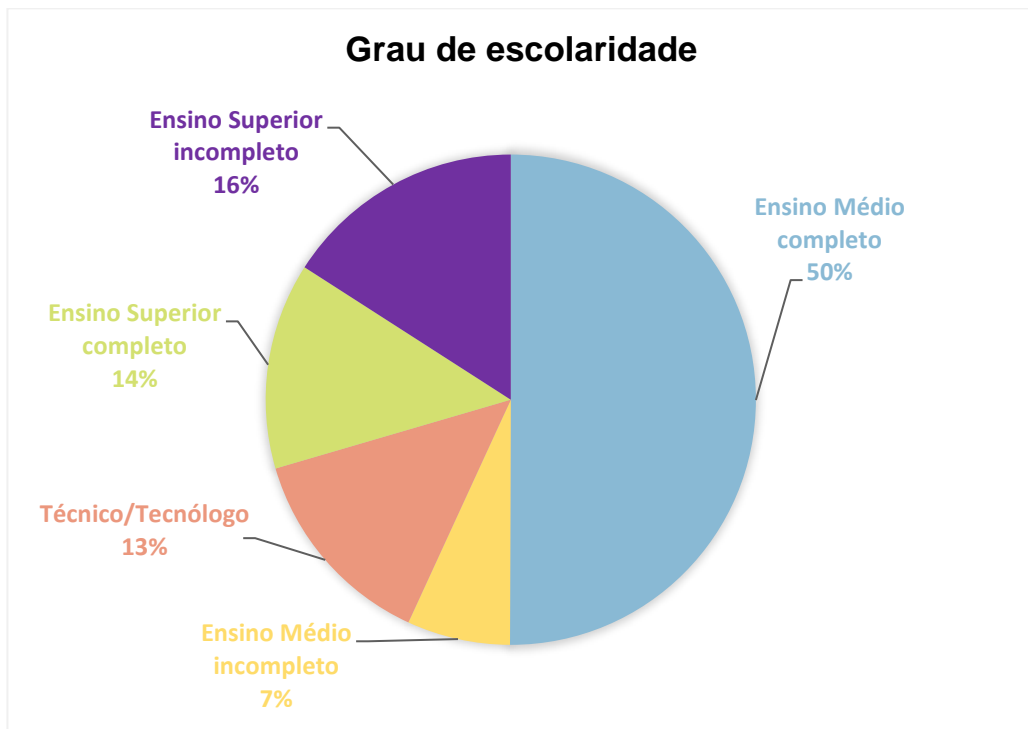


Figura 3. 15 - Grau de escolaridade

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

De acordo com a figura 3.15, podemos observar o grau de escolaridade dos entrevistados, sendo 50% com ensino médio completo, logo após, temos 15,9% com ensino superior incompleto, já 3,6% com ensino superior completo e técnico/ tecnólogo, e por fim temos 6,8% com ensino médio incompleto, podemos concluir que a maior parte possui o ensino médio completo.

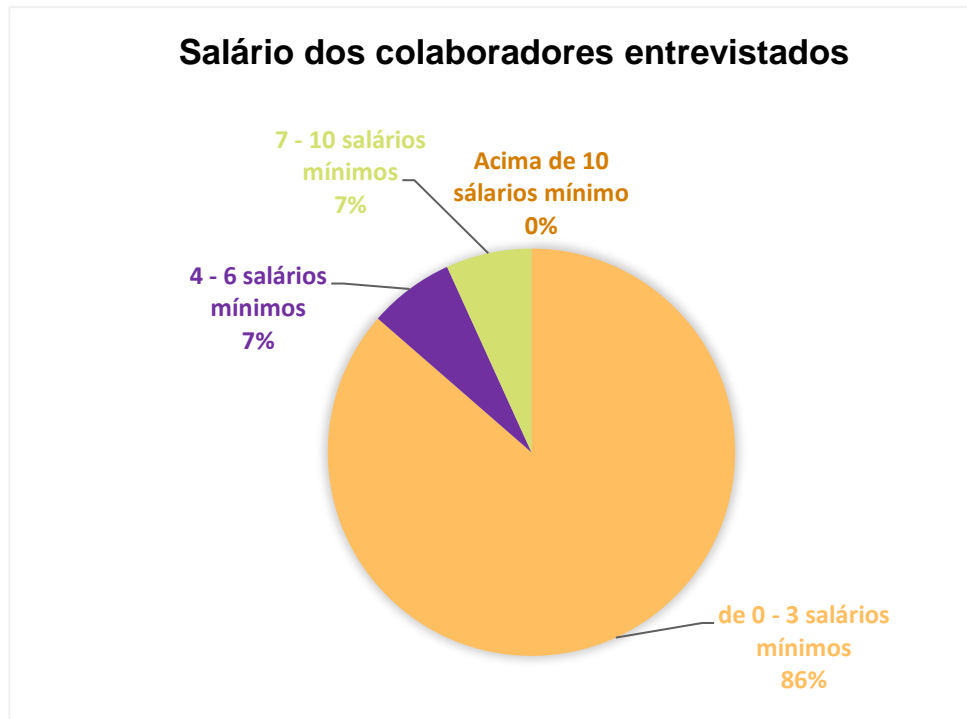


Figura 3. 16 - Salário dos colaboradores entrevistados

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

De acordo com os dados da figura 3.16 pode-se observar que 86% do total de 44 dos colaboradores entrevistados, possuem em média até 3 salários mínimos, este dado contribuiu para mapear o perfil do público entrevistado, indicando que mais da metade dos colaboradores estão dentro de uma média salarial com base em seu grau de escolaridade, gênero, e o segmento de trabalho, em comparação com os 7% dos colaboradores que podem ou não possuir cargos de liderança ao analisar pode-se concluir que é um percentual pequeno que se encontra na condição em que sua renda é equivalente a cargos de gestão, na qual é variável, conforme o grau de instrução e de outros fatores sócios econômicos de cada um desses colaboradores.

