

Os desafios na gestão de conflito: Um estudo com gerações *The challenges in conflict management: A study with generations*

Alessandro Donizete Domingos Junior – alessandro.domingos01@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Rodrigo Barbosa de Mendonça – rodrigo.mendonca@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Orientadora: Marília Cammarosano – marilia.cammarosano@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

RESUMO

Conflitos entre gerações são cada vez mais comuns no cenário profissional atual, com valores e expectativas divergentes podendo causar atritos e ao mesmo tempo oferecer possibilidades de crescimento. Esta pesquisa examinou as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores dentro do ambiente de trabalho, com dados coletados na área de Araraquara. A investigação também focalizou a forma como o líder lida com os conflitos geracionais, com o objetivo de manter a eficiência e a paz no ambiente de trabalho. Além do mais, o estudo afirmou que essas disparidades, se gerenciadas adequadamente, podem se tornar vantagens competitivas para as empresas, estimulando a inovação e a colaboração. Os resultados-chave apontaram que a ausência de comunicação e questões interpessoais são os principais motivos de conflito, ao passo que diálogos diretos e abordagens conciliatórias foram as táticas de resolução mais eficazes, com variações de acordo com a idade.

Palavras-chave: Gestão de conflitos, conflito geracional, mercado de trabalho, produtividade.

ABSTRACT

Conflicts between generations are increasingly common in the current professional scenario, with divergent values and expectations that can cause friction and at the same time offer possibilities for growth. This research examined the difficulties faced by employees within the work environment, with data collected in the Araraquara area. The investigation also focused on how the leader deals with generational conflicts, with the aim of maintaining efficiency and peace in the workplace. Furthermore, the study stated that these disparities, if managed properly, can become competitive advantages for companies, stimulating innovation and collaboration. The key results showed that the lack of communication and interpersonal issues are the main reasons for conflict, while direct dialogues and conciliatory approaches were the most effective resolution tactics, with variations according to age.

Keywords: *Conflict management, generational conflict, workforce, productivity.*

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1930, as relações interpessoais começaram a ser consideradas fundamentais para o êxito nas instituições (DeCenzo; Robbins, 2001).

Esse foco possibilitou o estudo das relações entre diferentes gerações, uma questão cada vez mais relevante no contexto atual. Cada geração traz consigo uma visão de mundo moldada por seu contexto histórico e cultural, o que influencia diretamente seus comportamentos e atitudes (Cordeiro, 2012).

Conforme Rampasi e Raycik (2023), uma geração consiste em pessoas de idades semelhantes e vivências significativas em períodos importantes. Essa variedade é clara no local de trabalho, onde interagem Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z. Cada geração, moldada por seus valores e contextos, oferece perspectivas e atitudes diferentes, o que pode resultar em conflitos.

Neste contexto, Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006) enfatizam que a gestão de conflitos inclui a mediação entre indivíduos com opiniões opostas. Para lidar com essas divergências, o administrador deve possuir o conhecimento necessário para reconhecer os conflitos e usar ferramentas apropriadas, evitando problemas maiores na empresa.

Embora esse cenário multigeracional represente desafios, ele também pode ser uma fonte de inovação, estimulando a criatividade e o crescimento organizacional. Empresas que souberem explorar as diferentes habilidades e experiências trazidas por cada geração poderão se beneficiar com um ambiente mais dinâmico e produtivo (Cruz et al., 2017; Nascimento et al., 2016).

O objetivo deste estudo é examinar o impacto dos conflitos geracionais na interação entre as equipes e no desempenho das empresas. A pesquisa busca compreender os principais tipos de conflitos geracionais e como diferentes perspectivas e expectativas podem afetar a colaboração, a eficiência e o êxito organizacional. A partir dos dados coletados, o estudo propõe estratégias para promover uma convivência mais eficiente e harmoniosa entre as gerações no ambiente de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Definição de Conflito

Reis e Silva (2012) caracterizam o conflito como uma circunstância de divergência entre indivíduos ou grupos, sustentada pelas posturas e reações de seus membros. Blake e Mouton

(1981) ampliam essa definição ao descrever o conflito como um processo interativo, onde discordâncias entre pessoas ou grupos em organizações e outras entidades sociais tornam-se claras.

