

Campus Porto Velho Zona Norte
Coordenação do Curso Gestão Pública EaD

EMANUEL PEREIRA BRANDÃO

**AS GERAÇÕES ORGANIZACIONAIS E O PAPEL DO LÍDER NO
GERENCIAMENTO DE CONFLITOS**

PORTO VELHO
2025

EMANUEL PEREIRA BRANDÃO

**AS GERAÇÕES ORGANIZACIONAIS E O PAPEL DO LÍDER NO
GERENCIAMENTO DE CONFLITOS**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Gestão Pública EaD, sob a orientação do professor Dr. Filipe de Castro Quelhas.

PORTO VELHO
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Brandão, Emanuel Pereira.

As gerações organizacionais e o papel do líder no gerenciamento de conflitos / Emanuel Pereira Brandão. - Porto Velho, 2025.
29 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Filipe de Castro Quelhas.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Geração organizacional. 2. Liderança. 3. Gestão de conflitos. I. Quelhas, Filipe de Castro (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946

EMANUEL PEREIRA BRANDÃO

**AS GERAÇÕES ORGANIZACIONAIS E O PAPEL DO LÍDER NO
GERENCIAMENTO DE CONFLITOS**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Gestão Pública EaD, sob a orientação do professor Dr. Filipe de Castro Quelhas.

Aprovado em: 23/07/2025 pela banca examinadora.

Membro da Banca

Profa. Mestre Maria Carolina Rodrigues

Membro da Banca

Profa. Dra. Luciana Aparecida Barbieri

Membro da Banca

Prof. Dr. Filipe de Castro Quelhas

Orientador

AS GERAÇÕES ORGANIZACIONAIS E O PAPEL DO LÍDER NO GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

RESUMO: A presente pesquisa objetiva analisar o papel do líder na mediação de conflitos entre as gerações Baby Boomers, X, Y e Z, tendo como especificações verificar as características disponíveis em cada geração, identificar suas contribuições e pontos positivos e negativos. Além das características do líder, seu papel e função dentro de resolução de conflitos. O tema abordado foi efetuado por meio de pesquisa descritiva, bibliográfica e exploratória, com abordagem qualitativa. Como resultado, percebeu-se que os liderados, na medida em que têm a real noção das suas atribuições, terão também, discernimento para sentirem no dia-a-dia a efetiva noção do que seja liderar e o que seja ser liderado. Ser liderado requer, portanto, habilidades em perceber a forma aplicada da liderança, ter raciocínio rápido para elaborar o que acontece na dinâmica diária do trabalho e sabedoria para internalizar. Com isso, ele precisa analisar as situações de conflito entre as gerações, para averiguar o que é positivo e negativo e depois conseguir mediar ou aproveitar da situação.

PALAVRAS-CHAVE: Geração organizacional; Liderança; Gestão de conflitos.

ABSTRACT: This research aims to analyze the role of the leader in the mediation of conflicts between the Baby Boomers, X, Y and Z generations, having as specifications to verify the characteristics available in each generation, identify their contributions and positive and negative points. In addition to the characteristics of the leader, his role and function within conflict resolution. The theme addressed was carried out through descriptive, bibliographic and exploratory research, with a qualitative approach. As a result, it was perceived that the leaders, to the extent that they have the real notion of their attributions, will also have discernment to feel in daily life the effective notion of what is to lead and what it is to be led. Being led requires, therefore, skills in perceiving the applied form of leadership, having quick thinking to elaborate what happens in the daily dynamics of work and wisdom to internalize. With this, he needs to analyze the situations of conflict between generations, to ascertain what is positive and negative and then be able to mediate or take advantage of the situation.

KEYWORDS: Organizational Generation; Leadership; Conflict management.

1 INTRODUÇÃO

A convivência entre diferentes gerações no ambiente corporativo é uma realidade cada vez mais comum nas organizações atuais. Com a ampliação da expectativa de vida e a inserção precoce de jovens no mercado de trabalho, empresas passam a contar com equipes compostas por profissionais que cresceram em contextos históricos, sociais e tecnológicos distintos. Essa diversidade geracional, ao mesmo tempo em que representa um grande potencial para inovação, criatividade e troca de conhecimentos, também pode ser fonte de ruídos na comunicação, divergências de valores e estilos de trabalho, exigindo das lideranças novas formas de gerir pessoas de maneira sensível e estratégica.

O objetivo geral deste trabalho é investigar como a presença de múltiplas gerações influencia a dinâmica das relações no ambiente organizacional. Como objetivos específicos, busca-se identificar as principais características comportamentais de cada geração, compreender os pontos de atrito e de complementaridade entre elas e analisar o papel do gestor na construção de um ambiente colaborativo e produtivo. Com base nesse levantamento, pretende-se também propor estratégias que favoreçam a integração entre os profissionais de diferentes faixas etárias, de forma a transformar a diversidade em um diferencial competitivo. A análise considera não apenas os aspectos individuais, mas também os impactos dessas relações para a cultura organizacional, o desempenho das equipes e os resultados empresariais.

A escolha por estudar a convivência entre diferentes gerações se justifica pela crescente demanda das empresas por soluções que promovam a harmonia e a eficiência no ambiente de trabalho. Em um contexto em que a retenção de talentos, o engajamento dos colaboradores e a construção de um clima organizacional saudável são prioridades, compreender as nuances da diversidade geracional torna-se essencial. A problemática central que orienta este estudo pode ser resumida na seguinte questão: como as empresas podem gerenciar, de forma eficaz, as diferenças entre as gerações presentes em seu quadro de colaboradores, a fim de minimizar conflitos e potencializar os pontos fortes de cada grupo? Ao buscar respostas para essa pergunta, o trabalho pretende contribuir para a melhoria da convivência intergeracional e para o fortalecimento da gestão de pessoas em organizações que desejam se manter competitivas e socialmente responsáveis.

