

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE GUAPORÉ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MATHEUS ZIDANE DALMAGRO SERAFINI

**OS CONFLITOS DE GERAÇÕES NOS AMBIENTES DE TRABALHO,
UM ESTUDO APLICADO EM TRÊS EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA**

GUAPORÉ - RS

2020

MATHEUS ZIDANE DALMAGRO SERAFINI

**OS CONFLITOS DE GERAÇÕES NOS AMBIENTES DE TRABALHO,
UM ESTUDO APLICADO EM TRÊS EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA**

Relatório de Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul - UCS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Rosecler Maschio Gilioli.

GUAPORÉ - RS

2020

MATHEUS ZIDANE DALMAGRO SERAFINI

**OS CONFLITOS DE GERAÇÕES NOS AMBIENTES DE TRABALHO,
UM ESTUDO APLICADO EM TRÊS EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA**

Relatório de Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul - UCS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 03/07/2020

Banca Examinadora

Prof. Dr Rosecler Maschio Gilioli
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Ms. Edson Klein
Universidade de Caxias do Sul - UCS

AGRADECIMENTOS

Agradeço eternamente aos meus pais Eliane e Ivan que fizeram o possível e o impossível para eu está aqui nesse momento. Obrigado (a) por toda dedicação. Vocês são os melhores pais do mundo. Amo vocês.

Agradeço de todo o meu coração aos meus familiares, em especial meus avôs Aldoino e Antônio e avós Dosolina e Olivia.

Aos mestres da Universidade de Caxias do Sul, em especial a Professora Rosecler Maschio Gilioli no qual repassaram seus grandes conhecimentos a mim. Agradeço eternamente pelo conhecimento que adquiri.

"Mentes grandes discutem ideias; mentes medianas discutem eventos; mentes pequenas discutem pessoas".

Blaise Pascal

"Somos assim: sonhamos o voo, mas tememos a altura. Para voar é preciso ter coragem para enfrentar o terror do vazio. Porque é só no vazio que o voo acontece. O vazio é o espaço da liberdade, a ausência de certezas. Mas é isso o que tememos: o não ter certezas. Por isso trocamos o voo por gaiolas. As gaiolas são o lugar onde as certezas moram."

*Fiódor Dostoiévski, em Os Irmãos
Karamazov*

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar quais são os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho e como administrá-los, mais especificamente, estudar os conflitos entre as gerações *baby boomer*, X, Y, Z; Além de sistematizar as características de cada geração no ambiente de trabalho, bem como, identificar quais são os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho (entre empregados, entre gestores, entre gestores e empregados) e, por fim, criar recomendações para os gestores sobre como lidar/gerir os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho. O método de pesquisa, inicialmente, utilizado é natureza qualitativa, nível de pesquisa: exploratório, estratégia: estudos de caso, participantes do estudo: gestores das empresas, a coleta de dados: entrevistas semi estruturadas e a análise de dados por meio de análise de conteúdo. Na sequência, natureza de pesquisa: quantitativa, nível descritivo, estratégia: *survey*, participantes do estudo, funcionários das empresas, coleta de dados através de questionários e a por meio de estatística. Os resultados obtidos com a aplicação das entrevistas e questionários foi que não é possível afirmar que determinados conflitos sejam especificamente por causa de diferenças de gerações, mas pode-se constatar que tais diferenças podem ocasionar conflitos.

Palavras-chave: Gerações. Conflitos. Ambiente de Trabalho. Gestão de Conflitos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Gênero – Ramo Plástico	676
Gráfico 2 – Estado Civil – Ramo Plástico	67
Gráfico 3 – Escolaridade – Ramo Plástico	677
Gráfico 4 – Faixa Etária – Ramo Plástico	67
Gráfico 5 – Faixa Salarial – Ramo Plástico	678
Gráfico 6 - Clima – Ramo Plástico	69
Gráfico 7 – Tomada de Decisao e trabalho com gestor – Ramo Plástico	69
Gráfico 8 - Autonomia – Ramo Plástico.....	70
Gráfico 9 – Participação na solução de problemas – Ramo Plástico	70
Gráfico 10 - Ambiente – Ramo Plástico	71
Gráfico 11 – Clima favorece a discussao e boa convivencia – Ramo Plástico.....	71
Gráfico 12 – Conflito no trabalho com pessoa mais jovens – Ramo Plástico.....	72
Gráfico 13 – Conflito no trabalho com pessoa de mais idade – Ramo Plástico	72
Gráfico 14 – Atitudes profissionais de pessoa mais jovem – Ramo Plástico.....	73
Gráfico 15 – Atitudes profissionais de pessoa de mais idade – Ramo Plástico.....	73
Gráfico 16 – Resolução de Conflitos – Ramo Plástico	74
Gráfico 17 – Situação de Conflitos profissionais – Ramo Plástico	74
Gráfico 18 – Contribuição para entendimento entre partes e resultados – Ramo Plástico.....	675
Gráfico 19 – Gênero – Ramo Metalúrgico	75
Gráfico 20 – Estado Civil – Ramo Metalúrgico	76
Gráfico 21 – Escolaridade – Ramo Metalúrgico	76
Gráfico 22 – Faixa Etária – Ramo Metalúrgico	77
Gráfico 23 – Faixa Salarial – Ramo Metalúrgico	77
Gráfico 24 – Clima – Ramo Metalúrgico.....	78
Gráfico 25 – Tomada de Decisao e trabalho com gestor – Ramo Metalúrgico	79
Gráfico 26 – Autonomia – Ramo Metalúrgico.....	79
Gráfico 27 – Participação na solução de problemas – Ramo Metalúrgico	80
Gráfico 28 – Ambiente – Ramo Metalúrgico.....	80
Gráfico 29 – Clima favorece a discussao e boa convivencia – Ramo Metalúrgico....	81
Gráfico 30 – Conflito no trabalho com pessoa mais jovem – Ramo Metalúrgico.....	81

Gráfico 31 – Conflito no trabalho com pessoas de mais idade – Ramo Metalúrgico	82
Gráfico 32 – Atitudes profissionais de pessoa mais jovem – Ramo Metalúrgico.....	82
Gráfico 33 – Atitudes profissionais de pessoa de mais idade – Ramo Metalúrgico .	83
Gráfico 34 – Resolução de Conflitos – Ramo Metalúrgico	83
Gráfico 35 – Situação de conflitos profissionais – Ramo Metalúrgico	84
Gráfico 36 – Contribuição para entendimento entre as partes e resultado – Ramo Metalúrgico.....	84
Gráfico 37 – Contribuição para entendimento entre as partes e resultados positivos – Ramo Metalúrgico	85
Gráfico 38 – Genero – Ramo Higiene e Limpeza	85
Gráfico 39 – Estado Civil – Ramo Higiene e Limpeza	6786
Gráfico 40 – Escolaridade – Ramo Higiene e Limpeza	86
Gráfico 41 – Faixa Etária – Ramo Higiene e Limpeza.....	87
Gráfico 42 – Faixa Salarial – Ramo Higiene e Limpeza	87
Gráfico 43 – Clima – Ramo Higiene e Limpeza.....	88
Gráfico 44 – Tomada de Decisao e trabalho com gestor – Ramo Higiene e Limpeza	88
Gráfico 45 – Autonomia – Ramo Higiene e Limpeza.....	6789
Gráfico 46 – Participação dos colaboradores na solução de problemas – Ramo Higiene e Limpeza.....	89
Gráfico 47 – Ambiente – Ramo Higiene e Limpeza.....	6790
Gráfico 48 – Clima favorece a discussao e boa convivencia – Ramo Higiene e Limpeza	90
Gráfico 49 – Conflito no trabalho com pessoa mais jovem – Ramo Higiene e Limpeza	91
Gráfico 50 – Conflito no trabalho com pessoa de mais idade – Ramo Higiene e Limpeza.....	91
Gráfico 51 – Atitudes profissionais de pessoa mais jovem – Ramo Higiene e Limpeza	92
Gráfico 52 – Atitudes profissionais de pessoa de mais idade – Ramo Higiene e Limpeza.....	93
Gráfico 53 – Resolução de conflitos – Ramo Higiene e Limpeza.....	93
Gráfico 54 – Situação de conflitos profissionais – Ramo Higiene e Limpeza	94

Gráfico 55 – Contribuição para entendimento entre as partes e resultado – Ramo Higiene e Limpeza.....	94
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo respostas funcionários das tres empresas - Motivação.....	95
Quadro 2 – Comparativo respostas funcionários das tres empresas - Conflitos	97
Quadro 3 – Comparativo respostas funcionários das tres empresas – Gestao de Confitos	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade colaboradores e respondentes.....	675
Tabela 2 – Fatores Motivacionais – Ramo Plástico.....	678
Tabela 3 – Fatores Motivacionais – Ramo Metalúrgico.....	78
Tabela 4 – Fatores Motivacionais– Ramo Higiene e Limpeza.....	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA	16
1.2 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO.....	16
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	16
1.4 OBJETIVO GERAL	16
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.6 JUSTIFICATIVA.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 GERAÇÕES <i>BABY BOOMER</i> , X, Y E Z.....	18
2.1.1 Histórico, evolução, conceitos e perfil das gerações <i>Baby Boomer</i>, X, Y e Z	18
2.1.2 Forma de trabalho da geração <i>baby boomer</i>.....	19
2.1.3 Forma de trabalho da geração X.....	20
2.1.4 Forma de trabalho da geração Y.....	21
2.1.5 Forma de trabalho da geração Z.....	21
2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	22
2.3 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO – GERAÇÕES <i>Baby Boomer</i> , X, Y e Z...24	
2.3.1 Motivação para o trabalho – Geração <i>Baby Boomer</i>	24
2.3.2 Motivação para o trabalho – Geração X	25
2.3.3 Motivação para o trabalho – Geração Y	25
2.3.4 Motivação para o trabalho – Geração Z.....	26
2.4 FORMAS DE GESTÃO – GERAÇÕES <i>BABY BOOMER</i> , X e Y	26
2.4.1 Formas de gestão – Geração <i>Baby Boomer</i>	26
2.4.2 Formas de gestão - Geração X.....	27
2.4.3 Formas de gestão - Geração Y.....	27
2.5 CONFLITOS.....	28

2.5.1	Conceitos de conflitos.....	28
2.5.2	Causas de conflitos de gerações nos ambientes de trabalho.....	29
2.5.3.	Métodos de solução de conflitos.....	30
3	METODOLOGIA.....	32
3.1	ESTUDO QUALITATIVO.....	32
3.1.1	Delineamento da pesquisa.....	32
3.1.2	Participantes do estudo.....	34
3.1.3	Processo de coleta de dados.....	34
3.1.4	Processo de análise de dados.....	34
3.2	ESTUDO QUANTITATIVO.....	35
3.2.1	Delineamento da pesquisa.....	35
3.2.2	População e amostra.....	36
3.2.3	Processo de coleta de dados.....	37
3.2.4	Processo de tabulação e análise de dados.....	38
4	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	39
4.1	ENTREVISTAS.....	39
4.1.1	Desenvolvimento do instrumento: entrevistas.....	39
4.1.2	Apresentação dos resultados da aplicação das entrevistas.....	41
4.1.3	Apresentação dos resultados da aplicação das entrevistas.....	58
4.2	QUESTIONÁRIO.....	59
5.2.1	Desenvolvimento do Instrumento de Pesquisa – Questionário.....	60
4.2.2	Pré-Teste.....	66
4.2.3	Plano de amostragem.....	66
4.2.4	Método de Contato.....	67
4.2.5	Período de Aplicação do Instrumento de Pesquisa.....	67
4.2.6	Apresentação dos Resultados da Aplicação da Pesquisa.....	67
4.2.7	Interpretação dos resultados da pesquisa.....	96

5 RECOMENDAÇÕES PARA OS GESTORES SOBRE COMO LIDAR/GERIR OS CONFLITOS DE GERAÇÕES NOS AMBIENTES DE TRABALHO.....	103
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERENCIAS.....	105

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso buscou identificar os conflitos de gerações nos ambientes empresariais, visto que diante da evolução humana onde cada dia as pessoas postergam a aposentadoria e das mudanças frenéticas das tecnologias usadas nas empresas, cada vez mais indivíduos de diversas gerações estão trabalhando em um mesmo ambiente com diversas visões sobre a vida, cultura e modo de trabalhar, assim sendo buscou-se identificar os conflitos ocasionados por choque de gerações nos ambientes de trabalho. Para Gale (2012) as diferenças de gerações são pertinentes ao ambiente de trabalho, e desta forma precisa-se ter ferramentas para que esse processo se estabeleça de forma tranquila nos ambientes de trabalho. Ainda Dos Santos acrescenta que se têm observado que as gerações mais novas estão chegando ao postos de gestão mais rápido do que as gerações anteriores e esse processo tem causado conflitos, assim, um estudo sobre o tema é relevante para que os conflitos sejam bem administrados e tragam benefícios ao ambiente de trabalho.

No referencial teórico, buscou-se o entendimento sobre as características de cada geração, bem como a as características específicas do modo de trabalhar, também fora explorado os estilos de liderança e as motivações de cada geração, bem como a forma de gerir os ambientes de trabalho. O presente trabalho, também investigou o que é conflito, suas causas e métodos de gerir.

O método de pesquisa, inicialmente, utilizado é de natureza qualitativa, nível de pesquisa: exploratório, estratégia: estudos de caso, participantes do estudo: gestores das empresas, a coleta de dados: entrevistas semi estruturadas e a análise de dados por meio de análise de conteúdo. na sequência, natureza de pesquisa: quantitativa, nível descritivo, estratégia: *survey*, participantes do estudo, funcionários das empresas, coleta de dados através de questionários e a por meio de estatística. Nas entrevistas, fora identificado conflito e entendido como é solucionado, porém sem entendimento específico de que houve algum conflito de geração, porém pode ter sido ocasionado pelas diferentes percepções de cada geração.

Nas considerações finais, fora resumido os resultados obtidos, e recomendações para futuros trabalhos na área.

1.1 TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

Neste capítulo serão apresentados itens como tema e problema do estudo, objetivos do trabalho e justificativa.

1.2 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

Nesta seção serão abordados o tema do estudo e o problema de pesquisa.

O tema desse estudo diz respeito a: “Os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho”.

O problema está definido como: “quais são os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho e como gerenciá-los”.

Aqui, foram delineados os tópicos mais importantes deste estudo.

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

Nesta etapa serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos dessa pesquisa.

1.4 OBJETIVO GERAL

Nesta parte será exposto o objetivo geral do trabalho, que está apresentado como: “Identificar quais são os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho e como administrá-los”.

Desta maneira foi delimitado o objetivo geral do trabalho.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos estão direcionados conforme a seguir:

- a) Estudar os conflitos entre as gerações *baby boomer*, X, Y, Z;
- b) Sistematizar as características de cada geração no ambiente de trabalho;
- c) Identificar quais são os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho (entre empregados, entre gestores, entre gestores e empregados);
- d) Criar recomendações para os gestores sobre como lidar/gerir os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho.

Assim sendo, estão demonstrados os objetivos específicos desta pesquisa.

1.6 JUSTIFICATIVA

Aqui, estão a justificativa pela escolha do tema na visão do autor deste estudo e na ótica de autores renomados no assunto.

O assunto foi escolhido pois jovens nascidos no final da década de 1990 em diante estão se preparando e ingressando no espaço de labor com características e objetivos totalmente diferentes de outras gerações. Atualmente estão elas atuando na gestão de equipes, ou seja, na área de liderança, gerando assim algumas preocupações por parte das empresas e de seus gestores.

Com essa pouca compreensão das características de cada geração, é possível que haja desconfianças e conflitos com jovens, desencadeando vários problemas, que afetam não só o ser, mas também a desenvoltura dos processos diários de uma empresa. Sendo assim, há a necessidade de estudos a cerca destes fatos para que se possa ter uma evolução na compreensão e gestão destes problemas, para que a transição de gerações não seja uma experiência traumática e desgastante.

Por inúmeros fatores, várias gerações estão conciliando o mesmo ambiente de trabalho. Dentre um dos fatores está, o envelhecimento saudável onde cada vez mais as pessoas estão permanecendo por mais tempo nos ambientes de trabalhos e assim a interação de gerações vai está cada vez mais intensa (COSTA; CARNEIRO, 2017).

Diante disso, as três principais gerações que estão no mercado de trabalho (X, Y e Z) têm entre elas inúmeras distinções culturais, objetivos de vida, carreira profissional entre outros aspectos principalmente entre as gerações X com Y e Z, acarretando assim uma necessidade de estudos para este tema, para assim amenizar os conflitos causados por características distintas entre gerações (DE FRANÇA PHEULA; DE SOUZA, 2016).

Isto posto, está exposto a justificativa do presente trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados conceitos de gerações *baby boomer*, X, Y e Z, estilos de liderança, motivação para o trabalho – gerações *Baby Boomer*, X, Y e Z, formas de gestão – gerações *baby boomer*, X e Y e conflitos.

2.1 GERAÇÕES *BABY BOOMER*, X, Y E Z

Nesta seção serão conceituados os históricos e evoluções, tais como seus conceitos perfis e formas de trabalho de cada geração.

a) **Histórico, evolução, conceitos e perfil das gerações *Baby Boomer*, X, Y e Z**

Existem basicamente quatro gerações em interação no mercado de trabalho (COPPINI, 2019). Não existe uma data específica em que se inicia ou encerra uma geração, elas variam de acordo com o autor.

Assim, pode-se dizer que a geração ***baby boomers*** são pessoas que nasceram no ano de 1930 a 1959 onde foram criadas durante e após a segunda guerra mundial. Iniciaram uma ruptura das tradições consistentes da geração de seus pais (BELLE ÉPOQUE).

O jovem *baby boomer*, tornou-se um ser que contestou e ousado, onde assim originou suas famílias com hierarquia mais branda e deixou de querer impor a rigidez de que fora criado por seus progenitores. “A geração *baby boomer* também permitiu que os filhos participassem de parte das decisões da casa, abrindo espaço para pequenas reivindicações infantis” (OLIVEIRA, 2012, p.43).

Os sucessores da geração *baby boomer*, a Geração X, foram pessoas que encontraram com mais intensidade o mundo em transformação com o advento de expansão e inovação das tecnologias de comunicação entre elas a televisão que foi um meio que influenciou os rumos da geração. Segundo Oliveira (2012) as crianças da recém-inaugurada Geração X aprenderam desde cedo que, desejando e acreditando em tudo era possível. A máxima “Querer é poder” ficou muito popular nesse período, onde também eram estimuladas pelos progenitores a batalharem pelos seus sonhos, onde moldou-se a característica de desde jovens a terem autonomia pessoal e financeira. Nessa época também, houve o surgimento da palavra *workaholic* que significa “viciado em trabalho” onde “define muito bem o princípio de vida adotado pela Geração X – o trabalhador compulsivo” (OLIVEIRA, 2012, p.49).

Oliveira (2012) complementa que os herdeiros da geração X, denominada de Y ou *millenials*, intensificaram ainda mais as diferenças entre gerações, causado muito pela intensa e dinâmica aceleração do desenvolvimento dos meios tecnológicos. Oliveira (2012, p.78) pontua que “A Geração X não permitiu a seus sucessores ter o mesmo tipo de exposição”. Complementando que “Suprir constantemente as necessidades dos jovens fez com que a Geração Y iniciasse o ciclo das consequências mais tarde, entrando no mercado de trabalho somente após a formação superior”. Assim evidencia que tais jovens foram criados em um ambiente totalmente protetivo, não sendo expostos ao ambiente, como seus pais, gerando assim, uma maior dependência de seus progenitores, causando um retardo no progresso de vida, tanto na constituição de uma família, no ingresso no mercado de trabalho entre outros aspectos.

Por fim, há uma geração chamada de Z, em que não necessariamente são filhos da Geração anterior, há uma diferenciação nestas gerações, pois se constatou que existem posturas diferentes dos indivíduos da geração Y em comparação a Geração Z, pois além de estarem totalmente interligada às mídias digitais, e estarem totalmente expostos desde o início de suas vidas a as mudanças tecnológicas, são multidisciplinares e apresentam uma grande preocupação com o bem-estar social, com o meio-ambiente e responsabilidade social de seus atos (DUARTE, 2011; PAULA, 2017).

Esta geração foi assim denominada devido ao ato de “zapear”, que é a postura de trocar canais de televisão continuamente, caracterizando as atitudes da geração, onde mudam frequentemente seus gostos, são multidisciplinares, entre outras características.

Para Dimock (2019) em uma publicação em instituição no qual dirige, constatou que a geração Z, por inúmeros fatores históricos o ano delimitante entre a geração do Milênio (Y) e a geração Z fora o ano de 1996, assim sendo os *Millenials* foram os que nasceram entre 1981 a 1996, a Geração Z de 1997 até 2012 e também considera que a Geração X foi da época de 1965 a 1980, e os *Baby Boomers* de 1946 até 1964.

b) Forma de trabalho da geração *baby boomer*

Os *babies boomers*, tendem a valorizar reconhecimento, valorização, são competitivos e viveram a idealização da época, de priorizar o trabalho em relação a vida pessoa.

Carrara, Nunes e Sarsur (2013, p.4) frisam que a geração *baby boomers* “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”.

Santos et al. (2011) ressaltam que indivíduos dessa geração, receberam ensinamentos com base a obediência a regras, rotina, entre outros aspectos. Oliveira (2012) salienta que a população *baby boomer* tem restrições a mudanças, focam em segurança e cumprir seu dever, bem como almejaram construir uma carreira sólida, conceituada e estável. No ambiente laboral, se destacam pela grande experiência adquirida.

“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” (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013, p.4).

“Tendem a preferir sistemas de reconhecimento por senioridade, sendo indicadores de sucesso a posição ocupada na hierarquia e o ganho financeiro” (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013, p.4). Por fim “No ambiente organizacional evitam conflitos, utilizam a habilidade política ao lidar com a autoridade e são cautelosos diante de mudanças” (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013, p.4).

Os *babies boomers* “Caracterizam-se ainda pela resistência a questionamentos, principalmente se estes vierem das gerações mais jovens, sendo que como para eles a liderança é sinônimo de controle, ser chefiado por profissionais mais jovens nem sempre é algo bem aceito” (MARTINS, 2015, p.10).

Por fim, Cavazote, Lemos e Vianna (2012) consideram que os boomers, são pessoas que gostam de poder, valoriza um vínculo duradouro com as empresas em que trabalham e são altamente séculos às atividades.

c) Forma de trabalho da geração X

Para Santos (2014), a geração sucessora dos *babys boomers*, cultuaram algumas mudanças, com um estilo maior voltado ao empreendedorismo, porém também focando em rendimento, adaptou-se, as mídias digitais já em sua vida adulta. Tendem a realizar suas tarefas sozinhos, dando uma grande ênfase a um resultado obtido de forma individual. De forma sutil também, houve um início na tentativa de equilibrar vida profissional e a vida particular.

Oliveira (2012), enfatiza que, a população integrante da Geração X, dão maior importância a cargos e títulos, fazem questão de mostrar para a sociedade sua posição, visto que para tal geração, as conquistas simbolizam a dedicação, esforço de toda uma carreira profissional, muitas vezes sacrificando atividades pessoais de lazer. Esses indivíduos apresentam muito alinhamento com os objetivos da organização, desde que esteja alinhado com o seus, são pessoas que têm muita confiança em si, demonstrando assim uma personalidade individual no seu desenvolvimento profissional. Seu principal temor, é ser substituído ou chefiado pelos integrantes da Geração Y.

d) Forma de trabalho da geração Y

A geração Y veio ao mundo, em um ambiente de crescimento econômico e prosperidade social, globalização e início da uma revolução tecnológica, são jovens que tendem a aceitar facilmente toda e qualquer diversidade cultural, de gênero entre outros, possuem uma vida dinâmica e totalmente digital, tendem a trabalhar no que gostam e quando se sentem aprisionados e frustrados em seu espaço de trabalho, trocam facilmente suas atividades. Aceitam e procuram mudanças constantemente, são de certa maneira imediatistas preferindo viver a vida todo o dia, intensamente, sem planejam demais o futuro. A maioria dos *millennials*, já ingressou no mercado de trabalho com ensino superior completo e dividem o espaço de trabalho com indivíduos da geração X (KRISHNAN et al., 2012; SCHAFFER, 2015; TARI, 2010; BITNNER et al., 2013 *apud* BENCSIK; HORVÁTH-CSIKÓS; JUHÁSZ, 2016). Possuem também alto conhecimento em tecnologia, absorvem muito informação e mostram tendência em ser multitarefa, mostrando sempre preferência para um trabalho em equipe, eliminando o individualismo nas tarefas laborais.

