



Octubre 2019 - ISSN: 1988-7833

RELAÇÕES COMPORTAMENTAIS DA GERAÇÃO Y NA GESTÃO DE EQUIPES DE GERAÇÕES ANTERIORES

Glenda Ferreira da Silva

Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional
glenda_fsilva@hotmail.com

Janaina Schindler

Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional
schindlerjanaina@gmail.com

Marianne de Andrade da Silva

Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional
mariandradsz@hotmail.com

Wesley Ribeiro da Silva

Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional
wesley_wrs12@hotmail.com

Paulo Eduardo Ribeiro

Mestre em Psicologia da Saúde
p.eduardo.ribeiro@uol.com.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Glenda Ferreira da Silva, Janaina Schindler, Marianne de Andrade da Silva, Wesley Ribeiro da Silva y Paulo Eduardo Ribeiro (2019): "Relações comportamentais da geração y na gestão de equipes de gerações anteriores", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (octubre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/cccscs/2019/10/relacoes-comportamentais-geracao.html>

Resumo: Muitos estudos falam a respeito de como a geração Y se comportam quando estão na posição de liderados, mas esse o objetivo desse estudo era tentar compreender e analisar como são os líderes da geração Y no cargo de comando liderando subordinados de gerações anteriores a sua, ou seja, liderando pessoas mais velhas do que ele. Iniciou-se o estudo traçando características históricas relativas as gerações escolhidas para compor essa pesquisa que foram: a. Geração *Baby Boomer*; b. Geração X; c. Geração Y; e Geração Z. Para compreender suas características e valores, foram analisados os fatos sociais que essas pessoas vivenciaram, de acordo com a época em que nasceram. No que se refere a liderança, o papel de cada geração modificou-se no decorrer de cada geração, bem como seu modo de se relacionarem e conduzirem os processos organizacionais e sua visão do fator humano. Atualmente é cada vez mais comum encontrar nas organizações pessoas da geração Y ocupando cargo de liderança, com o objetivo de conduzir as relações interpessoais e os processos operacionais diferentemente que as outras gerações passadas. O estudo se deu principalmente a partir de levantamento bibliográfico que foi feito com base em livros, artigos, monografias, teses e dissertações adquiridas apenas em fontes seguras de pesquisa como, por exemplo, o Google Acadêmico. A pesquisa contou ainda com a participação de 100 pessoas, de ambos os sexos e de diferentes idades, escolhidas aleatoriamente e por conveniência, que responderam sete questões fechadas de múltipla escolha. Essas questões

serviram para fundamentar o objetivo do estudo e para a análise e a discussão dos dados coletados.

Palavras-chave: Gerações; Liderança; Gestão de Equipes; Relacionamentos

Abstract: Many studies talk about how the Y generation behaves when they are in the lead position, but the purpose of this study was to try to understand and analyze how Generation Y leaders are in the command position by leading subordinates of previous generations to theirs, or be, leading people older than him. The study was started tracing historical characteristics relative to the generations chosen to compose this research that were: a. Baby Boomer Generation; B. Generation X; W. Y generation; and Generation Z. In order to understand their characteristics and values, we analyzed the social facts that these people experienced, according to the time in which they were born. As regards leadership, the role of each generation has changed over the course of each generation, as well as how they relate to and drive organizational processes and their view of the human factor. Nowadays, it is increasingly common to find people in generation Y holding a leadership position, with the goal of conducting interpersonal relationships and operating processes differently than other generations. The study was mainly based on a bibliographical survey that was based on books, articles, monographs, theses and dissertations acquired only in safe sources of research such as Google Scholar. The research also counted on the participation of 100 people, of both sexes and of different ages, chosen at random and for convenience, who answered seven closed questions of multiple choice. These questions served to substantiate the purpose of the study and to analyze and discuss the data collected.

Key words: Generations; Leadership; Team Management; Relationships

INTRODUÇÃO

O século XXI trouxe algumas mudanças significativas para o mundo do trabalho, uma delas foi a chegada da chamada geração Y no mercado de trabalho, daí a relevância em se abordar o tema, para entre outras coisas tentar entender o comportamento e as características dessa geração com seus subordinados e com os demais níveis hierárquicos de uma organização; que em 2018, ano da realização desse trabalho, podem ser encontrados ocupando posições de liderança.

Atualmente nas empresas, é possível encontrar diferentes gerações atuando e convivendo ao mesmo tempo, podendo ser lideradas por um indivíduo da geração Y. No mercado de trabalho, existe um misto de profissionais de gerações diferentes, o que atribui o cenário empresarial mais uma variável a ser gerenciada.

Agora a geração que entrou no mundo dos negócios para liderança é a geração Y, uma geração totalmente ligada à tecnologia, trazendo modernidade para facilitar os processos e gerenciamento de pessoas.

Sempre foram mal compreendidos por suas características, flexibilidade no horário, ambiciosos, crescimento rápido na empresa, desprendidos de normas e políticas internas e outros mais que são ligadas a organização.

Parece possível afirmar que há conflito entre essas gerações (*Baby Boomer*, X, Y), e o objetivo desse trabalho é mostrar como a geração Y se comporta quando está à frente da gestão de uma equipe, e como age mediante a presença de outras gerações na organização.

Devido à participação, cada vez mais influente, da geração Y no mercado de trabalho como líderes, muitas organizações acabam modificando suas culturas ou valores para acolher esses profissionais.

Muito se discute sobre o perfil da geração Y, onde se encontram indivíduos que gostam de mudanças e evitam passar muitos anos em uma mesma empresa.

Porém, existe a necessidade em discorrer sobre como o ambiente organizacional deve ser modificado para que os colaboradores possam permanecer por mais tempo nas organizações, trabalhar de maneira mais produtiva, verificar a preocupação efetiva em utilizar

técnicas de gestão de pessoas eficientes para receber e manter os profissionais da geração Y nos seus quadros de funcionários.

É importante ressaltar que as outras gerações também contribuíram e contribuem para o andamento da empresa, com a experiência e formalidade no mundo dos negócios.

Com base em artigos, livros, revistas e pesquisa na *internet* entende-se que essa geração está bem ligada as empresas de tecnologia, aonde são agregados a maior parte, essas empresas foram as primeiras a mudarem a sua cultura, práticas e políticas para receberem a geração da internet.

A contribuição desse estudo está na busca de compreender sobre como esses indivíduos da geração Y atuam em cargo de comando, considerando que os estudos ou a maioria deles apontam as características desta geração enquanto subordinados.

Desse modo, o trabalho foi dividido em seções que visam aprofundar esses assuntos separadamente, e os fatos encontrados serão explorados a seguir da seguinte maneira:

No capítulo 2 será abordado o tema Gerações, para que seja feita uma breve introdução sobre o que trata o tema. Dentro desse capítulo será falado também sobre as gerações escolhidas para compor esse estudo: a. Geração *Baby Boomer*; b. Geração X; c. Geração Y; e Geração Z, bem como as características principais de cada uma delas.

No capítulo 3 o estudo abordará o tema Relacionamentos, pois o assunto é totalmente pertinente quando se pensa nos problemas e conflitos que podem ser gerados da relação hierárquica entre pessoas da Geração Y com subordinados de Gerações anteriores a sua.

O capítulo 4 trará para discussão questões relacionadas a Gestão de Equipes e como as diferentes gerações se comportam quando estão a frente de equipes.

O capítulo 5 apresentará as definições de conflitos, bem como as situações envolvendo conflitos causados por causa das diferentes gerações que hoje são encontradas trabalhando juntas nas organizações pelo mundo.

O capítulo 6 apresenta a metodologia escolhida para o desenvolvimento dessa pesquisa bem como todos os procedimentos metodológicos envolvidos para o levantamento e coleta dos dados que foram utilizados.

O capítulo 7 fará a análise e a discussão do desenvolvimento teórico em relação aos resultados obtidos após o delineamento da pesquisa.

Por fim o capítulo 8 fará as considerações finais bem como deixará sugestões pertinentes para futuros pesquisadores ou pessoas interessadas no assunto.

2. GERAÇÕES

Geração segundo Lima (2012) pode ser entendida como o nome atribuído para classificar um determinado período dentro da relação tempo versus espaço.

As gerações não têm uma data precisa. Diversos estudos, linhas de pensamento, ideologias e pesquisadores consideram datas diferentes para início e término das mesmas, não havendo, portanto, uma classificação incontestável e definitiva. O que existe, na verdade, é um sentido de adequação referente a cada cultura ou contexto social (LIMA, 2012, p. 15).

Mas ao contrário do que muitas pessoas possam acreditar o tema que trata da convivência entre pessoas de gerações diferentes não é recente. De acordo com Oliveira (2012) há indícios de que desde a época de Sócrates na Grécia antiga o assunto já era abordado.

Ainda segundo o autor Sócrates conseguiu muito rapidamente atingir os jovens com suas ideias e isso teria causado nos mais velhos um sentimento de resistência.

O temor que os mais velhos desenvolveram diante das ideias dos jovens normalmente provoca reações e julgamentos equivocados, que só o tempo consegue transformar. Parece que rebeldia é um comportamento constante do jovem. Quando ele não é o próprio contestador, naturalmente se aproxima ou apoia direta ou indiretamente um contestador que levanta uma causa de

ruptura da realidade de seu tempo [...] Ser jovem é romper padrões, experimentar outras realidades, moldar a vida com ações que considera relevantes e inovadoras. Mas, para isso, é necessário ter uma grande dose de ousadia para seguir em direções diferentes e correr riscos (OLIVEIRA, 2012, p. 17).

Mas para se levar adiante uma pesquisa que envolva o tema em questão, até mesmo por uma questão de facilitar o entendimento do tema, o autor lembra a necessidade de se fazer necessária a separação dos agentes envolvidos de acordo com a idade cronológica, e isso será feito um pouco mais a frente.

Uma geração é definida como um grupo identificável que compartilha anos de nascimento e vida em estágios críticos de desenvolvimento (KUPPERSCHMIDT, 2000).