Por fim, é importante destacar que o papel da liderança é crucial nesse processo. Cabe ao gestor reconhecer os perfis distintos, mediar conflitos com empatia, promover o diálogo entre gerações e criar oportunidades para que todos se sintam valorizados e ouvidos. A construção de um ambiente corporativo equilibrado, onde diferentes gerações possam colaborar de forma respeitosa e produtiva, depende da capacidade da empresa em adotar práticas inclusivas, flexíveis e voltadas para o desenvolvimento humano. Dessa forma, compreender as dinâmicas da diversidade geracional não é apenas uma demanda da área de recursos humanos, mas uma necessidade estratégica para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no século XXI.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A constante e acelerada mudança no cenário corporativo que as organizações vêm sofrendo nos últimos anos dentre elas, as novas leis trabalhistas e também assuntos como a reforma da previdência, são assuntos que interferem diretamente no desempenho e desenvolvimento não só da empresa, mas também nos colaboradores envolvidos. Além dessas alterações estruturais, a expectativa de vida da população aumentou, fazendo com que os profissionais permaneçam ativos por mais tempo nas organizações. Por outro lado, observa-se que os indivíduos estão ingressando cada vez mais jovens no mercado de trabalho. Essa diversidade de idades tem se tornado cada vez mais comum, representando uma vantagem significativa para as empresas, que passam a contar com diferentes culturas, pensamentos e experiências.

Contudo, essa variedade geracional também pode gerar conflitos. Nesse contexto, cabe ao líder o papel de gerir essas diferenças de forma positiva, promovendo a compreensão mútua entre os colaboradores. Ao estimular o respeito às diferentes visões, o gestor contribui para a formação de um ambiente colaborativo e enriquecedor, no qual todos podem somar experiências e conhecimentos em prol do crescimento organizacional.

A presença de múltiplas gerações no ambiente de trabalho é um tema recorrente. Segundo Santos, Ariento, Diniz e Dovigo (2011), as gerações são normalmente divididas em períodos de aproximadamente 25 anos, e cada intervalo de tempo reflete um conjunto de comportamentos e valores semelhantes. Atualmente, são reconhecidas três principais gerações no mercado de trabalho:

Baby Boomers, Geração X e Geração Y. No entanto, essa classificação não se limita apenas à idade, pois fatores como cultura, crenças e valores também influenciam o comportamento e a identificação com determinada geração.

A geração Baby Boomers compreende pessoas nascidas entre 1940 e 1960. O nome dessa geração tem origem no período pós-Segunda Guerra Mundial, quando houve uma “explosão de nascimentos” após o retorno dos combatentes. Essa geração foi criada sob rígida disciplina e valores tradicionais, em um contexto em que a obediência era uma prática comum, e a contestação era frequentemente punida de forma severa, tanto no ambiente familiar quanto no profissional (PERRET; COSTA, 2018).

De acordo com Carrara, Nunes e Sarsur (2013, p.4) essas pessoas “vivenciaram a esperança pelo desenvolvimento econômico do pós-guerra, o aumento da competitividade e da dedicação ao trabalho em detrimento da vida pessoal e da necessidade de reconhecimento e valorização”. Por este motivo, esses indivíduos têm como característica a lealdade e compromisso com a empresa, vê o trabalho como prioridade e tem dificuldade em perda de status ou poder, são competitivos e o foco é construir uma carreira na empresa até a aposentadoria.

Esta geração viveu uma época da globalização, capitalismo e consumismo. Diante o contexto histórico que nasceram, cultuavam o rock and roll, movimentos hippies, contestação política e social e movimentos pela paz. Conviveram também com a ideologia libertária e o feminismo, a guerra do Vietnã, entre outros movimentos que mudaram a sociedade na época. Dessa forma, foram moldados na adolescência a serem vistos como rebeldes ou disciplinados. Os primeiros, geralmente vinham de famílias ricas e militares e buscavam desobedecer às regras sociais, lutando pela liberdade e mudanças políticas no país. Também foram líderes de movimentos feministas, estudantis, homossexuais e civis. No Brasil, essas lutas ocorreram principalmente contra a ditadura militar. Já os disciplinados acolhiam as condições estabelecidas pelos pais e desempenhavam uma conduta social correta, entravam na vida adulta com maior agilidade e procuravam estabilizar-se financeiramente e profissionalmente para constituir família. (SANTOS; ARIENTE; DINIZ; DOVIGO, 2011).

Os indivíduos desta época foram criados com poucos ou nenhum recurso tecnológico, por isso tendem a ter mais dificuldade e resistência para este tipo de

ferramenta, assim como ser questionado ou receber ordens de alguém mais jovem pode causar certo desconforto e não ser aceito de forma adequada. De acordo com (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013, p. 4):

Em geral, essa geração vive para trabalhar, atua conforme regras estabelecidas, demonstra forte compromisso e lealdade com a organização e procura estabilidade e segurança nessa relação. Tendem a preferir sistemas de reconhecimento por senioridade, sendo indicadores de sucesso a posição ocupada na hierarquia e o ganho financeiro. No ambiente organizacional evitam conflitos, utilizam a habilidade política ao lidar com a autoridade e são cautelosos diante de mudanças.

Jordão (2016) afirma que estes indivíduos são considerados pessoas motivadas, otimistas e viciados em trabalho, os Baby Boomers, mesmo após décadas de dedicação ao trabalho, estão atualmente repensando suas carreiras e o que vem após a aposentadoria. Vivendo mais e mantendo-se ativos, muitos não demonstram interesse em se aposentar definitivamente. Pelo contrário, desejam continuar trabalhando, pois são profissionais produtivos e eficazes. O amplo conhecimento e a experiência acumulada por essa geração são valiosos e devem ser compartilhados, não desperdiçados.

Mesmo quando se aposentam, conforme destacam Perret e Costa (2018), muitos Baby Boomers, de ambos os sexos, continuam contribuindo com a sociedade por meio de trabalhos voluntários e participação em organizações sem fins lucrativos, colocando em prática toda a bagagem profissional adquirida ao longo da carreira.

De acordo com Recktenwald, Paula e Carvalho (2017), essa geração valoriza profundamente a vida profissional, muitas vezes colocando o trabalho acima da vida familiar. Os indivíduos que cresceram nesse período tendem a ser competitivos, preocupam-se com status e almejam posições de liderança — que, para eles, se associam diretamente à ideia de comando. Em função disso, costumam adotar posturas mais autoritárias. A qualidade de vida não é prioridade; o foco principal é o desempenho no trabalho.

Já a Geração X, composta por indivíduos nascidos entre 1961 e 1980, apresenta uma visão diferente. Essa geração começou a perceber que a empresa e o trabalho não são tudo. Eles foram protagonistas de um período marcado por grandes mudanças, revoluções e lutas políticas e sociais. Vivenciaram eventos históricos como a Guerra Fria, a queda do Muro de Berlim, o surgimento da AIDS, além da transformação de muitos conceitos sociais herdados da geração anterior. Esse contexto gerou um forte sentimento de busca por identidade e, em certa medida, de patriotismo (SANTOS; ARIENTE; DINIZ; DOVIGO, 2011).