A gestão de conflitos, segundo Neto (2005), representa um processo de identificação e solução eficiente de problemas, visando minimizar as repercussões negativas e aumentar os benefícios dos conflitos dentro das organizações. Assim, a administração de conflitos visa reduzir o efeito das interações humanas, um aspecto também mencionado por Burbridge e Burbridge (2012), que afirmam que as razões do conflito podem ser diversas, mas sempre envolvem um elemento comportamental do ser humano.

Para uma resolução eficaz dos conflitos, Boccato (2009) destaca que o líder deve ter credibilidade, ser imparcial e flexível, além de compreender bem a situação, se comunicar de maneira clara e preservar a confidencialidade durante todo o processo. Essa habilidade de gerenciar conflitos é considerada fundamental para o líder, conforme menciona Vergara (2007), que enfatiza a relevância de manter a situação sob controle e incentivar a convivência pacífica entre os envolvidos.

Cavalcanti (2006) enfatiza que a capacidade de identificar e agir para resolver conflitos é essencial para o gestor, pois é crucial saber administrar as divergências para obter resultados benéficos tanto para os funcionários quanto para a organização. Jehn e Bendersky (2003) diferenciam os tipos de conflito, indicando que o conflito de tarefa está ligado à realização de atividades, ao passo que o conflito afetivo abrange aspectos emocionais e de interação. Robbins (2005) descreve, por sua vez, o conflito de processo como aquele que se refere aos métodos e procedimentos utilizados na execução das tarefas.

Ricci, Lima e Begnami (2017) afirmam que o conflito emocional decorre da percepção de desarmonia entre os valores, princípios e crenças de uma pessoa, enquanto os conflitos intrapessoais dizem respeito a questões pessoais ligadas a crenças, valores e ideais. O conflito de atração, segundo Russo (2013), surge quando a pessoa deve optar entre dois objetivos que possuem igual importância, mas não é possível escolher os dois ao mesmo tempo.

Finalmente, Neves, Garrido e Simões (2015) destacam que elementos como a escassez de comunicação, falta de planejamento, clima organizacional negativo, relações interpessoais conflituosas e fatores emocionais são as principais origens dos conflitos nas organizações, afetando o desempenho e a harmonia no local de trabalho.

2.2 Gerações no Mercado de Trabalho

Moura e Lopes (2017) ressaltam que o atual mercado de trabalho é formado por várias gerações, cada uma com suas particularidades, moldadas pelos contextos históricos que as impactaram, como a Geração Baby Boomer, a Geração X e a Geração Y. Essas gerações apresentam perfis diferentes, que se manifestam diretamente nas práticas e comportamentos nas organizações.

A geração nascida antes de 1945, chamada de veteranos ou tradicionais, foi criada em uma época que incluiu a Segunda Guerra Mundial, a Grande Depressão e a construção do Muro de Berlim. Esta geração é conhecida por sua entrega, disposição para sacrificar-se e enfoque prático, ao mesmo tempo que valoriza a hierarquia e a autoridade (Zaninelli; Caldeira; Fonseca, 2022).

Em 2022, o IBGE divulgou que a média de vida no Brasil era de 75,5 anos, com 72,0 anos para homens e 79,0 anos para mulheres. Em 2024, indivíduos que nasceram entre 1922 e 1948 terão idades entre 76 e 102 anos, ultrapassando a média esperada, o que torna mais complicada a participação de pessoas dessa faixa etária em estudos.

De acordo com Machado et al. (2016), as pessoas da geração Baby Boomer, nascidas entre 1946 e 1964. Conforme Oliveira (2010), essa geração presenciou significativos movimentos sociais, como a batalha pelos direitos civis e a libertação das mulheres, e se separou entre os que mantiveram normas estritas, formando famílias duradouras, e os revoltosos, que contestaram as regras sociais. No local de trabalho, conforme afirmam Ribas e Freitas (2020), os Baby Boomers se sobressaem pela fidelidade à empresa, apreço pela carreira e respeito à hierarquia, buscando segurança e evitando desavenças.