Uma geração é um grupo que compartilham experiências de vida histórica ou social, cujos efeitos são relativamente estáveis ao longo das suas vidas. Essas experiências influenciam os sentimentos de uma pessoa.

Com o passar dos anos e com as descobertas, inovações e mudanças de cultura, o mundo foi marcado por gerações de cada época. Os fatores externos influenciaram para tais mudanças, entre elas a 2ª guerra mundial, tecnologia, etc.

Segundo o Dicionário informal, geração é um grupo de pessoas que convivem em determinada época. “É um conjunto de pessoas que nasceram ou viveram mais ou menos na mesma época e que tem em comum uma experiência histórica idêntica e/ou uma proximidade cultural” (FORQUIN, 2003).

A história de uma geração está baseada em um conjunto de vivências comuns, valores, visão de vida, cenário sociopolítico e a aproximação de idades (LOMBARDIA, 2008).

Essas individualidades de cada geração influenciam o jeito das pessoas na sociedade e em grupos; e são elas que diferenciam as gerações uma das outras, tornando-as únicas. Por essa questão, adaptar-se e compreender cada geração, se torna um dos maiores desafios da sociedade.

Se considerar a década de 40 até os dias atuais, refere-se, cerca de 78 anos marcados por fatos históricos sociais, virada de milênio, dentre outros legados e trajetórias sociais de nossos antepassados. Neste período encontram-se diferentes gerações:

Cada geração pode ser definida como um grupo que se assemelha com os anos de nascimento, conseqüentemente, viveram os mesmos acontecimentos sociais significativos que marcaram seus desenvolvimentos.

(...) para diferenciar uma geração da outra, é preciso levar em consideração e análise a cultura, valores, acontecimentos externos e crenças (KUPPERSCHMIDT, 2006).

As gerações podem ser consideradas um marco social, pois são de eventos históricos que influenciaram profundamente os valores e a visão do mundo das pessoas que viveram tais épocas.

Nos dias atuais, o tema sobre as gerações tem tomado visibilidade, principalmente quando tratamos sobre o mercado de trabalho e as relações comportamentais nas empresas, diagnosticando como se desenvolvem e relacionam as novas gerações principalmente com a grande quantidade de jovens ansiosos e promissores que estão iniciando no mercado de trabalho.

A nomeação de cada geração facilitou no reconhecimento das características de cada época, pois muito são citadas e comparadas as mudanças de cada geração, todo o histórico e cultura que levam em sua trajetória, desde a sua postura comportamental e em seus relacionamentos.

Assim como alguns fatos marcaram a vida destas gerações a sua forma de enxergar e de atribuir valor as coisas também foi influenciado. Baseado neste parâmetro, as pessoas constroem seus vínculos com as instituições e atividades que realizam.

A geração Y possui forte desejo de ser percebido, de ser notado e compreendido. Possui muitas vezes o desafio de gerenciar gerações anteriores.

Os jovens que hoje ingressam no mercado, chegam às empresas com muito a oferecer. Porém sua impaciência e urgência para as atividades podem muitas vezes deixar transparecer certo pouco caso.

Essa informalidade que parece ser característica marcante da geração Y, pode incomodar profundamente profissionais de gerações anteriores como a geração X e *Baby Boomers*.

Os *Baby Boomers* por sua vez não gostam de ser gerenciados e preferem trabalhos mais isolados do que em equipe, apesar de normalmente apresentam um comportamento coletivo quando comparados a pessoas de outras gerações..

Os conflitos entre gerações no mercado de trabalho sempre existiram, o importante é entender a necessidade de se aprender a lidar com as diferenças.

Atualmente encontra-se no mercado, trabalhando lado a lado, quatro gerações com perfis e características pessoais totalmente diferentes - *Baby Boomers*, X, Y (ou *Millennials*) e Z.

Autores como Oliveira (2014) apontam para o fato que é a primeira vez na história que se observa essas quatro gerações atuando e interagindo ao mesmo tempo no mercado de trabalho nacional e novas realidades que tem trazidos cenários diferentes do que até então se via no país tem sido cada vez mais comuns.

Com o aumento da expectativa de vida, várias gerações viverão simultaneamente, com isso torna-se necessário mudar o conceito que nossa sociedade tem sobre o velho, uma vez que muitas pessoas pensam ser a velhice uma fase de perdas e declínios, tendo uma imagem negativa sobre essa fase da vida. Atualmente vivemos uma era de transição de valores sociais e culturais associadas à velhice. Encontramos idosos independentes socialmente e afetivamente, com a presença de metas de vida a serem concretizadas, dando sentido a sua própria existência (SÉ, 2014).

As características como o modo de pensar, agir e se expressar variam muito com o passar do tempo, e cada geração acaba desenvolvendo um padrão comportamental independente da idade ou da geração a que pertence.

De acordo com Melo (2014) os aspectos que aparecem com maior frequência quando são levantadas quais as maiores reclamações que geralmente uma geração tem em relação a outra são:

- Falta de experiência anterior;
- Resistência;
- Falta de vontade para inovar;
- Falta de respeito; e
- Falta de disciplina e de foco.

Talvez em breve as empresas precisem colocar em suas pautas de discussão questões relacionadas ao estabelecimento de uma cultura onde seja possível valorizar as diferenças (MELO, 2014), mas isso não é algo simples, pois envolve decisões que devem ser tomadas pela alta direção e que passam prioritariamente pela conscientização de todos os envolvidos.

Cada geração cresceu e vivenciou suas experiências em um mundo distinto, e o quadro abaixo apresenta algumas diferenças significativas não só no que se refere ao período que cada uma delas se deu, mas também no que se refere a questões comportamentais, maneira de agir e pensar, como também no que se refere ao contexto específico de cada uma delas dentro de seus respectivos tempos e espaços individuais.

Observe melhor o que acabou de ser exposto no parágrafo anterior no quadro que apresenta algumas dessas diferenças:

Quadro 1. As principais diferenças das gerações “Baby Boomers”, X, Y, Z.

GERAÇÃO	BABY BOOMERS	X	Y	Z
NASCIMENTO	(1940-1960)	(1961-1980)	(1981-2000)	(a partir de 2001)
TRAÇOS MARCANTES	Estruturados Construtores	Céticos Tolerantes	Globalização Internet	Redes Sociais Conectados
COMPORTAMENTO	Idealistas Coletivos	Materialista Individualista	Questionadores Globais	Realistas Ativistas Ponderados
CONSUMO	Ideológico	Status	Experiências	Verdade
REPRESENTANTES	Bill Clinton (42º presidente americano) Nasceu em 1946	Xuxa (Apresentadora) Nasceu em 1963	Neymar (Jogador de Futebol) Nasceu em 1992	Maísa Silva (Influenciadora e Youtuber brasileira) Nasceu em 2002

Fonte: Os autores. Adaptado de Corrêa Júnior; Lima, Conceição, Souza. Konrad (2016)

Portanto, o grande desafio atual é saber gerenciar bem esse choque de realidades repleto de contrastes.

Para as organizações, a geração é o que uma pessoa valoriza do trabalho e como planeja satisfazer esses desejos (KUPPERSCHMIDT, 2000).

A existência de diferenças geracionais foi ilustrada em pesquisas da Smola e Sutton (2002), que examinaram as diferenças nos conjuntos de valores entre gerações.

Sua pesquisa concluiu que "nossos resultados sugerem fortemente que os valores de trabalho são mais influenciados pelas experiências geracionais do que pela idade e maturação" (SMOLA E SUTTON, 2002, p. 379).

Para atender aos objetivos desse trabalho, se faz necessário entender melhor as características e comportamentos das pessoas que das gerações que compõem esse estudo, além das características de cada uma delas, bem como os relacionamentos que elas constroem na gestão de equipes, levando-se em conta a presença de outras gerações na organização.

2.1. Geração *Baby Bombers*

Nascidos entre as décadas de 40 e final da década de 60 a geração *Baby Boomer* foram marcados pela 2ª guerra mundial, viveram a ditadura militar e o otimismo econômico, cresceram com oportunidades de trabalho ligadas à estabilidade dentro de grandes indústrias.

Segundo Conger (1998) a geração *Baby Bommer* é composta de pessoas que presenciaram a guerra e os movimentos feministas na luta pelos seus direitos. Foram educadas com rigidez e seguiam regras padronizadas em relação à disciplina e a obediência.

A principal influência tecnológica dos *Baby Bombers* foi a televisão, que mudou a forma do mundo acessar informação, influenciou nos hábitos de consumo e entretenimento.

Geração que tem como característica, a lealdade com a empresa/cargo, e buscam sempre estabilidades; são conservadores e otimistas, valorizam o cargo e seguem à risca a hierarquia.

Os profissionais da Geração *Baby Bommer* são aqueles que priorizam a estabilidade na carreira e um emprego fixo, onde conseguem construir sua carreira e permanecer até a aposentadoria.

Não são ambiciosos, e nem estão em busca de novos desafios ou de serem promovidos a chefe, como as gerações seguintes que almeja ter o maior número de experiências em mais de uma empresa.

É comum encontrar familiares de gerações anteriores que passaram muitos, para não dizer todos os anos de sua vida profissional em uma única empresa. Essas gerações têm como pontos em comum o fato de darem mais importância e por isso preferem ser reconhecidos mais por sua experiência do que pela criatividade, inovação e empreendedorismo, como a geração atual aparentemente prefere.

Com essa afirmação, no entanto não se pode dizer que as pessoas de gerações anteriores eram mais acomodadas do que as de gerações atuais. Os *Baby Boomers*, por exemplo, viveram um momento totalmente diferente do momento atual, por exemplo, a concorrência no mercado de trabalho era bem menor do que nos dias de hoje, isso só para citar um exemplo, sem falar das diferenças na economia e nas opções de profissões que eram bastante reduzidas quando comparadas aos dias de hoje.