Em razão desse cenário de instabilidade e transformação, os indivíduos da Geração X passaram a adotar uma postura mais desconfiada em relação às instituições. Cresceram em um período marcado pelo downsizing corporativo — ou seja, por cortes de pessoal em função de crises econômicas — o que contribuiu para o fim da percepção de estabilidade no emprego. Essa mudança quebrou a lógica da geração anterior, os Baby Boomers, que acreditavam que a lealdade à empresa garantiria segurança no trabalho (MELO; FARIA; LOPES, 2019).

Essas pessoas vivenciaram acontecimentos marcantes para a história brasileira. Tiveram que lidar com a inflação e como manter a empresa e sobreviver perante a inconsistências econômicas. De acordo com Carrara, Nunes e Sarsur (2013, p.5):

É uma geração com maior foco em realizações, seus membros enxergam o trabalho como um lugar para aprender e crescer, são mais empreendedores do que os da geração anterior e gostam de arriscar. Atualmente é a geração que está no ápice da produtividade profissional e ocupa a maior parte dos cargos executivos do topo organizacional.

Esta geração passou a ter contato com a tecnologia logo e sua adolescência, e teve mais oportunidade em cursar uma faculdade por exemplo. Com grande interferência das movimentações, os indivíduos desta geração passaram a exigir mais autonomia, e não priorizavam tanto o trabalho, e sim o foco no resultado de forma prática, dando mais abertura e aceitando as mudanças, afim de que o trabalho e a qualidade de vida estivessem de forma equilibrada. Utilizavam o sucesso profissional para ter uma vida melhor, realizar desejos materiais e carregavam uma grande responsabilidade em fazer um mundo melhor e lutar pela igualdade de direitos.

Outro ponto importante dessa geração é o ingresso de mulheres no mercado de trabalho, o que modificou a estrutura familiar e causou um grande número de divórcios, visto que o casamento deixou de ser um sacramento perpétuo (PERRET; COSTA, 2018). Essa geração traz filhos de pais separados e mães que trabalhavam. Provocando sentimento de culpa nas mulheres por se ausentarem de suas casas, acendendo a dificuldade e impor limites e disciplina, que conseqüentemente gerou uma quebra dos padrões sociais e morais vigentes (SANTOS; ARIENTE; DINIZ; DOVIGO, 2011).

São características desses profissionais a conservação por muito tempo em determinada organização e o apego às regras e normas. Todavia, Zomer, Santos e Costa (2018) assegura que apesar de serem dedicados e comprometidos com a

corporação, esta geração tem um medo de perder espaço para a geração Y, pois é a geração mais nova que vem tomando o lugar, fazendo com que a geração X se sinta desmotivada e cansada, tendo que fazer escolhas e lista de prioridades para não se perder tanto profissionalmente quanto pessoalmente, na vida familiar ou individual, pois, estes integrantes da Geração X causaram modificações sociais ao começar a ser individuais e morar sozinhos, fazendo com que muitos deixassem de sonhar em constituir família. Foram entusiasmados pelo progresso do marketing e da publicidade, no trabalho e no entretenimento, além das inovações tecnológicas, que permitiram velocidade e independência nas suas atividades diárias.

Teixeira *et al* (2014, p.3) diz que “os membros da geração X são os filhos dos boomers mais velhos e nasceram em um período de transição e instabilidade financeira”. Assim, são profissionais com o ciclo de vida na média, cuja fase é caracterizada pelo anseio de conquista e poder. Logo, é comum que ostentem cargos gerenciais e de tomada de decisão. Em relação a ao baby boomers, os membros da Geração X são extremamente qualificados em seus campos profissionais, vendo a liderança como uma cooperação e o trabalho em equipe como exercício perspicaz para o ambiente organizacional.

Concluindo, a Geração X traz profissionais egoístas e autossuficientes que buscam a realização dos anseios materiais e pessoais através do trabalho. É distinta pelo seu pragmatismo e a certeza em suas escolhas, buscando requerer a equidade de direitos e de justiça nas deliberações. Seus representantes são os autores das ferramentas dominantes de comunicação do mundo atual como Google, Amazon e YouTube. Ao contrário da anterior, estes profissionais apesar de se manterem muito tempo no mesmo local de trabalho, não tem esse interesse de estabilidade e opta por contrapesar a vida profissional e pessoal, do que colocar o ofício acima de tudo (JACQUES et al, 2015).

A geração Y surge com os natos dos anos 80 ao 2000 e é a sua grande marca é o período de prosperidade econômica e revolução tecnológica. Utilizam desta característica uma forma de ter vantagem competitiva no mercado de trabalho. Conforme Zomer, Santos e Costa (2018) esta geração tem como característica a autossuficiência e autoconfiança. Tendem a aprimorar cada vez mais as habilidades e tem facilidade em comunicação, tanto com a família quanto no trabalho. Segundo Magnoni e Miranda (2012) vários outros nomes também são empregues para identificar essa geração, como: Geração Digital, Millenials, Geração da Internet e

Nativos Digitais. Esta geração também foi criada com excesso de segurança pelos pais, já que estes vieram de uma geração que trabalhavam para conquistar bens materiais, e conseqüentemente puderam contribuir ainda mais com o acesso à tecnologia para esta geração. O autor também ressalta que ela não presenciou qualquer grande ruptura social, nascendo numa época cujos direitos já haviam sido conquistados, como a democracia, o livre-arbítrio político e a uma economia já restaurada.

A Geração Y é a mais inteligente confirmada cientificamente, pois empregam mais a aptidão cerebral que as outras gerações. Muitos foram criados com os pais trabalhando fora e para contrapesar a ausência, colocavam seus filhos em cursos de línguas, natação, futebol, entre outros. Esses inúmeros afazeres também tinham o objetivo de prepara-los para focar em seu o futuro, o que acarretava de muitas vezes elas esquecerem que eram apenas crianças e precisavam brincar. Isso fez com que as pessoas dessa geração tenham amadurecido mais rápido que as outras. (PERRET; COSTA, 2018).

Vasconcelos et al (2010) apõe que essa geração vem de uma criação de mães autônomas que possuem uma carreira própria, por isso a maioria foi criado na creche ou pelos avós. O molde familiar padrão foi suprido por uma disposição que não basicamente constituída por pai ou mãe presente. Como nasceram em famílias mais flexíveis é corriqueiro ter irmãos com pais diferentes, serem filhos de pais separados, conviver com madrastas, padrastos, entre outros.