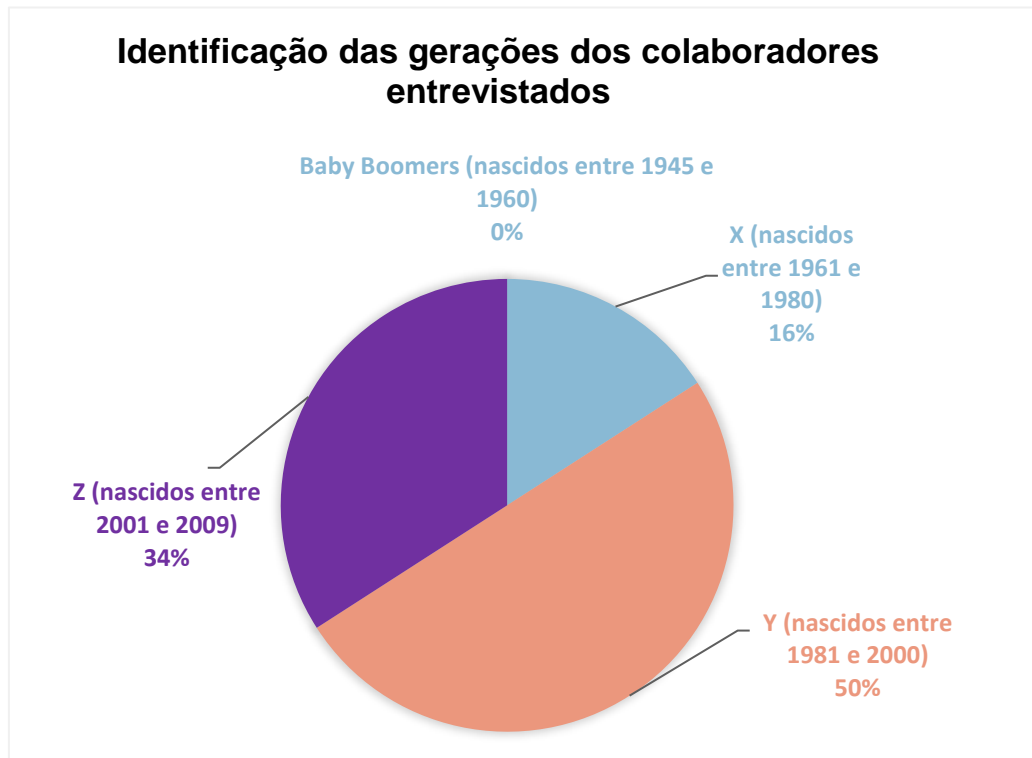


Figura 3. 17 - Identificação das gerações dos colaboradores entrevistados

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Na figura 3.17 a seguinte questão foi levantada: “A qual geração você pertence?” esta questão tinha por objetivo identificar a geração dos colaboradores entrevistados, para que por meio destas fossem norteadas as demais questões sobre relações de conflitos, este dado apresentou um resultado de 50% dos colaboradores ter entre 22 e 42 anos, faixa etária da geração Y os jovens adultos, que já estão no mercado de trabalho há um pouco mais de tempo em relação a geração Z com 34% atuantes no mercado, assim como são os que estão iniciando na frente das gerações mais novas.

Por conseguinte, as gerações X com 16% se encontram ativas, mas em menor percentual ao comparar com a geração Z que estão com 18% a mais inseridos no mercado de trabalho, já os Baby Boomers não houve entrevistados nesta faixa etária.

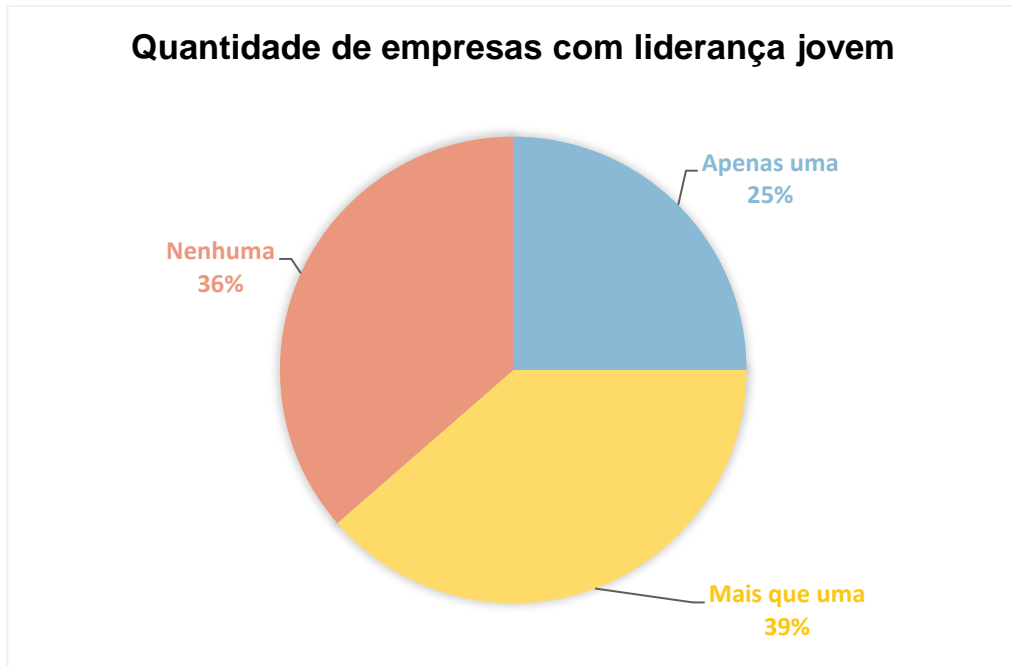


Figura 3. 18 - Quantidade de empresas com liderança jovem

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Na figura 3.18 é possível identificar em quantas empresas que os colaboradores já trabalharam e que possuíam líderes jovens da geração Y e Z, colocando em questão a seguinte pergunta “Das empresas em que trabalhou, em quantas os líderes eram jovens?”, é notável que a liderança jovem é predominante, visto que 39% dos entrevistados já trabalharam em mais de uma empresa e das quais trabalhou havia um líder jovem, ao contrário disso há também 36% desses colaboradores com apenas uma pequena diferença de 3% a menos, em que nenhuma das empresas já trabalhadas haviam jovens na liderança, com o intermédio de 25% da parte de 44 dos colaboradores entrevistados, já trabalhou somente com um líder mais jovem.

Portanto muitos dos colaboradores das gerações X, Y, e Z já trabalharam ou podem estar trabalhando com um jovem na liderança. De acordo com o gráfico, a junção das gerações Y e Z somam que 64% das empresas há pelo menos um jovem liderando.

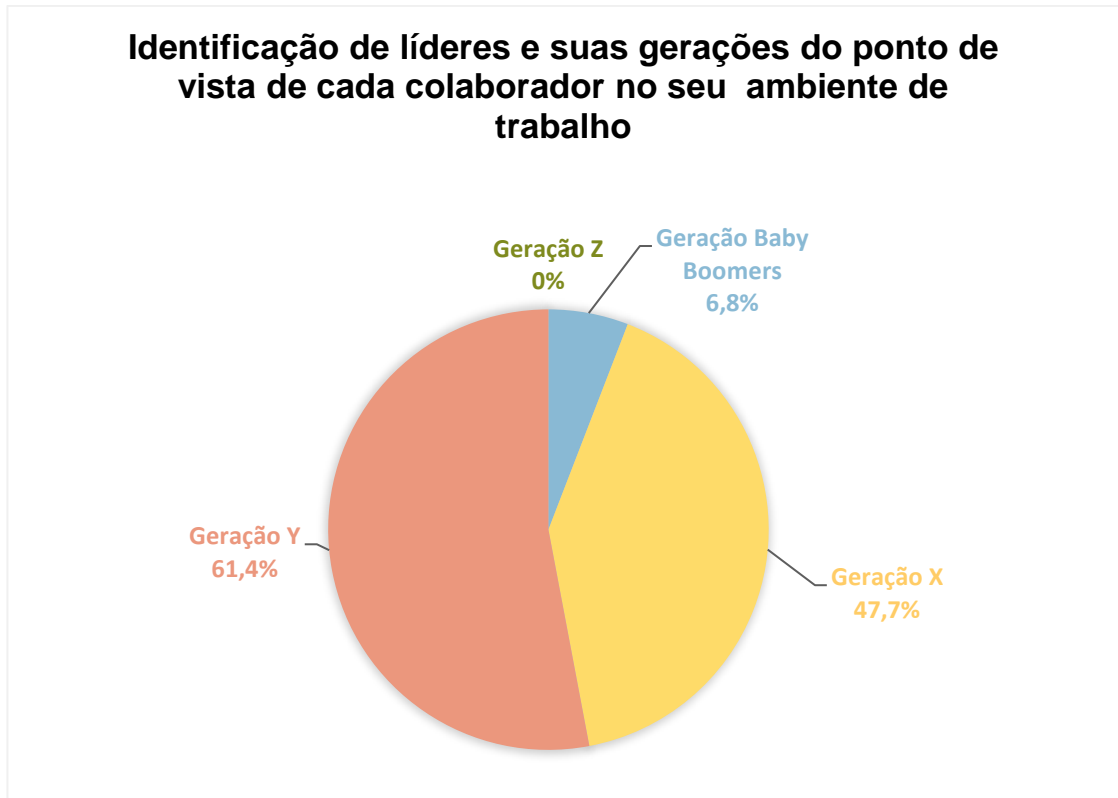


Figura 3. 19 - Identificação de líderes e suas gerações do ponto de vista de cada colaborador no seu ambiente de trabalho

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Conforme a figura 3.19 a questão foi para identificar através dos colaboradores, quais as gerações dos líderes que conhecem na empresa em que trabalham, a pergunta colocada foi a seguinte: “Na empresa em que trabalha atualmente quais as gerações de líderes que você conhece?”.