Para Kanname (1999) essa geração tornou-se mais saudável e instruída que sua antecessora, uma vez que a motivação favorece uma aposentadoria mais tardia, por variados motivos, como a necessidade de complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a necessidade de continuar produzindo.

Mesmo olhando para o passado e muitas vezes não compreendendo como aquilo pode ter acontecido, as gerações passadas tiveram sua importância na formação das gerações futuras, e foi a partir dessas experiências que as gerações seguintes puderam se adaptar à sua realidade e, definir seus próprios anseios e alvos na carreira profissional.

2.1.1 Características da Geração *Baby Boomer*

É uma geração que pode ser reconhecida pelo fato de ter crescido ao som do rádio.

Ainda é possível encontra-los nas organizações, muitos ocupando cargos de liderança, e podem ser associados a uma época distante, mas com acontecimentos importantes para a história da humanidade, como por exemplo, a corrida espacial que levou o homem a lua, os movimentos ideológicos de libertação, a guerra do Vietnã, entre outros que mudaram a sociedade e que são referência até os dias atuais.

Serrano (2014) aponta para o fato de que muitos desses profissionais encontram-se hoje em um momento de pós-carreira, mas pelo fato de serem pessoas que se preocuparam com questões relacionadas a saúde, pretendem continuar sendo produtivos.

Algumas características dessa geração ainda segundo o autor são:

Segundo Oliveira (2012, p. 43), no entanto, a geração *Baby Boomer* durante sua juventude teve papel importante na quebra de paradigmas que a geração de seus pais construiu, dentre as quais a questão da chamada família perfeita, e essa insatisfação demonstrada em relação a rigidez de seus pais fez com que eles iniciassem o que ficou conhecido como “anos rebeldes”:

Com comportamento mais contestador e irreverente, o jovem *Baby Boomer* criou famílias menos hierarquizadas e não fez tanta questão de sustentar o mesmo nível de rigidez de seus pais. Também permitiu que os filhos participassem de parte das decisões da casa, abrindo espaço para pequenas reivindicações infantis (OLIVEIRA, 2012, p. 43).

O autor salienta ainda que além das mudanças no tratamento com os filhos, principalmente no que se refere ao relacionamento entre eles, o cenário econômico também passou por mudanças significativas por conta dessa geração.

As mulheres começaram a ganhar um pouco mais de independência e passaram a ajudar o homem na renda familiar, talvez esse seja um dos motivos que fez com que essa geração tivesse:

- Possui renda mais consolidada.
- Tem um padrão de vida mais estável.
- Sofre pouca influência da marca no momento da compra.
- Apresenta maior preferência por produtos de alta qualidade.
- Prefere qualidade a quantidade.

- Experiências passadas servem de exemplo para consumo futuro.
- Não se influencia facilmente por outras pessoas.
- Não vê o preço como obstáculo para perseguir um desejo.
- É firme e maduro nas decisões (SERRANO, 2014, s/p).

Segundo Lima (2012) os nascidos nessa geração se caracterizam principalmente por preferirem a estabilidade e emprego fixo, na grande maioria das vezes pautada em valores relacionados diretamente com o tempo de casa.

Homens e mulheres acima de 45 anos de idade, até aproximadamente os 70 anos, formadores de opinião que foram criados num contexto de privações e numa série de restrições, tanto financeira quanto de oportunidades de crescimento no mercado de trabalho [...] Esta geração superou todas as adversidades e limitações e hoje ocupa cargos de poder nas organizações, além de serem profissionais bem sucedidos e de renome em seus respectivos nichos de mercado. São líderes, presidentes, são aqueles que verdadeiramente compõem a elite socioeconômica do nosso país (LIMA, 2012, p 87).

Outra geração citada nesse trabalho e que também merece ser apresentada é a geração X, o que será feito a partir deste ponto.

2.2. Geração X

Segundo Finardi (2012) foi o fotógrafo Robert Capa que utilizou o termo “Geração X” pela primeira vez no início da década de 1950 do século passado, onde “X” foi utilizado para representar um fator desconhecido.

Ainda segundo o autor foi somente em 1991 do mesmo século que o termo se popularizou graças ao livro “Generation X: Tales for an Accelerated Culture” de Douglas Coupland.

Mas existe também uma linha de pesquisadores que acredita que “X” é uma referência ao número 10 em algarismos romanos, pois se acredita que a Geração X seria a décima geração norte americana a partir de sua independência em 1776.

Nascidos entre a década de 60 e final da década de 80 essa geração ficou marcada pelo primeiro contato com a tecnologia, vendo surgir o computador, e-mail, internet, celular e outros meios tecnológicos, uma geração influenciada pelos movimentos hippies e pela revolução sexual, passou por experiências como a crise econômica, ditaduras e os desempregos.

A geração X passou por mudanças significativas no século XX, como por exemplo, a transição do modelo analógico para o modelo digital, fazendo com que os processos tradicionais de trabalho tivessem que ser revistos.

Marcados também pela decepção de não possuírem mais a estabilidade que desde a infância era pregado, iniciou-se no mercado de trabalho de forma mais individualista, porém mais autoconfiantes e a lealdade na “palavra”.

Prezam pelo tempo de serviço ao invés de habilidades como critérios de avaliações.

Por surgir a insegurança, buscam sempre oportunidades, liberdade para trabalhar, conseqüentemente a flexibilidade, abrangendo até a hierarquia, da qual não as trata mais com tanta rigurosidade, necessitando de *feedbacks* frequente.

As pessoas que fazem parte da Geração X viveram em um mundo onde as mudanças eram uma constante, mas mesmo assim não podem ser considerados nativos digitais, mas por conta dessas constantes mudanças conseguem se adaptar com certa facilidade e velocidade, principalmente quando entendem os benefícios que podem adquirir por conta desse novo conhecimento.

2.2.1 Características da Geração X

Por conta das mudanças iniciadas pela geração de seus pais, os *Baby Boomers*, a geração X teve papel importante no que viria a acontecer posteriormente, e contou ainda o auxílio de uma novidade televisão, que auxiliou entre outras coisas nas mudanças principalmente no comportamento dos jovens dessa geração.

As crianças da recém-inaugurada Geração X aprendiam desde cedo que, desejando e acreditando, tudo era possível. A máxima “Querer é poder” ficou muito popular nesse período. As crianças aprenderam que deveriam querer muito e pedir incessantemente a seus pais. A Caloi, fabricante de bicicletas, fez uma campanha memorável no final dos anos 1970, em que as crianças eram estimuladas a pedir insistentemente pelo brinquedo de natal. O slogan “Não esqueça a minha Caloi” ficou famoso e está na memória das pessoas que viveram na época (OLIVEIRA, 2012, p. 45-46).

Foi essa geração que iniciou a busca pela independência financeira, principalmente por causa do estímulo de seus pais que tentavam fazer com que eles entendesse que para conseguir alcançar alguma resultado seria preciso batalhar pelos objetivos desejados (OLIVEIRA, 2012).

O autor lembra ainda de uma característica até hoje muito associada aos nascidos nessa geração, o termo Inglês *workaholic*, traduzido livremente para “viciado em trabalho” no idioma Português, e que surgiu na mesma época nos Estados Unidos.

As principais características da geração X são:

- Busca da Individualidade sem a perda da convivência em grupo;
- Maturidade e escolha de produtos de qualidade;
- Ruptura com as gerações anteriores;
- Maior valor a indivíduos do sexo oposto;
- Busca por seus direitos;
- Respeito à família menor que o de outras gerações;
- Procura de liberdade. (PINTO, 2013).

Outra geração que faz parte do objetivo desse trabalho e que também precisa ser melhor entendida é a geração Y, que será apresentada a seguir.

2.3. Geração Y

Nascidos entre a década de 80 até meados dos anos 2000 a geração Y tem o marco com a instabilidade econômica e a forte influência com a tecnologia, conhecida mundialmente como geração do milênio.

Caracterizada por ser uma geração de multitarefas, são consideradas pessoas que administram bem o tempo, altamente inovadores e ligadas ao coletivo, que preza pelo bom relacionamento, ambiente dinâmico e praticidade. São reconhecidos pela eficácia e bons resultados em curto prazo.

Segundo Oliveira (2009, p. 63), "Essa geração é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões".

São pessoas ansiosas que buscam sempre inovação, atividades sem dinamismo ou monótonas não são atrativos e hierarquia não é a prioridade, porém a liberdade e autonomia são fatores motivacionais.

Os princípios mais valorizados desta geração são a autoconfiança, o sucesso financeiro, independência pessoal aliada ao trabalho em equipe, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos.

Segundo Robbins (2005), “os integrantes da geração Y tendem a priorizar os valores terminais como a liberdade e uma vida confortável”.

Autores sugerem que a geração Y deseja assumir responsabilidades e participar dos processos de tomada de decisão, esperam ter um rápido crescimento dentro das organizações, ao mesmo tempo em que demandam o desenvolvimento de suas competências e condições de trabalho com maior flexibilidade (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006; LOUGHLIN; MUNRO, 2009) apud (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2010).

São também descritos como membros de uma geração mais ativa socialmente do que a anterior, e preferem atuar em empresas que sejam referência em termos de ética e responsabilidade social (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006) apud (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2010).

Destaca-se que com a chegada da geração Y nas organizações, muitos conceitos que eram considerados regras foram sendo descartados, como o emprego em longo prazo em uma só empresa.

São valorizadas atualmente pessoas que buscam inovar e crescer, mesmo que com isso tenham que trocar de emprego, aumentando a rotatividade nas empresas.

Para Stauffer (2003), “motivar esta geração é preciso dizer o que deve ser feito, mas não como fazê-lo”. Conceder-lhes muitas tarefas, porém é preciso deixar que eles estabeleçam as prioridades e as urgências, evite usar clichês ou expressões da moda, forneça *feedback* sincero e com frequência.

Como motivação, os jovens da geração Y esperam ser tratados como colegas, e não como subordinadas ou adolescentes; receber reconhecimento explícito por suas competências; aprender com os mentores e contribuir com o que sabem, trocando conhecimentos num clima de colaboração (MALDONADO, 2005).