Esta geração não teme o desemprego, e seus ideais são as principais causas para continuar podendo por muitas vezes “atrapalhar” seu desenvolvimento no trabalho, por não ser sua prioridade e colidir com a cultura organizacional na empresa. O trabalho precisa gerar satisfação e são necessários alguns estímulos para manter a motivação desta geração, pois não é mais interessante passar anos na mesma empresa, não existem padrões a serem seguidos, apenas o prazer de se fazer o que gosta. Nesta visão, esta é a geração que melhor se destaca atualmente, porém deve tomar alguns cuidados pois tem responsabilidade direta para a formação das próximas gerações. Sobre suas características, para Rocha-De-Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012, p. 551):

Esses jovens têm uma nova forma de ser e agir em sociedade, principalmente no que se refere à relação com o trabalho, o que traz uma série de novos desafios para mantê-los nas organizações, bem como amenizar os conflitos geracionais que possam surgir. Por ser uma geração

que nasceu na era da tecnologia, na maior parte das vezes, esses jovens acompanham e dominam seus avanços.

Caracterizando a geração Y, seus membros são considerados nascidos da tecnologia, por permanecerem desde pequenos submersos na interatividade e na atmosfera digital. As modificações quase instantâneas nos meios de comunicação não os temem, pois costumam ser íntimos de todos os recursos tecnológicos disponíveis.

Para Veloso, Dutra e Nakkata (2008) eles são muito ligados a marcas, amigos, diversão e cultura digital, além disso, são conservadores, cheios de si, descuidados e a geração mais educada. Ao contrário de McCrindle e Wolfinger (2009) que os definem como mutáveis, egocêntricos e comodistas. Tal conduta são reflexos da realidade contemporânea, na qual tudo ocorre muito rápido e está sempre mudando, como os ciclos econômicos, os empregos instáveis, os lucros preeminentes, produtos tecnológicos, entre outros. Dessa forma, o egoísmo não é intrínseco, mas um contragolpe aos fatos do mercado de trabalho.

No espaço organizacional, eles se atentam mais as próprias carreiras do que com o bom funcionamento, são apressados demais para aguardarem oportunidades de promoções o que os tornam muito competitivos. Esses jovens são habituados a conseguir atingir seus objetivos, não são dominados, negam afazeres subordinadas no começo da carreira e batalham por melhores salários desde cedo (RECKTENWALD; PAULA; CARVALHO, 2017).

A rotatividade de empregos destes jovens é muito maior, pois estão sempre em busca de desafios e melhores oportunidades de crescimento nas empresas, além de melhores salários. Uma de suas propriedades atuais é a emprego de dispositivos de alta tecnologia, que estes detêm com mais facilidade e propriedade que as outras gerações. Já na aprendizagem, costumam apreciar a técnica mais que a teoria para aprender, pois gostam de utilizar a tecnologia para isso, preferem instruir-se em networks e em grupos de forma colaborativa e examinam tudo com frequência (PERRET; COSTA, 2018).

A força da Geração Y provém da informação e o seu diferencial são seus ilimitados networkings criados por meio da internet, telefonia e redes sociais, no transcorrer de suas carreiras. Os jovens são avaliados como mercantis, confiantes e almejam mudar o mundo. Eles não temem hierarquia, nem desemprego, são informais, impacientes, e esperam ascensão rápida. Tratam seus superiores como e

fossem seus pais e por isso, certas vezes, possuem características de rebeldia e insubordinação.

A habilidade de ser multitarefas pode fazer com que as gerações anteriores sejam “lentas”, devido sua capacidade e contato tecnológico ser maior, gostam de desafios, são impulsivos e não gostam de regras que os limitem, como o poder de usar a roupa ou realizar o horário de trabalho como quiser e melhor se adaptar (RECKTENWALD; PAULA; CARVALHO, 2017).

Diante do exposto, pode-se chegar à conclusão de que cada geração possui seus pontos positivos e negativos e suas próprias características e peculiaridades. Cada profissional, mesmo atuando na mesma empresa vai possuir seu próprio atributo proeminente de sua geração, assim é importante para o gestor saber lidar com que cada geração tem de melhor para oferecer, conforme observa-se no Quadro 1.

Quadro 1 - Comparativo entre as gerações.

Comparativo	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Postura Profissional	O trabalho é sua principal prioridade.	Experientes e dedicados.	Autoestima elevada e empenhados em seus valores.
Posição na Empresa	Problemas em lidar com a perda de status e de poder.	Temem ser demitidos ou perder espaço para a geração Y.	Impulsivos, enfrenta sem medo posições de poder.
Foco no Trabalho	Competitivos e focalizam nos bons resultados.	Comprometidos com os objetivos organizacionais.	Fascinados por desafios e querem fazer tudo à sua maneira.
Relação com a Empresa	Acreditam que liderar é o mesmo que comandar e controlar.	Costumam valorizar competências quando assumem a liderança.	Possui um perfil "multitarefa", odeiam burocracia, controle e atividades rotineiras.

Qualidade de Vida	Não se preocupam muito com qualidade de vida.	Equilibram vida pessoal e profissional.	Gostam de ter horários flexíveis e usar roupas informais.
Tecnologias	Dificuldades com novidades tecnológicas.	Aprenderam a lidar com a tecnologia na adolescência.	Vivem em rede e são "nativos digitais".

Fonte: Elaborado pelo autor.

A valorização do capital humano é um dos fatores mais importantes de uma organização, pois com os colaboradores eficientes e satisfeitos consequentemente a empresa irá se destacar no mercado. Valorizar esse capital é manter um ambiente agradável a todos, apesar dessa divergência entre as gerações que muitas vezes se encontram na mesma empresa. O gerenciamento de ambiente vem através do líder e gestor. Para Maximiliano (2004), uma empresa bem estruturada, além de seus grupos terem seus líderes bem desenvolvidos, o trabalho em equipe é totalmente importante, pois define o perfil do líder e dos subordinados, através das responsabilidades de cada um, da obstinação que o líder tem, da confiança que ele passa para os seus subordinados e das conquistas que eles adquirem.

A liderança pode ser determinada como o método de influenciar um sujeito ou um grupo para a concretização de um objetivo em alguma circunstância. Cabe à liderança, o relevante papel de estabelecer uma visão objetiva de onde se quer chegar e promover o entendimento da realidade para que as pessoas possam dar o melhor de si, potencializando resultados. Nesse aspecto, cumpre lembrar que o líder é o protagonista motivacional e o entusiasta do ambiente organizacional (GIL, 1994).