Os dados apontaram uma pequena diferença entre as gerações X e Y, predominantemente com o maior número de líderes da geração Y com 53% e em seguida com 41% dos entrevistados responderam que conhecem na liderança a geração X, e apenas 6% conhecem líderes da geração Z.

Com isso, sob o mesmo ponto de vista do gráfico anterior é perceptível que os jovens na liderança, tendem a ser cada vez mais comuns, entretanto ainda assim a geração X continua relevante, com uma diferença de 12% a menos que a geração Y, porém com a geração Z atualmente sendo em número inferior, com o passar do tempo isso tende a mudar, com efeito a geração X vão se extinguindo, decorrente a aposentadoria e por outros fatores geracionais e culturais.

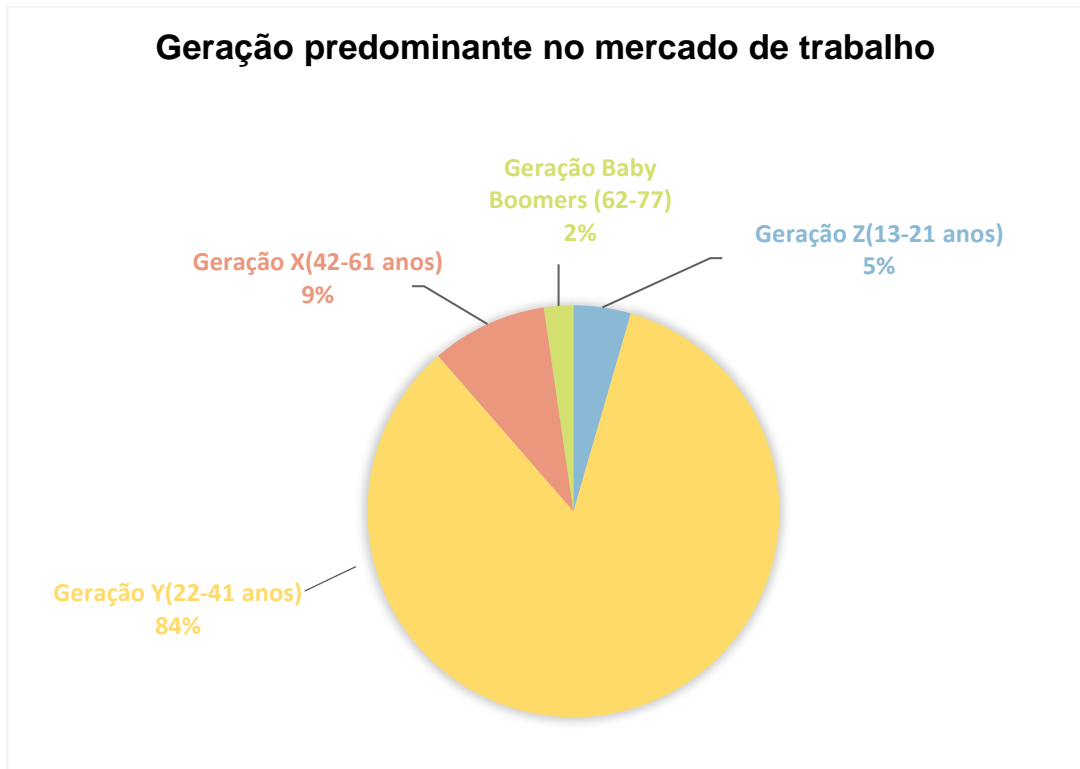


Figura 3. 20 - Geração predominante no mercado de trabalho

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

A figura 3.20, destaca que, dos 44 colaboradores entrevistados, a geração mais atuante no mercado de trabalho é a Y, com um alto índice de 84%. Uma diferença enorme comparada as demais gerações, que seguem com um índice de 9% pela X, 5% geração Z e 2% baby boomers. Tal diferença se dá ao fato de que os Baby Boomers, por se tratar de uma geração mais antiga, em sua maioria encontra-se aposentada e a geração Z, por ser a mais nova, grande parte ainda não ingressou no mercado de trabalho.

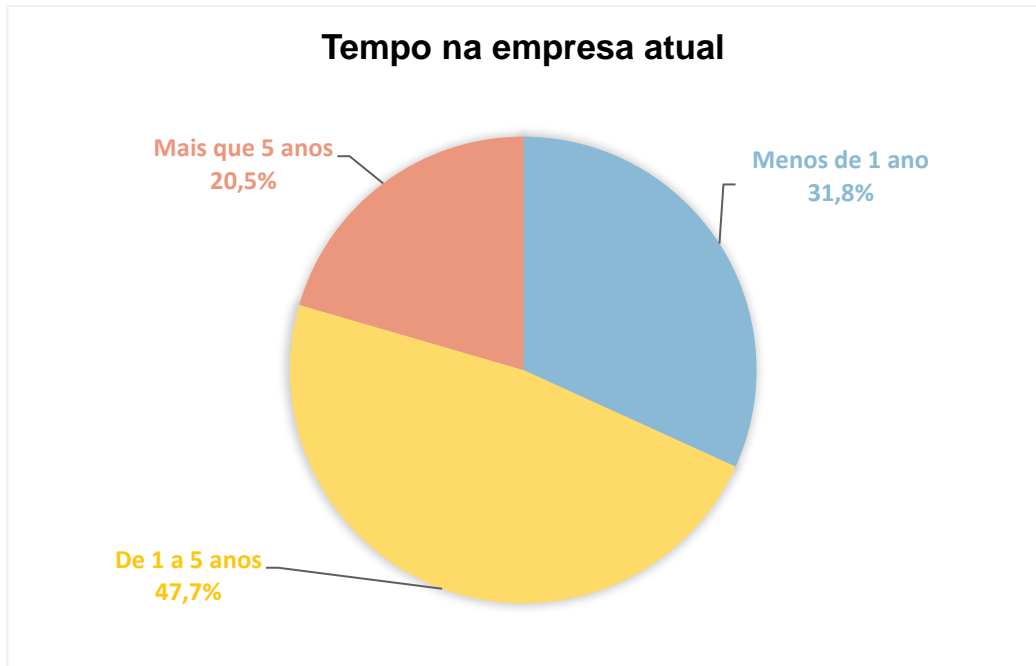


Figura 3. 21 - Tempo na empresa atual

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Com a predominância da geração Y no mercado de trabalho, nota-se através da figura 3.21, a rotatividade dos colaboradores no atual cenário. Diferente da geração baby boomers que buscam a estabilidade, essa geração se arrisca mais, permanecendo por menos tempo nas empresas. Dos 44 colaboradores entrevistados, 47,7% está de 1 a 5 anos na empresa em que trabalha. Enquanto 31,8% está a menos de 1 ano, e apenas 20,5 % está a mais de 5 anos.