2.3.1 Características da Geração Y

A geração Y são adeptos da tecnologia, são inovadores destacam-se por sua versatilidade e atualização, tem boa comunicação, procuram soluções positivas e prezam pelo relacionamento interpessoal em suas equipes.

“A geração Y possuem muita habilidade no uso da tecnologia, são pragmáticos e irreverentes, desejam ter o controle econômico de sua vida e buscam um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal”. Marques (2016).

São agregadores, democráticos, não costumam dar ordens aos seus liderados, utilizam de argumentos para convencer que o processo é necessário.

Devido à facilidade tecnológica é bem comum que se comuniquem por mensagens de texto e esperem por respostas igualmente rápidas de seus liderados.

Tem perfil proativo gostam de colaborar em absolutamente tudo e na condição de gestores também querem ter algum nível de envolvimento em todos os projetos da equipe. Assim, tendem a ficar mais tranquilos com funcionários proativos que discutem os objetivos do projeto desde cedo e forneçam informações regulares sobre seu andamento.

Com um perfil impaciente conforme dizem os especialistas, eles acham que sabem de tudo e, por isso, consideram que merecem alcançar logo cargos de liderança.

Porém, bastante a oferecer têm ótimos conhecimentos de tecnologia, fácil adaptação em relação às mudanças do mercado e facilidade para desempenhar muitas tarefas ao mesmo tempo.

Segundo Shapiro (2017) Para os que ainda não conhecem a terminologia, chama-se Geração Y ou “Geração *Millennial*” os jovens nascidos entre 1980 e 1996, cujo comportamento tem recebido estudos de toda ordem devido a um padrão nada similar a todas as demais gerações que passaram por este Planeta, desde os dias de Adão e Eva.

A Geração Y compõe grande parte do mercado de trabalho atual.

Pesquisas indicam que, no Brasil, 8,3 milhões de pessoas fazem parte desse grupo que apesar de ser muito criativo, e conectado muitas vezes é bem difícil de agradar.

Hoje se você não pertence à Geração Y, terá que trabalhar com alguém com essas características em algum momento, seja um colega de trabalho ou um de seus clientes.

Esta geração chegou ao mundo em um momento de pleno desenvolvimento tecnológico e econômico, além de viverem a ascensão da internet, a primeira geração que podemos chamar de globalizada.

Cresceram com múltiplas informações, o que fez com que se tornassem ansiosos.

A geração Y está acostumada a conseguir o que quer, características que faz deles pessoas ambiciosas sempre atrás de melhores oportunidades.

Além disso, o acesso à tecnologia fez com que a Geração Y pudesse se comunicar com facilidade e agilidade. Trocar experiências, pesquisar opiniões e aconselhar tudo sempre conectado. Impossível querer enganar esses jovens com falsas promessas!

Uma das maiores dificuldades das empresas atualmente está em manter esses jovens engajados no trabalho. Vale a pena ressaltar o sentimento de coletividade. O desejo de fazer parte de algo maior Priorizando as necessidades do seu grupo para construir um sentimento de pertencimento.

Por fim, vale dizer que os *Millennials* buscam informações rápidas, gostam de relacionamentos virtuais e de compartilhar todos os momentos de suas vidas na internet.

A geração Y esta cada vez mais conectada aos smartphones. Estar acessível faz toda a diferença.

As empresas devem planejar os canais de comunicação, o site, as campanhas de e-mail e toda a estratégia de marketing para que ela seja atrativa.

A última geração a ser abordada nesse estudo será a Geração Z, pois também apresenta características que merecem ser observadas, principalmente pelo fato de ser a geração que está chegando ao mercado de trabalho.

2.4 Geração Z e suas características

Segundo Kämpf (2011) a geração Z nasceu junto com a ascensão da tecnologia a partir do início do século XXI, no momento em que a *internet* já estava consolidada e que plataformas de busca como o Google já faziam parte do cotidiano das pessoas.

Os nascidos nessa geração são chamados de “nativos digitais” pelo simples fato de manusearem sem a menor dificuldade aparelhos eletrônicos como, por exemplo, *tablets*, *notebooks*, *smartphones*, entre outros, além de ter um relacionamento todo próprio com as redes sociais e de relacionamentos.

O "Z" vem de "zapear", ou seja, trocar os canais da TV de maneira rápida e constante com um controle remoto, em busca de algo que seja interessante de ver ou ouvir ou, ainda, por hábito. "Zap", do inglês, significa "fazer algo muito rapidamente" e também "energia" ou "entusiasmo" (KÄMPF, 2011).

Outra característica presente nos nascidos nessa geração é o fato de conseguirem realizar várias tarefas ao mesmo tempo, ou como cita Lauer (2011) a capacidade de serem multitarefas.

Se por um lado essa característica pode ser vista como um diferencial para essa geração em relação aos jovens de gerações anteriores, por outro lado questiona-se se essa habilidade não pode trazer como ônus a dispersão e a perda de foco, tornando-os assim, profissionais desatentos.

A presença das gerações X e Y serão fundamentais para que haja uma maior educação profissional do que é ou não correto [...] apesar de, inevitavelmente, haver o conflito de gerações, a Z precisará muito da X, por exemplo, que ainda estará no mercado de trabalho [...] os ensinamentos dos profissionais mais velhos, que estão acostumados com foco em resultado e metas, serão benéficos e vão fazer com que as gerações interajam dentro da empresa (LAUER, 2011).

Os integrantes dessa geração não conseguem viver ou sequer se imaginar vivendo em um lugar onde não haja tecnologia e/ou acesso a *internet*, é como lembra Carvalho (2012):

A geração Z é contemporânea a uma realidade conectada à Internet, em que os valores familiares, como sentar-se à mesa e conversar com os pais, não são tão expressivos quanto os contatos virtuais estabelecidos pelos jovens na Web. Formada pelos que ainda não saíram da escola e ainda não decidiram a profissão a ser exercida no futuro a Geração Z também se destaca por sua excentricidade.

Até 2010 a geração X e a Geração *Baby Boomer* eram maioria no cenário brasileiro, mas isso tem mudado nos últimos anos e estima-se que muito em breve a Geração Z torne-se maioria no mundo.

2.5 Percentual das gerações no Brasil

Segundo o Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) no Brasil existia a seguinte configuração de percentual de gerações até o ano de 2010:

- **Geração Baby Boomer:** Cerca de 17,6 milhões (27%)
- **Geração X:** Cerca de 20,7 milhões (32%)
- **Geração Y:** Cerca de 15,3 milhões (23%)
- **Geração Z:** Cerca de 11,6 milhões (18%)

Outro dado interessante sobre essa pesquisa do IBOPE, é que os jovens da chamada Geração Y está se casando mais tarde, com isso eles têm mais tempo para se dedicar em outras frentes como, por exemplo, a carreira.

A porcentagem de jovens dessa geração que são pais ou mães caiu de 37% para 33% entre 2001 e 2010.

Mas de acordo com dados da Organização das Nações Unidas (ONU) em 2019 a população mundial de pessoas nascidas nos anos que compõem a chamada geração Z corresponderá a 32% da população mundial.

Países como a Índia que contam com cerca de 1,3 bilhões de habitantes provavelmente contará com um aumento significativo na população de pessoas da geração Z. Estima-se que o número de pessoas dessa geração possa aumentar para 472 milhões de pessoas em 2019, algo em torno de 51% a mais que o aumento que acontecerá na China, mesmo tendo uma população maior, cerca de 1,4 bilhões de habitantes.

Para que seja possível seguir em busca de informações relevantes sobre o tema central desse trabalho, se faz necessário falar um pouco sobre relacionamentos, e é exatamente esse o tema a ser abordado a seguir.

3. RELACIONAMENTOS

De acordo com Lancaster e Stillman (2011), retratam os jovens da Geração Y em uma identidade chamada de Fator M. Esse Fator M representa sete tendências, que retratam referências da Geração Y.

“Batizamos as sete tendências que compõe o fator M da seguinte forma: educação no lar, direitos garantidos, significado, grandes expectativas, necessidade de dinamismo, rede social e colaboração” (LANCASTER e STILLMAN, 2011, p.19).

Considerando a referência dos autores, eles descrevem sobre cada relacionamento citado anteriormente, sendo brevemente resumido em:

- **Educação no lar:** os pais criaram seus filhos Y da melhor maneira possível. Conforme a Geração Y vai se mostrando e caminhando com as próprias pernas, os pais vão juntos, seja fisicamente ou virtualmente. Através das novas tecnologias, mantém contato o tempo inteiro, mesmo morando longe uns dos outros (câmera de monitoramento, *whatsapp*¹, *Skype*², entre outros meios de comunicação).

Oliveira (2010) defende a relação familiar de forma similar. Segundo o mesmo, a Geração Y ficou habituada a ter pais separados, já que isso foi se tornando comum. Entretanto, isso não significava desleixo dos pais na criação, muito pelo contrário. Pais ausentes tentavam compensar na criação dos filhos oferecendo condições melhores de educação.

- **Direitos garantidos:** A Geração Y por ser tanto protegido na fase de bebe/criança cresce com a autoconfiança e a sede de conquistar o mundo. Estão habituados a ouvir elogios atrás de elogios e buscam sempre por reconhecimento e meritocracia, por isso, boa parte se julgam pessoas que merecem tratamento diferenciado.

¹ *WhatsApp* é um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones. Além de mensagens de texto, os usuários podem enviar imagens, vídeos e documentos em PDF, além de fazer ligações grátis por meio de uma conexão com a internet.

² *Skype* é um software que permite comunicação pela Internet através de conexões de voz e vídeo, criado por Janus Friis e Niklas Zennstrom. O *Skype* foi lançado no ano de 2003. Em 2005 foi vendido para a empresa eBay e pertence, desde maio de 2011, à Microsoft.