A Geração X, composta pelos nascidos entre 1965 e 1980, viveu mudanças sociais e políticas profundas, como a Guerra Fria, a queda do Muro de Berlim e a popularização dos dispositivos eletrônicos e da comunicação em massa (Silva; Silva, 2016). Essa geração é marcada pela busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, valorizando a meritocracia e a informalidade no ambiente de trabalho (Ribas; Freitas, 2020). As lutas pela liberdade, o reconhecimento das minorias, a paz e a independência financeira tiveram um impacto significativo nessa área e, sem dúvida, causaram tensões e preocupações constantes (Santos Neto, 2010).

A Geração Y, também conhecida como Millennials, que veio ao mundo entre 1980 e 2000, se destaca pela adaptabilidade, dinamismo e espírito colaborativo, focando na cooperação e na inclusão (Comazzetto et al., 2016; Fava, 2014). Eles apreciam a independência e a

educação constante, sendo polivalentes e focados em resultados (Ribas; Freitas, 2020). Esse grupo foi influenciado pelo progresso tecnológico e pela globalização, o que os tornou mais interligados e rápidos, almejando significado e reconhecimento em suas ações profissionais (Capri; Araújo, 2015; Morais, 2016).

A Geração Z, que nasceu entre 1998 e 2010, é vista como nativa digital, possuindo um conhecimento avançado de tecnologias e uma capacidade singular de manusear dispositivos contemporâneos, frequentemente instruindo seus pais e avós sobre como utilizá-los (Facco et al., 2015). Marcada pelo imediatismo, impaciência e desprezo pela hierarquia vertical, a Geração Z também se destaca por um perfil dinâmico e idolatrador, com uma visão ampla e criativa. Exibem ansiedade e têm um raciocínio complexo (Ribas; Freitas, 2020; Veen; Vrakking, 2009).

A Geração Alpha, que veio ao mundo depois de 2010, é a mais nova a surgir. Ela está se desenvolvendo em um ambiente cada vez mais cheio de tecnologias avançadas e enfrenta problemas ambientais mais críticos, além de lidar com uma quantidade de informações sem precedentes (TUTORES, 2015).

Esta geração possui um envolvimento mais intenso com a tecnologia e está obtendo uma educação mais customizada, enquanto manifesta um interesse crescente por sustentabilidade e questões ambientais, adaptando-se de forma ágil às transformações, mesmo com a redução da interação presencial em decorrência do uso contínuo de dispositivos digitais (BILK et al., 2020).

2.3 Gestão de conflitos e as gerações no mercado de trabalho

O conceito de "geração" designa um conjunto de pessoas que vieram ao mundo em épocas próximas e possuem experiências históricas ou ambientes culturais similares (Forquin, 2003). De acordo com Oliveira (2014), estamos experimentando pela primeira vez na história a presença de quatro gerações no local de trabalho. Esse fenômeno tem criado situações desafiadoras, principalmente nas organizações.

Nas empresas contemporâneas, a interação entre gerações como os Baby Boomers, a Geração X, a Geração Y e a Geração Z pode gerar conflitos interpessoais, devido às diferenças de idade, perspectivas e interesses. Esse contexto exige esforços para que todas as gerações atualizem suas competências e se adaptem às mudanças corporativas, criando um ambiente mais colaborativo e promotor de crescimento mútuo (Cunha et al., 2021).

Apesar de a convivência entre diferentes gerações poder trazer dificuldades relacionadas à motivação e à produtividade, ela também proporciona grandes vantagens. A junção das competências e saberes de cada geração pode gerar um ambiente profissional mais dinâmico e

eficiente (Kuster, 2012, apud Brittes et al., 2012), evidenciando que essas divergências podem ser aproveitadas em benefício da organização.