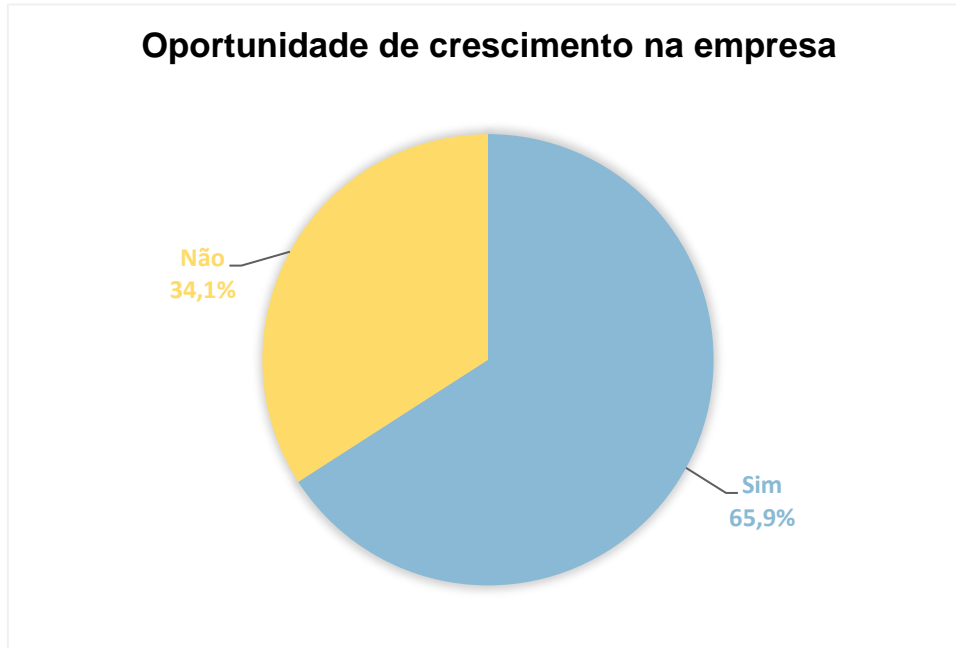


Figura 3. 22 - Oportunidade de crescimento na empresa

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

O plano de carreira nas empresas é um dos fatores determinantes para a permanência do colaborador. Na figura 3.22, constata-se que grande parte das empresas está no caminho certo. Dos entrevistados, 65,9% relataram que já tiveram a oportunidade de crescer dentro das empresas que trabalham ou já trabalharam. Enquanto 34,1% nunca tiveram essa chance.

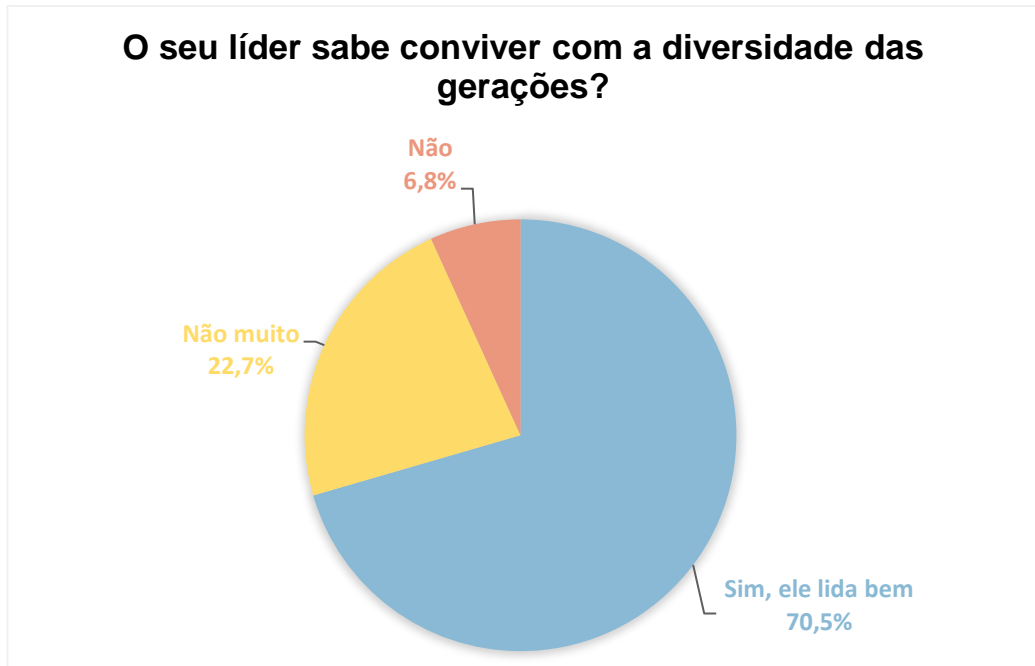


Figura 3. 23 - O seu líder sabe conviver com a diversidade das gerações?

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Com as diversas gerações no mercado de trabalho, é normal que surjam conflitos, devido às diferentes características que cada uma apresenta. Conhecê-las, saber diferenciá-las e principalmente respeitar cada qual com os seus costumes, é essencial para um bom convívio. O líder tem papel fundamental nesse momento, pois é ele quem deve administrar esses conflitos. Quando questionados se o líder sabe conviver com essa diversidade de gerações, dos 44 entrevistados, 70,5% responderam que o líder lida bem com essa diversidade. Já 22,7%, relataram que não muito, e apenas 6,8% responderam que não (figura 3.23).

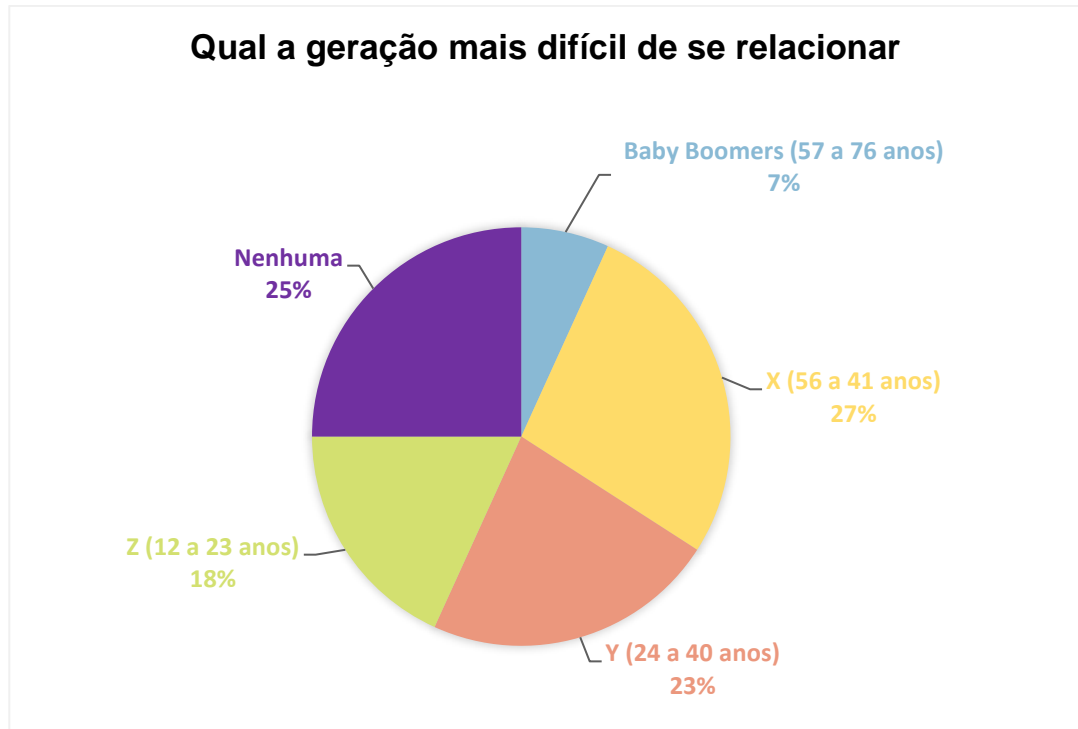


Figura 3. 24 - Qual a geração mais difícil de se relacionar

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

De acordo com a figura 3.24 é possível constatar que 27% dos colaboradores têm mais dificuldade de se relacionar com a geração X - entre 42 e 61 anos-, 25% responderam que não tem nenhuma dificuldade de lidar com qualquer geração, 23% tem dificuldades com a geração Y - de 22 a 41 anos -, 18% alegam que a geração Z - de 13 a 21 anos - é mais complicada de se relacionar.