Chiavenato (2010) afirma que os estilos de liderança estão correlacionados às características singulares de cada gestor e à cultura das pessoas e da organização. Entre os estilos de liderança, conforme o quadro 2, destacam-se:

Quadro 2 - Comparação entre os três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (<i>laissez faire</i>)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação

		do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 138).

A qualidade mais importante e procurada pelos líderes de equipe é a capacidade de inspirar confiança em seus colaboradores e promover um melhor relacionamento dentro da organização, fazendo isso de forma adequada e eficiente, o líder ajuda no bem-estar e na produtividade do grupo. Chiavenato (2010) alerta que o líder que souber usar os distintos estilos de liderança poderá optar, com maior eficiência, pelo mais adequado para cada situação deparada e tarefa a ser executada.

Marini (2010) considera que a liderança está diretamente relacionada às relações entre o gestor e sua equipe e que essa influência mútua pode trazer benefícios ou malefícios, visto que todos são humanos em suas particularidades e

possuem características próprias, o autor conclui que cada líder também possui suas próprias distinções e concepções, como pode-se observar no Quadro 3.

Quadro 3 - Estilos e características de líderes.

TIPO DE LÍDER	ESTILO E CARACTERÍSTICA
CATALISADOR É visto como...	<p>POSITIVO: criativo, empreendedor, entusiasmado, estimulante, persuasivo.</p> <p>NEGATIVO: superficial, exclusivista, impulsivo, inconstante, difícil de crer.</p> <p>PARA OBTER APOIO: usa habilidades, usa ideias novas, persuade.</p> <p>SOB TENSÃO: fala alto e rápido, agita-se e explode.</p> <p>VALORIZA: cumprimentos recebidos e reconhecimentos.</p> <p>PRECISA APRENDER: autodisciplina e moderação.</p>
O APOIADOR É visto como...	<p>POSITIVO: amável, compreensível, bom ouvinte, prestativo, “joga no time”.</p> <p>NEGATIVO: dissimulado, desperdiçador de tempo, aquele que tem horror a conflitos.</p> <p>PARA OBTER APOIO: faz amizade, trabalha para o grupo, busca harmonia.</p> <p>SOB TENSÃO: finge concordar, não se manifesta.</p> <p>VALORIZA: atenção que recebe e a aceitação das pessoas.</p> <p>PRECISA APRENDER: autodeterminação, fixar metas.</p>
CONTROLADOR É visto como...	<p>POSITIVO: decidido, rápido, objetivo, assume risco.</p> <p>NEGATIVO: exigente, crítico, impaciente, insensível, “mandão”.</p> <p>PARA OBTER APOIO: confia na eficiência do trabalho feito a tempo e a hora.</p> <p>SOB TENSÃO: ameaça, impõe e torna-se tirânico.</p> <p>VALORIZA: resultados, cumprimentos de metas.</p> <p>PRECISA APRENDER: humildade e escutar os outros.</p>
ANALÍTICO É visto como...	<p>POSITIVO: sério, organizado, paciente, cuidadoso, controlador.</p> <p>NEGATIVO: indeciso, meticoloso (detalhista para mudar), teimoso, perfeccionista e procrastinador.</p> <p>PARA OBTER APOIO: mantém-se a par do que acontece,</p>

	<p>conhece o trabalho, especializa-se.</p> <p>SOB TENSÃO: cala-se, retira-se ou evita conflitos.</p> <p>VALORIZA: segurança, maior garantia.</p> <p>PRECISA APRENDER: a tomar decisões mais rápidas, se arriscar mais.</p>
--	---

Fonte: Marini (2010, p. 28-30).

Maxwell (2008) comenta que todos os líderes conseguem adequar seu estilo de acordo com cada organização, situação e até mesmo seus liderados, o que fazem deles pessoas eficazes e respeitados. Para que isso ocorra, o gestor precisa ter discernimento para compreender as questões mais importantes dentro da empresa, perspectiva para enxergar além do fato, diálogo com todos os níveis da organização, confiança em si e não no cargo que ocupa, disposição para fazer o que for necessário, iniciativa para encontrar formas de fazer a equipe trabalhar, maturidade, perseverança para manter sua ética, seu caráter e sua fé dentro da organização e naquilo que faz.

Os líderes são administradores da transformação em virtude das suas capacidades de fazer com que as coisas aconteçam. Um verdadeiro líder é capaz de captar pontos fracos do grupo e trabalhar nesses pontos para filtrar o que existe de melhor, sendo considerado um emblema para todos. Contudo, cumpre lembrar, que a formação de um líder se faz ao longo de uma história de vida, exige conhecimentos e aprendizados contínuos. No âmbito organizacional é fundamental que os líderes desenvolvam suas competências e do grupo para agir de modo a garantir o sucesso do negócio, participar ativamente e assumir responsabilidades e riscos. Os verdadeiros gestores conseguem, concomitantemente, unificar o senso inovador e visão de negócios (GIL, 1994).

Ainda de acordo com o autor citado, sobre verdadeiros líderes, e segundo Nascimento (2008, p. 72) embasado em Warren Bennis (2003), as diferenças entre gerentes e líderes podem ser apresentadas conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Diferenças entre gerentes e líderes

Gerente	Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É original
Focaliza os sistemas e as estruturas	Focaliza as pessoas

Confia no controle	Inspira a confiança
Tem uma visão de curto alcance	Tem uma perspectiva de longo alcance
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Sempre almeja os resultados financeiros	Volta os seus olhos para o horizonte
Imita	Gera
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia
É o clássico bom soldado	É ele mesmo
Faz as coisas corretamente	Faz a coisa certa

Fonte: Warren Bennis (2003 *apud* NASCIMENTO, 2008, p.72).

Os verdadeiros líderes usam suas habilidades, características e estilos para ajudar a equipe a enfrentar os conflitos dentro de uma organização e fazer deles motivo de alcançar objetivos pessoais e de crescer profissionalmente. Dessa forma, o líder deve desenvolver a capacidade de criação em seu quadro de trabalho. Diante de um cenário de incertezas, onde as mudanças estão cada vez mais desafiadoras, os líderes devem procurar fazer com que a sua equipe seja produtiva em ambientes em que normalmente não são motivadores. Assim, de acordo com seu estilo de liderar, um gestor pode influenciar de modo positivo, estimulando o desenvolvimento pessoal de cada um e da equipe, ou de modo negativo, impedindo a capacidade pessoal e criativa da equipe (SOUZA, 2011).