No entanto, é importante reconhecer que conflitos podem surgir entre essas gerações. A gestão eficaz desses conflitos é essencial para o bom funcionamento das organizações, exigindo que os gestores de recursos humanos desenvolvam competências para identificar, resolver e evitar conflitos, promovendo relações de trabalho mais harmoniosas e produtivas (Cunha et al., 2021). Dessa forma, os líderes devem possuir habilidades específicas para lidar com esses desafios e garantir um ambiente de trabalho eficiente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

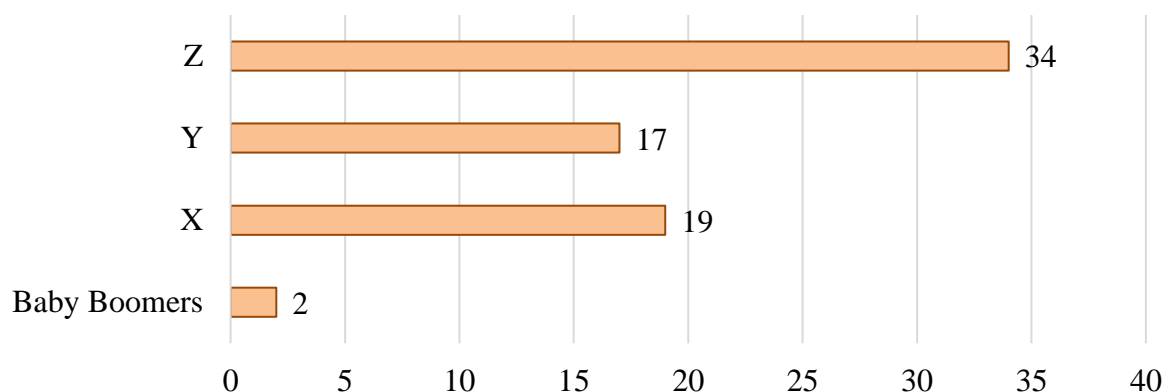
Para este estudo, foi utilizada uma pesquisa de metodologia quantitativa, com o objetivo de mensurar a relação entre variáveis no ambiente de trabalho. A escolha deste método justifica-se pela necessidade de quantificar dados e identificar padrões. Foram aplicados formulários com questões fechadas, permitindo a coleta padronizada e a análise estatística dos fenômenos estudados, conforme Fonseca (2002).

Seguindo a perspectiva de Gerhardt e Silveira (2009), trata-se de uma pesquisa básica, cujo propósito é exploratório, com o intuito de formular hipóteses através de questionários e entrevistas, contribuindo para futuras investigações.

Para a coleta de dados, foi formulado (ANEXO A) e utilizado o método *survey*, que, segundo Fonseca (2002), permite a coleta das informações de um determinado número de participantes, possibilitando acerca das características e pontos de vista, o levantamento e identificações dos padrões e tendências.

O formulário foi estruturado e elaborado com base na revisão da literatura, em que ele teve sua aplicação à comunidade da região, para reunir dados relevantes sobre os conflitos geracionais e as experiências de cada geração em relação a esses conflitos, e quais estratégias para lidar com eles, em suas respectivas instituições de trabalho. Trata-se de uma amostra por conveniência, em que os questionários foram enviados pelas redes sociais dos pesquisadores.

A aplicação do formulário teve um total de 72 respostas dos funcionários das empresas de Araraquara e cidades vizinhas, do setor têxtil, aeronáutico, bebidas, logística, universidade, saneamento e frigorífico. A amostra apresentada no estudo, analisada após a obtenção das respostas no Excel, visa garantir uma representatividade equiparada da população estudada e suas gerações (Gráfico 1), e o sociodemográficos conforme tabela 1.

Gráfico 1: Total por Geração

Fonte: Própria autoria.

Tabela 1 - Dados sociodemográficos dos participantes.

Dados sociodemográficos dos participantes (N=72)			
Categoria	Subcategoria	Total	%
Sexo	Feminino	41	43%
	Masculino	31	57%
Escolaridade	Fundamental Completo	1	1,40%
	Médio Completo	12	16,70%
	Nível Técnico	9	12,50%
	Superior Incompleto	19	26,40%
	Superior Completo	14	19,40%
	Pós-Graduado	17	23,60%
Estado Civil	Solteiro	26	36,10%
	Casado/União Estável	34	47,20%
	Namorado	11	15,30%
	Separado	1	1,40%
Tempo de Empresa	1 - 3 Anos	33	45,80%
	4 - 8 Anos	19	26,40%
	8 - 12 Anos	9	12,50%
	12 - 15 Anos	3	4,20%
	15 ou mais anos	8	11,10%
Setor	Privado	44	61,1%
	Público	26	36,1%
	Outro	2	2,8%

Fonte: Própria autoria.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados sugere tendências claras em relação aos principais fatores de conflito, métodos de resolução preferidos e tipos de conflitos enfrentados no ambiente de trabalho, com algumas variações por faixa etária. Os dados obtidos através do questionário permitiram identificar quais são os padrões correlacionados aos fatores que desencadeiam os conflitos no ambiente de trabalho em geral, bem como analisar as estratégias para resolução dos conflitos nas quais os profissionais de diferentes faixas etárias preferem.