O profissional (*millennial*) demanda incessantemente um *feedback* do seu grupo de trabalho, aceitam riscos e esperam a devida recompensa por isso, também como possuem estilo imediatista, objetivam o crescimento profissional rapidamente (GILBERT, 2011).

e) Forma de trabalho da geração Z

Nascidos no ápice do desenvolvimento da tecnologia de informação, inclusive em algumas literaturas são chamados de *igeneration*, sentem-se muito bem cercados em ambientes altamente tecnológicos, utilizam o meio digital para sua produtividade

como uma ferramenta para a entrega de suas tarefas, como estão totalmente imersos a tecnologia, suas redes de contatos são totalmente virtual, tal comportamento é mais evidenciado em países desenvolvidos onde a tecnologia está muito mais avançada, assim possuem uma maior dificuldade de socialização entre pessoas. Os integrantes desta geração, possuem a características de serem muito mais inteligentes do que sábios e aceitam e desejam cargos de liderança, muito mais pela sua coragem e vontade de desafiar eventos imprevisíveis (TARI, 2011 *apud* BENCSIK; HORVÁTH-CSIKÓS; JUHÁSZ, 2016).

Segundo uma pesquisa publicada pela Revista Forbes, os membros da geração Z. Tiveram seus estudos e trabalhos moldados muito pelas suas experiências vividas durante seu crescimento, onde o ambiente é incerto e complexo. São intensamente ambiciosos e profissionais, porém em seus estilos, gostam de liberdade e trabalho gratificante (DILL, 2015).

Os traços que mais distinguem a geração Z segundo Berkup (2014) são: a autoconfiança, liberdade, extrema habilidade digital e individualistas. O mesmo autor afirma que os integrantes da geração z, são atraídos para atividades que envolvem muita criatividade, acreditam que tudo é possível de realizar no planeta, a partir de seus equipamentos digitais, são muitos autoconfiantes, poderão ser eficientes e muito inovadores, a autora acredita que as características destes futuros profissionais são multidisciplinares, criativos e inovadores, bem como esperam projetar sua vida profissional de forma global e poderão dar preferência para trabalhos mais flexíveis.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Nesta seção serão revisados bibliográficas acerca dos estilos de liderança existentes.

Para Narciso (2018) liderar significa orientar, delegar, incentivar outras pessoas com o intuito de atingir uma meta, plano ou objetivo. A liderança pode surgir ao natural, onde um indivíduo do grupo se destaca e informalmente assume o papel, ou pode ser nomeado, via cargo, eleição entre outros.

O estilo de liderança, para Narciso (2018) consiste em diversas formas que um líder possa desenvolver o seu trabalho, utilizando, estratégias com o intuito de transformar o ambiente para que as pessoas tenham a motivação para a realização dos processos organizacionais, para que o clima organizacional seja excelente, para que o local/equipe mantenham a organização, entre outros aspectos.

Existem diversos estilos de liderança, tais estilos, dentro das organizações são moldados pelas características dos gestores, da cultura organizacional dentre outros aspectos. Para Melo, (2001). Basicamente existe o estilo de liderar voltado a tarefas onde, as características predominantes no ambiente é de controle, criação e direção das tarefas dos subordinados, evidencia muito bem a hierarquia e as regras do ambiente para assim ter o exercício de efetivo de liderança, criam e utilizam padrões para ter o controle das atividades desenvolvidas por seus subordinados. É um ambiente de pouca autonomia e flexibilidade dos trabalhadores abaixo da linha hierárquica. Melo (2001) também conceitua o estilo de liderar voltado ao relacionamento, onde o líder, busca a amizade, a confiança e o companheirismo de seus liderados, com um ambiente flexível em certa parte, bem como as decisões do líder é influenciado através de suas relações dentro do ambiente. Por fim, Melo (2001) conceitua o estilo voltado a situação, onde o líder, ao contrário do estilo voltado a tarefa, busca adaptar-se as mudanças que acontecem no espaço de trabalho, assim seu comportamento varia a todo instante, sempre moldado as características existentes no ambiente. Os funcionários tendem também participar no processo decisório.

Narciso (2018) elenca três tipos de liderança, (autocrática, democrática e liberal), a primeira consiste nas característica de que o líder decide, determina as tarefas aos liderados, mantém pouca flexibilização, definem as regras de forma direta, muito bem clara, onde cada um faz sua tarefa, dando pouca autonomia/liberdade que contribuïrem para o processo decisório. A característica do ambiente sob tal liderança, é de tarefas totalmente especializadas, com decisões muito rápidas, pois só depende do gestor autocrático.

A gestão democrática, segue os caminhos de abertura para participação dos subordinados, nas decisões, nas contribuições de definição de metas e na forma operacional do desenvolvimento do trabalho. Os líderes que atuam e incentivam esse tipo de gestão, preocupam-se muito com a satisfação dos trabalhadores com sua forma de atuar, zela pelo bem-estar e motivação da equipe.

A gestão liberal vai além onde as características desta atuação é voltado para o incentivo a autogestão do time de colaboradores, confiança mútua entre o gestor e o time.

Existem na literatura inúmeros outros estilos de liderança, no qual podem se assemelhar com os já descritos, porém é de grande importância citá-los, como o Estilo

Carismático, no qual Michael (2010) aponta que é o estilo mais bem sucedido nas organizações, esse estilo fornece um ambiente totalmente favorável a criatividade e inovação, no qual pode ser altamente motivacional para os colaboradores. O autor ainda acrescenta que a perda de um líder de estilo carismático pode ser muito danosa a equipe, visto que a liderança vem da personalidade intrínseca do líder. O carisma do líder faz com que toda a equipe o segue, sendo como o exemplo da turma.

Michael (2010) também caracteriza um outro grupo de liderança, no qual é o Estilo Transacional, no qual ele oferece inúmeros benefícios aos liderados para que os mesmos o sigam. Ismail et al. (2009) e Bass (1994) conceituam a forma transformacional de liderar, que consiste em desenvolver os membros da equipe de acordo com suas necessidades, principalmente no que tange os valores, a motivação e suas habilidades, desenvolver uma fácil adaptabilidade dos liderados as mudanças constantes nas práticas das equipes.

2.3 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO – GERAÇÕES *Baby Boomer*, X, Y e Z

Na próxima seção estão a motivação para o trabalho, de acordo com as gerações estudadas nesta pesquisa.

a) Motivação para o trabalho – Geração *Baby Boomer*

Para a reportagem de Turci (2010) Quando motivados, pessoas deste grupo geracional, tendem a ser muito competitivos e dão muito valor à vitória pessoal dos objetivos postos a ele, valorizam muito a disciplina, sacrificam o lazer para dar mais resultados e tem um estilo conversador de relacionamento. Os dois maiores fatores que os motiva é dinheiro, poder e *status*, chegaram ao nível de gestão por seus méritos, dentre os principais é o tempo de casa, assim então valorizam muito a fidelidade das pessoas nas empresas em que trabalham. Para Erickson (2011, p.44). “o dinheiro funciona de fato como uma recompensa e uma motivação fundamentais”. o autor complementa que “o dinheiro tende a ser um símbolo de sucesso competitivo – de vitória”. A motivação para pessoas da geração *baby boomer*, é mesclada em razões que tange a remuneração, meritocracia e ascensão na profissão em que está (FUTRELL, 2003). Goessling (2017) enfatiza que os *boomers* separam muito bem o lazer e o trabalho, respeitam autoridade e motivam-se por ganhos, riqueza, prestígio, regalias e ascensão de cargo dentro de uma mesma organização.

b) Motivação para o trabalho – Geração X

A Geração X, ao contrário de seus progenitores, começaram a valorizar o lazer, buscando o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, objetivando sempre sua realização intrínseca. Os principais fatores que motivam os indivíduos da geração é reconhecimento profissional pela sociedade bem como se sentir seguro em seu emprego ou seja, estabilidade.

Para Futrell (2003), a motivação no âmbito financeiro também deve-se levar em consideração nos aspectos motivacionais dos indivíduos, visto que, através da tranquilidade financeira, a autorrealização se torna efetiva, bem como a família no qual ele integra. Valorizam muito os cargos que exercem, o *status* que adquiriram, pois para eles isso demonstra os méritos que teve para chegar ao sucesso. Eram jovens quando a tecnologia teve seu início, assim desempenham ainda uma resistência as tecnologias, porém ao tempo se adaptam.

c) Motivação para o trabalho – Geração Y

Motivar a geração Y, depende de inúmeros aspectos, dentre eles, para Sousa (2010), os *millennials*, necessitam ter voz, ou seja, ser ouvido e participar nas tomadas de decisões das empresas, veem a organização como um time que joga junto. Querem de participar em um proposito, ou seja, que o trabalho feito pela esta geração seja gratificante e tenha um significado e gera impacto para a sociedade, para eles e para o meio-ambiente. Motivam-se também na questão de responsabilidade social e ambiental da empresa, assim sendo, buscam trabalhar em empresas responsáveis em tais questões.

Buscam também um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, acreditam que as coisas não têm nada nem hora para acontecer, valorizam muito a liberdade, são avessos a vida de escritório e horário inflexível de trabalho. A hierarquia rígida dentro das organizações é um grande fator desmotivacional, não gostam muito de trabalhar em ambientes que impõe de maneira enfática a subordinação hierárquica, veem o chefe, como um colega de time. O reconhecimento pessoal, também é um fator motivante para esses indivíduos, estão sempre dispostos a aprender novas ferramentas, são multidisciplinares, procuram evoluir constantemente, muito por ter ambição de alcançar altos cargos de forma rápida. A Geração Y, não motiva-se por poucos aspectos, leva em conta o lado financeiro, porém as principais necessidades motivacionais são ambientes menos hierarquizados, flexibilidade de horários, rápida

ascensão na carreira, estar trabalho em uma organização compatível com seus valores entre outros (SOUSA, 2010; LIMA, 2015).

d) Motivação para o trabalho – Geração Z

Nativos digitais, estão com idades entre 9 a 21 anos, estão ingressando no mercado de trabalho, com características extremamente ligadas as mídias digitais, absorvem muita informação, carregam em si, características totalmente diferentes da geração X e *baby boomer*, e com algumas características com a geração Y. Por isso há a dificuldade nos ambientes de trabalho, preenchidos por *baby boomers* e principalmente da geração x. A geração Z, prima muito por horários flexíveis, são avessos a intensa rigidez de horários, desmotivando-os quando encontram tal ambiente no trabalho. Para essa geração, os desafios são muito atrativos, não gostam muito de desempenhar tarefas comuns e rotineiras, o líder da equipe deve ser um grande exemplo, que sirva de espelho para o futuro de suas carreiras, assim ficam motivados e recebem muito bem conselhos de pessoas que são pontos de referências a indivíduos desta geração. Gostam de ambientes sem pressão, assim suas ideais podem surgir mais facilmente, gostam de lugares que os instigam para isso (MOREIRA, 2018).

Para Robles (2015) O fator remuneração ainda influencia no fator motivacional, porém outras características como autonomia, crescimento e reconhecimento profissional de forma mais veloz são fatores mais decisivos para o empenho motivacional desta geração.

2.4 FORMAS DE GESTÃO – GERAÇÕES *BABY BOOMER*, X e Y

Nesta parte, serão pontuadas as formas de gestão dos gestores de cada geração. Cabe salientar que a geração Z por estar no início de sua jornada de trabalho, não apresenta bibliografia sobre o modo de gerir que seus integrantes desenvolvem/desenvolverão nas organizações.

a) Formas de gestão – Geração *Baby Boomer*

A Geração *Baby Boomer*, tem sua essência de gestão, alicerçada em características formais, ambientes bastante controlados e processos muito bem definidos.

Novais (2005, p.7) cita que a geração valoriza o eu, "...nota-se que os *babies boomers* enfatizam o 'eu', preocupam-se com uma alimentação saudável, saúde e com a aparência pessoal...". Assim, tal citação, pode ser transportada para o ambiente corporativo, onde pouco são influenciados por outras pessoas, decidem muito de maneira autocrática. Por não serem nativos digitais as ferramentas de comunicação das empresas geridas tendem a ser pouco digitais. Além disso, a estrutura hierárquica é bem visível e inflexível, liderando de forma mais pragmática e deixa claro quem decide e quem cumpre com as decisões.

b) Formas de gestão - Geração X

Para Bergamaschi (2018) a geração X redefiniu a forma de trabalho e remuneração em comparação a sua geração antecessora, iniciou-se aqui a meritocracia nos aumentos salariais e de níveis de cargos, deixando de lado o fator tempo de casa em que predominava nas organizações geridas pelos *babies boomers*. No que tange a meritocracia, os expedientes nas empresas alcançavam as horas de lazer, surgindo o termo *workaholic*. Assim quem tornava-se um *workaholic* angariava um valor social relevante aos demais, em que cada vez mais criava-se ídolos que do nada em com muito esforço fizeram fortuna, deixando desta forma os ambientes organizacionais altamente competitivos, com pessoas muito focadas em colher o que se plantava, todos os dias. Atualmente os tais espaços geridos pelos integrantes desta geração podem apresentar alguns ruídos vide a diferença de pensamento das atuais gerações y e z.

c) Formas de gestão - Geração Y

Os gestores da geração Y, não chegaram a tal posto, por tempo de casa ou algo parecido, mas por ter uma natureza dinâmica e adaptável a diferentes cenários, em que o estilo de gestão destes indivíduos é de flexibilizar a hierarquia e delegar mais as atividades, ou seja, fornecer maior autonomia aos colaboradores, ao passo de que o resultado é mais cobrado, propõem também ambientes mais informais e aproveitam muito bem as instrumentos tecnológicos, principalmente no que tange a comunicação, elevando o grau de entendimento entre colegas.

O ambiente desenvolvido por um *millennial*, contém as características de alto dinamismo, inovação e motivação. O gestor da geração Y não se vê como comandante de um grupo de profissionais, mas de um time, voltado para o sucesso de um ou mais

objetivos. Porém, há afirmação de autores, em que o líder da geração Y, chega ao nível de gerenciamento mais moldados emocionalmente, podendo ser descrito aos olhares dos colegas como um gestor frio (ZERO HORA, 2014; FOLHA DE SÃO PAULO, 2016).

2.5 CONFLITOS

Neste item, serão abordados conceitos de conflito, causas de conflitos nos ambientes organizacionais e métodos de solução de conflitos.

a) **Conceitos de conflitos**

Segundo Vecchio (2008), o conflito é um produto inevitável nas relações humanas dentro das organizações, caso sejam bem administrados podem gerar fatos positivos, porém se for ignorado, afeta o grupo como um todo gerando inúmeros problemas para a organização. A origem do conflito parte no pressuposto de que o indivíduo ou um grupo dele impeça ou são impedidos de realizarem alguma tarefa, gerando insatisfação com o grupo que fora impedido, ou impediu, acarretando uma oposição entre tais grupos/indivíduos.

Para Dubrim (2006) O conflito é uma consequência ao antagonismo entre grupos ou pessoas por inúmeros fatores tais como gostos, idades, sexo, etnia, valores, interesses entre outros, acarretando assim o início de uma tensão. Griffin et al. (2006), diz que os conflitos são originados por inconciliação entre particulares ou equipes em matérias que alta importância, no qual acreditam que estejam sendo prejudicados ou dificultadas suas ações para o objetivo por outro grupo ou particular.

Robbins (2004) classifica os conflitos em dois conceitos, o funcional, que tem sua origem nos processos e tarefas organizacionais. Se bem administrado, pode trazer benefícios como melhora na tomada de decisão, na comunicação entre as pessoas, aumenta criatividade e a produtividade. O conflito disfuncional, motivado por diferenças na relação entre pessoas, causa críticas não construtivas, perda de energia dos conflitantes, deixa o ambiente organizacional ruim.

Hitt et al. (2011) e Robbins (2003), convergem para um mesmo entendimento quanto aos tipos de conflitos sendo o de relacionamento e o de tarefas, onde o primeiro é causado por diferenças pessoais entre as pessoas sendo que cada vez mais está sendo visível nas organizações, visto que a qualidade de vida das pessoas está fazendo com que as pessoas frequentem mais tempo nos ambientes de trabalho,

causando uma coexistência de várias gerações num mesmo espaço laboral, sendo que por diversos motivos tendem a ter diferentes valores, objetivos, características e visões do mundo, causando tal conflito e o de tarefas que é emergido por diferenças na execução de tarefas e alcance de objetivos.

b) Causas de conflitos de gerações nos ambientes de trabalho

Existem praticamente quatro gerações compartilhando um mesmo espaço de trabalho, dentre os quais carregam em si diferentes visões sobre o mundo, cultura diversificadas, valores diferentes, formas de trabalho antagônicas e assim pode-se iniciar tensões quando essas diferenças se afloram, causando o conflito e impactando nos resultados dos objetivos. (HALFF, 2019).

Lombardia et al. (2008) *apud* NOVAES et al. (2016) dizem que nas organizações não é tarefa difícil encontrar indivíduos de várias gerações e cada vez mais, o tempo de diferença de cada uma está diminuindo. Visto que cada qual carrega consigo características e valores muitas vezes antagônicas, o surgimento de conflitos pode ser evidenciado facilmente.

Zenke et al. (2000) descrevem que a geração X são pessoas mais conservadoras que valorizam bastante o emprego e a família, bem como a estabilidade, bastantes otimistas e focados nos objetivos, se tais indivíduos sejam expostos a ambiente em que exige a busca constante inovação e de conhecimento, ter um amplo domínio digital, necessidade de fácil adaptação de ambientes totalmente diferentes pode ser que nasce um conflito com colegas das gerações posteriores que dominam facilmente tais características, podendo ocorrer, até mais frequente o caso inverso do descrito.

Melo (2012, p.62) pontua que “As diferenças de valores, de ambições e de pontos de vista são algumas das causas dos conflitos intergeracionais”. O mesmo autor conclui que “Estas diferenças surgem por motivações diferentes, como a velocidade das mudanças no cenário mundial e a influência de diversos fatores históricos, sociais e geográficos”.

“Conflitos organizacionais podem ocorrer devido opiniões contraditórias sobre determinado assunto, diferenças entre ideologias, valores ou até mesmo práticas de trabalho, da carência de recursos, além da falta de comunicação.”(CANAAN MESSARRA; KARKOULIAN; EL-KASSAR, 2016 *apud* NOVAES et al.,2016). Os autores complementam: “Diante disso, a realização de trabalhos em equipe compostas por

membros das diferentes gerações pode gerar conflitos, haja vista as divergências de opiniões e interesses inerentes de cada geração”.

Estima-se que tais conflitos, custam para as organizações cerca de cinco horas semanais para a resolução dos conflitos, podendo representar um impacto negativo em 12% do faturamento das empresas (JUNIOR, 2017).

2.5.3. Métodos de solução de conflitos

Pati (2018) elenca diversos modos de solucionar possíveis conflitos originados por diferenças de gerações, um deles é gestor entender o perfil de cada indivíduo, ter conhecimento dos anseios e das habilidades, entender o que motiva cada um, para dar possibilidades conforme demandam. Outro fator muito importante incentivar uma intensa e acertar o tipo comunicação entre colegas visto que gerações anteriores a Y tendem a valorizar o *e-mail*, quantos aos membros das gerações mais recentes utilizam inúmeras ferramentas de comunicação, assim criar um padrão de comunicação é algo interessante de ser implementado.

Não há qualquer técnica específica para cada tipo de conflito, existem inúmeros possibilidades de soluções, Berg (2012), cita um exemplo de solução de conflito desenvolvido por Kemmeth Thomas e Ralph Kilmann atualmente é considerado um bom modelo de solução de conflito no qual estabelece que existem duas dimensões de comportamento quando uma pessoa depara-se com o conflito, com assertividade e cooperação, elenca ainda cinco fatores que podem solucionar os embates:

- a) Competição: onde que um colega tenta atingir seu objetivo, impondo poder para ganhar, é um estilo muito agressivo;
- b) Acomodação: contrário ao primeiro, é onde a profissional renúncia seus desejos em prol de outros colegas, amenizando o conflito;
- c) Afastamento: é quando se inicia um recuo entre indivíduos do conflito, causado muito por não saber como lidar com ele, quando ameaçadas sempre recuam;
- d) Acordo: é quando as duas partes do processo, aceitam barganhas que ajudam a atingir seus objetivos, chegando a um consenso e assim acabar com o conflito;
- e) Colaboração: é necessário ter empatia com as duas partes, assim cria-se uma solução que agrada por um todo as duas partes, assim eliminando o conflito.

Dialogar ou dar um *feedback* também é muito útil para prevenir e gerenciar conflitos, segundo Burbridge (2012, p.94) “saber dialogar é vital para a gestão eficaz de conflitos, porém poucos gestores têm esse dom naturalmente. O gestor precisa aprender, entender e auto gerenciar-se, desenvolvendo suas habilidades no uso da arte de dialogar”

A utilização de clima organizacional para medir o grau de motivação, integração, satisfação entre colegas é primordial, se bem aplicado, tal ferramenta será muito importante para a prevenção de conflitos. Chiavenato (2006, p.70) “O clima representa o ambiente psicológico e social que existe na organização e que condiciona o comportamento de seus membros.” O mesmo autor afirma que, “O moral elevado conduz a um a um clima respectivo, amigável, quente e agradável, enquanto o moral baixo quase sempre provoca um clima negativo, adverso, frio e desagradável.”

3 METODOLOGIA

Este capítulo conta com um estudo de natureza qualitativo e outro com escopo quantitativo.

3.1 ESTUDO QUALITATIVO

Nesta seção serão abordados o delineamento da pesquisa, participantes do estudo, processo de coleta de dados e processo de análise de dados.

3.1.1 Delineamento da pesquisa

Esta etapa apresenta natureza: qualitativa, nível: exploratório, estratégia: estudo de caso.

3.1.1.1 Natureza: Qualitativa

A pesquisa qualitativa, não objetiva a representatividade numérica, tem um cunho de compreensão de grupos sociais, organização entre outros aspectos. O pesquisador ao aplicar uma pesquisa qualitativa, não pode emitir julgamentos, crenças e preconceitos atingem ou contamine as pesquisas. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com motivos, significados, crenças, valores, motivos entre outros, ou seja, algo mais profundo do que apenas quantificar em variáveis matemáticas.

Deslauries (1991) *apud* Gerhardt e Silveira (2009, p.32) diz que “Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado.” Os mesmos autores complementam que “O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações”.

Gerhardt e Silveira (2009, p.32) enfatiza que “as características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno.” os autores ainda afirmam que “A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”.

3.1.1.2 Nível: Exploratório

Este tipo de pesquisa tem como intuito de estar mais perto, ter maior conhecimento acerca do problema, com o objetivo de ter maior clareza ou construir hipóteses. Este nível pode ser de explorado via a) referências bibliográficas; b) entrevistas com pessoas que envolvam os problemas pesquisados; c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. (GIL, 2007). As pesquisas podem ser bibliográficas ou estudo de caso. (GIL, 2007). Duarte ([200-?] p.1) complementa que “pesquisa exploratória permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco conhecido, pouco explorado”. Duarte ([200-?] p.1) ainda define que caso o problema definido não apresenta quaisquer aspectos que possibilitam a visualização dos trâmites a serem adotados “será necessário que o pesquisador inicie um processo de sondagem, com vistas a aprimorar ideias, descobrir intuições e, posteriormente, construir hipóteses”. por fim a autora afirma que “ Por ser uma pesquisa bastante específica, podemos afirmar que ela assume a forma de um estudo de caso”. Porém a autoria frisa que “sempre em consonância com outras fontes que darão base ao assunto abordado, como é o caso da pesquisa bibliográfica e das entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado”.

3.1.1.2 Estratégia: Estudo De Caso

Fonseca (2003, p.33) diz que “Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social”. Ainda o mesmo autor acrescenta que: “Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico”.

Fonseca (2003, p.33) ainda considera que: “O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes”. O autor ainda finaliza que pode ser por “uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador”.

3.1.2 Participantes do estudo

Os participantes do estudo serão gestores de empresas, que irão contribuir com sua experiência em termos de conflitos existentes entre gerações como são solucionados.

3.1.3 Processo de coleta de dados

Existem diversos tipos de coleta de dados, a entrevista, questionário, observação e a pesquisa documental estão dentre as principais. Samarra e Barros (2007) pontua que a forma do método de coleta de dados, irão determinar como os dados serão adquiridos no projeto. Os autores ainda definem que para as pesquisas quantitativas o formulário é um meio adequado para se obter dados, bem como para pesquisas qualitativas um roteiro se encaixa melhor. Observa-se que depois de aplicados os métodos de coleta de dados, as variáveis contidas nos formulários ou roteiros não devem ser alteradas. Para Gil (2002) a coleta de dados em um estudo de caso é baseada em inúmeras fontes de evidências. Samarra e Barros (1996, p.120) ainda pontua que “Todo questionário tem forma e conteúdo. A forma refere-se à estrutura, e o conteúdo, aos objetivos.” Os autores acrescentam ainda que “Um questionário é estruturado quando tem uma sequência lógica de perguntas que não podem ser modificadas nem conter inserções do entrevistador.” Por fim os autores consideram que “As perguntas são feitas exatamente como estão escritas no formulário de coleta de dados”.