Assim, este trabalho se justifica em que apesar das boas práticas de gestão de pessoas nas organizações, cada colaborador leva para o ambiente de trabalho seus aspectos pessoais provenientes de sua geração que os diferem dos demais, causando assim conflitos. Diante disso, este estudo se torna importante por discutir tal questão, beneficiando e auxiliando gestores a lidar com o comportamento dos colaboradores de suas empresas.

Desta forma, o papel do gestor neste novo contexto, onde a responsabilidade de manter as equipes motivadas e alinhadas com o mesmo objetivo, vem sendo um desafio cada vez maior, visto que cada geração tem um comportamento diferente, onde a tecnologia é um fator de grande influência na atualidade. Portanto, o trabalho tem como objetivo geral relacionar as diferentes gerações e seus conflitos e a importância do líder na gestão desses conflitos. Seus objetivos específicos são analisar e definir as gerações e suas características, a liderança e suas características, o conflito de gerações e o papel do líder no gerenciamento de conflitos.

Esta pesquisa foi concretizada através de referências bibliográficas como fonte primária com o intuito de colher o máximo de informações para chegar o mais próximo possível de um resultado satisfatório. De acordo com estudos realizados pelos os autores Barros e Lehfeld (2007), “a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a ser utilizado na obtenção do conhecimento”. Assim, este trabalho foi realizado a partir de pesquisa descritiva, bibliográfica e exploratória, com abordagem qualitativa. O estudo com coleta de dados foi realizado a partir de fontes acessórias, por meio de levantamento bibliográfico que abrange a leitura, análise e interpretação de trabalhos científicos, além de pesquisas em artigos e canais disponíveis na internet.

A metodologia utilizada para a realização deste artigo é a pesquisa descritiva que, segundo Barros e Lehfeld (2007), procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos, e juntamente com ela a pesquisa bibliográfica, utilizando para contemplar o assunto livros, artigos, sites, monografias e dissertações que tratam do mesmo tema. Barros e Lehfeld (2007) também afirmam que a pesquisa bibliográfica “tenta resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante advindas de material gráfico, sonoro e informatizado”.

Devido a multiplicidade do tema, existem muitos livros e artigos sobre o assunto, dessa forma foi utilizada na pesquisa artigos que mais se alinhassem ao tema proposto e autores com credibilidade e utilizados durante o curso de MBA em Gestão de Pessoas, sendo excluídos estudos desatualizados ou muito antigos. As palavras chaves utilizadas para pesquisa foram: gerações no ambiente de trabalho, liderança, papel do líder, treinamento, desenvolvimento, gerenciamento de conflitos e ambiente organizacional.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi concretizada através de referências bibliográficas como fonte primária com o intuito de colher o máximo de informações para chegar o mais próximo possível de um resultado satisfatório. De acordo com estudos realizados pelos os autores Barros e Lehfeld (2007), “a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a ser utilizado na obtenção do conhecimento”.

Assim, este trabalho foi realizado a partir de pesquisa descritiva, bibliográfica e exploratória, com abordagem qualitativa. O estudo com coleta de dados foi realizado a partir de fontes acessórias, por meio de levantamento bibliográfico que abrange a leitura, análise e interpretação de trabalhos científicos, além de pesquisas em artigos e canais disponíveis na internet.

A metodologia utilizada para a realização deste artigo é a pesquisa descritiva que, segundo Barros e Lehfeld (2007), procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos, e juntamente com ela a pesquisa bibliográfica, utilizando para contemplar o assunto livros, artigos, sites, monografias e dissertações que tratam do mesmo tema. Barros e Lehfeld (2007) também afirmam que a pesquisa bibliográfica “tenta resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante advindas de material gráfico, sonoro e informatizado”.

Devido a multiplicidade do tema, existem muitos livros e artigos sobre o assunto, dessa forma foi utilizada na pesquisa artigos que mais se alinhassem ao tema proposto e autores com credibilidade e utilizados durante o curso de MBA em Gestão de Pessoas, sendo excluídos estudos desatualizados ou muito antigos. As palavras chaves utilizadas para pesquisa foram: gerações no ambiente de trabalho, liderança, papel do líder, treinamento, desenvolvimento, gerenciamento de conflitos e ambiente organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No cenário atual, com a competição cada vez mais acirrada e muitas vezes desleal, o mercado de trabalho tem se tornado muito competitivo, o que acarreta na evolução e novas formas de executar as diversas atividades. Também houve o surgimento de novas tecnologias que tem ajudado muito as organizações nos quesitos produtividade, eficiência e qualidade do produto final.

No entanto um velho e conhecido problema se arrasta por décadas e décadas, o tão desgastante “conflito no ambiente de trabalho”, que é manifestado de várias formas como, exemplificando segundo Chiavenato (1998) desentendimentos entre colegas de trabalho do mesmo nível, com o superior hierárquico, ou até mesmo com comunidades vizinhas dependendo da atividade da empresa.

Este tipo de desarranjo pode ocorrer de formas distintas, podendo ser em silêncio, abertamente declarado, individual ou até mesmo em grupo prejudicando a

produtividade e desestabilizando o convívio no ambiente organizacional podendo causar acidentes e até mesmo forçando demissões prematuras (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

A empresa deve estar atenta a melhor maneira de evitar estes conflitos, já que os mesmos interferem no clima e cultura organizacional, impactando na produção e no desempenho dos colaboradores. A solução para esse problema pode ainda estar longe de ser encontrada, porém existem métodos um tanto eficazes que poderão controlar ou amenizar estes empecilhos.

Segundo Berg (2012) o conflito é gerado em uma situação desfavorável de opiniões, pessoas ou objetivos, ou seja, basicamente, é a existência de situações inconciliáveis dentro de um meio. Para Chiavenato (2004), o conflito ocorre pela diferença de objetivos pessoais, pois partem do fundamento que cada indivíduo age de acordo com seus pensamentos e buscam atingir as metas de acordo com o que pensam. Afirma ainda que para a existência de um conflito é necessário que o indivíduo ou grupo tente alcançar seus próprios objetivos, interferindo assim o objetivo em comum com o outro.

Já para Berg (2012) significa colisão entre duas coisas, a divergência de ideias, interesses e pensamentos, fazendo com que os indivíduos tenham um embate entre si, e, essas incompatibilidades geram situações em que é necessário compreendê-lo, pois nos tempos atuais estes embates são por vezes inevitáveis e constantes.