- **Significado:** o sonho deles é ter sentido em tudo que está fazendo. O trabalho deve trazer algum retorno de valores que contribua para o seu aprendizado. Buscam e prezam sempre pela realização pessoal. Tudo tem que ter um motivo, um contexto, uma história e uma relevância no resultado final.
- **Grandes expectativas:** A Geração Y começa a trabalhar já projetando uma promoção em curto prazo. Muitos ficam desapontados quando suas expectativas não são atendidas. Devido a isso, mudam de emprego rapidamente sem pensar duas vezes, buscando sempre passos maiores e dos quais que atenda seus propósitos pessoais.
- **Necessidade de dinamismo:** informação e entretenimento sempre estiveram interligados com essa geração. Criados e moldados em cima da vivência com as tecnologias e do computador pessoal. Oliveira (2010) complementa essa necessidade “são extremamente informados, mas também possuem um componente importante de alienação, pois ainda não conseguem ou não sabem lidar com toda essa informação de forma produtiva” (p. 41).
- **Colaboração:** Ser chefe não é o intuito principal, principalmente comparado às gerações anteriores. A Geração Y quer tomar decisões em conjunto, valoriza o trabalho em equipe e foca no resultado final, baseada em debates construtivos e argumentos racionais estabelecidos entre os integrantes da equipe. O chefe é tratado como alguém do mesmo nível hierárquico, levando a liderança em nova direção baseado no bem de um grupo de pessoas. Na maior parte das vezes, o chefe não é da mesma geração e pensa completamente diferente, ocasionando em conflitos de princípios e de valores.
- **Rede social:** A Geração Y percorre a todo o momento por diversos ambientes digitais e principalmente pelos sites de relacionamento e as tão famosas redes sociais. Outras gerações também utilizam, mas são mais receosas com os conteúdos de informação, e o tempo dedicado a eles. A Geração Y tem essa forte característica de experimentar mais rapidamente uma novidade principalmente se é voltada a internet e aos meios de comunicação sociais, que é encarada com curiosidade pela grande maioria, estimulando uma participação ativa de sua parte.

De acordo com a pesquisa da BOX1824 (2010), o medo de se sentirem sozinhos e perdidos e até mesmo ultrapassados faz com que necessitem usar uma linguagem de expressão excessiva. Não é surpresa que vídeos virais sejam sucesso na internet. Sem nenhum conteúdo de relevância, sejam eles vídeos de gatinhos, de danças desconhecidas ou de jovens bêbados; pipocam diariamente em sites de redes sociais, que, além disso, é mais que um meio de divulgação; são sites que na mão da Geração Y, são frequentemente utilizados como diários pessoais, exibindo os usuários e as demais pessoas conectadas.

O próximo capítulo abordará outro tema importante e relevante para esse estudo, a gestão de equipes.

4. GESTÃO DE EQUIPES

Casado (2002) apresenta as diferenças necessárias para que seja possível entender o que é um grupo e uma equipe.

Segundo a autora um grupo consegue se transformar em uma equipe na medida em que as pessoas começam a entender de que maneira as coisas funcionam e a partir daí passam a compartilhar objetivos e responsabilidades que são comuns a todos.

Considerando que a gestão de equipe nada mais é que extrair, de um número de funcionários, o melhor resultado possível, o gestor deve acompanhar e auxiliar esse rendimento, mantendo, acima de tudo, a motivação e o engajamento.

Liderar requer uma base comportamental alinhada com ética e compromisso com valores da empresa e colaboradores. O gestor moderno não está interessado em fofocas e intrigas.

Em contrapartida, exerce sua liderança com base na confiança e com a certeza de tê-los como aliados em busca do alcance da missão, visão e dos valores da empresa. Afinal, de acordo com John Maxwell, “o bom líder é aquele capaz de atingir a sensibilidade da equipe sem impedir o seu brilho”.

Líderes da geração Y geralmente são agregadores e por esse motivo preferem não impor suas próprias vontades, geralmente são pessoas democráticas e que sabem até onde

podem ir, dessa forma exercitam competências comuns para os nascidos nessa geração que são o poder de argumentação e também a lógica.

São pessoas ágeis, tecnológicas e muito arrojadas que aparecem com uma proposta de gestão inovadora, com um excelente potencial. Algo desafiador para a geração Y é fazer a gestão com diferentes gerações, pessoas com décadas a mais e menos dentro da organização.

Anos de atuação, carreira consolidada e tempo de casa já não são mais determinantes para se estabelecer como gestor. A primeira leva de integrantes da geração Y começa a capitanear equipes e, da mesma forma que ocorreu quando entrou no mercado de trabalho, provoca mudanças significativas no universo da gestão de pessoas e entre colegas (GOMES, 2014)

De acordo com Laira Seus, vice-presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos no Estado (ABRH-RS) o ideal é proporcionar um ambiente que priorize o respeito mútuo e propicie a troca de experiências. A dificuldade é grande, porém o entusiasmo do líder da atualidade faz com que essa barreira seja quebrada.

Segundo Mendonça (2011) pessoas que se reportam a líderes mais jovens, principalmente oriundos da geração Y, podem apresentar uma visão de mundo tanto positiva quanto negativa.

A autora salienta também que muitas dessas pessoas reportam que se por um lado pode haver dificuldades de relacionamento por causa das diferenças naturais existentes entre as diferentes gerações, quando o ponto abordado é a comunicação, a tendência é que ela aconteça de maneira mais fácil e natural.

Isso geralmente acontece porque o gestor da geração Y tende a ser mais direto e objetivo e por esse motivo sempre busca respostas igualmente claras e objetivas, além de possuir maior facilidade de se relacionar com outras pessoas.

Outra vantagem de se lidar com um gestor Y é o fato de ele enxergar a equipe não como uma equipe de profissionais sobre o seu comando, mas como um verdadeiro time.

Esse jovem sempre quis fazer parte de um time e aprendeu que a vida não tem uma hierarquia definida, como tempos atrás.

Essas características da geração Y tem alçado cada vez mais rapidamente seus membros ao patamar de liderança de equipes, inclusive aquelas formadas por pessoas de gerações anteriores a dela, mas essa situação tem trazido um problema cada vez mais recorrente principalmente para o departamento de Recursos Humanos que é a forma de gerenciar os conflitos que estão surgindo, assunto a ser tratado a seguir.

5. CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

As situações relatadas até esse ponto parecem levar a uma afirmação bastante pertinente quando se pensa nas diversas gerações que atuam ao mesmo tempo nas diversas organizações espalhadas pelo mundo nos dias de hoje, o conflito.

Autores como Vecchio (2008) afirmam que o conflito não é algo desejável muito menos indesejável e que se trabalhado de maneira positiva pode gerar bons resultados organizacionais. Por outro lado, o inverso também pode ser verdadeiro segundo o autor.

Outro autor que aborda o tema conflitos organizacionais é Chiavenato (2009) quando salienta que conflito nada mais é que o resultado das diferenças naturais existentes em todos os seres humanos, ou seja, as desigualdades provenientes de pessoas igualmente desiguais.

As organizações não são diferentes, isso significa dizer que elas também apresentam desigualdades entre si, seja na maneira de administrar, em seus desejos ou em suas ambições.

O problema do conflito é quando ele é levado para o lado pessoal, nessas circunstâncias o resultado tende a ser negativo, mas quando o conflito é utilizado como forma de discussão em torno de ideias, o resultado geralmente tende a ser positivo.

Chiavenato (2009) lembra ainda que há basicamente três condições que podem ser entendidas como os elementos desencadeadores de conflitos nas organizações:

- Diferenciação de atividades ou Maior Especialização: com o crescimento das organizações são criados grupos diversos e específicos, com essa maior especificação os grupos passam a ver as mesmas questões de diferentes perspectivas, desenvolvendo linguagens e objetivos próprios e são esses objetivos que ao se diferenciarem dos demais podem desencadear conflitos;
- Recursos Compartilhados: Como normalmente os recursos disponíveis nas organizações são escassos ou limitados e são divididos entre os setores, quando uma área ou setor resolve aumentar o uso desses recursos, outra equipe perde esse percentual de recurso o que gera desavenças entre os grupos;
- Atividades interdependentes: Dentro das organizações todos dependem um dos outros e na medida em que um setor não pode dar continuidade em suas atividades sem que o outro tenha realizado a sua parte há um conflito, nesse caso existe a oportunidade de uma equipe auxiliar ou prejudicar a realização das atividades dos colegas.

Mas não são apenas essas três condições que podem desencadear conflitos no ambiente organizacional como apontam Hitt; Miller; Colella (2001):

- Disposição Física do Ambiente: que ocorrem quando os colaboradores dispõem de um espaço físico insuficiente, ou seja, trabalham em quadrados com divisórias e não possuem espaço pessoal ou privacidade adequada. O resultado é chamado pelo autor de interdependência estressante. A situação passa a ter um agravante maior quando um colaborador não policia os resultados do seu comportamento perante o grupo a sua volta. Um simples hábito pessoal como, por exemplo, falar alto ao telefone pode gerar motivo de conflito ao grupo;
- Centralização da Autoridade: A centralização passa a ser fator desencadeante de conflito porque no caso de uma empresa que mantém o poder de decisão em outra unidade os funcionários podem criar atritos com o supervisor imediato da unidade devido este não ter controle da sua situação de trabalho. E no caso de empresas que tem o setor de seleção e recrutamento de pessoas centralizado em outra unidade ou na matriz pode causar conflito com a unidade individual ao enviar um colaborador com perfil diferente do necessário para aquele determinado setor, além disso, será esse setor que terá que trabalhar com esse novo funcionário ao qual não tiveram participação nenhuma na escolha desse novo componente da equipe;
- Comunicação: A comunicação precária ou falta dela também tem a sua fatia na porcentagem de causas do conflito, os funcionários podem não ter informações suficientes para um melhor desempenho de seus papéis e quais os objetivos corporativos a serem alcançados, se esses têm como exemplo de comunicação deficiente gestores que se comunicam um com o outro mais nenhum deles ouve o outro. Esse clima hostil se espalha entre os respectivos departamentos causando assim uma situação insustentável de coordenação.