3.1.4 Processo de análise de dados

Pêcheux (1988) *apud* Gerhardt e Silveira (2009 p.85) considera que a análise do discurso “objetiva realizar uma reflexão sobre as condições de produção e apreensão do significado de textos produzidos em diferentes campos, como, por exemplo, o religioso, o filosófico, o jurídico e o sociopolítico”. Os autores ainda acrescentam que “Os pressupostos básicos desta análise podem ser resumidos em dois: (1) o sentido de uma palavra ou de uma expressão não existe em si mesmo; ao contrário, expressa posições ideológicas em jogo no processo sócio-histórico no qual as relações são produzidas; por fim “(2) toda formação discursiva dissimula, pela pretensão de transparência e dependência, formações ideológicas”.

Para Minayo (S/A) *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.85) a análise do discurso “situa-se ao mesmo tempo em uma apropriação da linguística tradicional e da análise

de conteúdo, bem como na crítica dessas abordagens, evidenciando que elas são práticas-teóricas historicamente definidas”.

3.2 ESTUDO QUANTITATIVO

Nesta seção serão abordados o delineamento da pesquisa, participantes do estudo, processo de coleta de dados e processo de análise de dados.

3.2.1 Delineamento da pesquisa

Esta etapa apresenta natureza: quantitativa, nível: descritivo, estratégia: *survey*.

3.2.1.1. Natureza: Quantitativa

Fonseca (2002) *apud* Gerhardt e Silveira (2009, p.33) considera que “Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados”. O mesmo autor complementa que “Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade’.

Ainda os autores definem que “Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros” (FONSECA, 2002 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.33). Aprofundando um pouco mais os autores afirmam que “A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis etc.” (FONSECA, 2002 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.33).

Por fim, a “A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente” (FONSECA, 2002 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.32).

3.2.1.2. Nível: Descritivo

Triviños (1987) *apud* Gerhardt e Silveira (2009, p.35) considera que “A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

Ainda, Triviños (1987) *apud* Gerhardt e Silveira (2009, p.35) diz que “ São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-fact”.

3.2.1.3. Estratégia: Survey ou Enquete

Santos (1999) *apud* Gerhardt e Silveira (2009, p.39) considera que “É a pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas”.

Fonseca (2002) *apud* Gerhardt e Silveira (2009, p.39) afirma que “A pesquisa com *survey* pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa”.

Ainda “Nesse tipo de pesquisa, o respondente não é identificável, portanto, o sigilo é garantido. São exemplos desse tipo de estudo as pesquisas de opinião sobre determinado atributo, a realização de um mapeamento geológico ou botânico” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.39).

3.2.2 População e amostra

Guedes [200-?] p.1) pondera que população é “qualquer conjunto, não necessariamente de pessoas, que constituem todo o universo de informações de que se necessita”. A autora ainda exemplifica a aplicação da população em que “ se em uma empresa o diretor gostaria de saber se os funcionários estão satisfeitos com os benefícios oferecidos, a população de estudo são todos os funcionários dessa empresa” (GUEDES, [200-?] p.1).

Silva (S/A, p.1) conceitua população em que “constitui um conjunto de pessoas que apresentam características próprias”. O mesmo autor diz que “A população também pode ser relacionada a um conjunto de objetos ou informações. Na estatística, a população é classificada como finita e infinita”(GUEDES, [200-?] p.1). A “**População finita**: nesses casos o número de elementos de um grupo não é muito grande, a entrevista e a análise das informações devem abordar a todos do grupo”. E a “**População infinita**: o número de elementos nesse caso é muito elevado, sendo

considerado infinito, Por exemplo: A população da cidade de São Paulo.” (GUEDES, [200-?] p.1).

Silva (S/A. p.1) pontua que amostra “diz respeito a um subconjunto da população, fração ou uma parte do grupo. O mesmo autor complementa que: “Em alguns casos seria impossível entrevistar todos os elementos de uma população, pois levaria muito tempo para concluir o trabalho ou até mesmo seria financeiramente inviável, dessa forma, o número de entrevistados corresponde a uma quantidade determinada de elementos do conjunto, uma amostra” (SILVA, S/A. p.1).

Guedes (200-?) p.1 considera que: “**Amostra** corresponde a um grupo representativo da população”. Ainda a mesma autora exemplifica que uma emissora de rádio tem o interesse de saber como está sua audiência com os ouvintes no trânsito. Não é possível perguntar a todos os motoristas que ouvem rádio qual é aquela que eles preferem. Assim a autora finaliza que “Então buscamos uma amostra dessa população, isto significa, perguntar somente a alguns motoristas qual rádio eles preferem escutar enquanto dirigem” (GUEDES, [200-?] p.1).

Para este estudo, serão pesquisados funcionários das empresas alvo, que irão contribuir em termos de conflitos de gerações nos ambientes de trabalho.

3.2.3 Processo de coleta de dados

Gerhardt e Silveira (2009, p.69) explicam que o processo de coleta de dados “é a busca por informações para a elucidação do fenômeno ou fato que o pesquisador quer desvendar. O instrumental técnico elaborado pelo pesquisador para o registro e a medição dos dados deverá preencher os seguintes requisitos: validade, confiabilidade e precisão”.

Ainda as autoras afirmam que questionário é: “É um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.69). Por fim, complementam acerca do questionário que: “objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.69).

O questionário ainda possui três classificações no quais são do tipo aberto, fechado ou misto. Gerhardt e Silveira (2009, p.70) salientam que: “Nas questões

abertas, o informante responde livremente, da forma que desejar, e o entrevistador anota tudo o que for declarado”. Porém quando o questionário é do estilo fechado os mesmos autores ressaltam que: “O informante deve escolher uma resposta entre as constantes de uma lista predeterminada, indicando aquela que melhor corresponda à que deseja fornecer” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.69).

Concluindo, as autoras conceituam as características do tipo de questionário misto onde destacam que: “As questões mistas (fechadas e abertas) são aquelas em que, dentro de uma lista predeterminada, há um item aberto, por exemplo, “outros”. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.69).

3.2.3.1. Pré-teste

Marconi e Lakatos (2012) aponta que é necessário verificar os itens de Fidedignidade, que significa ter os mesmos resultados, independente de quem aplicar o questionário, além busca-se a validade, onde se analisa se todos os dados obtidos não importantes para a pesquisa, ou também se nenhum dado que relevância para a pesquisa tenha ficado de fora durante a coleta. Busca-se também no pré-teste verificar o vocabulário, para que se tenha certeza que da leitura do questionário é cessível e claro.

Gil (2002), considera que é importante examinar os instrumentos com o objetivo de testar o vocabulário usado nas questões, obter a segurança de que as questões e observações a serem feitas possam medir as variáveis que se pretende explorar e desenvolver procedimentos de aplicações.

Para Marconi e Lakatos (2003) avalia que por meio do pré-teste pode-se verificar obter uma estimativa dos resultados, até mesmo mudança nas hipóteses e nas variáveis assim, ocorre uma maior segurança e precisão para o desenvolvimento de pesquisa. Ainda os autores consideram que a aplicação de pré-teste deve ser via uma amostra reduzida, além disso os participantes não devem fazer parte da amostra final. Gil 2002 acredita que a população explorada no pré-teste deve ser o mais similar possível daquela que efetivamente estarão na pesquisa.

3.2.4 Processo de tabulação e análise de dados

O processo de tabulação e análise de dados se dará através de tabulação e interpretação dos resultados da pesquisa, através de gráficos e tabelas (estatística).

4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da aplicação das entrevistas e dos questionários. Tem como escopo, responder ao problema de pesquisa, que está definido como: “Quais são os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho e como gerenciá-los?”

4.1 ENTREVISTAS

Nesta etapa está apresentado o instrumento de coleta de dados, que são as entrevistas de natureza qualitativa de nível exploratório com estudo de casos. Os participantes de estudo foram gestores de empresas, que contribuíram com sua experiência em termos de conflitos existentes entre gerações como são solucionados. Foram 3 empresas alvo deste estudo, localizadas no estado do Rio Grande do Sul, dos setores de plástico, higiene e limpeza e metalurgia. No total foram 7 entrevistas realizadas: 2 entrevistas na empresa do ramo metalúrgico, 3 entrevistas na empresa do setor plástico e 2 no setor de higiene e limpeza. O processo de coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas com a análise de discurso.

4.1.1 Desenvolvimento do instrumento: entrevistas

Aqui está a entrevista desenvolvida com os profissionais das 3 empresas selecionadas. Está estruturada em 10 perguntas as quais contemplam os objetivos específicos, a saber:

- a. Identificar quais são os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho (entre empregados, entre gestores, entre gestores e empregados);
- b. Criar recomendações para os gestores sobre como lidar/gerir os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho.

As entrevistas foram aplicadas através de vídeo conferência, devido ao surgimento de uma nova doença o COVID-19 (Coronavírus) que impactou no isolamento social que foi orientado pelo Ministério da Saúde. Também, entrevistas presenciais.

As entrevistas foram respondidas no período de 20 a 30 de abril de 2020.

Não foi aplicado pré-teste, pois, as perguntas foram retiradas, em sua maior parte, do questionário, que foi pré-testado anteriormente, à aplicação das entrevistas.

A relação de perguntas constantes da entrevista está a seguir:

Prezado (a) Senhor (a):

A presente pesquisa está sendo desenvolvida pelo acadêmico Matheus Serafini, sendo requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Guaporé. Essa pesquisa representa uma etapa fundamental para levantar quais são os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho.

Todas as informações aqui prestadas são tratadas de forma confidencial, tendo utilidade apenas para este trabalho, não sendo divulgadas informações tampouco nomes dos pesquisados.

Não é necessário identificar-se.

Desde já agradeço sua compreensão e colaboração.

Atenciosamente,
Matheus Serafini

1. Para você o conflito é algo bom ou ruim? Você acredita que existam conflitos entre as gerações, devido a suas diferentes formas de ver a vida e o modo de trabalhar?
2. Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência?
3. Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa? Você tem autonomia para tomar decisões que busquem melhorar a qualidade do seu trabalho?
4. Você e sua chefia imediata buscam a participação dos colaboradores na solução dos problemas?
5. Qual sua opinião sobre as pessoas mais jovens com relação ao trabalho? E qual sua opinião sobre as mais experientes? Quais os aspectos positivos e negativos dos jovens e experientes? Você já teve algum conflito com pessoas mais jovens ou mais experientes do que você? Quais foram os motivos?
6. Temos uma pessoa jovem, que está há pouco tempo na empresa, entrega seu trabalho de forma muito boa e tem uma formação acadêmica avançada. Esse jovem deseja uma ascensão de cargo em apenas um ano de empresa. Qual sua opinião sobre a ambição dele? Você enxerga nas pessoas mais jovens uma preocupação com a própria carreira maior do que com a empresa?

7. Quando você percebe que está dentro de um conflito, como você tenta resolver a situação? “Você cede” para evitar algo maior? mesmo que tenha razão?
8. Em uma necessidade de tomar uma decisão em conjunto, você tem uma divergência com seu colega na forma de resolver o problema, como você solucionaria esse impasse? E agora, pensando que seu colega está abaixo no nível hierárquico, porém ele é especialista no assunto, você mudaria a sua forma de resolver o problema?
9. Você procura aprender com as situações de conflitos de trabalho, no sentido de saber lidar de forma positiva com este tipo de situação? Você entende que os conflitos são muitas vezes inevitáveis, pois temos diferenças de percepções, opiniões etc.;
10. Qual sua visão sobre trabalho? Deve-se valorizar mais o tempo de empresa ou o nível de formação de indivíduo para promovê-lo, flexibilidade de horários, *home office* em alguns dias da semana, formalidade ou não no tratamento com seus superiores, qual o tempo mínimo para promover um funcionário de cargo?

4.1.2 Apresentação dos resultados da aplicação das entrevistas

Aqui estão elencados os resultados das 7 entrevistas (2 entrevistas na empresa do ramo metalúrgico, 3 entrevistas na empresa do setor plástico e 2 no setor de higiene e limpeza).

4.1.2.2 Entrevista 1 – Ramo Plástico

1. Para você o conflito é algo bom ou ruim? Você acredita que existam conflitos entre as gerações, devido a suas diferentes formas de ver a vida e o modo de trabalhar? Sim, acredito que o conflito é algo bom. E sim os conflitos muitos deles são originados por ideias, valores, vivencias de cada geração, podendo assim ter um choque desses princípios ocasionando o conflito.

2. Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência? Sim, existe um trabalho ininterrupto em que se estimula a conversa franca para que tenhamos uma boa convivência.

3. Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa? Você tem autonomia para tomar decisões que busquem melhorar a qualidade do seu trabalho? Sim, sempre levamos em consideração ideias e iniciativa por parte dos colaboradores. De certo modo, sim, há liberdade para que eu possa desenvolver um bom trabalho.

4. Você e sua chefia imediata buscam a participação dos colaboradores na solução dos problemas? Sempre.

5. Qual sua opinião sobre as pessoas mais jovens com relação ao trabalho? E qual sua opinião sobre as mais experientes? Quais os aspectos positivos e negativos dos jovens e experientes? Você já teve algum conflito com pessoas mais jovens ou mais experientes do que você? Quais foram os motivos? Generalizando, neste ponto eles tem menos vontade de ter responsabilidade, se preocupam pouco com o trabalho e demonstram pouco comprometimento, quebram regras facilmente. Porém são ávidos e tem uma competência bem boa na questão de aprender, além de lidar facilmente ferramentas tecnológicas. Já tive conflitos e os motivos foram do mais variados. Acredito que os conflitos foram relativos a trabalho.

6. Temos uma pessoa jovem, que está há pouco tempo na empresa, entrega seu trabalho de forma muito boa e tem uma formação acadêmica avançada. Esse jovem deseja uma ascensão de cargo em apenas um ano de empresa. Qual sua opinião sobre a ambição dele? Você enxerga nas pessoas mais jovens uma preocupação com a própria carreira maior do que com a empresa? Tem que ter uma evolução, com conhecimentos acadêmicos e experiencia. Sim de fato os jovens têm uma preocupação maior consigo, o fato que demonstra é um turnover maior entre os jovens.

7. Quando você percebe que está dentro de um conflito, como você tenta resolver a situação? “Você cede” para evitar algo maior? mesmo que tenha razão? Depende. Se eu tenho razão não. Temos que ver os fatos. Se a regra é assim e eu estou com ela. Porque ceder.

8. Em uma necessidade de tomar uma decisão em conjunto, você tem uma divergência com seu colega na forma de resolver o problema, como você solucionaria esse impasse? E agora, pensando que seu colega está abaixo no nível hierárquico, porém ele é especialista no assunto, você mudaria a sua forma de resolver o problema? Poderia, porém em alguns casos o conflito não vai cessar. Aí precisa de a diretoria decidir e tomar as atitudes.

9. Você procura aprender com as situações de conflitos de trabalho, no sentido de saber lidar de forma positiva com este tipo de situação? Você entende que os conflitos são muitas vezes inevitáveis, pois temos diferenças de percepções, opiniões etc.? **Sim**, sempre tem algo para aprender. São inevitáveis pois cada um tem um valor, uma visão, uma cultura.

10. Qual sua visão sobre trabalho? Deve-se valorizar mais o tempo de empresa ou o nível de formação de indivíduo para promovê-lo, flexibilidade de horários, *home office* em alguns dias da semana, formalidade ou não no tratamento com seus superiores, qual o tempo mínimo para promover um funcionário de cargo? Tudo isso é relativo, porém tenho como preferência o cumprir horário na empresa, de estar na sede, tratar teu superior de forma respeitosa é o fundamental e as promoções precisa tem que estar aliada ao conhecimento e a maturidade.

4.1.2.3 Entrevista 2 – Ramo Plástico

1. Para você o conflito é algo bom ou ruim? Você acredita que existam conflitos entre as gerações, devido a suas diferentes formas de ver a vida e o modo de trabalhar? É algo bom, se levado a sério. **Sim**, acredito que há conflitos por pensamentos, por diferentes valores etc.

2. Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência? **Sim**, temos um ambiente que valoriza muito a discussão para termos uma boa convivência.

3. Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa? Você tem autonomia para tomar decisões que busquem melhorar a qualidade do seu trabalho? **Sim**, o nosso ambiente também valoriza as pessoas que tenham

criatividade e levamos em consideração a iniciativa de cada um, no meu trabalho tenho certa autonomia para desenvolver meu trabalho.

4. Você e sua chefia imediata buscam a participação dos colaboradores na solução dos problemas? Sim. Buscamos sempre resolver os problemas em conjunto.

5. Qual sua opinião sobre as pessoas mais jovens com relação ao trabalho? E qual sua opinião sobre as mais experientes? Quais os aspectos positivos e negativos dos jovens e experientes? Você já teve algum conflito com pessoas mais jovens ou mais experientes do que você? Quais foram os motivos? Jovens: Não querem saber de nada, faltam com o comprometimento, Quebra regras facilmente. Experientes: Os mais velhos já têm sua maneira de trabalhar, cumpre horário, são metódicos, enfim é assim, Já tive conflitos e vejo que eles foram motivados de forma relativa de acordo com o pensamento de cada um. é corriqueiro do trabalho e acredito ser relativo, não de gerações, mas sim individual de cada pessoa. Os principais fatores que já me incomodaram é esconder o erro e não se rebaixar e pedir ajuda para resolver algo que fez errado ou está difícil de resolver

6. Temos uma pessoa jovem, que está há pouco tempo na empresa, entrega seu trabalho de forma muito boa e tem uma formação acadêmica avançada. Esse jovem deseja uma ascensão de cargo em apenas um ano de empresa. Qual sua opinião sobre a ambição dele? Você enxerga nas pessoas mais jovens uma preocupação com a própria carreira maior do que com a empresa? É relativo, precisa levar em conta inúmeros fatores, não só acadêmica. Ambição todos devem ter. Sim, generalizando enxergo nos jovens uma maior preocupação com a própria carreira.

7. Quando você percebe que está dentro de um conflito, como você tenta resolver a situação? “Você cede” para evitar algo maior? mesmo que tenha razão? Sim, sempre tentamos fazer um meio termo, conversar e dependendo com o perfil de cada um, mostrar o porquê do conflito e tal decisão.

8. Em uma necessidade de tomar uma decisão em conjunto, você tem uma divergência com seu colega na forma de resolver o problema, como você solucionaria esse impasse? E agora, pensando que seu colega está abaixo no nível hierárquico, porém ele é especialista no assunto, você mudaria a sua forma

de resolver o problema? É relativo, com meu colega precisamos sentar-nos e com calma vemos todas as variáveis e chegamos a um consenso, se ele está abaixo e é especialista ele tem conhecimento até maior que a liderança, se mostrar que o caminho que defende é recomendável não há problema em mudar.

9. Você procura aprender com as situações de conflitos de trabalho, no sentido de saber lidar de forma positiva com este tipo de situação? Você entende que os conflitos são muitas vezes inevitáveis, pois temos diferenças de percepções, opiniões etc.? Sim, mas precisamos ter maturidade em aprender em absorver as coisas e sim são inevitáveis, pois são inúmeras pessoas em um mesmo ambiente com observações, valores e vivências totalmente diferentes uma da outra.

10. Qual sua visão sobre trabalho? Deve-se valorizar mais o tempo de empresa ou o nível de formação de indivíduo para promovê-lo, flexibilidade de horários, home office em alguns dias da semana, formalidade ou não no tratamento com seus superiores, qual o tempo mínimo para promover um funcionário de cargo? Tudo isso é muito relativo, para alguém ser promovida precisamos aliar muito além da questão de formação. Hoje ainda não temos uma maturidade para flexibilizarmos demais e termos um home office. Não existe tempo mínimo, existe o tempo certo, quando tem uma experiência, tem competências e perfil e há vagas superiores.

4.1.2.4 Entrevista 3 – Ramo Plástico

1. Para você o conflito é algo bom ou ruim? Você acredita que existam conflitos entre as gerações, devido a suas diferentes formas de ver a vida e o modo de trabalhar? As vezes o conflito é bom, tem que existir para entender a pessoa, o conflito existe e tem que ter.

2. Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência? Sim, temos uma empresa que favorece amplamente a discussão, sempre de forma franca. Sempre gostamos de manter um ambiente que estimula a discussão franca e trabalhamos para termos um ambiente bom de conviver.

3. Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa? Você tem autonomia para tomar decisões que busquem melhorar a qualidade do seu

trabalho? Sim, temos dentro das regras da empresa uma autonomia para moldarmos nosso trabalho.

4. Você e sua chefia imediata buscam a participação dos colaboradores na solução dos problemas? Sim, no caso do chão de fábrica, temos as células que é um grupo de pessoas e dentro desse grupo tem os líderes, normalmente levamos junto para a solução dos problemas os líderes das células.

5. Qual sua opinião sobre as pessoas mais jovens com relação ao trabalho? E qual sua opinião sobre as mais experientes? Quais os aspectos positivos e negativos dos jovens e experientes? Você já teve algum conflito com pessoas mais jovens ou mais experientes do que você? Quais foram os motivos? *Jovens:* Faltam mais no trabalho, são ávidos no sentido de entender o funcionamento de uma máquina, preferem ficar no atual cargo, do que subir e ter mais responsabilidade. *Experientes:* Mais dedicados, não atrasam, nesse sentido mostram mais comprometimento, porém mais resistentes a mudanças na rotina e uso de tecnologia.

6. Temos uma pessoa jovem, que está há pouco tempo na empresa, entrega seu trabalho de forma muito boa e tem uma formação acadêmica avançada. Esse jovem deseja uma ascensão de cargo em apenas um ano de empresa. Qual sua opinião sobre a ambição dele? Você enxerga nas pessoas mais jovens uma preocupação com a própria carreira maior do que com a empresa? É mais difícil ter algo no chão de fábrica nesse sentido. Agora para ter uma ascensão é preciso ter um bom comportamento, conhecimento e experiência. A ambição é válida, faz com que ele busque o que necessita para ele crescer.

7. Quando você percebe que está dentro de um conflito, como você tenta resolver a situação? “Você cede” para evitar algo maior? mesmo que tenha razão? Quando entro em algum conflito eu na maioria das vezes desarmo, pois anoto tudo que acontece do dia a dia, temos uma planilha específica para isso. Não vejo ceder, mas sim, pode-se recuar, porém sempre tenho argumentos quando estou dentro de um conflito.

8. Em uma necessidade de tomar uma decisão em conjunto, você tem uma divergência com seu colega na forma de resolver o problema, como você solucionaria esse impasse? E agora, pensando que seu colega está abaixo no nível hierárquico, porém ele é especialista no assunto, você mudaria a sua forma de resolver o problema? Devemos buscar um consenso elencando as variáveis boas e ruins e assim chegar em um fator comum. Há duas situações, se estivesse certo e mostrar que é o certo, sim, não há problema em mudar a forma.

9. Você procura aprender com as situações de conflitos de trabalho, no sentido de saber lidar de forma positiva com este tipo de situação? Você entende que os conflitos são muitas vezes inevitáveis, pois temos diferenças de percepções, opiniões etc.; Sim, sempre tento aprender com tais situações. E sim são inevitáveis pois cada pessoa tem uma história de vida própria.

10. Qual sua visão sobre trabalho? Deve-se valorizar mais o tempo de empresa ou o nível de formação de indivíduo para promovê-lo, flexibilidade de horários, home office em alguns dias da semana, formalidade ou não no tratamento com seus superiores, qual o tempo mínimo para promover um funcionário de cargo? É tudo muito relativo, pois se deve ter todo um desenvolvimento de competências para uma promoção. Quanto a flexibilidade de horários e home office no setor de produção não é algo pensável, mas no todo da empresa se mostrou que é possível ter isso, porém precisamos maturar mais as pessoas a esse tipo de trabalho. No tratamento com as pessoas se deve ter acima de tudo respeito. Os mais jovens falam e tem uma espontaneidade maior, não vejo a formalidade como algo necessário, mas sim respeito.