Esse conflito pode ser de naturezas distintas uma da outra, ou seja, um ciclo de frustrações que ocorre a má interpretação ou compreensão dos interesses, assim cada uma das partes interpreta a situação ao seu modo. Outras causas de conflitos são as diferentes personalidades, culturas, metas, existência de atividades interdependente no trabalho, recursos compartilhados.

Segundo Montana (2005) as diferenças são sempre usadas para explicar as desavenças no trabalho, às partes em conflitos explicam que não gostam de algumas características indesejáveis umas das outras. Assim entende-se que precisa antecipar o conflito conhecendo a personalidade do oponente e sendo possível saber como lidar com ele e conseqüentemente facilitando a comunicação e o relacionamento no trabalho.

Uma empresa que trabalham várias gerações, contém grandes recursos intelectuais e por isso precisa ser gerado da melhor maneira possível. Por isso, este gestor necessita extrair bons frutos, opiniões e iniciativas de cada um. Para isto, deve conhecer os desempenhos e as capacidades de cada geração, para conseguir manter um ambiente organizacional agradável a todos, livre de discórdias e com um bom relacionamento interpessoal (PERRET; COSTA, 2018). Por exemplo, o conflito entre gerações ocorre quando:

[..] o indivíduo “Y”, que nasceu em um período de intensas mudanças tecnológicas, está presente, sobretudo pela desenvoltura, rapidez e habilidades com que lida com tecnologias recentes, diferentemente do indivíduo “X”, que aprendeu a solucionar problemas de uma forma mais estruturada e baseada na aplicação de recursos não necessariamente tecnológicos. Essa diferença no processo de solucionar problemas pode ser uma fonte de conflito entre as duas gerações (SANTOS; CIPULLA; CESTARO; AUGUSTO, 2014, p. 33-34).

Santos, Cipulla, Cestaro e Augusto (2014) também ressaltam que a individualidade de cada um também pode provocar conflitos. Exemplificando, o indivíduo “Y” é um profissional participativo nos procedimentos, quer proclamar suas ideias, apesar de gostar de trabalhar ouvindo música e mexendo no celular. Assim, já tem o perfil de executar milhares de tarefas ao mesmo tempo, o que gera aborrecimento dos outros por serem mais individuais e esperarem que essas ações o tornem improdutivo. Dubrin (2006) sobressai o indivíduo X como formal nas relações e no respeito à chefia, conduta nem sempre feita pelo indivíduo Y, que baseia suas afinidades na praticidade e na naturalidade. Esse tipo de comportamento pode gerar interpretações negativas, quanto à consideração à sua autoridade que geralmente pertence a um sujeito baby bommer ou da geração X.

Mesmo que os Baby Boomers entendam a Geração Y como pessoas impacientes e sem compromisso, ameaçando o equilíbrio construído pelas gerações anteriores, admitem que eles sejam uma geração inovadora e capaz de quebrar paradigmas. Já, a Geração Y enfatiza como característica das gerações anteriores o medo do novo, comodismo e autoritarismo, mas reconhecem a importância da experiência e do conhecimento, acumulados da geração X e Baby Boomers, para a evolução de todos (PERRET; COSTA, 2018, p. 13).

Cada geração possui sua mentalidade, condutas e características pessoais, pois surgiram em épocas diferentes e é isto que motiva conflitos diários na firma. Mas se o conflito vier com um motivo que pode ser transformado em algo bom e construtivo, é encargo do gestor ponderar a situação e modifica-la em uma ferramenta para o desenvolvimento e mudanças (PERRET; COSTA, 2018).

Os conflitos provocados pelos debates encontrados nas companhias, acarretados pelo embate de gerações operando juntos, possuem seus pontos

positivos e negativos. Positivamente, coloca energia no grupo de trabalho, pois estes criam novas formas de elaborar tarefas, resolver as contendas e inovar, além de instigar a harmonia entre o grupo. Negativamente, pode ocasionar no ambiente organizacional, frustração, inimizade e resistência, depreciando a execução de tarefas e o conforto dos indivíduos, além de perder tempo com os conflitos que prejudicam a colaboração entre os servidores (DUBRIN, 2006).

Para uma boa mediação, é necessário começar com diálogo, possuir empatia, transmitir confiança, ter boa vontade, bom senso, valorização e reconhecimento do ponto de vista dos envolvidos. A mediação possui mais do que modelos, pois, depende da natureza do conflito e da formação e capacitação do mediador. De acordo com estudo realizado por Amaral (1994), o conciliador procura simplesmente a aproximação e o acordo das partes, sem fazer propostas, orientando sua atividade com vista à composição equitativa do conflito. A menção dessa característica própria da conciliação serviu apenas para fazer uma distinção doutrinária entre esse instituto e o da mediação.

Chiavenato (2004) demonstra que um dos papéis do departamento de Recursos Humanos é verificar o conflito e mediar o mesmo, pois este atua para identificar e administrar as questões relacionadas ao nível de tensão, além de analisar possibilidades de mediação entre os conflitantes e possibilitar conversações que permitam de alguma forma encontrar saídas para sanar o mal-entendido.

Outra boa mediação é uma adequada gestão de comportamento organizacional. Neste trabalho deve ser avaliado o comportamento dos envolvidos e o impacto no ambiente da empresa. Ouvir o ponto de vista da outra pessoa é uma forma de mediação muito satisfatória, pois, em meio a esses conflitos estão pontos cruciais para a organização, como ideias inovadoras que pode alavancar os resultados na corporação.

Outro ponto importante que ajuda na mediação dos conflitos é a comunicação feita de modo correto e eficaz, Chaves (2014) afirma que quando as pessoas se comunicam de forma correta a probabilidade de ocorrer uma boa negociação antes do conflito é muito maior, pois as partes conseguem entrar em comum acordo com mais facilidade e êxito. Dessa forma, a empresa pode utilizar de métodos que melhorem a comunicação dentro do ambiente organizacional com o objetivo de minimizar ou findar conflitos.

Diante o exposto, a empresa precisa esperar de seu gestor alguém que saber filtrar na administração do conflito o que pode ser considerado ruim para ser feita uma mediação, mas também o que pode ser aproveitado mediante este, pois existem pontos positivos que surgem que podem ser utilizados como ferramentas de desenvolvimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Basicamente, todo tipo de trabalho operacionalizado, hoje nas organizações, é caracterizado como trabalho em equipe. Cada empresa possui pessoas de diversas gerações, como os baby boomers, geração X e Y, e, cabe ao líder saber lidar com essas pessoas trabalhando em equipe para evitar ou gerenciar os conflitos existentes. O trabalho do líder, necessariamente, volta-se para conciliar os desejos e necessidades individuais de cada componente do grupo com o objetivo esperado da organização. Tal competência urge por parte do líder-gerente atender os interesses da organização, priorizando resultados financeiros e sociais. Por outro lado, o líder necessita ter a sensibilidade suficiente para entender as emoções e as necessidades de seus liderados, harmonizando anseios com resultados.