Conforme amostra da Tabela 2, podemos verificar em qual setor de atuação estão inseridas cada geração:

Tabela 2 - Qual o seu setor de atuação?

Qual o seu setor de atuação?			
Geração	Privado	Público	Outros
Baby Boomers	50%	50%	0%
X	31,0%	63,2%	5,3%
Y	58,8%	41,2%	0,0%
Z	79,4%	17,6%	2,9%

Fonte: Própria autoria.

Para a Tabela 3, temos em porcentagem, quais os fatores que levam aos conflitos no ambiente de trabalho entre as gerações, tendo como principal fator para as gerações X, Y e Z, a falta de comunicação e as relações interpessoais problemáticas.

Tabela 3 - Qual o principal fator que leva a conflitos no local de trabalho?

Qual o principal fator que leva a conflitos no local de trabalho?					
Geração	Falta de comunicação	Ausência de planejamento	Ambiente organizacional desfavorável	Relação interpessoais problemáticas	Aspectos pessoais
Baby Boomers	0%	0%	50%	0%	50%
X	21%	5%	16%	42%	16%
Y	41%	18%	6%	24%	12%
Z	59%	18%	9%	12%	3%

Fonte: Própria autoria.

Na Tabela 4, é apresentado quais os conflitos em que os colaboradores enfrentam em seus locais de trabalhos, visto que os conflitos de tarefa e processo aumentam conforme a idade vai diminuindo, e que o conflito afetivo vai aumentando conforme a idades também vai.

Tabela 4 - Qual tipo de conflito você mais enfrenta no seu ambiente de trabalho?

Qual tipo de conflito você mais enfrenta no seu ambiente de trabalho?				
Geração	Conflito de tarefa	Conflito de processo	Conflito afetivo	Conflito de atração
Baby Boomers	0%	0%	100%	0%
X	11%	32%	42%	16%
Y	29%	47%	18%	6%
Z	32%	59%	3%	6%

Fonte: Própria autoria.

Já a preferência de como preferem que sejam resolvidos os conflitos estão apresentados na Tabela 5, mostrando que em todas as gerações se tem uma preferência por uma conversa aberta e direta para resolução do conflito.

Tabela 5 - Como você prefere resolver conflitos?

Como você prefere resolver conflitos?				
Geração	Uma conversa aberta e direta	Mediação por uma entidade neutra	Resolução baseada em compromissos	Abandonar o problema e esperar que ele se resolva por conta própria
Baby Boomers	50%	50%	0%	0%
X	68%	11%	16%	5%
Y	47%	29%	24%	0%
Z	50%	15%	35%	0%

Fonte: Própria autoria.

Maioria entre as gerações X, Y e Z, prefere a interação direta entre as partes interessadas como a maneira mais eficaz de resolver os conflitos, já para a geração dos Baby Boomers, fica dividida entre uma interação direta e a participação de um facilitador, conforme tabela 6:

Tabela 6 - Qual a maneira mais eficaz de resolver um conflito, de acordo com você?

Qual a maneira mais eficaz de resolver um conflito, de acordo com você?				
Geração	Interação direta entre as partes interessadas	Participação de um facilitador ou mediador	Aplicação de diretrizes e regras claras	A decisão tomada pelo grupo e liderança
Baby Boomers	50%	50%	0%	0%
X	53%	11%	26%	11%
Y	65%	18%	12%	6%
Z	59%	21%	15%	6%

Fonte: Própria autoria.

Na Tabela 7, são apresentados os dados da frequência em que é utilizado a gestão de conflitos nas empresas, podemos ver que para a geração dos Baby Boomers a uma polaridade para todo caso ou nunca, isso pode variar dependendo do setor de atuação.