4.1.2.5 Entrevista 4 – Ramo metalúrgico

1. Para você o conflito é algo bom ou ruim? Você acredita que existam conflitos entre as gerações, devido a suas diferentes formas de ver a vida e o modo de trabalhar? Sim, eu vejo das duas formas, dependendo o nível de maturidade, podendo ser positivo permitindo que as pessoas cresçam. Entre as gerações tem conflito, trabalho com três setores, sou gestor de pessoas com 18 anos até com pessoas mais velhas do que eu, tem a questão de quem está chegando que tem uma

maturidade em desenvolvimento, as pessoas mais experientes são mais resistentes as mudanças.

2. Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência? Sim, existe um ambiente que favorece. Existem exceções de que estão estamos em dias ruins. No meu setor existe uma liberdade de se trabalhar mais autônomo, porém sabendo de suas regras.

3. Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa? Você tem autonomia para tomar decisões que busquem melhorar a qualidade do seu trabalho? Temos autonomia, porém a empresa tem regras, trabalhamos com os seus limites.

4. Você e sua chefia imediata busca a participação dos colaboradores na solução dos problemas? Geralmente sim, pois quem está envolvido na atividade sabe mais do que nós que lideramos as equipes. Porém as vezes devemos interferir. Mas não é algo corriqueiro. E tentamos chegar na decisão em conjunto. Para que a pessoas se sintam parte da resolução do problema.

5. Qual sua opinião sobre as pessoas mais jovens com relação ao trabalho? e qual sua opinião sobre as mais experientes? Quais os aspectos positivos e negativos dos jovens e experientes? Você já teve algum conflito com pessoas mais jovens ou mais experientes do que você? quais foram os motivos? As pessoas mais novas, a grande maioria que estão chegando no mercado eu entendo que há uma necessidade de querer crescer rápido da empresa. Na minha geração penso que devemos começar debaixo e ir subindo esperando uma valorização da empresa. Porém os mais jovens chegam sem muito conhecimento e já almejam maiores cargos muito vendo o nível salarial. É difícil encontrar alguém que tenha intuito de crescer na empresa. Eles têm bastante dificuldade de cumprir regras, horários, procedimentos e processos, a empresa luta muito para que os jovens tenham uma maior disciplina. O pessoal que está chegando exige uma gestão de acompanhamento muito maior do que os mais experientes. Com os experientes vejo uma maior resistência em mudanças, cumprem mais regras. O ponto positivo da

gurizada é que eles não nos deixam que nós gestores nos acomodem, eles não desinibidos, não tem vergonha de falar. Eles questionam as regras.

6. Temos uma pessoa jovem, que está a pouco tempo na empresa, porém entrega seu trabalho de forma muito boa e tem uma formação acadêmica avançada. Esse jovem deseja uma ascensão de cargo em apenas um ano de empresa. Qual sua opinião sobre a ambição dele? Você enxerga nas pessoas mais jovens uma preocupação com a própria carreira maior do que com a empresa? Eu vejo de forma positiva ver as pessoas que querem crescer na empresa, porém ela precisa ter ciência de que há vagas na empresa e caso não tem em aberto, a contrapartida da pessoa é a paciência, no qual muitas vezes não acontece. É importante ter a ambição, mas tem que ter a medida certa.

7. Quando você percebe que está dentro de um conflito, como você tenta resolver a situação? “Você cede” para evitar algo maior? mesmo que tenha razão? Nessas situações de conflitos, eu aprendi muito com meus próprios erros, no impulso já damos nossa opinião e não vê lado nenhum. Porém precisamos parar, ter calma e avaliar as duas situações, avaliar o argumento dos pares, ceder para evitar algo maior não. Se tenho razão de maneira coerentes me posiciono. É algo necessário ter uma postura.

8. Em uma necessidade de tomar uma decisão em conjunto, você tem uma divergência com seu colega na forma de resolver o problema, como você solucionaria esse impasse? E agora, pensando que seu colega está abaixo no nível hierárquico, porém ele é especialista no assunto, você mudaria a sua forma de resolver o problema? Quando a divergência é entre os pares, depende porque estamos dentro de uma empresa, e tem setores com objetivos diferentes há a divergência, eu tento olhar o todo da empresa, porém dependendo da situação puxamos para o nosso lado. Não devemos deixar o nosso setor ter problemas para ajudar um colega. Com um pessoal abaixo a ideia é sempre fazê-lo expor a sua ideia, para termos consenso. Eu entendo que quem está no dia a dia sobre a atividade eles sabem mais que nós. Um exemplo, nos trabalhamos com estoque e o pessoal passa ideia de layout, tipo de prateleira, aí nós os deixamos fazerem e eles mesmo perceberam que não tinha como manter a ideia. Os funcionários também se cobram.

9. Você procura aprender com as situações de conflitos de trabalho, no sentido de saber lidar de forma positiva com este tipo de situação? Você entende que os conflitos são muitas vezes inevitáveis, pois temos diferenças de percepções, opiniões etc.;? Geralmente sim, conflitos temos sempre sim, existem diversas gerações num mesmo ambiente, isso é inevitável tem conflitos. Já tenho 13 anos de empresa, se eu olhar de lá até agora noto em mim, uma diferença uma enorme diferença nas minhas atitudes e ou reações, anteriormente já fui mais impulsiva, tento aprender com isso e se algum momento entendo que errei, eu volto atrás, revejo e peço desculpas. Precisamos ter humildade que estamos sempre aprendendo. Precisamos estar alinhados com o objetivo da empresa.

10. Qual sua visão sobre trabalho? deve-se valorizar mais o tempo de empresa ou o nível de formação de indivíduo para promovê-lo, flexibilidade de horários, home office em alguns dias da semana, formalidade ou não no tratamento com seus superiores, qual o tempo mínimo para promover um funcionário de cargo? Na questão de valorização enxergo e tento praticar a regra que tem na empresa, onde precisa estar pelo menos 1 ano no cargo para almejar cargos maior. Existem processos internos de promoção, já ocorreu comigo onde o funcionário é bom e liberamos antes de um ano. Para evitar uma perda para o mercado. Nível de formação e tempo de empresa é importante, porém existem outras características como o comportamento. Questão de formalidades, sempre existe a regra de respeitar a hierarquia, nunca vou passar por cima da decisão acima. Em questão de trabalho remoto e horários ainda é complicado, pois exige muita maturidade para isso. Temos dificuldade de acompanhar a pessoa trabalhando na sede, imagina em casa. Em questão de horários já é mais flexível, acho eu que ainda precisamos de regras para cumprir. Não temos o nível de deixar o funcionário mais livre.

4.1.2.6 Entrevista 5 – Ramo Metalúrgico

1. Para você o conflito é algo bom ou ruim? Você acredita que existam conflitos entre as gerações, devido a suas diferentes formas de ver a vida e o modo de trabalhar? O conflito é algo bom, se a características das pessoas envolvidas deixa compreender os motivos etc. Acredito que existem conflitos que são ocasionadas por diferenças de gerações.

2. Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência? Sim, existe e isso nós criamos com o tempo, nós valorizamos esse ambiente e aberto para que minimizar esses conflitos.

3. Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa? Você tem autonomia para tomar decisões que busquem melhorar a qualidade do seu trabalho? Sim, temos autonomia, claro que há nossos superiores, porém sim, temos autonomia do trabalho e dou autonomia. Incentivamos o brainstorm, nos damos um ambiente muito aberto para ter esse ambiente de iniciativa e criatividade

4. Você e sua chefia imediata buscam a participação dos colaboradores na solução dos problemas? Sim, minha chefia e eu busco na minha equipe a participação dos problemas, aliás valorizamos um mix de gerações dentro da equipe, porém com cada característica de cada pessoa contribuindo conseguimos solucionar os problemas da melhor forma.

5. Qual sua opinião sobre as pessoas mais jovens com relação ao trabalho? E qual sua opinião sobre as mais experientes? Quais os aspectos positivos e negativos dos jovens e experientes? Você já teve algum conflito com pessoas mais jovens ou mais experientes do que você? Quais foram os motivos? Experientes: são mais regrados, eles têm muita rotina, cumprimento de horário, regras e procedimento, buscando uma grande estabilidade. Jovens: são mais dinâmicos, eles têm um objetivo próprio muito forte particular em detrimento da empresa. Eles também uma necessidade de crescer muito rápida. Já tive conflito por questões de cultura de cada geração, e no meu entendimento sempre conseguindo lidar bem com esses confrontos.

6. Temos uma pessoa jovem, que está há pouco tempo na empresa, entrega seu trabalho de forma muito boa e tem uma formação acadêmica avançada. Esse jovem deseja uma ascensão de cargo em apenas um ano de empresa. Qual sua opinião sobre a ambição dele? Você enxerga nas pessoas mais jovens uma preocupação com a própria carreira maior do que com a empresa? É um pouco

complexo, as gerações prezam por várias situações, uma entregar um trabalho no tempo e bem feito, outra no tempo, mas mal feito, e outras antecipam a entrega e bem feito. A promoção é relativa, ela não depende só do teu objetivo pessoal, depende da tua entrega comportamental, do teu trabalho desenvolvido e se há alguma vaga acima que está disponível. Sou totalmente favorável a promoções, e não entendo que precisa de prazo para promoção, precisa ter as competências e ter vagas em abertos na empresa. Sim olhamos um comportamento dos jovens de terem objetivos próprios acima da empresa e isso é trabalhado para resolvemos isso e mostrar que elas podem participar de um objetivo macro.

7. Quando você percebe que está dentro de um conflito, como você tenta resolver a situação? “Você cede” para evitar algo maior? mesmo que tenha razão? Com conflitos geralmente convocamos uma reunião, sentamos expomos as opiniões e depois de tudo isso precisamos chegar a um resultado. Caso não aconteça fizemos outra rodada, porém em algum momento se continuar alguém tem que dizer que vai ser desse jeito.

8. Em uma necessidade de tomar uma decisão em conjunto, você tem uma divergência com seu colega na forma de resolver o problema, como você solucionaria esse impasse? E agora, pensando que seu colega está abaixo no nível hierárquico, porém ele é especialista no assunto, você mudaria a sua forma de resolver o problema? A equipe tem que estar aberta e os gestores precisam estar abertos a isso. Precisamos nos moldarmos com as novas gerações, eu acredito que com conversa resolvemos, porém em algum momento é necessário dar uma canetada e dizer, é esse caminho que temos que seguir é função de gestor. E eu mudaria sim minha forma de ver se alguém da minha equipe mostrar que a forma de se fazer é diferente, me considero um gestor totalmente flexível quanto a isso. Precisamos aprender com todos

9. Você procura aprender com as situações de conflitos de trabalho, no sentido de saber lidar de forma positiva com este tipo de situação? Você entende que os conflitos são muitas vezes inevitáveis, pois temos diferenças de percepções, opiniões etc.; com certeza, eu entendo que cada pessoa nos

aprendemos com ela, e temos que extrair algo bom de todos, precisamos em um conflito precisamos acertar, se tivermos um alvo comum.

10. Qual sua visão sobre trabalho? Deve-se valorizar mais o tempo de empresa ou o nível de formação de indivíduo para promovê-lo, flexibilidade de horários, *home office* em alguns dias da semana, formalidade ou não no tratamento com seus superiores, qual o tempo mínimo para promover um funcionário de cargo? Conversando com uma colega ontem, que com esse problema do covid nos ensinou a trabalhar em home office, horários diferentes a escalas diferenciadas e nos na empresa temos pouco espaço para as pessoas, pensamos no ano passado de alugar uma outra sala, porém com essa situação as áreas estão em casa, e está dando certo. Eu tenho como característica a acredito que horário do trabalho deve ser mantida, faz parte de boas práticas, essa questão de home office vai se desenvolver, mas para isso dar certo precisamos confiar muito nas equipes, a maturidade e a responsabilidade do trabalho. É um desafio, não é simples.

4.1.2.7 Entrevista 6 – Ramo de higiene e limpeza

1. Para você o conflito é algo bom ou ruim? Você acredita que existam conflitos entre as gerações, devido a suas diferentes formas de ver a vida e o modo de trabalhar? Não entendo como viável definir se um conflito é bom ou ruim. Os conflitos acontecem de forma natural, pelas próprias características humanas, que são distintas, pelas diferentes opiniões, culturas, gerações. A evolução do mundo da tecnologia, das relações influenciam na rotina e no modo de viver, e a velocidade de adaptação de cada geração é o que pode ocasionar algum conflito. A experiência de vida, a vivência também influencia nessa relação.

2. Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência? Sim, mas dependendo do nível, da camada hierárquica é necessário trabalhar mais a questão de trabalho em equipe, promover e estimular a forma de comunicação.

3. Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa? Você tem autonomia para tomar decisões que busquem melhorar a qualidade do seu trabalho? Sim. Existe o estímulo a ideias e novos projetos.

4. Você e sua chefia imediata busca a participação dos colaboradores na solução dos problemas? Sim. As melhores soluções normalmente são provenientes de quem está envolvido diretamente no processo.

5. Qual sua opinião sobre as pessoas mais jovens com relação ao trabalho? e qual sua opinião sobre as mais experientes? Quais os aspectos positivos e negativos dos jovens e experientes? Você já teve algum conflito com pessoas mais jovens ou mais experientes do que você? quais foram os motivos? As diferentes vivências geram diferentes ideias, pensamentos e atitudes. Entendo que é totalmente viável um ambiente de trabalho colaborativo e construtivo, de aprendizado mútuo, entre pessoas mais jovens e pessoas com mais experiência. O que deve ser focado é o respeito um ao outro. Iniciei minha carreira como gestora aos 23 anos de idade e naquela época, sim tinha mais receio trabalhar com pessoas mais experientes, preferia trabalhar com os mais novos, porque entendia que os mais velhos tinham um conhecimento muito maior que o meu, e foi justamente, minha postura de entender dessa forma que fez com que a relação fluísse melhor.

6. Temos uma pessoa jovem, que está a pouco tempo na empresa, porém entrega seu trabalho de forma muito boa e tem uma formação acadêmica avançada. Esse jovem deseja uma ascensão de cargo em apenas um ano de empresa. Qual sua opinião sobre a ambição dele? Você enxerga nas pessoas mais jovens uma preocupação com a própria carreira maior do que com a empresa? Sim, as pessoas mais jovens de um modo geral, tem uma preocupação muito maior com ascensão e promoção. Nesse ponto entender melhor o funcionamento da empresa, do mercado de trabalho, a história da empresa é fator primordial para solucionar essa questão. A ambição, querer o crescimento é saudável, mas as empresas não irão promover alguém apenas por ser bom, precisa ter a vaga, de momento, e existe uma questão orçamentária. Por essa não compreensão total dos jovens em relação a isso e as vezes ao seu próprio perfil é que existe a alta rotatividade, turnover entre os mais jovens.

7. Quando você percebe que está dentro de um conflito, como você tenta resolver a situação? “Você cede” para evitar algo maior? mesmo que tenha razão? Depende do momento e do tipo de situação. Muitas vezes é melhor interromper a discussão e voltar a conversar em outro momento. Acredito que não existe uma verdade única e a opinião pode mudar. Já aconteceu momento em conflitos em que minha opinião mudou depois de ter refletido melhor sobre o assunto.

8. Em uma necessidade de tomar uma decisão em conjunto, você tem uma divergência com seu colega na forma de resolver o problema, como você solucionaria esse impasse? E agora, pensando que seu colega está abaixo no nível hierárquico, porém ele é especialista no assunto, você mudaria a sua forma de resolver o problema? Por que não? Pode ser que juntando as duas ideias, surja uma terceira melhor ainda. Porém acredito também que como gestor, se tiver algum ponto importante que não possa ser divulgado, tenha que tomar uma decisão mesmo tendo outro ponto de vista.

9. Você procura aprender com as situações de conflitos de trabalho, no sentido de saber lidar de forma positiva com este tipo de situação? Você entende que os conflitos são muitas vezes inevitáveis, pois temos diferenças de percepções, opiniões etc.;? Sim, mesmo em momentos difíceis, bem divergentes, acredito no aprendizado. Mas há de se desenvolver o saber ouvir. Conflitos são próprios da natureza humana.

10. Qual sua visão sobre trabalho? deve-se valorizar mais o tempo de empresa ou o nível de formação de indivíduo para promovê-lo, flexibilidade de horários, home office em alguns dias da semana, formalidade ou não no tratamento com seus superiores, qual o tempo mínimo para promover um funcionário de cargo? Durante a minha trajetória profissional tive a oportunidade de ter uma carreira de ascensão, iniciando como estagiária e chegando a gerência. E nessa empresa, as oportunidades foram surgindo e eu estava preparada para assumir, tinha um gestor que me ajudou muito no meu desenvolvimento. Em uma das promoções fui promovida em detrimento de uma pessoa com mais tempo de casa. Em contrapartida, como gestora de produção desenvolvi um plano de carreira, e nesse estipulamos, além dos

pré-requisitos de formação e conhecimentos, tempo na função, ou seja, estipulamos uma regra. E isso porque envolvia muitas pessoas e os critérios teriam que ser os menos subjetivos possíveis. Acredito muito em desenvolvimento e estar preparado para quando surgirem vagas. Entendo que todos devem ter oportunidade, mas que mesmo com regras, ou com maior formação, se não for identificado perfil do cargo, se a pessoa não estiver preparada, não deverá haver a promoção, sendo com mais ou menos tempo de casa. As promoções devem acontecer conforme quadro de lotação e para as pessoas com maior enquadramento de perfil e mais preparadas no momento da necessidade da empresa.

4.1.2.8 Entrevista 7 – Ramo de higiene e limpeza

1. Para você o conflito é algo bom ou ruim? Você acredita que existam conflitos entre as gerações, devido a suas diferentes formas de ver a vida e o modo de trabalhar? Geralmente bom. Se ambas as partes estiverem amparadas de bons argumentos, pode ser uma análise que resultará em melhorias. Sim, acredito que em ambientes com duas gerações distintas pode haver conflitos, mas contornáveis com adaptação da equipe.

2. Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência? Sim, existe. As opiniões são discutidas aberta e francamente. Bastante apoio entre colegas.

3. Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa? Sim, tenho abertura para novas ideias e autonomia para apresentá-las e executá-las. Porém, falta tempo no dia a dia, para análise de tarefas e processos em busca de melhorias.

4. Você e sua chefia imediata busca a participação dos colaboradores na solução dos problemas? Sim, geralmente os colegas são questionados de suas opiniões.

5. Qual sua opinião sobre as pessoas mais jovens com relação ao trabalho? e qual sua opinião sobre as mais experientes? Quais os aspectos positivos e negativos dos jovens e experientes? Você já teve algum conflito com pessoas mais jovens ou mais experientes do que você? quais foram os motivos? Vejo que as gerações mais novas são mais ágeis na execução, aliados à tecnologia, mas

menos críticas na qualidade do trabalho. Pessoas mais experientes costumam demorar mais, mas levam mais tempo em conferência, indo no detalhe, para não errar. Da mesma forma na vida: mais leve, menos responsabilidade x mais regrada e preocupada com o amanhã.

6. Temos uma pessoa jovem, que está a pouco tempo na empresa, porém entrega seu trabalho de forma muito boa e tem uma formação acadêmica avançada. Esse jovem deseja uma ascensão de cargo em apenas um ano de empresa. Qual sua opinião sobre a ambição dele? Você enxerga nas pessoas mais jovens uma preocupação com a própria carreira maior do que com a empresa? Acredito que essa ambição seja saudável e necessária, desde que tenha andado junto com o merecimento pelo trabalho entregue. Não vejo tanto essa ambição nos mais jovens. Noto que muitos querem salários melhores, mas não buscam entregar mais do que lhe é pedido. Não pegam a responsabilidade para si.

7. Quando você percebe que está dentro de um conflito, como você tenta resolver a situação? “Você cede” para evitar algo maior? mesmo que tenha razão? Tento ouvir e entender as partes, buscando encontrar a saída que se adapte melhor à situação, sem prejudicar a empresa, ou o serviço do outro. Tento achar uma forma de todos cederem um pouco, para ficar aceitável a todos. Se tiver razão dou minha opinião e tento prová-la. Caso seja para um colega de nível abaixo proponho de testarmos dessa forma, e se não der certo iremos rever. Caso seja para alguém superior, após argumentos se a opinião não for aceita seguirei a decisão tomada.

8. Em uma necessidade de tomar uma decisão em conjunto, você tem uma divergência com seu colega na forma de resolver o problema, como você solucionaria esse impasse? E agora, pensando que seu colega está abaixo no nível hierárquico, porém ele é especialista no assunto, você mudaria a sua forma de resolver o problema? Tento sempre expor a minha ideia explicando os motivos para tal e ver com os argumentos do colega, baseando em fatos e pesquisa. Caso o colega seja um especialista com certeza analisarei sua opinião, e caso se mostre mais adequada mudaria minha opção.

9. Você procura aprender com as situações de conflitos de trabalho, no sentido de saber lidar de forma positiva com este tipo de situação? Você entende que os conflitos são muitas vezes inevitáveis, pois temos diferenças de percepções, opiniões etc...; ? Sim, por vezes pode causar um clima tenso, e aumenta conforme for a importância do conflito. Mas geralmente todos entregam algum aprendizado, pois debatemos visões diferentes sobre um mesmo problema.

10. Qual sua visão sobre trabalho? deve-se valorizar mais o tempo de empresa ou o nível de formação de indivíduo para promovê-lo, flexibilidade de horários, home office em alguns dias da semana, formalidade ou não no tratamento com seus superiores, qual o tempo mínimo para promover um funcionário de cargo? Recentemente estou no cargo de chefiar colegas, portanto não fiz nenhuma promoção de cargo. Mas creio que seja um conjunto de ações: tempo, formação, entrega e desejo de aprendizado. Preocupação com o conjunto do trabalho, não somente com suas atividades específicas.

4.1.3 Apresentação dos resultados da aplicação das entrevistas

De acordo com os dados levantados através das entrevistas aplicadas aos sete profissionais, foram analisados os dados a seguir, observando os objetivos específicos de Identificar quais são os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho (entre empregados, entre gestores, entre gestores e empregados) e criar recomendações para os gestores sobre como lidar/gerir os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho.

4.1.3.2 Conflitos de gerações nos ambientes de trabalho (entre empregados, entre gestores, entre gestores e empregados)

Observou-se um viés no resultado das entrevistas com os gestores, pois, não identificou-se de maneira clara quais são os maiores conflitos existentes devido às gerações.

Porém, para os gestores de uma forma unânime, os jovens têm maior facilidade em quebrar regras, possuem maior preocupação consigo do que com a empresa, gostam de flexibilidade. Esses pontos despertam uma certa preocupação por parte dos líderes.

Durante as entrevistas observou-se que, prevalece o ambiente e o modo de gerir de gerações anteriores a Y (geração X). Assim, as características dos jovens das gerações Y e Z são, em muitas ocasiões, antagônicas às características dos gestores da geração X, podendo ocasionar conflitos de gerações.

Também, há de se destacar que, durante as entrevistas, alguns gestores afirmaram que suas empresas se empenham em corrigir algumas características dos jovens, ou seja, tentam moldá-los às suas regras, isso pode acarretar conflitos geracionais.

Por fim, conclui-se que os conflitos que todos os gestores elencaram, colocaram como corriqueiros de trabalho, assim sendo não foi possível afirmar, que tal situação é conflito de geração, porém suas explicações evidenciam que pode ser ocasionado devido ao choque de gerações.

4.1.3.3 Como lidar/gerir os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho

Os gestores em sua maioria trataram que para resolver os conflitos que muitos podem ser geradores devido à diferença de percepção de cada geração é o diálogo. Buscam entender os motivos de decisões de cada um, elencam prós e contras e tentam chegar a um acordo, a um objetivo comum. Em casos extremos, a gestão dos conflitos parte de administrar de forma autocrática do líder imediato.

4.2 QUESTIONÁRIO

Nesta etapa está apresentada a pesquisa quantitativa de nível descritivo, o método de estratégia aplicado foi o *survey*. O questionário da pesquisa quantitativa foi desenvolvido com os funcionários das empresas alvo, que contribuíram em termos de conflitos de gerações nos ambientes de trabalho.

Para o processo de coleta de dados foi distribuído um questionário, não identificado, de forma virtual criado no “*survio.com*” e que foi enviado por *e-mail* para os setores de recursos humanos, que por sua vez, enviaram por *e-mail* também, aos seus colaboradores.

O processo de análise de dados se deu pela elaboração de tabelas e gráficos, apresentando assim os resultados da pesquisa aplicada.

5.2.1 Desenvolvimento do Instrumento de Pesquisa – Questionário

Nesta etapa estão apresentadas as perguntas que compõem o questionário aplicado aos colaboradores das empresas alvo deste estudo. Este questionário apresenta 20 perguntas sendo que 19 são perguntas fechadas e uma aberta as quais contemplam os objetivos específicos, a saber:

- a. Identificar quais são os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho (entre empregados, entre gestores, entre gestores e empregados);
- b. Criar recomendações para os gestores sobre como lidar/gerir os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho.