Nota-se com a pesquisa, a fala e a interpretação de autores, que à maneira de comandar, planejar e trabalhar em equipe, além da determinação, sensibilidade e dedicação, são importantes características da liderança para lidar com o ambiente organizacional. É inevitável que buscar resultados e metas, não haja conflitos, mesmo que subjacentes e o comportamento do líder, muitas vezes pode não agradar seus liderados. Entretanto, é seu papel, também, fazer com que seus liderados, deixem “a zona de conforto”, para desenvolver habilidades, que muitas vezes estão latentes. E isso não é confortável, na maioria das vezes. Além de incitar seus liderados a serem líderes futuramente, e é aí que muitos, pela resistência, não se colocam como tal, visto que emoções não trabalhadas, muitas vezes reprimidas, maculam o desenvolvimento de algumas habilidades, tão necessárias para enfrentar o mercado de trabalho, tão competitivo, como nos dias atuais.

O comportamento organizacional de seus colaboradores está diariamente relacionado com os conflitos existentes no ambiente de trabalho, tanto a nível positivo como negativo. Os conflitos surgem conforme o comportamento de seus colaboradores no ambiente de trabalho afetando diretamente nos relacionamentos interpessoais e também pressupor que o tipo de liderança mais adequado para o

comportamento organizacional dos colaboradores não incide de forma negativa na gestão dos conflitos seja democrático, por entender que é o modelo mais participativo, em que os colaboradores são ouvidos e suas ideias sejam manifestadas sem coerção por parte de seus líderes.

6 REFERÊNCIAS

AMARAL, L. M. L. **Mediação e Arbitragem: Uma solução para conflitos trabalhistas no Brasil**, 1994.

BARROS, A.; LEHFELD, N. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, Cap. 6: A pesquisa e a iniciação científica, p.84-85.

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

BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. **Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional**. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, IV, 2013, Brasília. Anais Brasília: ANPAD, 2013.

CHAVES, L. E. *et al.* **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. ed. Compacta, 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

JACQUES, T.C.; PEREIRA, G.B.; FERNANDES, A. L.; OLIVEIRA, D.A. Geração Z: Peculiaridades geracionais na cidade de Itabira – MG. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.9, n.3, p.67-85. Rio de Janeiro, 2015.

JORDÃO, M. H. **As mudanças de comportamento das gerações X, Y, Z e Alfa e suas implicações**. São Carlos, 2016. Disponível em: <http://www.gradadm.ifsc.usp.br/dados/20162/SLC0631-1/geracoes%20xyz.pdf>. Acesso em 10 abr. 2025.

MARINI, E. N. **Liderança e gestão de equipes**. 48 f. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

MAXIMILIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MCCRINDLE, M. WOLFINGER, E. **The ABC of XYZ: understanding the global generations**. Sydney: University of New South Wales Press Ltd., 2009.

MELO, M. C. O. L.; FARIA, V. S. P.; LOPES, A. L. M. A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações Baby Boomers, X e Y. **Cad. EBAPE.BR**, v. 17, Edição Especial, Rio de Janeiro, Nov. 2019. 832-843. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v17nspe/1679-3951-cebape-17-spe-832.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2025.

MIRANDA, G. V.; MAGNONI, A. F. Geração Y: características de um novo ouvinte. Conexão. **Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 11, n. 22, jul./dez. 2012.

MONTANA, P. J. **Administração**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

PERRET, Q. M.; COSTA, G. M. T. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: a importância de uma gestão eficaz. **Revista de Educação do Ideau**, v. 13, n. 27, Jan./Jul. 2018. Disponível em: https://www.bage.ideau.com.br/wpcontent/files_mf/2700f60d7e605eeb35f477100bc765bd403_1.pdf Acesso em: 11abr. 2025.

RECKTENWALD, A.; PAULA, G.; CARVALHO, L. **Conflito de gerações e o impacto na rotatividade de pessoal no setor de embalagens de empresa do ramo lácteo**. 2017, p. 496-510. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/205398895.pdf> Acesso em: 11 abr. 2025.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. **Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?** Organizações & Sociedade, v. 19, n. 62, p. 551-558, 2012.

SANTOS, C. F.; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A. **O processo evolutivo entre a gerações X, Y e Baby Boomers**. 2011. Disponível em: <https://originaconteudo.com.br/arquivos/Artigo-geracoes-X-Y-e-Baby-boomers.pdf/> Acesso em: 11 abr. 2025.

SANTOS, I. C.; CIPULLA, J. D.; CESTARO, H. J.; AUGUSTO, R. B. B. Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os baby Boomers e gerações subsequentes. **Revista Científica Hermes**, n. 11, p. 26-

46, jun. – dez. 2014. Disponível em:
<https://www.redalyc.org/pdf/4776/477647158002.pdf> Acesso em: 11 abr. 2025.

SOUZA, L. R. S. Liderança: impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional. 2011. In: **Revista Católica: Ensino – Pesquisa – Extensão**, v. 3, n. 5, ISSN 2175-876X, jan./jul. 2011. Disponível em: <
<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/index.php?pagina=sumariov3n5>>.
Acesso em: 15abr. 2025.

TEIXEIRA, A.; PETUCO, C.; GAMARRA, L.; KUHLER, C.; TEIXEIRA, R.; KLEIN, A. **O Sentido do Trabalho: uma análise à luz das Gerações X e Y**. Canoas: Diálogo, 2014. Disponível em:
<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/1485> Acesso em: 08 abr. 2025.

VASCONCELOS, K.; MERHI, D.; GOULART, V.; SILVA, A. A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. **Revista Gestão Organizacional**. v. 8, n.2. Mai/Ago, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21628> Acesso em: 06 abr. 2025.

VELOSO, E. F. R., DUTRA, J. S., NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. In XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

ZOMER, L. B.; SANTOS, A. R.; COSTA, K. C. O. O perfil de alunos do curso de administração: um estudo com base nas gerações X, Y e Z. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 198-221, Mai. 2018. Disponível em:
<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p198>. Acesso em: 11 abr. 2025.