Tabela 7 - Com que frequência você acha que a gestão de conflitos é utilizada na sua empresa?

Com que frequência você acha que a gestão de conflitos é utilizada na sua empresa?				
Geração	Em todo caso	Muitas vezes	Às vezes	Nunca
Baby Boomers	50%	0%	0%	50%
X	37%	16%	26%	21%
Y	18%	35%	47%	0%
Z	12%	47%	32%	9%

Fonte: Própria autoria.

Os colaboradores das empresas veem que os métodos para solucionar os conflitos onde atuam, são produtivos, como podemos verificar na Tabela 8, mostrado abaixo:

Tabela 8 - Qual a sua opinião sobre os métodos de resolução de conflitos na sua empresa?

Qual a sua opinião sobre os métodos de resolução de conflitos na sua empresa?				
Geração	Altamente eficiente	Produtivo	Ineficaz	Improdutivos
Baby Boomers	50%	50%	0%	0%
X	16%	63%	16%	5%
Y	12%	65%	12%	12%
Z	15%	44%	32%	9%

Fonte: Própria autoria.

Tabela 9, podemos verificar que as experiências vividas com a gestão de conflito em geral são úteis, e pode ser melhorada.

Tabela 9 - Como é a sua experiência com a gestão de conflitos?

Como é a sua experiência com a gestão de conflitos?				
Geração	Sempre útil e construtivo	Em geral útil, mas podia ser melhorado	Raramente vantajoso	Nunca vantajoso
Baby Boomers	50%	50%	0%	0%
X	26%	58%	5%	11%
Y	35%	59%	6%	0%
Z	24%	74%	3%	0%

Fonte: Própria autoria.

Aqui na tabela 10, os dados mostram qual o grau de conforto ao discutir preocupações durante conflitos entre diferentes gerações, sendo para as gerações Baby Boomers, X e Z agradável ao falar, já para a geração Y, se sentindo um pouco de incomum ao falar durante um conflito.

Tabela 10 - Qual é o grau em que você se sente confortável ao falar sobre suas preocupações durante um conflito?

Qual é o grau em que você se sente confortável ao falar sobre suas preocupações durante um conflito?				
Geração	Muito Agradável	Agradável	Um pouco incomum	Extremamente desconfortável
Baby Boomers	0%	100%	0%	0%
X	11%	47%	16%	26%
Y	0%	35%	65%	0%
Z	18%	41%	32%	9%

Fonte: Própria autoria.

Na tabela 11, identificou-se que a definição dos objetivos e expectativas dentro do ambiente de trabalho, é, com a média de 94% das respostas, o que deve ser feito para evitar os conflitos.

Tabela 11 - O que você acha que deve ser feito para evitar conflitos no local de trabalho?

O que você acha que deve ser feito para evitar conflitos no local de trabalho?				
Geração	Apreciação e reconhecimento dos colaboradores	Continuidade do treinamento e desenvolvimento	Uma comunicação direta e transparente	Definir objetivos e expectativas
Baby Boomers	0%	0%	0%	100%
X	5%	0%	0%	95%
Y	0%	12%	0%	88%
Z	0%	0%	6%	94%

Fonte: Própria autoria.

Fazendo uma análise dos dados em questão dos conflitos por gerações, pode se examinar quais os conflitos e quais os métodos preferidos e ou utilizados em seus locais de trabalho, para uma melhor resolução.

Essa análise nos forneceu *insights* (dados) valiosos para o entendimento de quais são as dificuldades e as necessidades específicas sobre cada geração no ambiente de trabalho, sendo

ele público ou privado, permitindo assim verificar o que as organizações podem desenvolver como estratégias eficazes e personalizadas para prevenir e resolver os conflitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados obtido neste estudo para entender os tipos de conflitos no ambiente de trabalho por geração, revelou-se que se tem uma tendência muito importante a serem consideradas pelas organizações, tanto privada como pública. Onde a falta de comunicação e as relações interpessoais problemáticas, estão como os principais fatores de conflito em todas as faixas, enquanto os métodos de resolução preferidos variam de acordo com a idade.