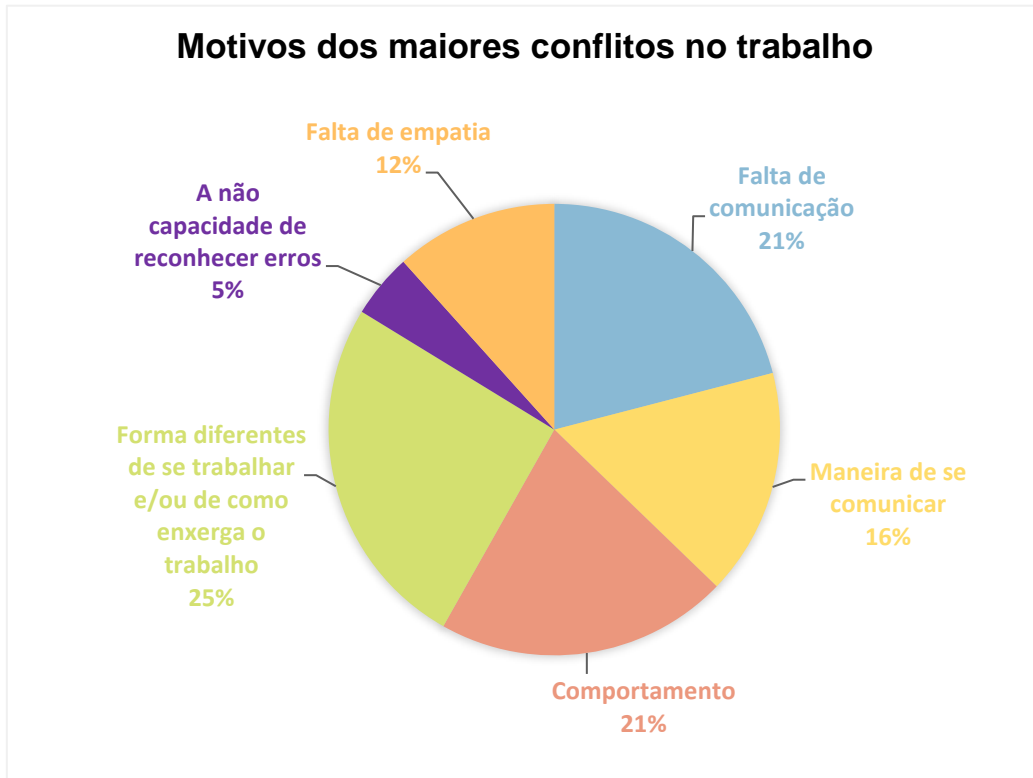


Figura 3. 25 - Motivos dos maiores conflitos no trabalho

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Como mostra a figura 3.25, 25% dos colaboradores alegam que a maioria dos conflitos acontece pela maneira de enxergar o trabalho ou de formas diferentes de se trabalhar, 21% responderam que a falta de comunicação e o comportamento causam conflitos, 16% acham que as maneiras de se comunicar influenciam nos conflitos, 12% a falta de empatia no trabalho e 5% não acha que nenhuma dessas alternativas causam conflito.

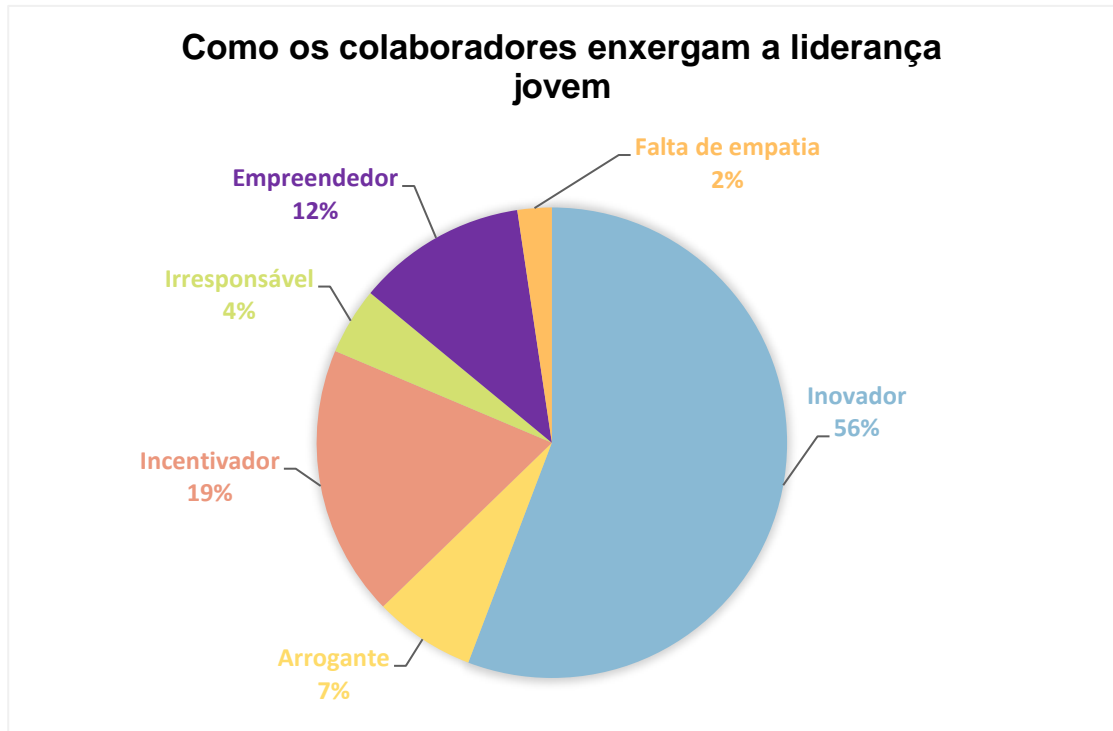


Figura 3. 26 - Como os colaboradores enxergam a liderança jovem

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

De acordo com a figura 3.26, nota-se que 56% dos colaboradores enxergam a liderança jovem como inovadora, 19% veem como incentivador, 12% como empreendedor, 7% acham que são arrogantes, 4% responderam que veem os líderes como irresponsáveis os líderes, e 2% alegaram a falta de empatia dos líderes jovens.

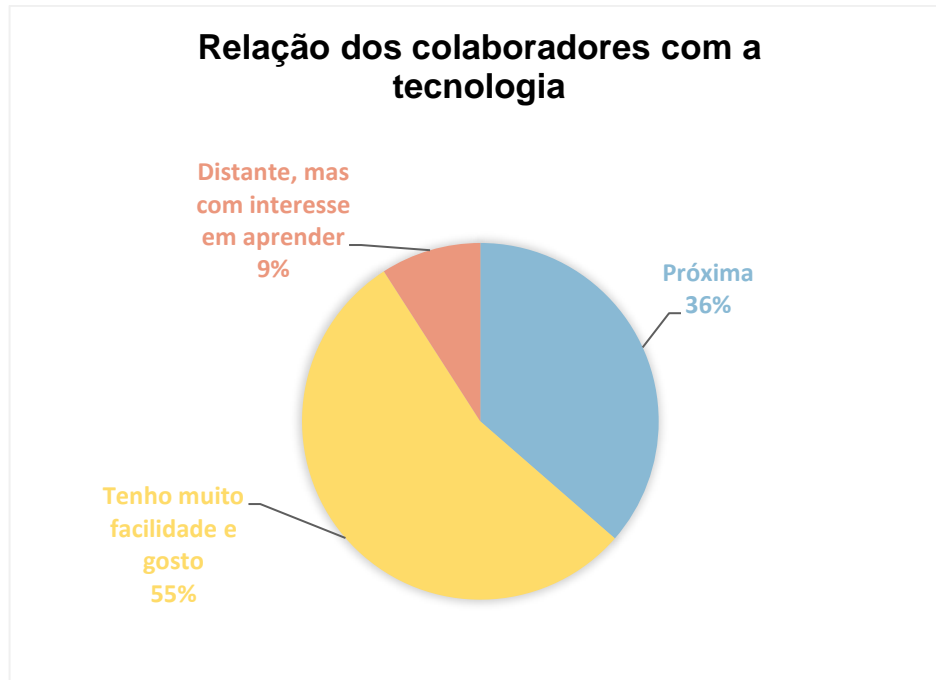


Figura 3. 27 - Relação dos colaboradores com a tecnologia

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

A figura 3.27 demonstra que 55% dos colaboradores têm muita facilidade de lidar com a tecnologia e gosta disso, 36% têm uma relação próxima e sabe como se relacionar com a tecnologia, e 9% disseram ser distantes das tecnologias, mas tem interesse em aprender mais.