Prezado (a) Senhor (a):

A presente pesquisa está sendo desenvolvida pelo acadêmico **Matheus Serafini**, sendo requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Guaporé. Essa pesquisa representa uma etapa fundamental para **levantar quais são os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho**.

Todas as informações aqui prestadas são tratadas de forma confidencial, tendo utilidade apenas para este trabalho, não sendo divulgadas informações tampouco nomes dos pesquisados.

Não é necessário identificar-se.

Desde já agradeço sua compreensão e colaboração.

Atenciosamente,

Matheus Serafini

Caracterização Socio gráfica:

1 - Qual seu gênero?

Feminino

Masculino

2 - Qual seu estado civil?

Solteiro (a)

Casado (a)

Viúvo (a)

Separado/divorciado (a)

Outros.

Citar: _____

3 - Qual seu grau de escolaridade?

Ensino fundamental

Ensino médio

Ensino superior

Pós-graduação

Outros.

Especificar _____

4 - Faixa etária

até 15 anos

16 a 25 anos

26 a 35 anos

36 a 45 anos

acima de 46 anos

5- Data de nascimento

6 - Em que faixa salarial você se enquadra?

- de 1 a 3 salários mínimos
- de 4 a 6 salários mínimos
- de 7 a 9 salários mínimos
- de 10 a 12 salários mínimos
- acima de 12 salários mínimos
- outra.

Citar: _____

7 - Qual sua empresa?

Para responder às perguntas a seguir, entenda, no quadro a seguir, a idade atual de cada geração:

Baby Boomers	nascidos entre 1930-1959, hoje têm entre 61 e 90 anos
Geração X	nascidos entre 1960-1979, hoje têm entre 41 a 60 anos
Geração Y	nascidos entre 1980-1999, hoje têm entre 21 a 40 anos
Geração Z	nascidos entre 2000-2010, hoje têm entre 10 a 20 anos

MOTIVAÇÃO

1. Para você, quais são os fatores que mais pesam no sentido de motivá-lo a continuar trabalhando na empresa?

- Ascensão de carreira
- Salário
- Benefícios (vale-alimentação, vale-transporte etc..)
- Relacionamento com chefia

Relacionamento entre colegas

Ambiente de trabalho

outros: _____

2. Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência?

sim

não

às vezes

3. Você considera importante tomar decisões acerca de seu trabalho em conjunto com o gestor?

sim

não

às vezes

4. Você tem autonomia para tomar decisões que busquem melhorar a qualidade do seu trabalho?

sim

não

às vezes

5. Sua chefia imediata busca a participação dos colaboradores na solução dos problemas?

sim

não

às vezes

6. Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa?

sim

não

às vezes

7. Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência?

sim

não

às vezes

CONFLITOS

8. Você já teve algum conflito no trabalho, com pessoas mais jovens do que você?

sim

não

9. Se você respondeu sim na pergunta 8, quais foram os motivos dos conflitos?

10. Você já teve algum conflito no trabalho, com pessoas de mais idade do que você?

sim

não

11. Se você respondeu sim na pergunta 10, quais foram os motivos dos conflitos?

12. Você já se "incomodou" com algumas atitudes profissionais de uma pessoa de mais idade do que você no trabalho?

sim

não

13. Se você respondeu sim na pergunta 12, quais atitudes profissionais que geraram conflitos?

14. Você já se “incomodou” com algumas atitudes profissionais de uma pessoa mais jovem do que você no trabalho?

sim

não

15. Se você respondeu sim na pergunta 14, quais atitudes profissionais que geraram conflitos?

ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS

16. Quando você percebe que está dentro de um conflito, procura pensar em uma forma de resolver a situação positivamente para os dois lados, o teu e o dos outros?

sim

não

às vezes

17. Quando você tem alguma divergência e dificuldade com outra pessoa, procura conversar diretamente com ela, colocando assertivamente o que está ocorrendo?

sim

não

às vezes

18. Você procura aprender com as situações de conflitos profissionais, no sentido de saber lidar de forma positiva com este tipo de situação?

sim

não

às vezes

19. “Você cede”, quando percebe que assim poderá contribuir para um entendimento entre as partes e para resultados positivos para ambos?

sim

() não

() às vezes

20. qual sua opinião sobre como solucionar conflitos? Principalmente aqueles em que pesa a diferença entre as gerações, diferença de idade entre os envolvidos no conflito no ambiente de trabalho?

4.2.2 Pré-Teste

O pré-teste foi aplicado a três pessoas, aleatoriamente, para que fossem verificadas falhas ou divergências nas perguntas. Não foram apresentadas alterações.

4.2.3 Plano de amostragem

O presente questionário da pesquisa quantitativa foi desenvolvido com colaboradores de empresas do ramo metalúrgico, plástico e higiene e limpeza.

Na tabela a seguir, estão os números de colaboradores por empresa e os respectivos respondentes.

Tabela 1 - Quantidade colaboradores e respondentes

	Número de empregados total	Número de respondentes	% de respondentes
Empresa do ramo metalúrgico	450	320	71.1%
Empresa do ramo plástico	200	80	40%
Empresa do ramo de higiene e limpeza	120	70	58.3%
total	770	470	61%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Assim, da empresa do ramo metalúrgico, foram respondidos 320 questionários. do setor plástico 80 e do ramo de higiene e limpeza 70 perfazendo um total de 470 questionários válidos para este estudo.

4.2.4 Método de Contato

O questionário *On-Line* foi encaminhado via “survio.com”, para os colaboradores.

4.2.5 Período de Aplicação do Instrumento de Pesquisa

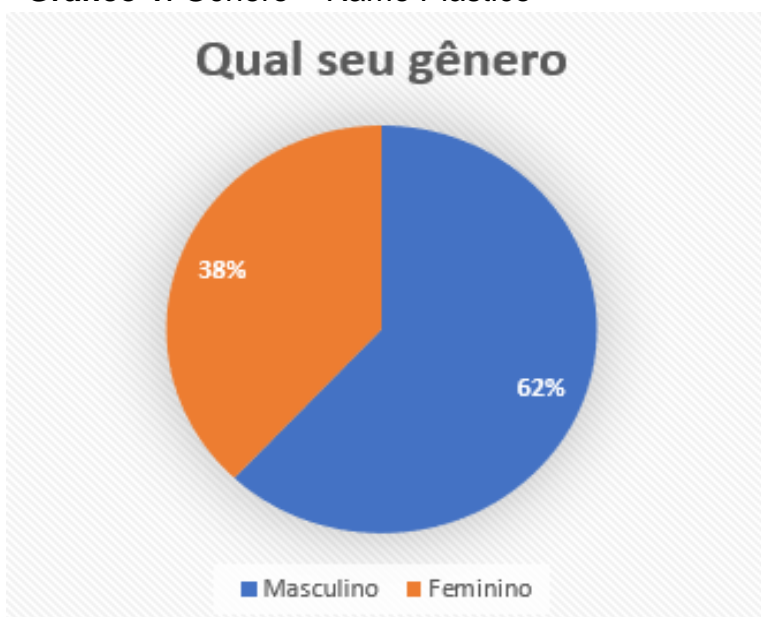
O questionário foi aplicado no período de 20 a 30 de março de 2020.

4.2.6 Apresentação dos Resultados da Aplicação da Pesquisa

A seguir, está a tabulação dos resultados da pesquisa aplicada aos colaboradores das 3 empresas alvo deste estudo.

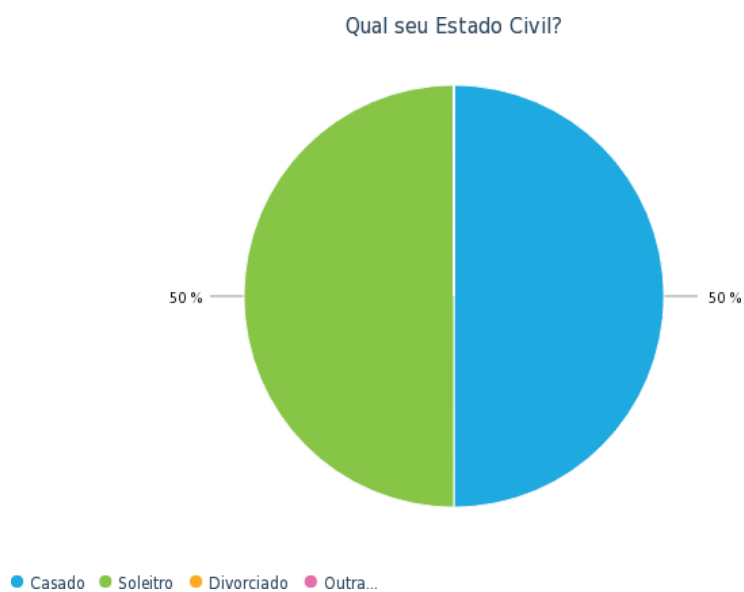
4.2.6.1 Resultados da pesquisa – Empresa do Ramo Plástico

Gráfico 1: Gênero – Ramo Plástico



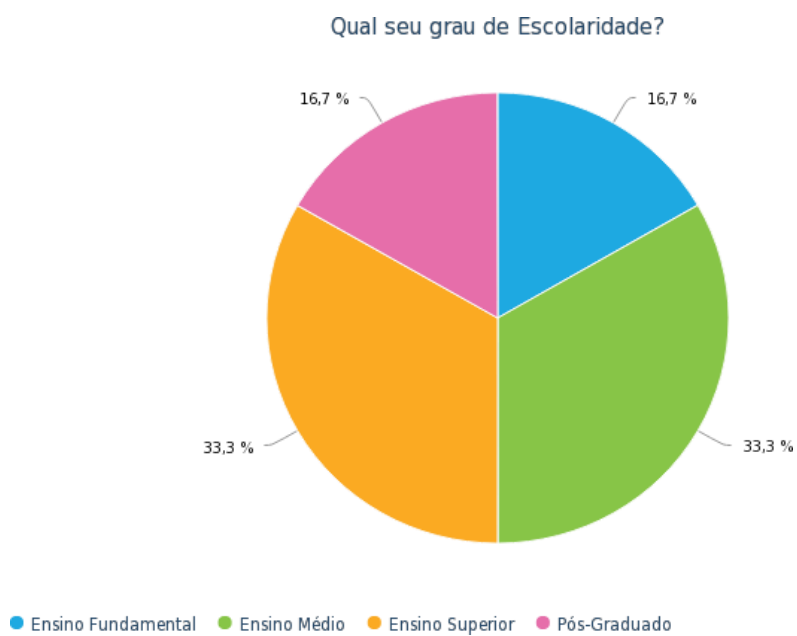
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 2: Estado Civil – Ramo Plástico



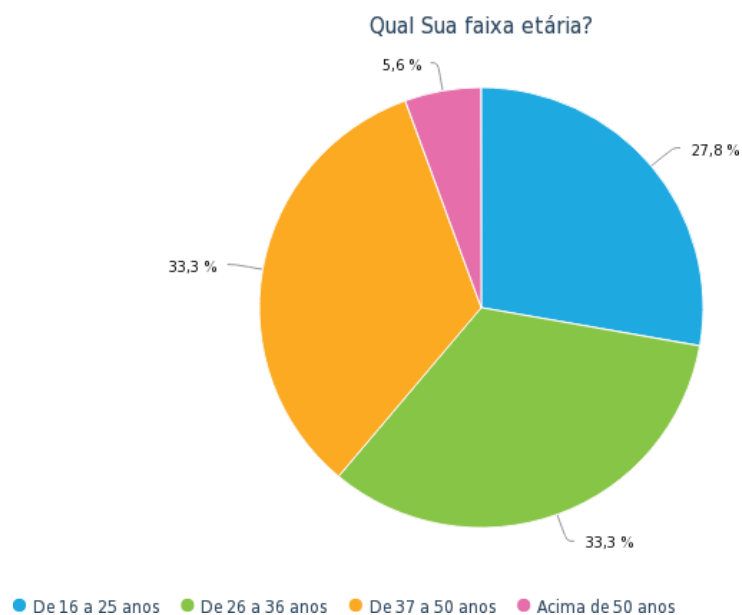
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 3: Escolaridade - Ramo Plástico



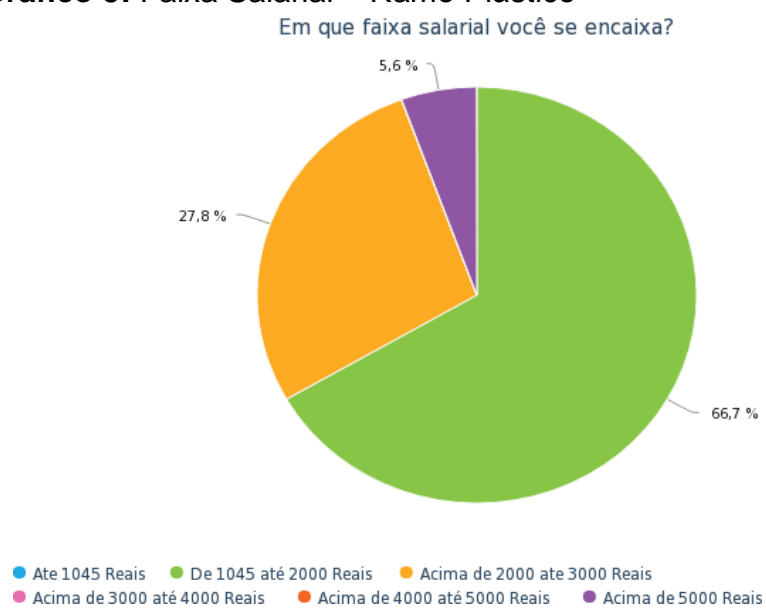
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 4: Faixa Etária - Ramo Plástico



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 5: Faixa Salarial – Ramo Plástico



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

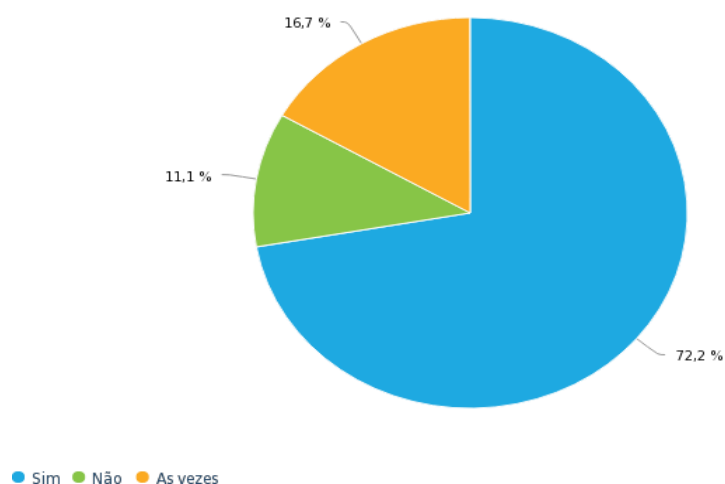
Tabela 2 - Fatores Motivacionais - Ramo Plástico

8 1. Para você, quais são os fatores que mais pesam no sentido de motivá-lo a continuar trabalhando na empresa?		
#	Resposta	Importância
1	Ascensão de Carreira	6,3
2	Ambiente do Trabalho	4,8
3	Salário	4,5
4	Benefícios (Vales, Cesta Básica, Plano de Saúde...)	4,1
5	Boa relação com colegas	3,6
6	Boa relação com chefia	3,5
7	Outros	1,2

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 6: Clima - Ramo Plástico

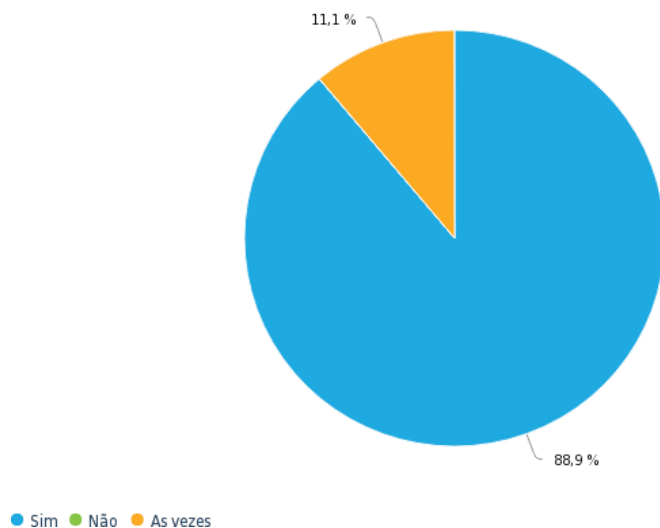
2. Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 7: Tomada de Decisão e trabalho com gestor – Ramo Plástico

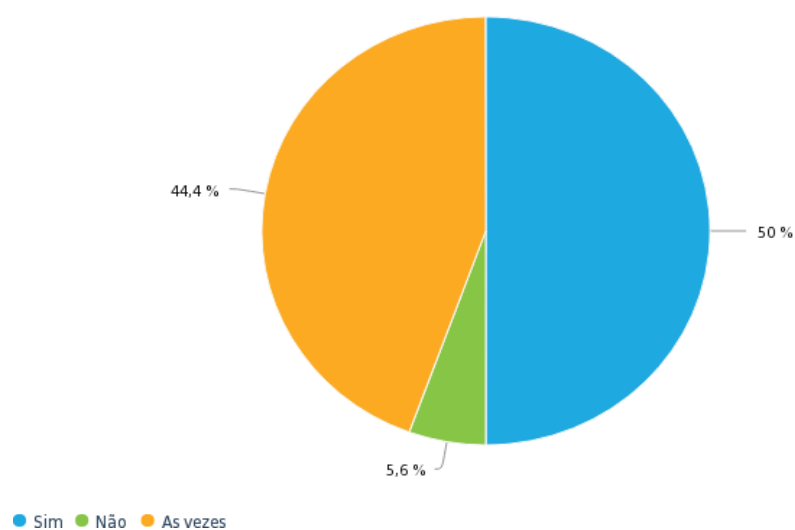
3. Você considera importante tomar decisões acerca de seu trabalho em conjunto com o gestor?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 8: Autonomia – Ramo Plástico

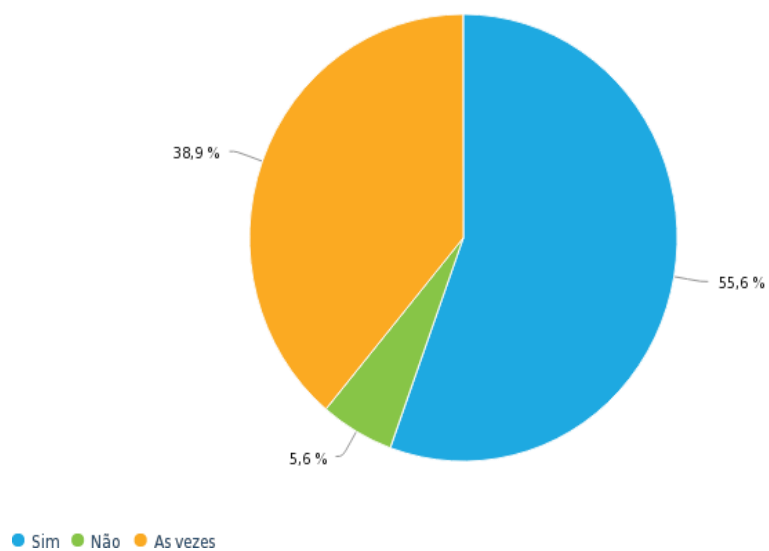
4. Você tem autonomia para tomar decisões que busquem melhorar a qualidade do seu trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 9: Participação dos colaboradores na solução de problemas – Ramo Plástico

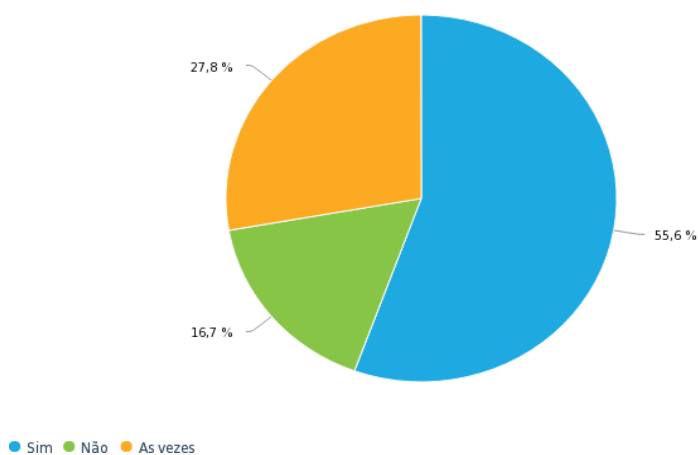
5. Sua chefia imediata busca a participação dos colaboradores na solução dos problemas?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 10: Ambiente – Ramo Plástico

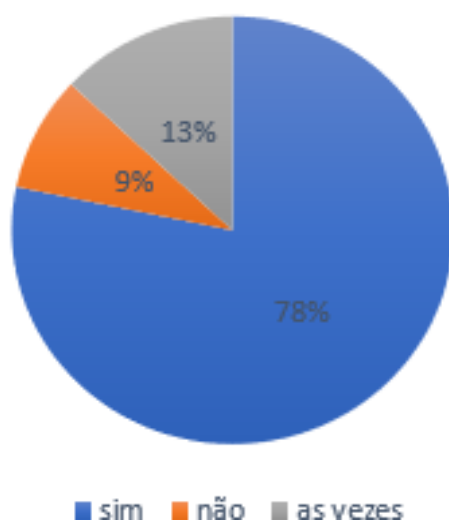
6. Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 11: Clima favorece a discussão e boa convivência – Ramo Plástico

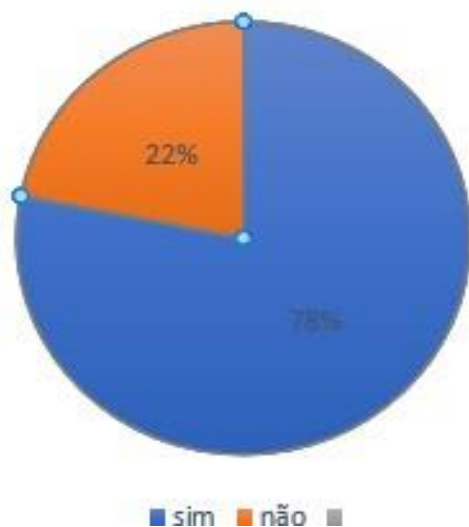
Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 12: Conflito no trabalho com pessoas mais jovens – Ramo Plástico

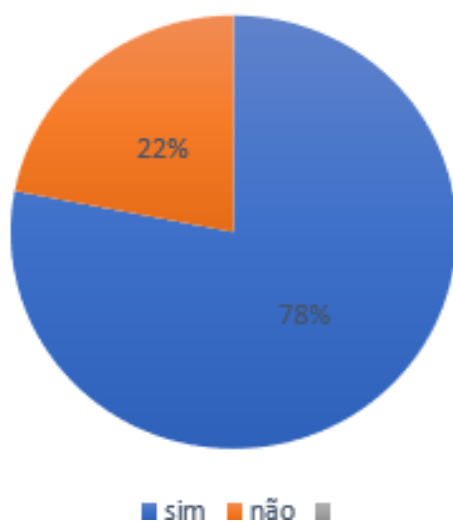
Você já teve algum conflito no trabalho, com pessoas mais jovens do que você?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 13: Conflito no trabalho com pessoas de mais idade – Ramo Plástico

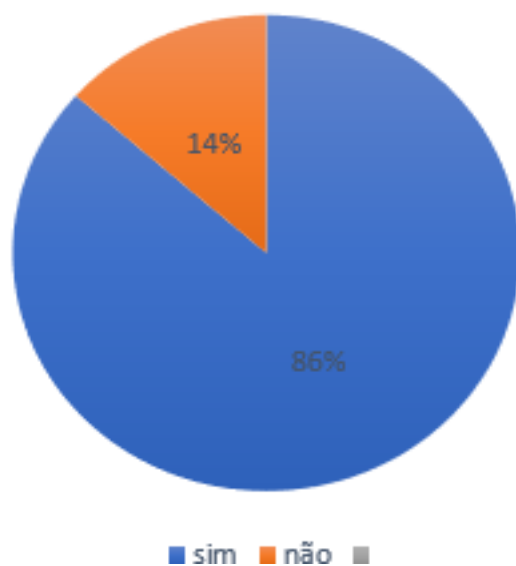
Você já teve algum conflito no trabalho, com pessoas mais idade do que você?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 14: Atitudes profissionais de pessoa mais jovem – Ramo Plástico