É necessário e fundamental que se invistam em programas de T&D, desenvolvendo estratégia personalizadas que abordem as habilidades de comunicação, resolução de conflitos e a gestão de equipes/times. A criação de um ambiente organizacional favorável, com políticas e procedimentos claros para resolução de conflitos, é essencial para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Com a adoção e ou a implantação de uma abordagem integrada e personalizada permitirá que: melhorem a satisfação dos colaboradores, reduzam o estresse e o absenteísmo, aumentem a produtividade e o desempenho, fomentem uma cultura de respeito e colaboração entre colaboradores.

Com essa abordagem, é crucial para que se tenha o sucesso no mercado cada vez mais competitivo e globalizado, tornando o ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, onde todos possam se desenvolver e contribuir para o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

- BILK, Alan; OLIVEIRA, Carolina Gutz Brasil de; IGNACIO, Emili; DEPKA, Francine Aparecida; LIMA, Jefferson da Luz de. **A evolução do comportamento organizacional: desafios da Geração Alpha – uma revisão bibliográfica.** Vitrine Prod. Acad., Curitiba, v. 1, n. 8, 2020.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **Management by Grid ® Principles or Situationalism: W**
- BOCCATO, S. B. G. **Como gerenciar um grupo em conflito.** In: MALAGUTTI, W.;
- BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo,** São Paulo: Saraiva, 2012.
- BRITTES, A. D. S.; et al. **Conflitos de Gerações.** Anais da Mostra Científica do Cesusa, Faculdade Inedi, Cachoeirinha, 2012
- CAETANO, K. C. **Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado.** Rio de Janeiro: Rubio, 2009. P. 85-100.
- Group & Organization Studies, v. 6, n. 4, p. 439–455, 1981.
- CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. von B. de. **Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y.** Read: Revista

Eletrônica de Administração, v. 21, n. 3, p. 576-600, dez. 2015. DOI: 10.1590/1413-2311.0782014.54843.

CORDEIRO, Helena Talita Dante. **Perfis de carreira da geração Y**. 2012. 184 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

CRUZ FORMENTON, Tathiana da; STEFANO, Silvio Roberto. **Gerações e mercado de trabalho suas relações com as organizações**. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)| ISSN-e: 2237-1427, v. 7, n. 3, 2017.

COMAZZETTO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C. M.; GONÇALVES, J. A. **Geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações**. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 36, n. 1, p. 15-30, 2016. DOI: 10.1590/1982-3703001352014.

CONGER, J. **Quem é a geração X? HSM Management**, n. 11, p. 128-138, 1998.

CUNHA, Deysiane Ferreira; CAMPELO, Wanderleia da Silva; ROBERTO, José Carlos Alves; SOUTO, Sístina Pereira. **Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho**. Revista Gestão e Secretariado, v. 12, n. 3, p. 92-109, 2021. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/download/2615/1486>. Acesso em: 23 nov. 2024.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Pearson, 2001.

FACCO, A. L. R.; et al. **Compreendendo as aspirações de carreira de estudantes da geração Z de escolas públicas**. Anais do XX Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão. UNICRUZ. Cruz Alta, 2015.

FAVA, R. **Educação 3.0: aplicando o PDCA nas instituições de ensino**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 51.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

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**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GERBAUDO, P. **Como fortalecer a liderança para diminuir o conflito entre as gerações X e Y**. FAZU em Revista, Uberaba, n. 8, p. 205-210, 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.34. (Série Educação a Distância).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Em 2022, expectativa de vida era de 75,5 anos**. Agência de Notícias IBGE, 25 jul. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/38455-em-2022-expectativa-de-vida-era-de-75-5-anos>. Acesso em: 25 ago. 2024.

JEHN, K. A.; BENDERSKY, C. *Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship*. *Research in Organizational Behavior*, v. 25, p. 187-242, 2003.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010. 88 p. ISBN: 978-85-8689-471-9.