Mas existem também as características individuais, como por exemplo, a personalidade e o desempenho passado, que também podem ser elementos desencadeadores de conflitos organizacionais e que não podem ser ignorados.

Os conflitos sempre existiram nas organizações e na vida, e muitos autores como Robbins (2004) acreditam que eles são essenciais para que as empresas consigam manter-se sempre inovando e buscando soluções diferentes para problemas rotineiros:

Um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na iminência de tornar-se estático, apático, sem responder à necessidade de mudança e inovação (ROBBINS, 2004, p.173).

Quando o conflito é associado as diferentes percepções do trabalho que cada geração demonstra, o problema parece ganhar um alcance ainda maior.

Segundo Zenke; Raines; Filipczk (2000) algumas dessas diferenças são bastante características, por exemplo, os autores sugerem que as pessoas que fazem parte da Geração X tendem a ser bastante conservadoras em relação as pessoas de gerações que vieram depois delas, além de valorizar a família e o emprego de maneira igualmente diferente.

Ainda segundo os autores essas pessoas têm dificuldade de aceitar supervisão e não são boas no cumprimento de prazos.

Já as pessoas da Geração Y geralmente têm um nível de educação mais elevado, além de terem nascido na interatividade característica de sua época.

Usando apenas essas duas gerações e a tecnologia como exemplo para possíveis situações de conflitos entre gerações no ambiente de trabalho, parece ser possível afirmar que o abismo tecnológico existente entre eles pode ser um dos fatores desencadeantes de conflitos.

Se as gerações *Baby Boomers* e Z forem consideradas também, nesse caso como as duas pontas das gerações, parece ser possível afirmar então que esse abismo se torna ainda maior, podendo levar a conflitos igualmente maiores.

6. METODOLOGIA

Hubner (2001, p. 41) diz que a metodologia pode ser descrita como uma das partes mais importantes de qualquer projeto de pesquisa seja de graduação, dissertações de mestrado ou teses de doutorado.

A autora faz essa afirmação por entender que é nessa seção que são feitas as explicações lógicas sobre o caminho escolhido pelo autor no desenvolvimento de sua pesquisa.

Ainda segundo a autora é nessa seção que os pesquisadores deixam claro quais serão os principais fenômenos a serem estudados bem como a forma que serão coletados os dados e como será feita a análise deles.

Os dados foram coletados através de levantamento bibliográfico a partir da utilização de livros, artigos, monografias, teses e dissertações adquiridas de fontes seguras de consulta (Medline, Lilacs, Bireme, Scielo, Google Acadêmico, Biblioteca das Universidades Federais, etc.).

O delineamento dessa pesquisa se deu a partir de duas frentes distintas: a) um levantamento bibliográfico, realizado em livros e artigos, pesquisa documental e revistas científicas sobre os temas propostos.

Segundo Gil (2002, p. 44) o levantamento bibliográfico desenvolve-se a partir de material disponível e já finalizado, principalmente advindos de livros e de artigos científicos, com o objetivo de apoiar, ampliar e aprofundar os conhecimentos sobre o objeto que se está estudando.

Com relação ao segundo ponto de pesquisa desse estudo será realizado: b) um estudo de caso com o suporte de um questionário composto por oito questões fechadas.

De acordo com Cervo; Bervian; Da Silva (2007, p. 62) o estudo de caso caracteriza-se por ser “uma a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.”

Já o questionário, ainda segundo os autores, “refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”.

6.1 Participantes

Participaram dessa pesquisa 100 pessoas, de ambos os sexos, de diferentes idades e das mais diversas áreas de formação e de trabalho, conforme pode ser visto na Tabela 1.

Todos foram escolhidos aleatoriamente e por conveniência, sendo que 36% (36 participantes) reportaram ser do sexo masculino, enquanto 64% (64 participantes) reportaram ser do sexo feminino.

Com relação a idade dos participantes, 1,01% (um participante) relatou ter menos de 20 anos de idade, 43,43% (43 participantes) relatou ter entre 21 e 30 anos de idade, 41,41% (41 participantes) relataram ter entre 31 e 40 anos de idade e 14,41% (14 participantes) relataram ter mais de 40 anos de idade.

Tabela 1. Dados dos participantes

Variáveis		f	%	Intervalo	f	%
1. Sexo	Masculino	36	36,00			
	Feminino	64	64,00			
2. Idade (anos)				< 20	1	1,01
				Entre 21 e 30 anos	43	43,43
				Entre 31 e 40 anos	41	41,41
				> 40 anos	14	14,14

A pesquisa foi respondida principalmente por uma maioria de pessoas que informaram ser do sexo feminino e com idade entre 21 e 30 anos.

6.2 Procedimentos

Não houve nenhum critério especial para a escolha dos participantes desse estudo. Todos receberam um link por e-mail que os direcionava para o servidor onde estava disponibilizado o questionário, composto de oito perguntas fechadas.

Os dados foram coletados a partir da utilização de um questionário disponibilizado na *internet* e o objetivo geral era verificar as relações comportamentais da geração Y na gestão de equipes.

7. ANÁLISE E DISCUSSÕES

A análise e discussão dos dados têm como objetivo verificar as respostas coletadas a partir do preenchimento do questionário pelos participantes da pesquisa, e com base nesses resultados, analisar os resultados obtidos.

De acordo com o Manual de Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Metodista de São Paulo a discussão caracteriza-se por ser uma seção onde o autor dispõe de maior liberdade de desenvolvimento.

O manual informa ainda que nessa etapa de desenvolvimento do trabalho, o autor ao mesmo tempo em que tem a possibilidade de justificar os meios que adotou para a obtenção dos resultados oriundos da coleta de dados utilizada, tem também a possibilidade de fazer uma ponte entre toda a literatura utilizada na fundamentação teórica e esses resultados.

Espera-se que a final dessa etapa que o leitor seja conduzido a um caminho onde ele seja capaz de chegar sozinho e naturalmente a alguma conclusão.

O primeiro resultado a ser verificado está disponível na tabela 2, cujo objetivo era verificar se os participantes desse estudo, em algum momento de suas vidas, já tinham ouvido falar nas gerações “*Baby Boomers*”, X, Y, Z.

Abaixo, para uma análise inicial, os resultados obtidos após a coleta de dados:

Tabela 2. Já ouviu falar nas gerações “*Baby Boomers*”, X, Y, Z?

Você já ouviu falar em gerações “ <i>Baby Boomers</i> ”, X, Y, Z?	f	%
Sim, muitas vezes	28	28,00
Algumas vezes, em determinadas situações	39	39,00
Não, nunca ouvi falar	33	33,00

A primeira pergunta, cujos resultados podem ser verificados na tabela 2, teve como objetivo verificar se os participantes da pesquisa já ouviram falar das gerações utilizadas como base para esse estudo, que são as gerações "Baby Boomers", X, Y, Z respectivamente.

A tabela 2 mostra que 28% dos participantes (28 pessoas) informaram que sim, muitas vezes ouviram falar nas gerações "Baby Boomers", X, Y, Z. Já 39% dos participantes (39 pessoas) informaram que algumas vezes, em determinadas situações ouviram falar nas gerações "Baby Boomers", X, Y, Z, enquanto 33% dos participantes (33 pessoas) informaram que nunca ouviram falar nas gerações "Baby Boomers", X, Y, Z.

Os resultados para essa pergunta foram bastante equilibrados, mostrando que uma ampla maioria (cerca de 67% dos participantes) quando consideradas as respostas "Sim, muitas vezes" e "Algumas vezes, em determinadas situações" já ouviram falar sobre as gerações "Baby Boomers", X, Y, Z.

Por outro lado apenas 33% das pessoas que participaram da pesquisa relataram que nunca ouviram falar nas gerações utilizadas nesse estudo.

Apesar da maioria dos respondentes ter entre menos de 30 anos de idade, quando somadas as pessoas que compreendem entre 31 e 40 anos com as pessoas que disseram ter acima de 40 anos de idade, o percentual sobe para 55%, o que pode ser o motivo do resultado que mostra que a maioria das pessoas que participaram desse estudo pelo menos em algum momento ou em alguma situação já ter ouvido falar as gerações "Baby Boomers", X, Y, Z.

Outro ponto importante e que também foi considerado nesse estudo foi tentar entender se além de já ter ouvido falar sobre o assunto se as pessoas conhecem o significado de cada uma das letras ou siglas utilizadas para a definição de cada geração do estudo.

A tabela 3 abaixo apresenta os resultados obtidos após a tabulação das respostas coletadas.

Tabela 3. Sabe o que significa?

Sabe o que significa?	f	%
Sim, totalmente	34	34,34
Talvez, não tenho certeza	30	30,30
Não, não sei o que significa	35	35,35

O resultado foi bem equilibrado, mas a maioria, cerca de 64% relatou saber ou pelo menos ter uma ideia do significado das letras ou siglas utilizadas para definir cada uma das gerações desse estudo.

Apenas cerca de 35%, algo em torno de um terço dos participantes, relatou desconhecer seus significados.

Esse resultado é muito parecido com o resultado do indicador anterior, o que parece tornar os dados bastante confiáveis, pois cerca de um terço dos participantes também relatou nunca ter ouvido falar nas gerações "Baby Boomers", X, Y, Z.

Até o presente momento os dados parecem bastantes consistentes não apresentando discrepâncias significativas entre as pessoas que disseram já terem ouvido falar e que na mesma proporção disseram que sabem o que significa.

Na outra ponta dos resultados a quantidade de pessoas que disseram nunca ter ouvido falar e que desconhecem seu significado também se mantiveram equilibradas.

A próxima tabela apresenta uma pergunta que busca ter um primeiro contato com os objetivos do estudo, que são as possíveis diferenças e conflitos que possam existir dentro do ambiente organizacional, quando diferentes gerações estiverem trabalhando e convivendo juntas.