4. CONCLUSÃO

A pesquisa identificou que a diversidade de cada geração está presente no ambiente organizacional, demonstrando como lidam com conflitos e como agem diante de impasses. Bem como, a geração dominante entre os entrevistados, que são da geração Y, exercendo os papéis de líderes nas empresas, confirmando a visão teórica que esta geração tende a buscar uma liderança coerente e empática.

Ademais, os resultados demonstraram que as gerações têm diferentes níveis de interesse e aceitação quanto ao uso de tecnologias nas empresas. Nota-se que a geração Z tem domínio sobre a tecnologia, por ser da era da inovação. Por outro lado, mesmo aqueles colaboradores que não tem muita proximidade com as tecnologias, as utilizam com intuito de facilitar as funções de trabalho. Desta forma, prova-se que a tecnologia não corrobora com esta problemática.

Entretanto, os estudos comprovaram que dentro das empresas existem comportamentos e ações distintas vindo de equipes de trabalho com pessoas de diferentes idades, e conseqüentemente isso afeta o clima organizacional, contudo são contornados pelos líderes de forma comunicativa, assim não levando a maiores implicações.

Avaliando a existência de pré-julgamentos ou até mesmo de preconceitos intergeracionais, é notório que existem não somente entre equipes, mas também entre um colaborador e seu líder, principalmente, quando a liderança é exercida por um jovem. Logo, a superação dos conflitos ou até mesmo dos pré-julgamentos pode se dar em razão da conduta da liderança, de modo que se deve tratar a circunstância com imparcialidade, procurando entender os motivos das divergências, compreender o comportamento de cada colaborador, mediando a situação e dando um feedback para os envolvidos.

Pode-se compreender que os colaboradores e os líderes entrevistados são da geração Y, também chamada de Millenials, na visão destes a liderança jovem tem aspectos positivos. Com base nos estudos e nas pesquisas de campo, os colaboradores veem a liderança jovem como inovadora e incentivadora. Esse feedback mostra à empresa que tal liderança sabe como administrar uma equipe com diferentes gerações, tendo a competência de solucionar as dificuldades de forma ágil. Bem como ressaltam que a mesma tende a ser mais criativa contribuindo assim para o desenvolvimento de todos.

A avaliação que se pode obter, é que conflitos podem ocorrer dentre os colaboradores de uma mesma geração em virtude dos funcionários da geração Y e Z serem em quantidades expressivas. Congruentemente podendo ocorrer dentre a X, devida as características pessoais de cada colaborador, ou entre as gerações em razão das características de cada

geração. Ainda assim podem ser gerados conflitos pela junção de ambas as características tanto quanto da individualidade de cada um, tanto como dos valores e ideais formados pelo coletivo de suas respectivas gerações.

REFERÊNCIAS

ALVES, Silvana Quintanilha. **Manter O Bom Clima Organizacional**. RH Portal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/manter-o-bom-climaorganizacional/>>. Acesso em: 18, ago de 2022.

ANDADRE, P. **De geração a geração: como o comportamento afeta o consumo e vice – versa**. Revista Shopping Centers, agosto, 2019. Disponível em: <<https://revistashoppingcenters.com.br/capa/de-geracao-a-geracao-como-o-comportamento-afeta-o-consumo-e-vice-versa/>>. Acesso em: 10, ago de 2022.

ANTUNES, A.A. **Gestão de conflito de gerações nas organizações**. Anima Educação, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/11757/1/GESTAO%20DO%20CONFLITO%20DE%20GERACOES%20NAS%20ORGANIZACOES>>. Acesso em: 14, ago de 2022.

BRITTOS, V. (Org). **Comunicação, informação e espaço público: exclusão no mundo globalizado**. Rio de Janeiro: Papel e Virtual, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/bitstream/ufba/136/4/Comunicacao,%20hegemonia%20-%20reposit%3%b3rio.pdf>>. Acesso em: 15, ago de 2022.

BUENO, David. **Liderança jovem: o futuro do mercado de trabalho**. LinkedIn EdukTec 2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-jovem-o-futuro-do-mercado-de-trabalho-eduk-tec?trk=organization-update-content_share-article> Acesso em: 19, ago de 2022.

CASTELLS, M. (1999). **A sociedade em rede**. São Paulo, Paz e Terra. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/337>>. Acesso em: 15, ago de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier, Rio de Janeiro.2008.Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em 20 ago de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHUIZI, R.M. Peixoto, B.R.G. **Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson**. PepsiCo, Dez. 2011, Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2011000200018#:~:text=Segundo%20Erikson%20\(1976\)%2C%20os,87](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2011000200018#:~:text=Segundo%20Erikson%20(1976)%2C%20os,87)>. Acesso em 18 agosto 2022.

COSTA, Heloísa. **Preconceito de gerações?**. LinkedIn, 2019. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/preconceito-de-gera%C3%A7%C3%B5es-helo%C3%ADsa-costa>>. Acesso em: 18, ago de 2022.

COSTA, Marcos. **Como lidar com os conflitos entre as gerações X, Y e Z nas empresas?**, Grupos fortes tecnologia, 18 de mai. de 2020.Disponível em: <<https://blog.fortestecnologia.com.br/gestao-pessoas/como-lidar-com-os-conflitos-entre-as-geracoes-x-y-z-nas-empresas/#:~:text=A%20melhor%20maneira%20de%20gerir,aproveitar%20os%20benef%C3%ADcios%20dessa%20uni%C3%A3o>>. Acesso em: 20, ago de 2022

COMO lidar com o conflito entre as gerações X, Y E Z? JobConvo blog. Disponível em: <<https://articles.jobconvo.com/como-lidar-com-o-conflito-entre-as-geracoes-x-y-e-z/>>. Acesso em: 22, ago de 2022

CONFLITO de gerações: saiba como lidar na sua empresa. Up Brasil, 2019. Disponível em: <<https://blog.upbrasil.com/gestao-pessoas/conflito-de-geracoes/>>. Acesso em: 22 de ago de 2022.

COZER, Carolina. **Como as gerações se relacionam com a tecnologia?** Consumidor Moderno, 2019. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2019/10/28/geracoes-tecnologia/>>. Acesso em: 24, ago de 2022

DONATO, Pedro. **Teoria do Conflito.** Jusbrasil, 2015. Disponível em: <https://docs.google.com/document/d/1E_a1amLilZBAQVHQOTMEEI8E7VP2ICId/edit#>. Acesso em: 24 de ago de 2022.

DUARTE, I.F, **Geração X, Geração Y, Geração Z...** IFD, março 2011. Disponível em: <<https://www.ifd.com.br/marketing/geracao-x-geracao-y-geracao-z/>>. Acesso em 14 ago 2022.

ESSLE, Mark. **O segredo da liderança jovem está nos detalhes.** Administradores 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/o-segredo-da-lideranca-jovem-esta-nos-detalhes>> Acesso em: 27, ago de 2022.