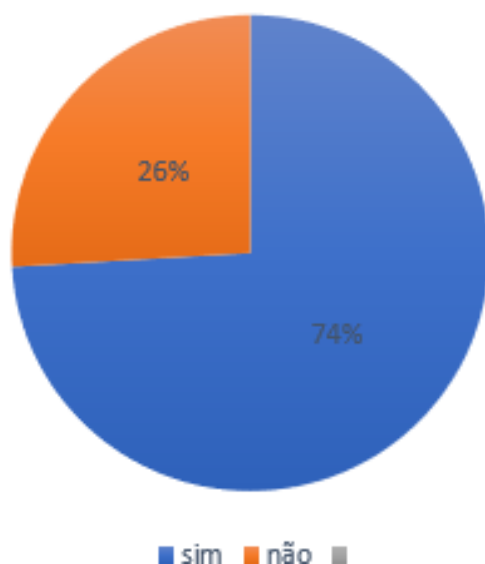
Você já se "incomodou" com algumas atitudes profissionais de uma pessoa mais jovem do que você no trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 15: Atitudes profissionais de pessoa de mais idade – Ramo Plástico

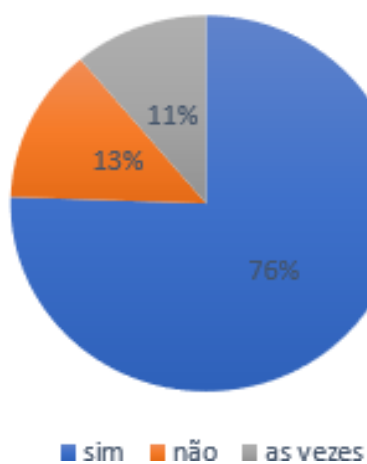
Você já se “incomodou” com algumas atitudes profissionais de uma pessoa de mais idade do que você no trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 16: Resolução de conflitos – Ramo Plástico

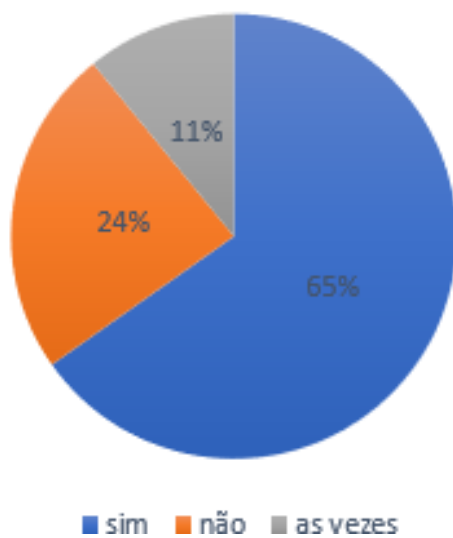
Quando você percebe que está dentro de um conflito, procura pensar em uma forma de resolver a situação positivamente para os dois lados, o teu e o dos outros?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 17: Situação de conflitos profissionais – Ramo Plástico

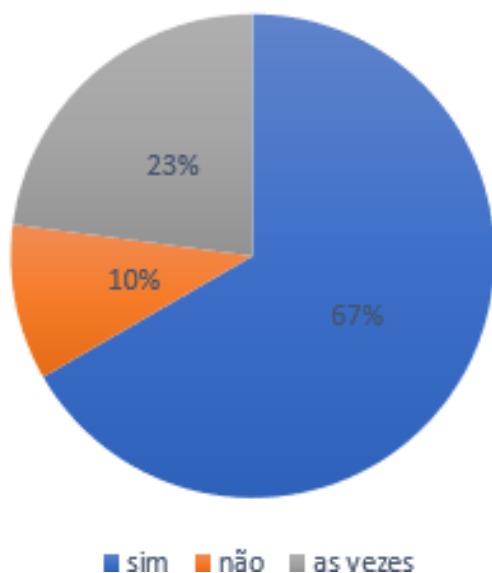
Você procura aprender com as situações de conflitos profissionais, no sentido de saber lidar de forma positiva com este tipo de situação?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 18: Contribuição para entendimento entre as partes e resultado – Ramo Plástico

“Você cede”, quando percebe que assim poderá contribuir para um entendimento entre as partes e para resultados



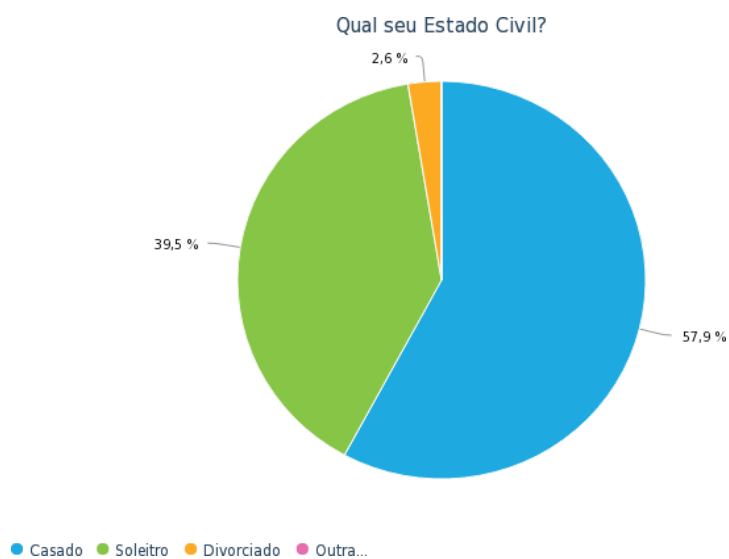
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.2.6.2 Resultados da pesquisa – Empresa do Ramo Metalúrgico

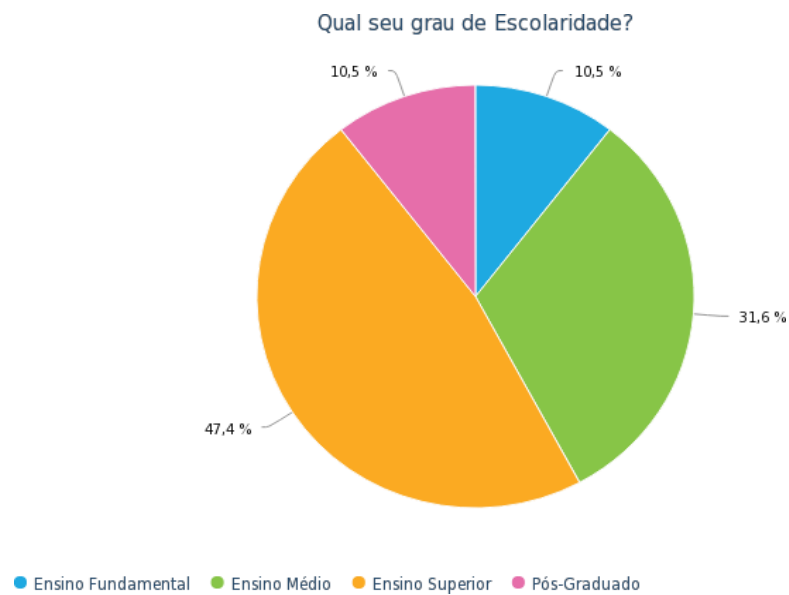
Gráfico 19: Gênero – Ramo Metalúrgico



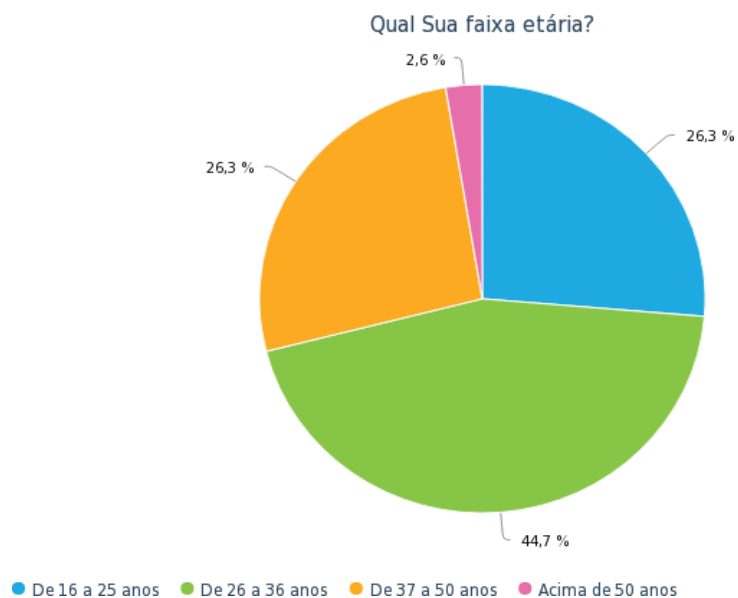
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 20: Estado Civil – Ramo Metalúrgico

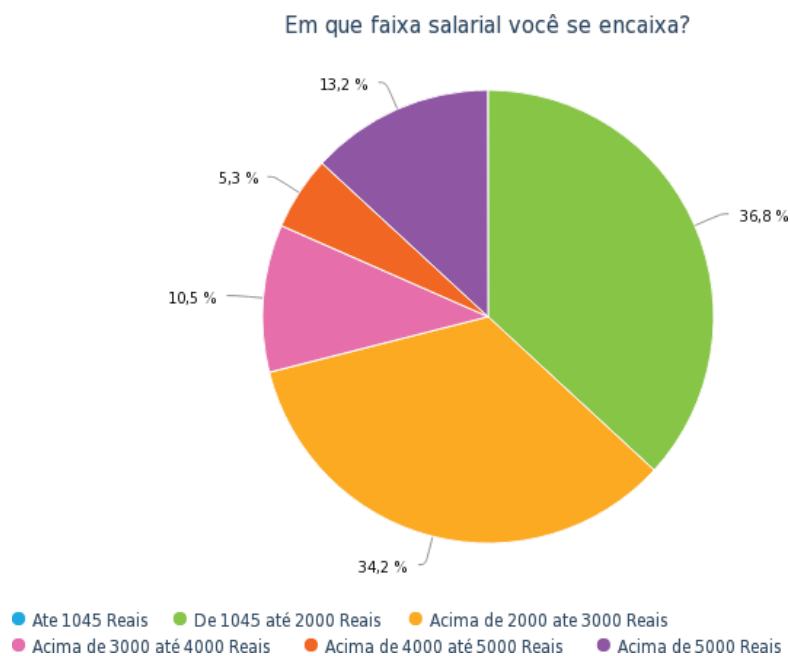
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 21: Escolaridade – Ramo Metalúrgico

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 22: Faixa Etária – Ramo Metalúrgico

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 23: Faixa Salarial – Ramo Metalúrgico

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

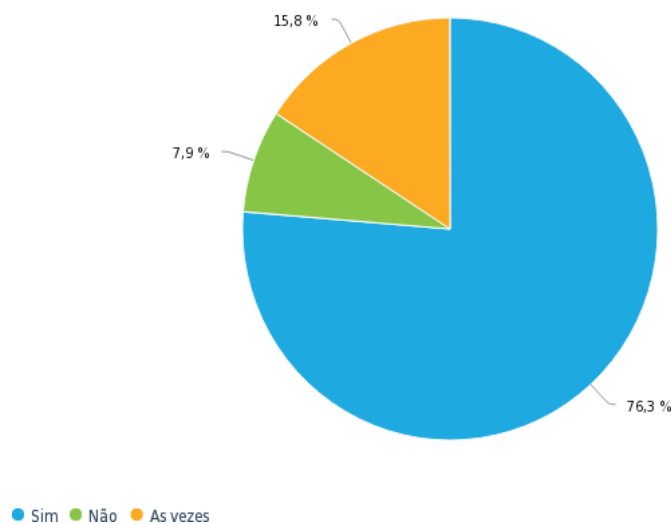
Tabela 3 – Fatores Motivacionais – Ramo Metalúrgico

8 1. Para você, quais são os fatores que mais pesam no sentido de motivá-lo a continuar trabalhando na empresa?			
#	Resposta	Importância	
1	Ascensão de Carreira	6,2	
2	Benefícios (Vales, Cesta Básica, Plano de Saúde...)	4,5	
3	Salário	4,8	
4	Ambiente do Trabalho	4,6	
5	Boa relação com chefia	3,3	
6	Boa relação com colegas	3,2	
7	Outros	1,4	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 24: Clima – Ramo Metalúrgico

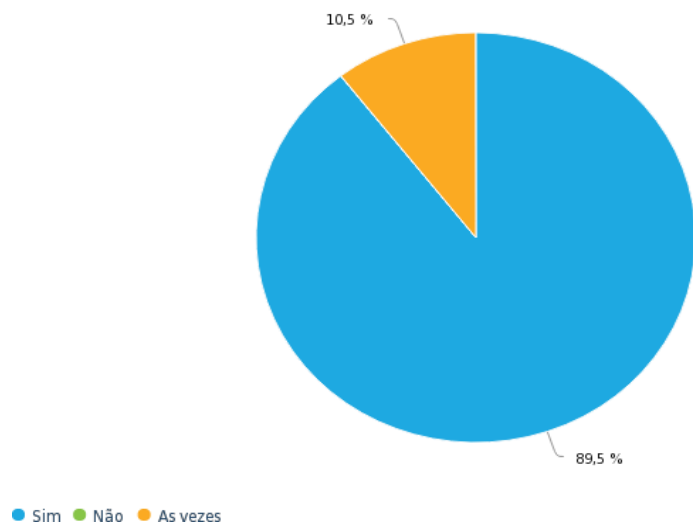
2. Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 25: Tomada de Decisão e trabalho com gestor

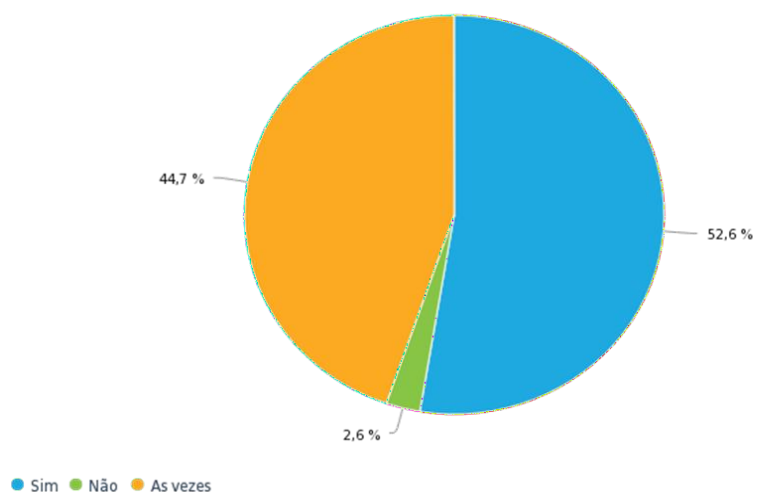
3. Você considera importante tomar decisões acerca de seu trabalho em conjunto com o gestor?



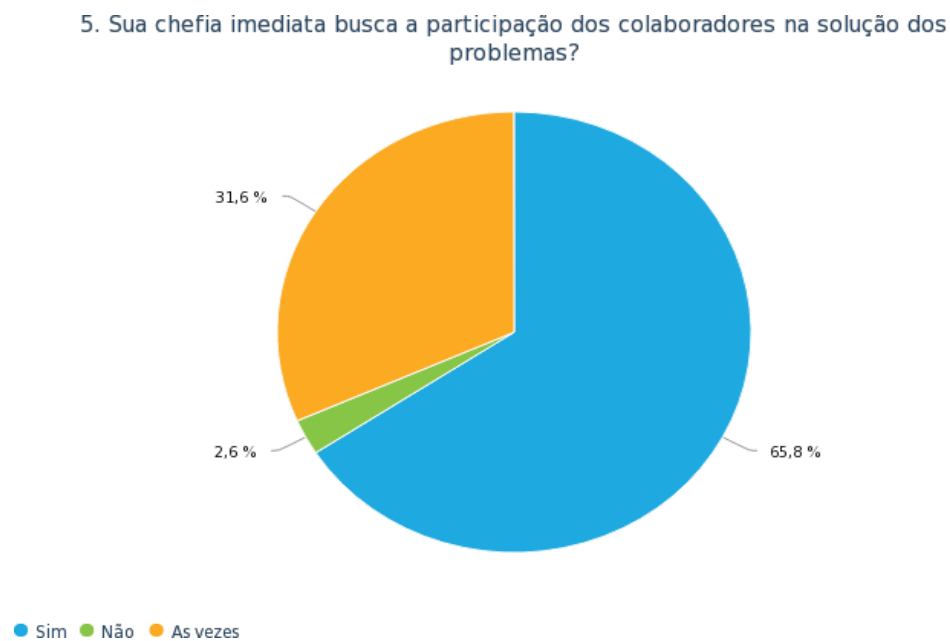
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 26: Autonomia – Ramo Metalúrgico

4. Você tem autonomia para tomar decisões que busquem melhorar a qualidade do seu trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 27: Participação na solução de problemas – Ramo Metalúrgico

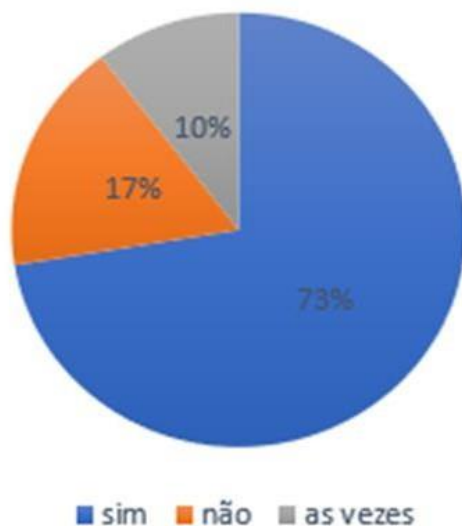
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 28: Ambiente – Ramo Metalúrgico

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 29: Clima favorece a discussão e boa convivência – Ramo Metalúrgico

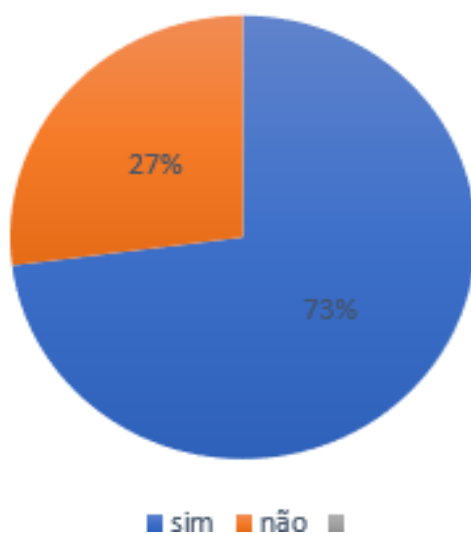
Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 30: Conflito no trabalho com pessoa mais jovem – Ramo Metalúrgico

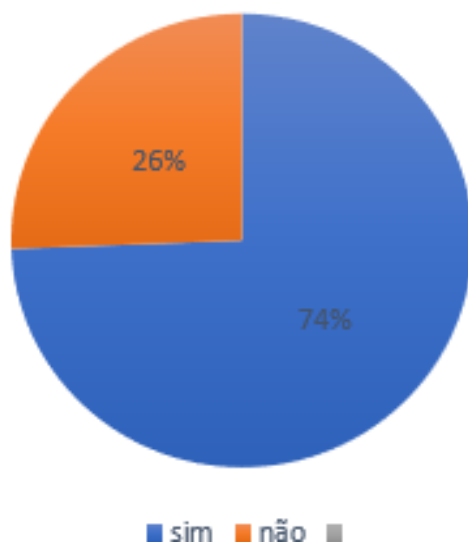
Você já teve algum conflito no trabalho, com pessoas mais jovens do que você?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 31: Conflito no trabalho com pessoa de mais idade – Ramo Metalúrgico

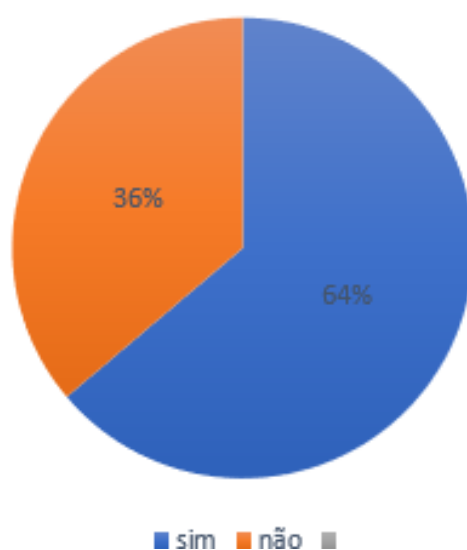
Você já teve algum conflito no trabalho, com pessoas mais idade do que você?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 32: Atitudes profissionais de pessoa mais idade – Ramo Metalúrgico

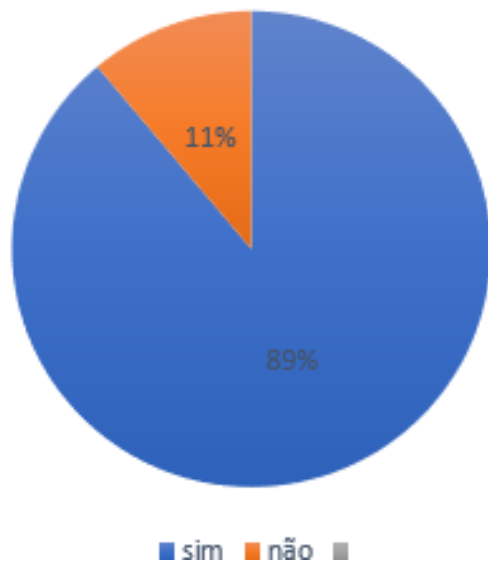
Você já se “incomodou” com algumas atitudes profissionais de uma pessoa de mais idade do que você no trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 33: Atitudes profissionais de pessoa mais jovem – Ramo Metalúrgico

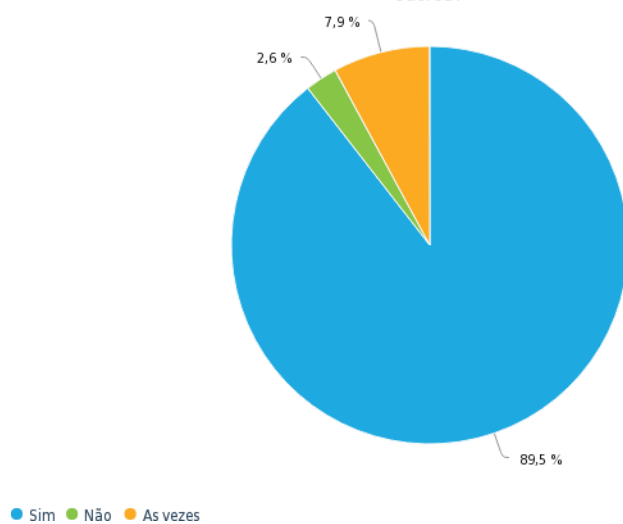
Você já se “incomodou” com algumas atitudes profissionais de uma pessoa mais jovem do que você no trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 34: Resolução de Conflitos – Ramo Metalúrgico

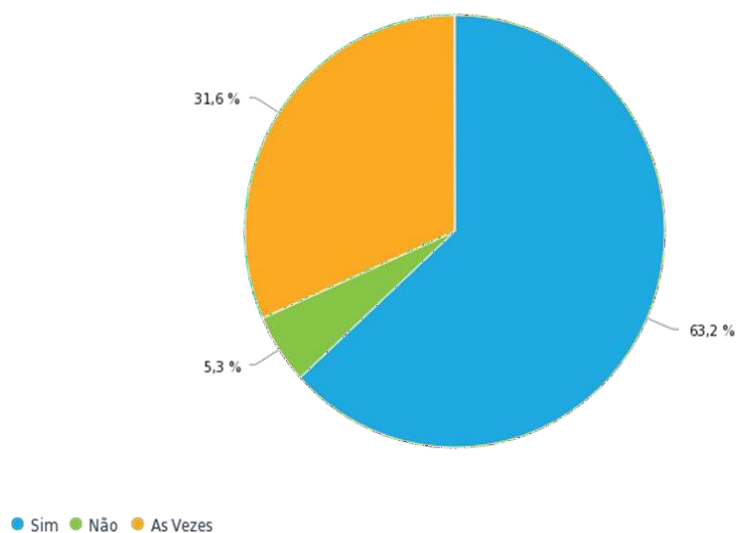
16. Quando você percebe que está dentro de um conflito, procura pensar em uma forma de resolver a situação positivamente para os dois lados, o teu e o dos outros?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 35: Conversa Assertiva Ramo Metalúrgico

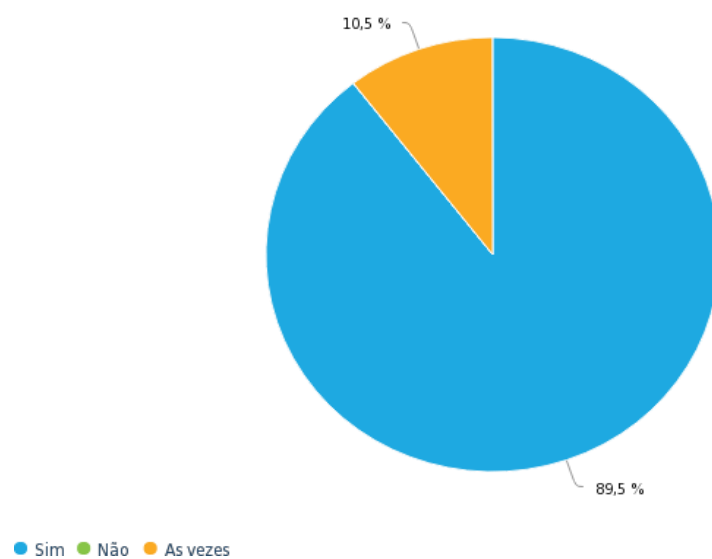
17. Quando você tem alguma divergência e dificuldade com outra pessoa, procura conversar diretamente com ela, colocando assertivamente o que está ocorrendo?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 36: Situações Profissionais – Ramo Metalúrgico

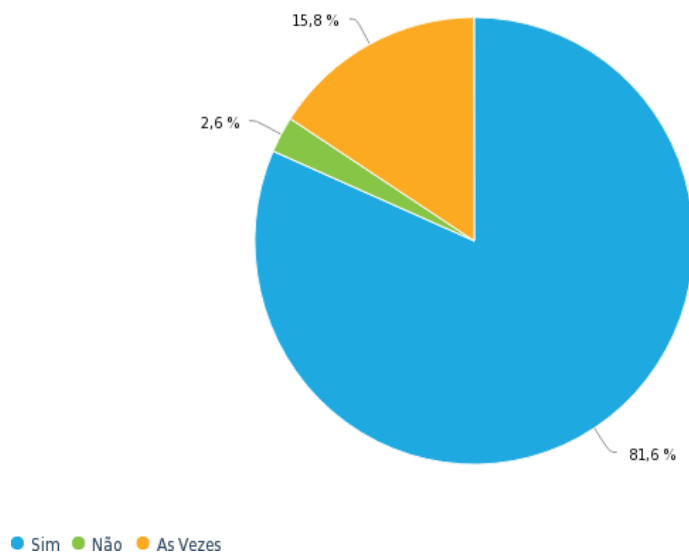
18. Você procura aprender com as situações de conflitos profissionais, no sentido de saber lidar de forma positiva com este tipo de situação?