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

Você acredita que as diferenças existentes entre essas gerações podem gerar conflitos no ambiente organizacional?	f	%
Sim, com certeza	64	64,00
Talvez, não tenho uma opinião formada	33	33,00
Não, acho que não faz diferença	3	3,00

Para essa questão, ampla maioria dos participantes (cerca de 64%) disseram que acreditam que sim, com certeza as diferenças existentes entre essas gerações podem gerar conflitos no ambiente organizacional.

Para esse dado estatístico parece que a idade dos respondentes não teve influência no resultado obtido, pois na outra ponta, apenas 3% dos entrevistados relataram acreditar que as diferenças e características de cada geração tendem a causar conflitos no ambiente organizacional.

A próxima pergunta refere-se a uma situação específica que é quando líderes e liderados são de gerações diferentes, e para efeito de tentar atender os objetivos desse estudo usou-se como referência líderes mais jovens que seus subordinados.

Tabela 5. E no caso dos líderes serem de outra geração, ou seja, mais jovens que seus subordinados, você acredita que pode haver conflitos na gestão da equipe?

E no caso dos líderes serem de outra geração, ou seja, mais jovens que seus subordinados, você acredita que pode haver conflitos na gestão da equipe?	f	%
Sim, com certeza	56	56,00
Talvez, não tenho uma opinião formada	20	20,00
Não, acho que não faz diferença	24	24,00

Quando conflito é analisado levando-se em conta uma relação hierárquica entre as pessoas de gerações diferentes, da mesma forma que na questão anterior a maioria acredita que situações de conflito podem ser identificadas dentro do ambiente organizacional.

No entanto, quando se coloca o fator hierarquia na questão, mesmo que seja com pessoas mais jovens liderando pessoas mais velhas, o conflito ainda aparece como uma situação provável, mas em uma porcentagem menor do que no caso que não há a relação hierárquica envolvida.

Em outras palavras 97% acreditam no conflito quando há pessoas de diferentes gerações trabalhando no mesmo ambiente enquanto 76% acreditam nessa mesma situação de conflito quando há algum tipo de relação hierárquica envolvida.

Já para as pessoas que acreditam que essa relação não faz diferença quando se fala no conflito que pode ser gerado por conta da diferença entre as gerações a situação se inverte.

Quando não há relação de hierarquia envolvida apenas 3% acreditam que as diferenças não fazem diferença, por outro lado quando a pesquisa quer saber se no caso de existir algum tipo de relação hierárquica entre líderes mais jovens em relação a pessoas mais velhas, esse índice sobe para 24%.

A pergunta seguinte quer saber se as empresas estão preparadas para administrar eventuais problemas advindos da gestão de pessoas mais jovens frente a pessoas mais velhas, e a tabela 6 apresenta os dados coletados.

Tabela 6. Em sua opinião, as empresas estão preparadas para administrar eventuais problemas advindos da gestão de pessoas mais jovens frente a pessoas mais velhas?

Em sua opinião, as empresas estão preparadas para administrar eventuais problemas advindos da gestão de pessoas mais jovens frente a pessoas mais velhas?	f	%
Sim, com certeza	20	20,00
Talvez, não tenho uma opinião formada	40	40,00
Não, elas não estão preparadas	40	40,00

Mais uma vez o fator idade parece não fazer muita diferença no que se refere a percepção dos participantes desse estudo, pois apenas 20% responderam acreditar que sim, as empresas estão preparadas para administrar os problemas que eventualmente apareçam por conta das diferenças encontradas nas pessoas de gerações diferentes.

Um dado aparentemente importante mas que pode causar uma certa preocupação é o fato de 60% dos participantes não conseguirem enxergar nas empresas o preparo necessário para administrar os eventuais conflitos.

Essa população relatou que não tem uma opinião formada ou não veem as organizações preparadas para administrar eventuais problemas advindos da gestão de pessoas mais jovens frente a pessoas mais velhas.

Mas e as pessoas mais velhas, será que estão preparadas para ser gerenciadas por pessoas mais novas?

Essa pergunta foi feita e está disponibilizada abaixo na tabela 7 desse estudo.

Tabela 7. E as pessoas mais velhas, estão preparadas para ser gerenciadas por pessoas mais novas?

E as pessoas mais velhas, estão preparadas para ser gerenciadas por pessoas mais novas?	f	%
Sim, com certeza	7	7,00
Talvez, não tenho uma opinião formada	34	34,00
Não, elas não estão preparadas	59	59,00

O resulta parece consolidar e ratificar as questões anteriores, pois apenas 7% dos entrevistados disseram acreditar que as pessoas mais velhas estão preparadas para ser gerenciadas por pessoas mais novas.

A grande maioria, (cerca de 93%) disseram não ter uma opinião formada ou não acreditar que as pessoas mais velhas estão preparadas para ser gerenciadas por pessoas mais novas.

Esses dados mostram que ainda há muito por fazer, seja na mudança de comportamento **DA** empresa e na mudança de comportamento **NA** empresa.

Uma coisa que parece fato, e por isso parece ser possível afirmar, é que não há espaço para ignorar que diversas gerações fazem parte do contexto organizacional, seja no âmbito nacional ou internacional, e que possíveis conflitos deverão surgir por causa das diferenças naturais de agir, pensar e se posicionar de pessoas que nasceram em épocas diferentes.

Os resultados apresentaram respostas que foram ao encontro das hipóteses levantadas inicialmente, que existem muitas diferenças entre as gerações desse estudo, que elas precisam ser levadas em conta durante o processo de gestão, que é preciso buscar formas de achar o equilíbrio entre os conhecimentos, habilidades e atitudes para que seja possível gerenciar de maneira mais eficiente as pessoas de diferentes e gerações.

Também parece ser necessária a realização um trabalho de conscientização que seja capaz de fazer as pessoas entenderem que conflitos sempre vão existir, mas que eles devem ser em torno de ideias e não por causa da diferença de geração ou de relações hierárquicas entre essas pessoas.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito já foi falado, tanto no âmbito nacional quanto internacional sobre gerações e conflitos, e diversos estudos apresentaram indicadores que ajudaram outros pesquisadores a formularem suas hipóteses e objetivos de estudo no que se refere a diferentes gerações trabalhando juntas e ao mesmo tempo em um mesmo ambiente de trabalho.

As diferenças naturais que cada geração apresentou ao longo da história não se faz diferente quando abordadas dentro do contexto organizacional e por isso conflitos acabam sendo situações facilmente encontradas, mas quando o estudo se refere a indivíduos de uma geração tendo como subordinados indivíduos de gerações anteriores, os conflitos parecem se formar não em torno de ideias, mas em torno de situações pessoais, muitas vezes por situações criadas por conta das características citadas anteriormente.

Alguns estudos mostram que outros fatores também podem contribuir para que conflitos sejam desencadeados, e talvez a tecnologia seja um dos motivos que mais contribuem para que isso seja verdade.

O objetivo desse estudo era buscar informações que levassem a reflexão e a compreensão de como esses indivíduos da geração Y se relacionam e gerenciam conflitos quando estão em cargo de comando, principalmente frente a equipes compostas por pessoas de gerações diferentes da dele, por exemplo, gerações *Baby Boomers* e X.

Através de diversas pesquisas, sendo uma de caráter puramente bibliográfico e outra feita a partir de uma pesquisa realizada com 100 pessoas de ambos os sexos e de diferentes idades, foi possível coletar dados que puderam servir de indicadores que levaram a diferentes interpretações sobre o tema.

Os resultados mostraram que parece haver um entendimento parecido entre as pessoas que participaram dessa pesquisa, pois tanto no que se refere a pergunta sobre já ter ouvido falar nas diferentes gerações abordadas nessa pesquisa quanto a conhecer as terminologias utilizadas, nos dois casos cerca de um terço das pessoas que participaram responderam que não conhecem e nunca ouviram falar em gerações dentro do contexto do estudo.

Da mesma forma quando se observa a situação contrária, as respostas foram também bastante próximas e os dois terços restantes ratificaram o resultado afirmando que sabem ou já ouviram falar em gerações bem como conhecem as terminologias utilizadas em suas respectivas definições.

Esse tipo de resultado demonstra que os dados coletados apresentam um índice alto de confiabilidade, pelo menos no que se referem a esses dois indicadores, pois houve coerência durante o processo de resposta por parte dos participantes.

Outro dado interessante revelado após a coleta e a interpretação dos dados se refere ao questionamento quanto a percepção dos participantes quanto aos conflitos que podem ser gerados por causa das diferentes gerações atuando em conjunto no ambiente organizacional.

Cerca de 97% por cento, ou seja, quase que a totalidade dos participantes acreditam que sim ou que no mínimo talvez seja possível que conflitos aconteçam por conta das diferenças naturais de cada geração atuando em conjunto no ambiente organizacional, por outro lado, quando se complementa essa questão colocando a questão da hierarquia, nesse caso de líderes mais jovens liderando pessoas mais velhas, ou seja, de gerações anteriores a sua, esse índice cai, pelo menos na percepção dos participantes, para cerca de 76%.

Há muito se tem falado na necessidade das organizações se adaptarem as mudanças que se iniciaram principalmente com o advento da globalização em meados da década de 1990 do século passado, porém, parece possível afirmar que muito pouco tem sido feito na prática.

Essa percepção se confirmou, pelo menos nessa pesquisa, quando os resultados foram tabulados e apenas 20% dos participantes relataram acreditar que as organizações estão preparadas para administrar os problemas que por ventura surjam em decorrência da gestão de pessoas mais jovens frente a equipes compostas por pessoas mais velhas.

A grande maioria, cerca de 80% ainda não consegue enxergar essa situação nas realidades em que vivem, e esse dado acaba por se tornar preocupante, principalmente quando levado em conta que é cada vez mais fácil encontrar pessoas jovens assumindo cargos de liderança nas organizações.

Por fim a pesquisa também quis saber se as pessoas mais velhas estão preparadas para se reportarem a pessoas mais jovens e de uma geração diferente da sua e o resultado também foi bastante parecido com a percepção dos participantes com relação ao questionamento anterior.