ETARISMO: o preconceito contra a idade. UniOPet, 2021. Disponível em: <<https://www.opet.com.br/blog/interna/etarismo-o-preconceito-contra-idade#:~:text=O%20etarismo%20%2D%20age%C3%ADsmo%20ou%20idadismo,homens%20e%20mulheres%20mais%20velhos>>. Acesso em: 19, ago de 2022.

EQUIPE Aspectum. **As diferentes gerações no mercado de trabalho: entenda cada uma,** Aspectum. Jul, 2022. Disponível em: <<https://aspectum.com.br/blog/geracoes-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em 23 agosto 2022.

FERREIRA, Caroline; SANTOS, Kétiem S.; SOUZA, Marta Alves. **Análise de Conflito de gerações em uma empresa de pequeno porte.** Uni Bh Administração. Disponível em: <https://unibhadministracao.files.wordpress.com/2016/03/ketlem-silmara-santos_conflito-de-gerac3a7c3b2es-em-uma-empresa-de-pequeno-porte_89971.pdf>. Acesso em: 04, junho de 2022.

FLORINDO, Larissa. **Como capacitar jovens líderes na gestão de pessoas?** Recrutamente.com.br, 2019. Disponível em: <<https://www.recrutamente.com.br/como-capacitar-jovens-lideres-na-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 06, junho de 2022.

GERAÇÃO X, Y, Z e Alfa: como cada uma se comporta e aprende, Bei Educação. Março 2021, Disponível em: <<https://beieducacao.com.br/geracoes-x-y-z-e-alfa-como-cada-uma-se-comporta-e-aprende/#:~:text=PUBLICADO%20EM%20March%209%2C%202021&text=N%C3%A3o%20h%C3%A1%20um%20consenso%20sobre,nascidos%20a%20partir%20de%202010>>. Acesso em: 14 agosto 2022.

GONÇALVES, Ana Graciele. **Choque de gerações, mais em evidência do que nunca.** CFA Conselho Federal de Administração, Imprensa CFA, 24 de jun. de 2021. Disponível em: <<https://cfa.org.br/choque-de-geracoes-mais-em-evidencia-do-que-nunca/#:~:text=Conflitos%20entre%20colaboradores%20de%20diferentes,di%C3%A1logo%20e%20respeito%20%C3%A0s%20diferen%C3%A7as>>. Acesso em: 19 de ago. de 2022.

GPTW. **Clima organizacional: você reconhece a importância de colocar as pessoas no centro?** GPTW, 2020. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/clima-organizacional/>>. Acesso em: 19 ago de 2022.

HALF, Robert. **Como lidar com o conflito de gerações no ambiente de trabalho?**. Robert Half Talent Solutions, 2022. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/como-licar-com-o-conflito-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho-rc>>. Acesso em: 24 de ago.de 2022.

JORDAN, Rachel. **Conflito de gerações no ambiente de trabalho. O que fazer?**. Claudia, 2020. Disponível em: <<https://claudia.abril.com.br/coluna/trabalho-carreira-rachel-jordan/conflito-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho-o-que-fazer/>>. Acesso em: 22 ago. de 2022.

JORDAN, Rachel. **Como combater o conflito de gerações no ambiente de trabalho**. Claudia, 2021. Disponível em: <<https://claudia.abril.com.br/coluna/trabalho-carreira-rachel-jordan/conflito-entre-geracoes-trabalho/amp/>>. Acesso em: 20, ago de 2022.

LIMA, Higor. **Clima Organizacional – O que é, Como Melhorar, Exemplos e Pesquisa para Download**. Progcic, 2019. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/clima-organizacional/>>. Acesso em: 17 ago de 2022.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestao do Clima Organizacional**. 2003. Disponível em: <<http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivosgerais/Aula%203%20%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>>. Acesso em: 19 ago de 2022.

MARQUES, José Robert. **A importância do líder na resolução de conflitos no trabalho**. JRM Coaching, 2019. Disponível em: <<https://jrmcoaching.com.br/blog/a-importancia-do-lider-na-resolucao-de-conflitos-no-trabalho/#:~:text=O%20%C3%ADder%20tem%20papel%20destacado,cab%C3%ADveis%20para%20evitar%20novas%20ocorr%C3%AAs>>. Acesso em: 06, junho de 2022.

MARTINS, C. **As gerações X, Y e Z no mercado de trabalho**, Catho. Agosto, 2022. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/as-geracoes-x-y-e-z-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em 18 Agosto 2022.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2013. 925 p. Disponível em: <http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/2014/Bol11_02.pdf>. Acesso em: 20, AGO DE 2022

MELZI, Rogério. **Jovens líderes são essenciais para as organizações crescerem**. LinkedIn, 2021. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/jovens-l%C3%ADderes-s%C3%A3o-essenciais-para-organiza%C3%A7%C3%B5es-crescerem-melzi?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card>. Acesso em: 19, ago de 2022.

MONTEIRO, Lilian. **Choque de gerações: troca intergeracional entre baby boomers e geração Z**. Estado de Minas, 2021. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/bem-viver/2021/07/25/interna_bem_viver,1288792/amp.html>. Acesso em: 19, ago de 2022.

MONTEIRO, Ronaldo. **Liderança**. Brasil escola 2012. Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/lideranca.htm>> Acesso em: 01, set de 2022.

NASCIMENTO, José Carlos. **Artigo: Preconceito etário.** Correio Braziliense, 2022. Disponível em: <<https://www.correiobraziliense.com.br/opiniaio/2022/05/5010395-artigo-preconceito-etario.html>>. Acesso em: 20, ago de 2022.

OLIVEIRA, Adriana Rivoire Menelli de. **Conflitos: da sua escalada às possibilidades para um entendimento através da mediação.** Mediadores do sul Câmara sul Brasileira de mediação e negociação, 2018. Disponível em: <<https://www.mediadoresdosul.com.br/conflitos-da-sua-escalada-as-possibilidades-para-um-entendimento-atraves-da-mediacao/>>. Acesso em: 14 de set. de 2022.

OLIVEIRA, Ana. **Clima organizacional: qual seu impacto nas empresas.** Peepi, 2022. Disponível em: <<https://peepi.com.br/blog/clima-organizacional/>>. Acesso em: 19 de ago de 2022.

OLIVEIRA, Ronaldo. **Liderança jovem: o impacto e as vantagens de ter líderes das novas gerações.** Penser 2019. Disponível em: <<https://penser.com.br/lideranca-jovem-o-seu-impacto/#:~:text=Ter%20uma%20lideran%C3%A7a%20jovem%20%C3%A9,no%20que%20est%C3%A1%20acontecendo%20agora>> Acesso em: 17, ago de 2022.

PÁDUA. **Gerações possuem diferentes expectativas com tecnologia.** 2021. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2021/04/08/geracoes-diferentes-expectativas-tecnologia/>>. Acesso em: 17, ago de 2022

QUAL o papel da liderança e as diferentes gerações no seu negócio?. Site Mais Treinamentos, outubro 2019, São Paulo. Disponível em: <<https://maistreinamento.com.br/blog/qual-o-papel-da-lideranca-e-as-diferentes-geracoes-no-seu-negocio/>>. Acesso em 10 agosto 2022.

QUATRO conselhos importantes para líderes jovens. Locus, 2015. Disponível em: <<https://locus.digital/blog/conselhos-importantes-para-lideres-jovens/>>. Acesso em: 19, ago de 2022.