Fonte:
Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 37: Contribuição para entendimento entre as partes e resultados positivos – Ramo Metalúrgico

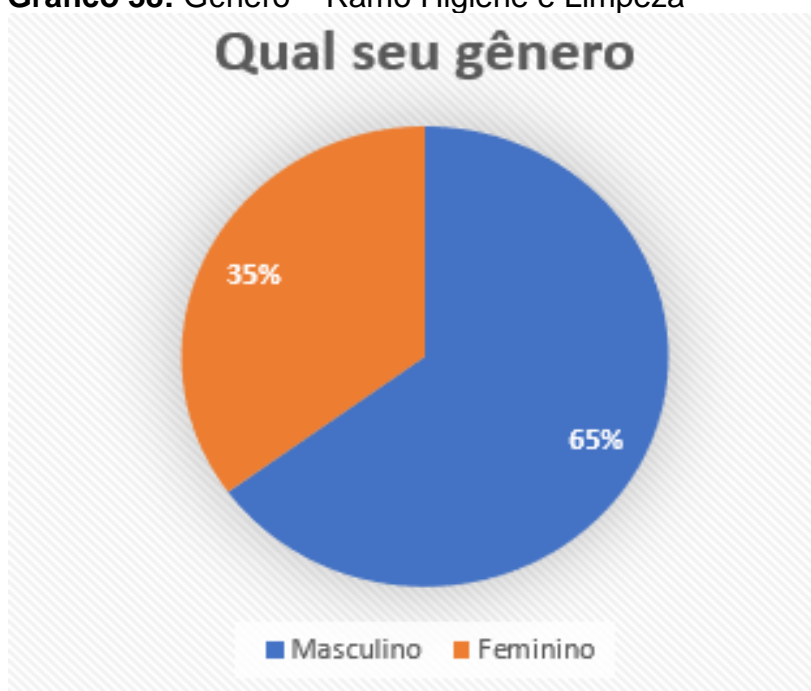
19. “Você cede”, quando percebe que assim poderá contribuir para um entendimento entre as partes e para resultados positivos para ambos?



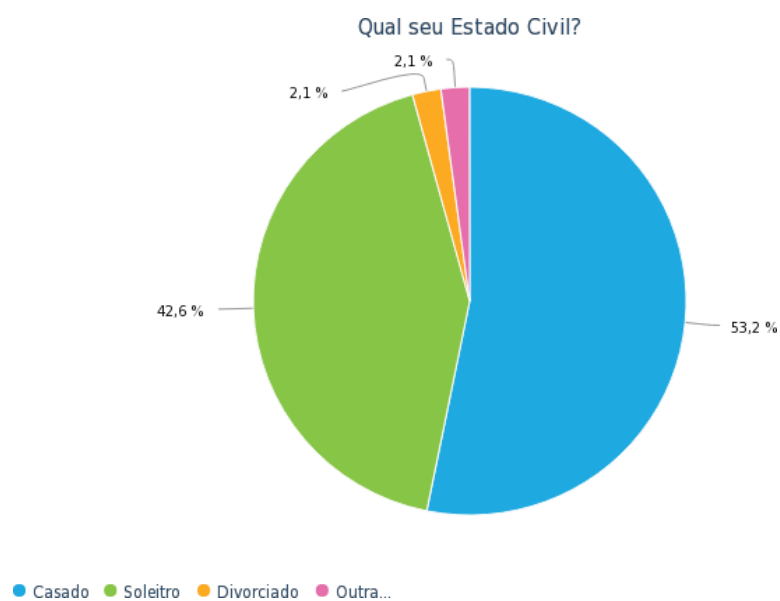
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.2.6.3 Resultados da pesquisa – Empresa do Ramo de Higiene e Limpeza

Gráfico 38: Gênero – Ramo Higiene e Limpeza



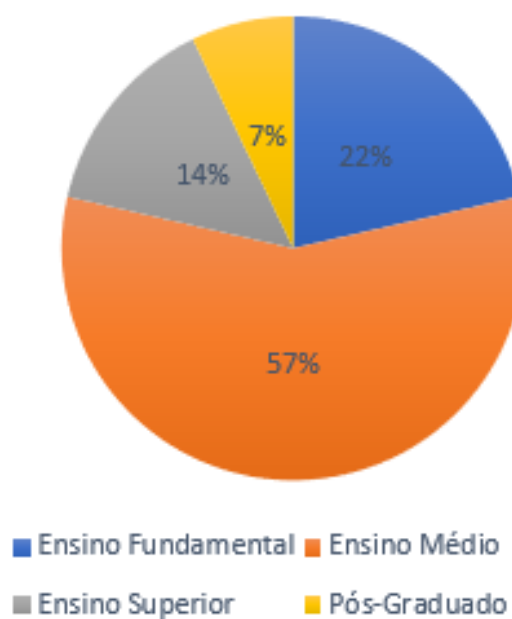
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 39: Estado Civil – Ramo Higiene e Limpeza

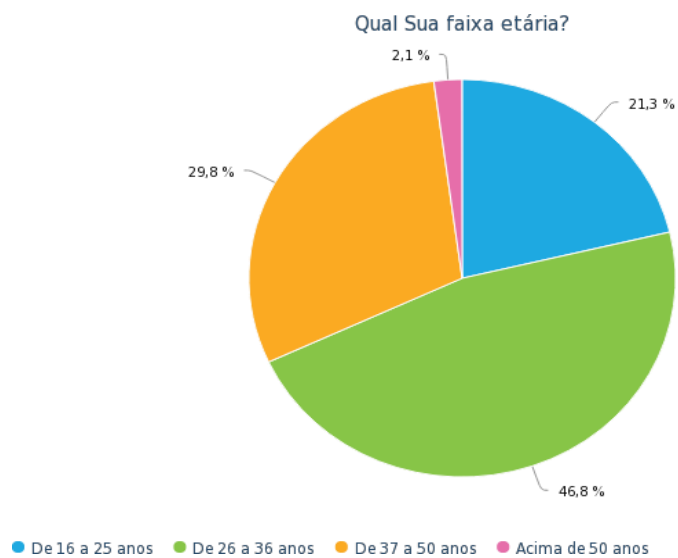
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 40: Escolaridade – Ramo Higiene e Limpeza

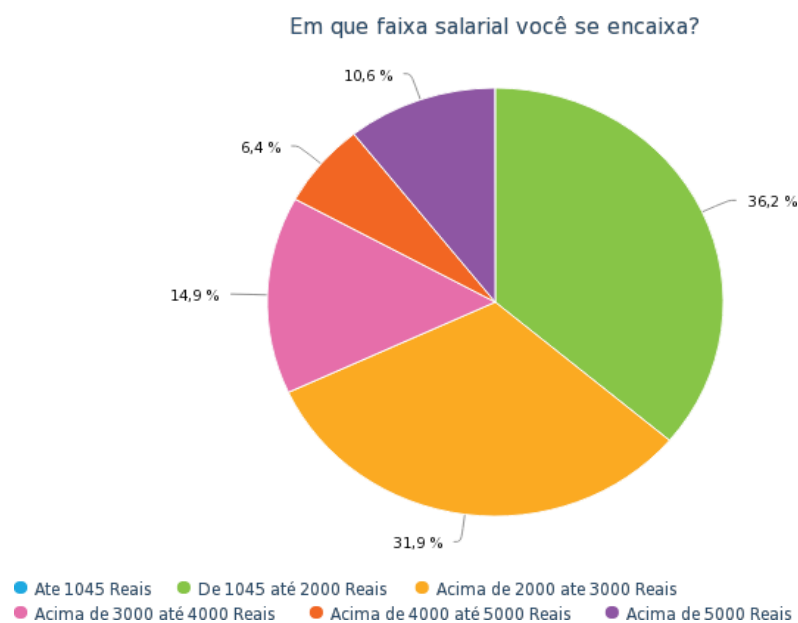
Qual seu grau de escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 41: Faixa Etária – Ramo Higiene e Limpeza

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 42: Faixa Salarial – Ramo Higiene e Limpeza

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

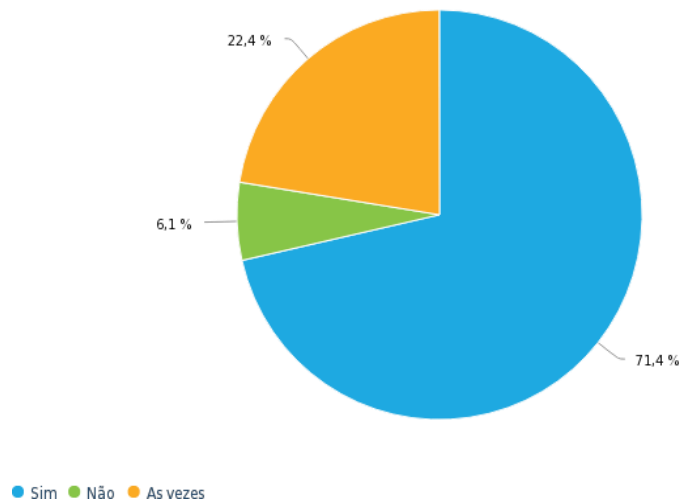
Tabela 4 – Fatores Motivacionais – Ramo Higiene e Limpeza

8 1. Para você, quais são os fatores que mais pesam no sentido de motivá-lo a continuar trabalhando na empresa?		
# ▲	Resposta	Importância
1	Ascensão de Carreira	6,2
2	Benefícios (Vales, Cesta Básica, Plano de Saúde...)	4,5
3	Salário	4,8
4	Ambiente do Trabalho	4,7
5	Boa relação com chefia	3,3
6	Boa relação com colegas	3,2
7	Outros	1,4

Fonte: Elaborado pelo Autor

Gráfico 43: Clima – Ramo Higiene e Limpeza

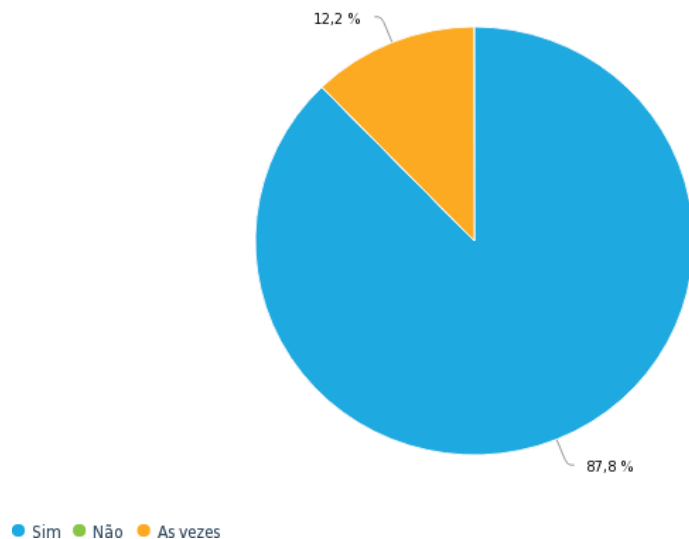
2. Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 44: Tomada de Decisão e trabalho com gestor – Ramo Higiene e Limpeza

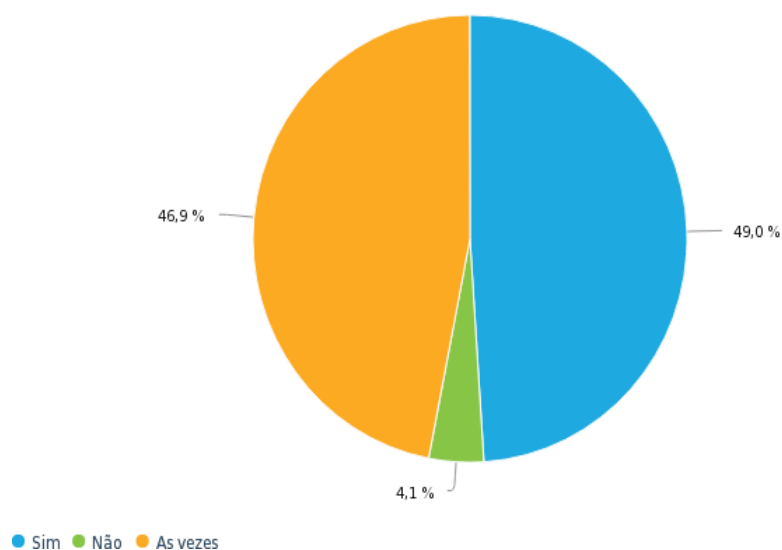
3. Você considera importante tomar decisões acerca de seu trabalho em conjunto com o gestor?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

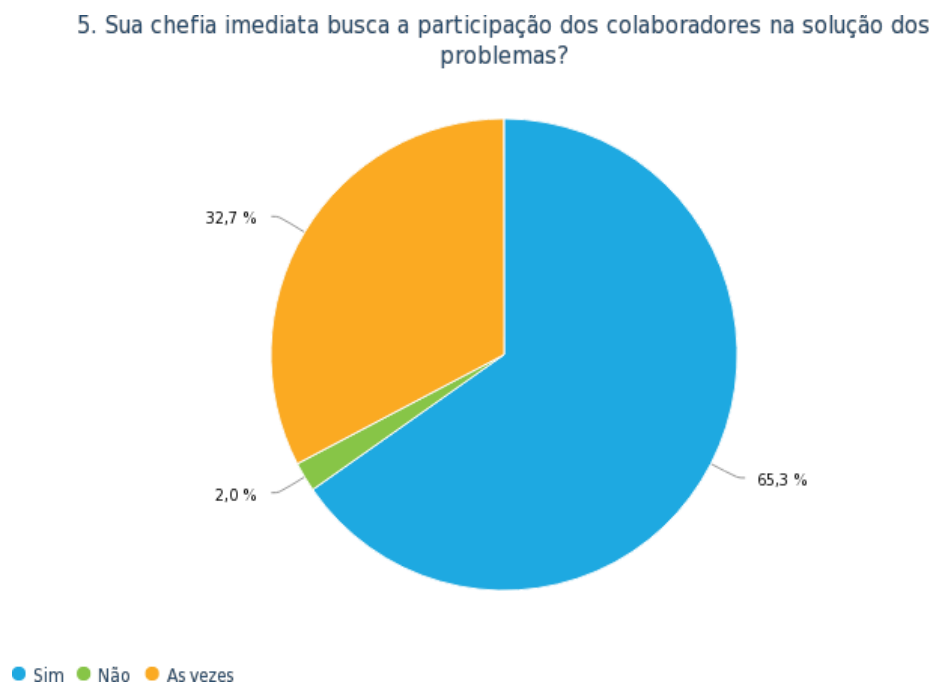
Gráfico 45: Autonomia – Ramo Higiene e Limpeza

4. Você tem autonomia para tomar decisões que busquem melhorar a qualidade do seu trabalho?



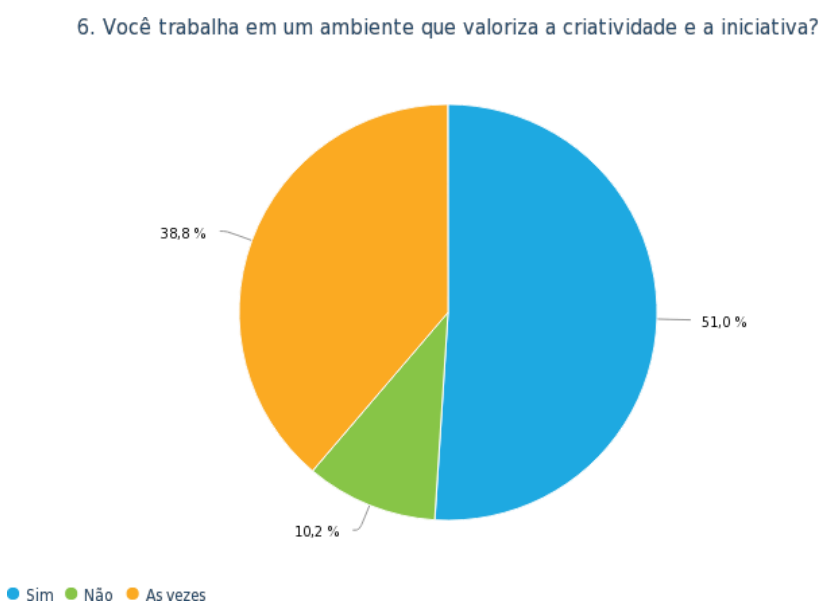
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 46: Participação dos colaboradores na solução de problemas – Ramo Higiene e Limpeza



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

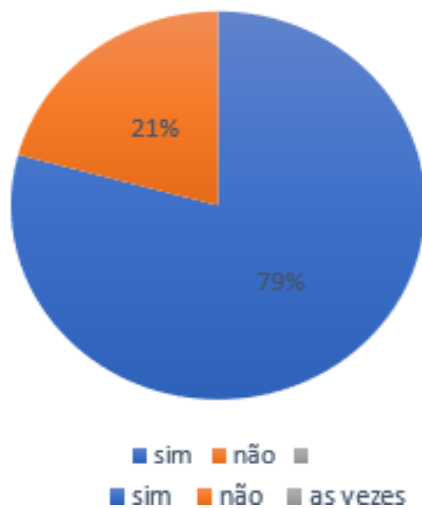
Gráfico 47: Ambiente – Ramo Higiene e Limpeza



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 48: Clima favorece a discussão e boa convivência – Ramo Higiene e Limpeza

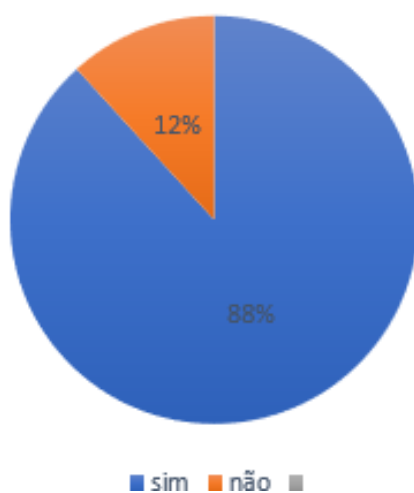
Você já teve algum conflito no trabalho, com pessoas mais idade do que você?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 49: Conflito no trabalho com pessoa mais jovem – Ramo Higiene e Limpeza

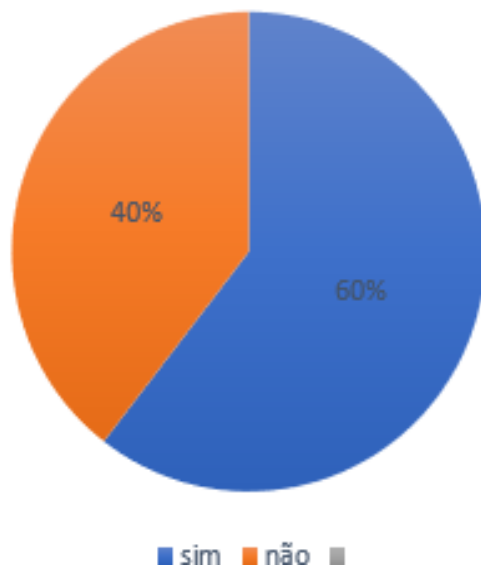
Você já teve algum conflito no trabalho, com pessoas mais jovens do que você?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 50: Conflito no trabalho com pessoa de mais idade – Ramo Higiene e Limpeza

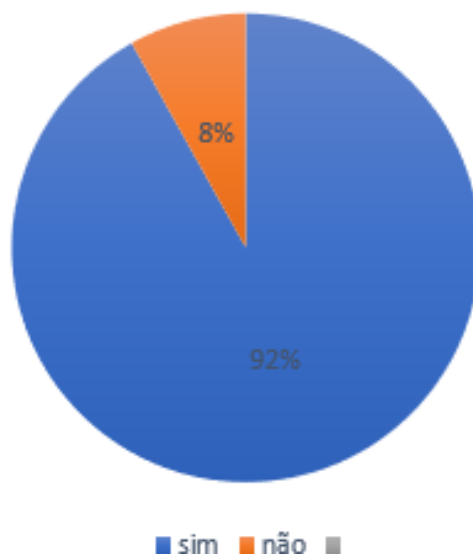
Você já se “incomodou” com algumas atitudes profissionais de uma pessoa de mais idade do que você no trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 51: Atitudes profissionais de pessoa mais jovem – Ramo Higiene e Limpeza

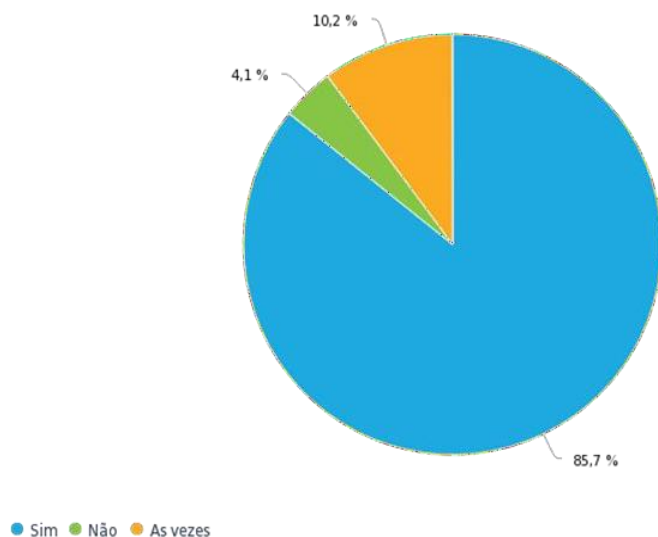
Você já se “incomodou” com algumas atitudes profissionais de uma pessoa mais jovem do que você no trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 52: Resolução de conflitos – Ramo Higiene e Limpeza