- KNOPLOCH, Z. et al. **Cinco gerações contemporâneas: uma descrição**. Revista do Instituto Humanistas Unisinos, v. 361, p. 1-52, 16 maio 2011.
- MCCRINDLE, Mark. FELL, Ashley. **Understanding generation Alpha report**. 2020. Disponível em: <https://generationalalpha.com/wp-content/uploads/2020/02/Understanding-Generation-Alpha-McCrindle.pdf>. Acesso em: 10/10/2024.
- MACHADO, L. R.; GRANDE, T. P. F.; BEHAR, P. A.; ROCHA LUNA, F. DE M. **Mapeamento de competências digitais: a inclusão social dos idosos**. UNICAMP.ETD - Educação Temática Digital, Campinas, v. 18, n. 4, pp. 903-921, 17 nov. 2016.
- MORAIS, Frederico Lopes. **O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações**. RECAPE: Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 176-187, 2016.
- MOURA, R. G. de; LOPES, P. de L. **O papel dos gestores de RH de estabelecimentos de novos modelos de convivência nas organizações através da mediação de conflitos geracionais**. Revista de Administração, v. 12, n. 2, p. 103-123, 2017. DOI: 10.22408/reva12201751103-123.
- NASCIMENTO, N. M.; SANTOS, J. C.; VALENTIM, M. L. P.; MORO-CABERO, M. M. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 6, n. 1, p. 16-28, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27381>. Acesso em: 28 ago. 2024.
- NETO, A. F. F. **Gestão de conflitos**. 2005. Tese (Doutorado) — São Paulo, 2005.
- NEVES, J. G.; GARRIDO, M. V.; SIMÕES, E. **Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais**. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das Conexões, Tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.
- OLIVEIRA, Sidnei. **O desafio de construir o futuro dos jovens**. Disponível em: <http://www.sidneioliveira.com.br/samba/Artigos/o-desafio-de-construir-o-futuro-dos-jovens.html>. Acesso em 10/10/2014.
- RAMPASI, Ana Julia; RAYCIK, Lais. *Psicologia organizacional e conflitos geracionais*. 2023
- RECH, I. M.; VIEIRA, M. M.; ANSCHAU, C. T. **Geração Z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais**. Revista Tecnológica, v. 6, n. 1, p. 152-166, jan. 2017.
- REIS, F. L. dos R.; SILVA, M. J. R. **Princípios de Gestão**. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.
- RIBAS, H. Y. R.; FREITAS, R. S. I. de; ARAÚJO, R. L. de. **Conflito organizacional, multigeracional**. Anápolis-GO:[s.n.], 2020. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/1155/1/CONFLITO%20ORGANIZACIONAL%20c%20>. Acesso em: 15 set. 2024.
- RICCI, L.; LIMA, W. F.; BEGNAMI, P. dos S. **Gestão de conflitos no ambiente organizacional: uma análise teórica**. Revista Espacios, Caracas, v. 38, n. 24, p. 27, 2017.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 237.

RUSSO, R. **O líder e a resolução de conflitos**. Revista E-FAPPES, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 3, 2013. Disponível em: <http://www.fappes.edu.br/revista/index.php/raefappes/article/view/72>. Acesso em: 4 ago. 2024.

SANTOS NETO, F. **Os professores e os desafios pedagógicos diante das novas gerações: considerações sobre o presente e o futuro**. Revista de Educação do Cogeime, v. 19, n. 36, p. 110-125, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15599/0104-4834/cogeime.v19n36p9-25>. Acesso em: 4 ago. 2024.

SCHIEFER, U.; TEIXEIRA, P. J.; MONTEIRO, S. MAPA - **Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participantes**. Estoril: Princípia, 2006.

SILVA, L. de S. V. da. **Gestão de Conflitos e Técnicas de Negociação**. 1. ed. Uniasselvi, 2019.

SILVA, A. C. A. da; SILVA, S. M. **O conflito de gerações no ambiente organizacional**. Pindamonhangaba: Faculdade de Pindamonhangaba, 2016.

VEEN, Winn; VRAKKING, Been. **Homo Zappiens: educando na era digital**. Porto

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Alegre: Artmed, 2009.

ZANINELLI, Thais; CALDEIRA, Giseli; FONSECA, Diego Leonardo de Souza. **Veteranos, Baby boomers, Nativos digitais, Gerações X, Y e Z, Geração Polegar e Geração Alfa: perfil geracional dos atuais e potenciais usuários das bibliotecas universitárias**. Brazilian Journal of Information Science, v.16, 2022. ISSN-e 1981-1640. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8486480>. Acesso em: 25 ago. 2024.