RAMALHO, Rogério. **Geração Y, X e Z: como se relacionam com o trabalho e a tecnologia;** Disponível em: <<https://www.impacta.com.br/blog/geracao-y-x-e-z-como-se-relacionam-com-o-trabalho-e-a-tecnologia/>>. Acesso em: 20, ago de 2022

RAMOS, P. **As tecnologias de informação e comunicação (Tics) no contexto escolar.** Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/educacao/as-tecnologias-informacao-comunicacao-tics-no-contexto-escolar.html>>. Acesso em: 19, ago de 2022.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANCHES, Elizabeth Navas. **Conflito de gerações no trabalho: o que é e como lidar.** Pulses, 2022. Disponível em: <<https://www.pulses.com.br/blog/conflito-geracoes/>>. Acesso em: 20 de ago de 2022.

SOARES, M.M, **Geração X, Y e Z,** Blog. 2016, Disponível em: <<https://www.myrianmarino.com/single-post/2015/11/08/gera%C3%A7%C3%A3o-x-y-z#:~:text=Apesar%20de%20haver%20tentativas%20anteriores,para%20os%20padr%C3%B5es%20de%20ent%C3%A3o>>. Acesso em 18 ago 2022.

SROUR, Robert Henry. **Poder Cultura e Ética nas Organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. Disponível em: <<https://estadoeadministracaofcap.files.wordpress.com/2012/10/sroure-1998.pdf>>. Acesso em: 18, ago de 2022

TARTUCE, Fernanda. **Conflitos: conceitos e causas**. GEN JURÍDICO.com.br, 2020. Disponível em: <<http://genjuridico.com.br/2020/11/18/conflito-conceitos-e-causas/>>. Acesso em: 23 de ago. de 2022.

VALLADARES, Eduardo. **As gerações e suas formas de aprender**, Médiun. Jul. 2019, Disponíveis em: <<https://eduvlld.medium.com/as-gera%C3%A7%C3%B5es-e-suas-formas-de-aprender-7c1dcc375b54>>. Acesso em: 18 agosto 2022.

VAZQUEZ, Marcia. **Porque jovens chegam mais cedo à liderança**. Fitrh 2017. Disponível em: <<https://www.fitrh.com.br/por-que-jovens-chegam-mais-cedo-a-lideranca/>> Acesso em: 22, ago de 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. Métodos de Pesquisa em Administração**; Disponível em: <<https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/vergara-mc3a9todos-de-pesquisa-em-administrac3a7ao-sylvia-vergara.pdf>>. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000. Acesso em:

VILELA, P. **Novas gerações: desafios no equilíbrio entre expectativas e realidade do mercado de trabalho**, Inocêncio, 2019. São Paulo. Disponível em: <<https://infinicio.com/blog/a-geracao-baby-boomers-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em 10 agos 2022.

APÊNDICES**APÊNDICE A**

Formulário de pesquisa para avaliar a percepção dos líderes jovens em relação a conflitos, de forma que podem ser gerados pelas diferenças de características entre as gerações.

1 - Qual seu segmento de trabalho?

- Indústria
- Comércio
- Serviços
- Hospitalar
- Tecnológico
- Outros: _____

2 - Qual seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

3 - Grau de escolaridade.

- Ensino Médio Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Técnico/Tecnólogo
- Ensino Superior Completo
- Ensino Superior Incompleto

4 - Qual sua renda salarial?

- 0 – 3 salários mínimos
- 4 – 6 salários mínimos
- 7 – 10 salários mínimos
- Acima de 10 salários mínimos

5 - A qual geração você pertence?

- Baby Boomers (nascidos entre 1945 e 1960)
- X (nascidos entre 1961 e 1980)
- Y (nascidos entre 1981 e 2000)

Z (nascidos entre 2001 e 2009)

6 - Há quanto tempo está na empresa em que trabalha atualmente?

Menos que 1 ano

De 1 a 5 anos

Mais que 5 anos

7 - O que é necessário para liderar uma equipe com diversidade de gerações?

Poder de persuasão

Comunicação assertiva

Compreender aspectos de cada geração

Empatia

Outros: _____

8 - Como líder jovem, você sente que há um pré-julgamento e/ou dificuldade de aceitação por parte dos colaboradores de diferentes gerações, pela forma como você lidera?

Um pouco

Bastante

Não sinto

9 - Em sua equipe, há divergências devido as diferenças de idade e consequentemente das maneiras de se comportar?

Muitas divergências

Poucas divergências

Não há divergências

10 - De acordo com a questão anterior, a predominância de conflitos acontece entre quais gerações? (Assinalar duas caso haja).

Baby Boomers (dos 62 aos 77 anos)

X (dos 42 aos 61 anos)

Y (dos 22 aos 41 anos)

Z (dos 13 aos 21 anos)

Não há conflito

11 - Quantos colaboradores você lidera?

De 1 a 5

- () De 5 a 10
 () Mais que 10

12 - Como você administra os conflitos entre a equipe que você lidera?

Resposta:

APÊNDICE B

Formulário de pesquisa para avaliar a percepção colaboradores em relação a conflitos, de forma que podem ser gerados pelas diferenças de características entre as gerações.

1 – Qual seu segmento de trabalho?

- () Indústria
 () Comércio
 () Serviços
 () Hospitalar
 () Tecnológico
 () Outros: _____

2 - Qual seu gênero?

- () Feminino
 () Masculino
 () Prefiro não dizer

3 – Grau de escolaridade

- () Ensino Médio completo
 () Ensino Médio incompleto
 () Técnico/Tecnólogo
 () Ensino Superior completo
 () Ensino Superior incompleto

4 – Qual sua renda salarial?

- () 0 – 3 salários-mínimos
 () 4 -- 6 salários-mínimos
 () 7 – 10 salários-mínimos

5 - A qual geração você pertence?

- () Baby Boomers (nascidos entre 1945 e 1960)
 () X (nascidos entre 1961 e 1980)
 () Y (nascidos entre 1981 e 2000)
 () Z (nascidos entre 2001 e 2009)

6 – Das em que trabalhou, em quantas os líderes eram jovens?

- () Apenas uma
 () Mais que uma
 () Nenhuma

7 – Na empresa em que trabalha atualmente, quais as gerações dos líderes que você conhece?

Baby Boomers (nascidos entre 1945 e 1960)

X (nascidos entre 1961 e 1980)

Y (nascidos entre 1981 e 2000)

Z (nascidos entre 2001 e 2009)

8 – Qual geração predomina no seu atual ambiente de trabalho?

Geração Z (dos 13 aos 21 anos)

Geração Y (dos 22 aos 41 anos)

Geração X (dos 42 aos 61 anos)

Geração Baby Boomers (dos 62 aos 77 anos)

9 – Há quanto tempo está na empresa em que trabalha atualmente?

Menos de 1 ano

De 1 a 5 anos

Mais que 5 anos

10 – Você já teve a oportunidade de crescer dentro da empresa em que trabalha atualmente ou em outra que já trabalhou?

Sim

Não

11 – Você acredita que seu líder saiba conviver com a diversidade de gerações?

Sim, ele lida bem

Não muito

Não

12 – Dentro do seu ambiente de trabalho qual geração você possui mais dificuldade de lidar?

Baby Boomers (62 a 71 anos)

X (42 a 61 anos)

Y (22 a 41 anos)

Z (13 a 21 anos)

13- Em relação a questão anterior, qual seria o motivo dos maiores conflitos no ambiente de trabalho?

Falta de comunicação

Maneira de se comunicar

Comportamento

Forma diferentes de se trabalhar e/ou de como enxerga o trabalho

A não capacidade de reconhecer erros

Falta de empatia

Nenhum

14- Como você enxerga a liderança jovem?

Inovador

Arrogante

Incentivador

Irresponsável

Empreendedor

- Falta de empatia
- Outros: _____

15- Qual sua relação com a tecnologia?

- Próxima
- Tenho facilidade e gosto
- Distante, mas com interesse em aprender.
- Não gosto e evito o máximo possível.