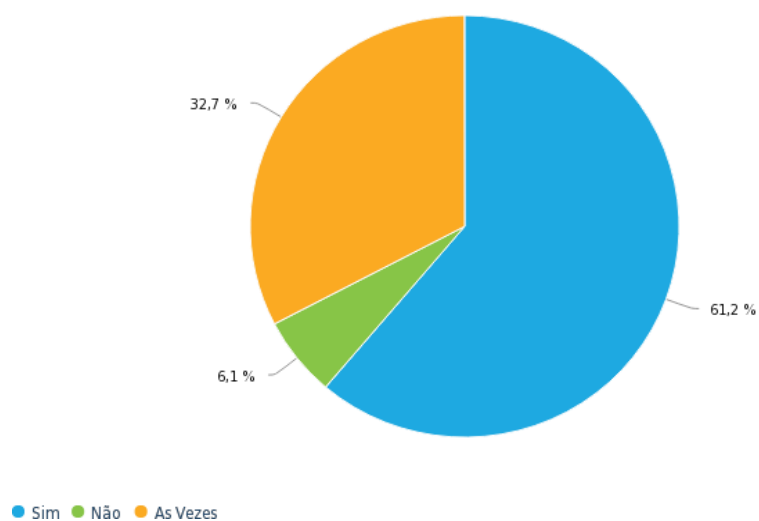
16. Quando você percebe que está dentro de um conflito, procura pensar em uma forma de resolver a situação positivamente para os dois lados, o teu e o dos outros?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 53: Situação de conflitos profissionais – Ramo Higiene e Limpeza

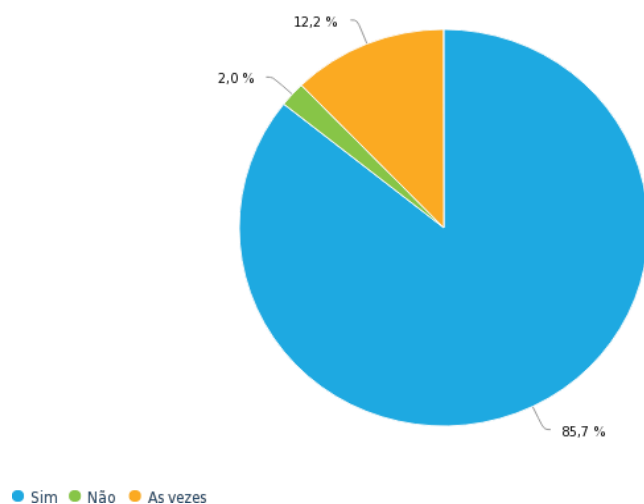
17. Quando você tem alguma divergência e dificuldade com outra pessoa, procura conversar diretamente com ela, colocando assertivamente o que está ocorrendo?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 54: Aprender com situações profissionais – Ramo Higiene e Limpeza

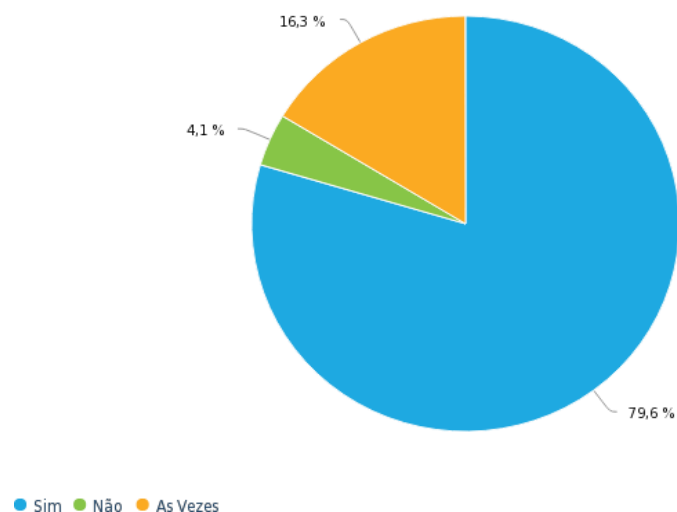
18. Você procura aprender com as situações de conflitos profissionais, no sentido de saber lidar de forma positiva com este tipo de situação?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Gráfico 55: Contribuição para entendimento entre as partes e resultado – Ramo Higiene e Limpeza

19. “Você cede”, quando percebe que assim poderá contribuir para um entendimento entre as partes e para resultados positivos para ambos?



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.2.7 Interpretação dos resultados da pesquisa

Nesta etapa está a interpretação dos resultados da pesquisa com os funcionários das três empresas alvo deste estudo, com o objetivo de identificar quais são os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho (entre empregados, entre gestores, entre gestores e empregados).

5.2.7.1 Conflitos de gerações nos ambientes de trabalho (entre empregados, entre gestores, entre gestores e empregados)

A seguir, estão dois quadros resumo, com as principais respostas ao questionário aplicado, em termos de motivação e conflitos de gerações nos ambientes de trabalho (entre empregados, entre gestores, entre gestores e empregados)

Quadro 1 – Comparativo respostas funcionários das três empresas –
Motivação

Pergunta	Empresa do ramo plástico	Empresa do ramo de higiene e limpeza	Empresa do ramo de metalurgia.
MOTIVAÇÃO			
1. Para você, quais são os fatores que mais pesam no sentido de motivá-lo a continuar trabalhando na empresa?	Ascensão na carreira – 6,3	Ascensão na carreira – 6,2	Ascensão na carreira – 6,2
2. Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência?	Sim – 72,2%	Sim – 71,4%	Sim – 76,3%
3. Você considera importante tomar decisões acerca de seu trabalho em conjunto com o gestor?	Sim - 88,9%	Sim - 87,8%	Sim – 89,5%

4. Você tem autonomia para tomar decisões que busquem melhorar a qualidade do seu trabalho?	Sim – 50%	Sim – 49%	Sim – 52,6%
5. Sua chefia imediata busca a participação dos colaboradores na solução dos problemas?	Sim – 55,6%	Sim – 65,3%	Sim – 65,8%
6. Você trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa?	Sim – 55,6%	Sim – 51%	Sim – 50%
7. Na sua equipe de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência?	Sim – 78%	Sim – 73%	Sim – 69%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A partir dos resultados da pesquisa com os funcionários, entende-se que o fator que mais pesa para motivação no trabalho é a ascensão na carreira – 6,3. É possível afirmar que nas equipes de trabalho existe um clima que favorece a discussão franca e uma boa convivência, pois, a resposta sim.

Ainda, os funcionários consideram importante tomar decisões acerca do seu trabalho em conjunto com o gestor, onde a resposta “sim” foi a mais destacada. Com relação à autonomia para tomar decisões que busquem melhorar a qualidade do trabalho, a resposta “sim” foi a mais votada. Em termos de chefia imediata buscar a participação dos colaboradores na solução dos problemas, a resposta “sim” apareceu mais vezes.

Quando perguntados sobre se trabalha em um ambiente que valoriza a criatividade e a iniciativa, muitos respondentes destacaram a resposta “sim”. E por fim, se na equipe de trabalho existe a maioria das respostas foi “sim”.

Pergunta	Empresa do ramo plástico	Empresa do ramo de higiene e limpeza	Empresa do ramo de metalurgia.
CONFLITOS			
8. Você já teve algum conflito no trabalho, com pessoas mais jovens do que você?	Sim – 78%	Sim – 73%	Sim – 88%
10. Você já teve algum conflito no trabalho, com pessoas de mais idade do que você?	Sim – 78%	Sim – 74%	Sim – 79%
12. Você já se “incomodou” com algumas atitudes profissionais de uma pessoa de mais idade do que você no trabalho?	Sim – 92%	Sim – 85%	Sim – 95%
14. Você já se “incomodou” com algumas atitudes profissionais de uma pessoa mais jovem do que você no trabalho?	Sim – 86%	Sim – 89%	Sim – 92%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A partir dos dados tabelados, entende-se que houve conflitos entre funcionários tanto com colegas mais jovens e de mais idade. Isso se comprova, pois na média 76% dos entrevistados das três empresas colocaram que sim, que já tiveram conflitos. E no mesmo sentido, com maior proporção, houve incômodos com colegas de menor e maior idade, pode-se interpretar que nem todo incômodo, gerou conflitos.

4.2.7.2 Como lidar/gerir os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho

A seguir, quadro resumo, com as principais respostas ao questionário aplicado, em termos de gestão de conflitos nos ambientes de trabalho (entre empregados, entre gestores, entre gestores e empregados)

Quadro 3 – Comparativo respostas funcionários das três empresas – gestão de conflitos

ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS			
16. Quando você percebe que está dentro de um conflito, procura pensar em uma forma de resolver a situação positivamente para os dois lados, o teu e o dos outros?	Sim – 76%	Sim – 89,5%	Sim – 85,7%
17. Quando você tem alguma divergência e dificuldade com outra pessoa, procura conversar diretamente com ela, colocando assertivamente o que está ocorrendo?	Sim – 72%	Sim – 63,2%	Sim – 61,2%
18. Você procura aprender com as situações de conflitos profissionais, no sentido de saber lidar de forma positiva com este tipo de situação?	Sim – 65%	Sim – 89,5%	Sim – 85,7%

<p>19. “Você cede”, quando percebe que assim poderá contribuir para um entendimento entre as partes e para resultados positivos para ambos?</p>	<p>Sim – 67%</p>	<p>Sim – 81,6%</p>	<p>Sim – 79,6%</p>
<p>20. qual sua opinião sobre como solucionar conflitos? Principalmente aqueles em que pesa a diferença entre as gerações, diferença de idade entre os envolvidos no conflito no ambiente de trabalho?</p>	<p>Acho que as pessoas mais velhas têm suas opiniões formadas e não renunciam a isso, por isso acabam gerando conflitos. acho que se você está no ambiente de trabalho você deve estar aberto as inovações e sugestões de colegas; Buscar sempre uma forma que possa beneficiar a empresa e que nenhum lado saia desmotivado para continuar o trabalho.</p>	<p>Quando duas partes não estão de acordo, devem conversar e acharem uma solução, mas nem sempre é fácil, pois é mais difícil quando tem diferença de idade envolvida, o melhor acho que é ambas as partes cederem um pouco; Procurar entender o ponto de vista do outro. As melhores soluções vêm da combinação de pensamentos.</p>	<p>Tentar escutar a opinião da pessoa e tentar resolver da melhor maneira usando a maturidade e ver o que está gerando o conflito; Todos os conflitos devem ser solucionados, pois a falta de entendimento entre às pessoas poderá gerar consideráveis perdas para a organização. Os envolvidos devem deixar de lado o ego e procurar entender melhor a situação para posterior solução entre as partes. Pode-se</p>

			afirmar que quanto maior a diferença de idade maior será a quantidade de conflitos, por tanto deve-se colocar às cartas na mesa e buscar o entendimento para prosperar no ambiente de trabalho
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

No que tange à administração de conflitos, pode-se afirmar, a partir dos dados coletados, que os funcionários buscam resolver os conflitos, para todos os atores do impasse, bem como, porém com menor incidência, os colegas buscam esclarecer e conversar de forma franca os motivos, os problemas que causaram o embate.

Ainda, a maioria dos atores dos impasses, afirmaram que buscam aprender com os conflitos, para assim, saber lidar que forma legal os conflitos. Também, afirmam que são passíveis a cederem dentro das divergências para que assim, o ambiente conflituoso tenha fim.

No que diz respeito a opinião dos entrevistados em como solucionar os conflitos, as respostas deixam evidente que para resolver os conflitos utilizam o diálogo com empatia, que a solução do conflito deve ser ótima para a empresa, de que quando mais disparidade de idade entre os atores maior a probabilidade de haver embates. É valorizada a opinião do mais experientes, visto que o tempo pode ter possibilitado um maior discernimento dos problemas e das causas. Também ficou um pouco evidenciado o pensamento do jovem, não há de se generalizar, mas houve uma resposta em que o colega mais experiente, tem maior resistência em mudança e de mudar de opinião, mostrando ali um possível ponto de partida para conflitos.

5 RECOMENDAÇÕES PARA OS GESTORES SOBRE COMO LIDAR/GERIR OS CONFLITOS DE GERAÇÕES NOS AMBIENTES DE TRABALHO

Após ter feito uma revisão bibliográfica exaustiva e entrevistado gestores de empresas, e tendo uma bagagem de leitura e convivência acerca da lidar com conflitos, tem-se como inferir que a gestão do conflito é algo desafiador mas totalmente possível administrá-lo e conseqüentemente elevar o nível de conhecimento dentre as pessoas de um grupo, assim podendo cada vez mais possibilitar maiores possibilidades para a equipe.

Não existe uma fórmula mágica que resolva o conflito de uma hora para outra, principalmente aquele ocasionado por diferenças de gerações, onde se lida com valores, convivências, cultura, momentos totalmente diferentes vividos por cada componente. Porém, acredita-se que a administração dos conflitos parte pela capacidade do gestor e das pessoas em querer absorver aprendizados e em resolver as diferenças.

Acredita-se que um método de solucionar os conflitos pode ser a conciliação, onde as partes apresentam suas motivações e cada um cede um pouco, até se chegar ao meio termo. A segunda solução é a dominação onde somente um dos lados terá suas exigências atendidas, porém, o conflito será sufocado, e não encerrado. Também, uma outra solução é a integração, que consiste em resolver o conflito sem que as ambições das partes sejam suprimidas ou em parte solucionada e sim construir uma solução em conjunto a partir dos impasses. Fazendo com que os dois atores do conflito se sintam privilegiados e sintam que seus desejos foram atendidos. Também, é necessário em um ambiente de trabalho, que diversas atitudes por parte dos gestores sejam implementadas para que os conflitos surjam porém automaticamente se resolva e gere um aprendizado, dentre essas ferramentas é importante facilitar a comunicação entre as pessoas, nessa ferramenta, já é possível identificar algumas insatisfações. Quando um conflito eclode achar a causa do problema é fundamental.

Outra recomendação é deixar a cultura da companhia maleável e ir moldando-a conforme o passar no tempo para que seja confortável as gerações que estão entrando e entrarão para o mercado de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como problema de pesquisa: “quais são os conflitos de gerações nos ambientes de trabalho e como gerenciá-los”. Assim, foi possível, respondê-lo a partir das respostas às entrevistas semi estruturadas aplicadas aos gestores das empresas que participaram do estudo. Também, através dos resultados da aplicação dos questionários aos funcionários.

Observou-se um viés no resultado das entrevistas com os gestores, pois, não identificou-se de maneira clara quais são os maiores conflitos existentes devido às gerações. Assim, o que foi identificado não caracteriza basicamente, que determinado conflito seja, especificamente de gerações. Porém pode-se inferir que por diferentes características das pessoas envolvidas nos conflitos, as percepções diferentes de cada geração, podem ocasionar conflitos.

Como dificuldades do estudo, as entrevistas com os gestores tiveram algum impacto devido as preocupações com a pandemia causadas pelo novo coronavírus onde algumas foram executadas por videoconferência, assim pode ter tido alguma limitação.

O que foi identificado nas três empresas pesquisadas, as soluções de conflitos estão em estágios de maturidade diferentes, porém todas buscam mediar o conflito na forma de ceder por ambas as partes, sendo assim, partem para o método de conciliação, em um conflito duradouro a intervenção do gerente superior é feita via dominação, impondo a sua vontade na resolução do conflito, Ainda não fora identificado a solução do conflito da forma de integração, portanto, recomendo as empresas que buscarem se aprofundar em tal método.

Também ao fazer as entrevistas qualitativas com os gestores, um ponto que fora identificado e que chamou muita atenção é o fato de que as empresas, tentam moldar as novas gerações, principalmente indivíduos das gerações Y e Z, para as regras e costumes das gerações anteriores, recomendo assim que as empresas busquem se aprofundar sobre as características das novas gerações e promover ao longo do tempo uma mudança na cultura organizacional da companhia para assim moldá-las com características e costumes das novas gerações, para assim, reter novos talentos e mitigar conflitos desnecessários.

Também se recomenda que futuros trabalhos sejam feitos para termos uma maior profundidade acerca do tema, para que assim haja evolução nas soluções dos conflitos e no entendimento das características de cada geração.

REFERENCIAS

BASS B. M. **Stogdill's handbook of leadership: theory research and managerial applications**. 3 Ed. NY: Free Press, 1990.

BENCSIK, Andrea; HORVÁTH-CSIKÓS, Gabriella; JUHÁSZ, Tímea. Y and Z Generations at Workplaces. **Journal of Competitiveness**, v.8, n.3, 2016.

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

BERGAMASCHI, Marina B. **Gerações, trabalho e suas relações**. 2018. Disponível em: <<https://medium.com/@TRIDorienta/gera%C3%A7%C3%B5es-trabalho-e-suas-rela%C3%A7%C3%B5es-5c4273b77c0a>>. Acesso em: 26 nov. 2019.

BERKUP, Sezin B. Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 19, p. 218-218, 2014.

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

CARRARA, Tânia M. P.; NUNES, Simone C.; SARSUR, Amyra M. **Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional**. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações De Trabalho. Brasília: ANPAD, 2013.

CAVAZOTTE, Flávia de S. C. N.; LEMOS, Ana H. da C.; VIANA, Mila D. de A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos Ideais. **Cadernos EBAPE**, v. 10, n. 1, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. São Paulo, 2006.

COPPINI, Luciano. O mercado de trabalho e o choque das gerações. **Portal Coppini**, 2019. Disponível em: <<http://portalcoppini.com.br/mercado-de-trabalho-choque-das-geracoes/L>>. Acesso em: 10 de ago. 2019.

COSTA, Daiane; CARNEIRO, Lucianne. Envelhecimento da população acelera e cresce 16% em 4 anos no país. **Jornal O Globo**, 24/08/2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/envelhecimento-da-populacao-acelera-cresce-16-em-4-anos-no-pais-22108208>>. Acesso em: 11 de ago. 2019.

DE FRANÇA, Arieta; DE SOUZA, Eduardo C. Estudo sobre comportamento dos jovens das gerações Y e Z quando conectados à internet. **ScientiaTec**, v. 3, n. 1, p. 54-94, 2016.

DE MELO, Jose A. M. Geração Y nas organizações e os desafios para a gestão de pessoas. **Negócios em projeção**, v. 3, n. 2, p. 49-65, 2012.

DILL, Kathryn. 7 Things Employers Should Know About The Gen Z Workforce. **Forbes**, 2015. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/11/06/7->

things-employers-should-know-about-the-gen-z-workforce/#276d6a55fad7>. Acesso em: 02 de set. 2019.

DIMOCK, Michael. Where Millennials end and Generation Z begins. **Pew Research Center**. 2019.

DOS SANTOS, Eliziane J. et al. Conflito de Gerações nos Projetos. **Revista Eniac Pesquisa**, v. 2, n. 2, p. 127-140, 2013.

DOS SANTOS, Isabel C. et al. 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, 2014.

DUARTE, Iris F. Geração X, Geração Y, Geração Z. IFD, 2011. Disponível em: <<https://www.ifd.com.br/marketing/geracao-x-geracao-y-geracao-z/>>. Acesso em: 10 de ago. 2019.

DUARTE, Vânia M. N. Pesquisas: Exploratória, Descritiva e Explicativa. [200-?]. Disponível em: <<http://brasileSCO.la/m14571>>. Acesso em: 12 out. 2019.

DUBRIN, A J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução James Cook; Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ERICKSON, Tamara. **E agora geração X**. Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Conheça a Geração Y os profissionais que nasceram entre 1980 e 1995**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2016/11/1833552-conheca-a-geracao-y-os-profissionais-que-nasceram-entre-1980-e-1995.shtml>. Acesso em: 26 de set. 2019.

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

FUTRELL, Charles M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. Charles M. Futrell; tradução Rogerio Galindo. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

GALE, Sarah F. **Bridging the great divide**. PM Network: 2012.

GAÚCHA ZH. **Geração Y chega a cargos de gestão**. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/noticia/2014/04/Geracao-Y-chega-a-cargos-de-gestao-4472283.html>. Acesso em: 25 de set. 2019.

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. **Método de Pesquisa**. Editora da UFRGS. 2009

GIL Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILBERT, Jay. The Millennials: A new generation of employees, a new set of engagement policies. **Ivey Business Journal**, v. 75, n. 5, p. 26-28, 2011.

GOESSLING, Mark. **Attraction and retention of generations X, Y and Z in the workplace**. 2017.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução Fernando M. Leal; André S. Ferreira. São Paulo: Ática, 2006.

GUEDES, Franciely J. **Conceitos iniciais de estatística**. [200-?]. Disponível em: <<https://mundoeducacao.bol.uol.com.br/matematica/conceitos-iniciais-estatistica.htm>>. Acesso em: 15 out. 2019

HALF, Robert. **Como lidar com o conflito de gerações no ambiente de trabalho**. Robert Half, 2019. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/como-lidar-com-o-conflito-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho-rc>>. Acesso em: 02 de set. de 2019.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Tradução Teresa C. P. de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

ISMAIL, A; HALIM, F. A; MUNNA, D.; ABDULLAH, A; SHMINAN, A. S; MUDA, A. L. The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality. **J. Bus. Manage.**, v.4, n. 4, p. 3-12, 2009.

JACOMASSI JUNIOR, Ivan. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho. **Revista Melhor**, 25 de julho de 2017. Disponível em: <<https://revistamelhor.com.br/conflitos-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em: 16 de Setembro de 2019.
Jacomassi junior ou só junior, tenho essa dúvida

LIMA, Bruna. **Entendendo as Gerações Veteranos, Boomers, X E Y**. Disponível em:

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, TALITA S. **Baby Boomers, X e Y: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais**. 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/16254969-Baby-boomers-x-e-y-diferentes-geracoes-coexistindo-nos-ambientes-organizacionais.html>. Acesso em: 05 jun. 2020.

MELO, Eleuni. **Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional**. Dissertação de Mestrado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil, 2001.

Michael. A. **Leadership style and organizational impact**. 2010. Disponível em: <http://www.ala-apa.org>.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOREIRA, Maria I. 10 Dicas para integrar e motivar empregados das Gerações Y e Z. **Pequenas Empresas & Grande Negócios**. 2018. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2018/08/10-dicas-para-integrar-e-motivar-empregados-das-geracoes-y-e-z.html>> Acesso em: 02 de set. 2019.

NARCISO, Vanessa. **Estilos de Liderança: O que são, Tipos e Como funcionam**. SBCoaching, 2018. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/estilos-de-lideranca/>>. Acesso em: 02 de set. 2019.

Novaes, Tiago; Bertolazzi, Marco A.; Zanandrea, Gabriela; Camargo, Maria. **Geração Z: Uma análise sobre o relacionamento com o trabalho**. Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. V. 5, p.1-16, 2016.

NOVAIS, Raquel C. Baby Boomers na Terceira Idade, uma oportunidade de mercado: um estudo da indústria de cosméticos Natura. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. 2005. p. 1-15.\

OLIVEIRA, Sidnei. **Jovens para sempre: como entender os conflitos das gerações**. São Paulo: Integrar, 2012.

OLIVEIRA, Francine. Entendendo as gerações veteranos, boomers, x e t. **RH Portal**, 2019. <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/entendendo-as-geraes-veteranos-boomers-x-e-y/>>. Acessado em: 30 de ago. 2019.

PATI; Camila. 4 Gerações trabalhando juntas um final feliz é possível. **Revista Exame**, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/4-geracoes-trabalhando-juntas-um-final-feliz-e-possivel/>> Acesso em: 02 de set. 2019.

PAULA, Heller de. **Os Baby Boomers, a Geração X, Geração Y, Geração Z e Geração Alpha**. 2017. Disponível em: <<https://www.hellerdepaula.com.br/geracoes/>>. Acesso em: 13 mai. 2017.

ROBBINS, S.P. **A verdade sobre gerenciar as pessoas**. Tradução Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Pearson Education, 2003.

ROBLES, R. **Empreendedorismo como fator de atração e engajamento de profissionais nas empresas**. 2015. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/mob-ile/artigos/carreira/empreendedorismo-como-fator-de-atracao-e-engajamento-de-profissionais-nas-empresas/87584/>>. Acesso em: 12 set. 2019

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e metodologia**. 4ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS, Cristiane F. dos; ARINTE, Marina; DINIZ, Marcos V. C.; DOVIGO, Aline. **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers**. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, XIV. São Paulo: SEMEAD, 2011.

SILVA, Marcos N. P. **População e amostras**. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/matematica/populacao-amostras.htm>. Acesso em 09 fev. 2020.

SOUSA, Wagner R. **Como motivar a geração Y?**. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/como-motivar-a-geracao-y/44724>. Acesso em: 02 de set. 2019.

TURCI, Fabio. **Gerações apresentam diferentes perspectivas e metas profissionais**. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2010/11/geracoes-apresentam-diferentes-perspectivas-e-metas-profissionais.html>. Acesso em: 02 de set. 2019.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. 6. ed, Tradução Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ZEMKE, Ron; RAINES, Claire; FILIPCZAK, Bob. **Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace**. Amacom, 1999.