Cerca de 93% das pessoas que participaram da pesquisa, independente da idade, acreditam que as pessoas mais velhas que ainda estão nas organizações brasileiras não estão preparadas para se reportar para gestores mais jovens.

Sendo assim, parece possível afirmar que tanto as organizações quanto as pessoas que hoje fazem parte de seus quadros de funcionários têm um desafio enorme para os próximos anos, afinal parece uma realidade que cada vez mais as organizações dão oportunidades para pessoas jovens.

Por outro lado tanto as organizações quanto os mais velhos de casa não estão preparados para essa nova realidade, portanto novos olhares e novas hipóteses precisam ser criadas para tentar buscar alternativas para diminuir os índices de rejeição encontrados nessa pesquisa.

Ao longo das pesquisas que deram embasamento a esse trabalho, os objetivos citados parecem ter sido alcançados através dos estudos que possibilitaram traçar essas diretrizes.

Por conta do questionário utilizado na coleta dos dados dessa pesquisa foi possível observar como já foi citado anteriormente, que apenas um terço dos participantes nunca ouviram falar nas gerações tratadas nesse trabalho, assim como, na mesma proporção, desconhecem as terminologias utilizadas nas definições de cada uma das gerações.

Como última sugestão para futuros pesquisadores fica o direcionamento para a metodologia, pois parece possível afirmar que estudos que contemplem a participação de um número maior de pessoas e que possam contribuir com suas experiências e vivências, tende a apresentar resultados que facilite e auxilie na interpretação dos assuntos definidos no objetivo geral.

9. REFERÊNCIAS

- CASADO, Tânia et al. As pessoas na organização. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. vol.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999
- CATHO. **A Comunicação da Geração Y: o X da Questão**. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/columnistas/marcos-gross/a-comunicacao-da-geracao-y-o-x-da-questao/>>. Acesso em: 02 Fevereiro 2019
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R., **Metodologia científica**. 6ª ED. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- COHN, Gabriel - **organizador. Comunicação e Indústria Cultural**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1987
- CORRÊA JÚNIOR, Carlos Cícero Marques; LIMA, Fabiana Alves de; CONCEIÇÃO, Iracélia

Andrade da; SOUZA, Wagner Almeida de; KONRAD, Márcia Regina. O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2179-9636, Ano 6, número 21, fevereiro de 2016

DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio - **organizadores. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2008

E se o seu líder for da Geração Y? Confira como eles agem. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/e-se-o-seu-lider-for-da-geracao-y-confira-como-eles-agem/41988/>>. 05 Fevereiro 2019

Este é o jeito certo de liderar equipes com pessoas de diferentes gerações. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/videos/sua-carreira/este-e-o-jeito-certo-de-liderar-equipes-com-pessoas-de-diferentes-geracoes/>>. Acesso em: 21 Setembros 2018

E se o seu líder for da Geração Y? Confira como eles agem. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/amp/noticia/2023315/seu-lider-for-geracao-confira-como-eles-agem>>. Acesso em: 18 Setembros 2019

FINARDI, Alessandro Cesar. **Relacionamentos entre gerações no ambiente de trabalho - o caso do tribunal de contas do estado de São Paulo.** Escola de Artes, Ciências e Humanidades, a Universidade de São Paulo, 2012

FREIRE M. **O papel do líder contemporâneo.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/o-papel-do-lider-contemporaneo/60218/>>. Acesso em: 20 Setembros 2018

GASPARINI C. **Como ser um bom chefe para a geração Y?** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/videos/sua-carreira/como-ser-um-bom-chefe-para-a-geracao-y/>>. Acesso em: 21 Setembros 2018

Geração Y: As Transformações Nas Práticas De Gestão Nas Organizações. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/54686/R%20-%20E%20-%20GEMINY%20LOPES%20DOS%20SANTOS.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 Março 2019

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 05 Fevereiro 2019

Geração Y: expectativas de estilo de liderança e satisfação no ambiente de trabalho. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/310802085_Geracao_Y_expectativas_de_estilo_de_lideranca_e_satisfacao_no_ambiente_de_trabalho/>. Acesso em: 03 Fevereiro 2019

Gerações e Mercado de Trabalho Suas Relações com as Organizações. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/321711301_geracoes_e_mercado_de_trabalho_suas_relacoes_com_as_organizacoes> Acesso em: 09 Março 2019

Gerações Y: o desafio de incentivar e fidelizar esse público. Disponível em: <<https://grupolm.com.br/geracoes-y-e-z-o-desafio-de-incentivar-e-fidelizar-esse-publico/>> Acesso: 02 de Fevereiro de 2019

Geração Y - Perfil, Motivadores e Relacionamentos. Disponível em: <<http://www.itu.com.br/artigo/geracao-y-perfil-motivadores-e-relacionamento-20121020>> Acesso: 02 fevereiro 2019

GIL, A. C., **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002

HALF R. (2015) **Liderança da geração Y no mercado de trabalho, quais os desafios?** Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/lideranca-da-geracao-y-no-mercado-de-trabalho-quais-os-desafios>>. Acesso em: 13 Setembros 2018

HALF R. (2017) **Geração Y chega à liderança nas empresas - e agora?** Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/carreira/geracao-y-chega-lideranca-nas-empresas-e-agora>>. Acesso em: 13 Setembros 2018

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

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

JRMCOACHING. **Características da geração Y**. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/caracteristicas-da-geracao-y/>>. Acesso em: 16 Janeiro 2019

Jovens das gerações Y e Z buscam segurança, mobilidade e conectividade, mostra pesquisa. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/jovens-das-geracoes-y-e-z-buscam-seguranca-mobilidade-e-conectividade-mostra-pesquisa/>>. Acesso em: 20 Setembros 2018

KÄMPF, Cristiane. A geração Z e o papel das tecnologias digitais na construção do pensamento. Publicado em 2011.

LANCASTER, Lynne C. e STILLMAN, David. **O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho**. São Paulo: Saraiva 2011

LAUER, Caio. A chegada da geração Z no mercado de trabalho. Publicado em 2011. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegadada-geracao-z-no-mercado-de-trabalho>>.

Liderança da Geração Y. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-da-gerao-y/>>. Acesso em: 14 Setembros 2018

LIMA, Ranieri. **Perfil das Gerações no Brasil: as Gerações X, Y, Z e seus perfis políticos**. São Paulo: Baraúna, 2012

MACEDO J. **O papel do gestor moderno na liderança da geração Y**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/o-papel-do-gestor-moderno-na-lideranca-da-geracao-y/110659/>> Acesso em: 13 Setembros 2018

MELLO S. **Entendo as gerações**. Disponível em: <<http://www.abrbrasil.org.br/cms/materias/artigos/entendendo-as-geracoes/>>. Acesso em: 19 Setembros 2018

MELO, Luísa. **Empresas perdem produtividade em conflitos de gerações**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresas-perdemprodutividade-em-conflitos-de-geracoes>> , 2014

MENDONÇA, Camila F. de. E se o seu líder for da Geração Y? Confira como eles agem. Um líder Y dificilmente ficará dando suporte a seus colaboradores. Administradores.com. Disponível em <https://administradores.com.br/noticias/e-se-o-seu-lider-for-da-geracao-y-confira-como-eles-agem>. Acesso setembro 2019

O líder educador: Como ele Age? Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/o-lider-educador-como-ele-age/35539>>. Acesso Setembro 2018

OLIVEIRA, S. **Geração Y: O nascimento de uma nova geração de líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2010

O mercado de trabalho e o choque das gerações. Disponível: <<http://portalcoppini.com.br/mercado-de-trabalho-choque-das-geracoes/>> Acesso em: 09 Março 2019

RICCI N. **Liderança Y – agora é a vez deles**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lideranca-y-agora-e-a-vez-deles/71122/>>. Acesso em: 19 Setembros 2018

O que a geração Y pode nos ensinar sobre liderança. Disponível em: <<https://congressoemfoco.uol.com.br/opiniao/colunas/o-que-a-geracao-y-pode-nos-ensinar-sobre-lideranca/>>. Acesso em: 12 Setembros 2018

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

PATI C. **7 chefes da Geração Y abrem o jogo sobre dificuldades ao liderar**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/7-chefes-da-geracao-y-abrem-o-jogo-sobre-dificuldades-ao-liderar/>>. Acesso em: 17 Setembros 2018

PINHEIRO E. **Líder Educador.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lider-educador/23910/>>. Acesso em: 21 Outubro 2018

PINTO, Vinicius. Geração X - os filhos dos Baby Boomers. Publicado em 2013. Disponível em: <<http://viniciuspinto.com/marketing-digital/geracao-x-os-filhos-dosbaby-boomers/>>.

Quem são os brasileiros da geração Y? Disponível em: <<https://www.clientesa.com.br/estatisticas/63120/quem-sao-os-brasileiros-da-geracao-y>> Acesso: 01 Fevereiro 2019

REVISTA EXAME. Os millennials, lamentamos informar, são coisa do passado, (2017) Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/os-millennials-lamentamos-informar-sao-coisa-do-passado/> - Acessado em junho de 2019

ROBBINS, S. P. Fundamentos do comportamento organizacional. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2004

RUGGIEIRO A. **Liderança Coach: Construindo equipes poderosas.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Blog_Alberto_Ruggiero/6379/lideranca-coach-construindo-equipes-poderosas.html - acessado 01:13>. Acesso em: 20 Setembros 2018

SÉ, Elisandra Vilella G. Saúde gerações. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/vyaestelar/saude_geracoes.htm>.

SERRANO, Daniel Portillo. **Geração Baby Boomer.** Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_Baby_Boomer.htm>. Acesso em junho de 2019

SHAPIRO A. **OS COMPLEXOS DETALHES DE COMPORTAMENTO DA GERAÇÃO Y.** Disponível em: <<http://www.profissaoatitude.com.br/blog/post/os-complexos-detalhes-de-comportamento-da-geracao-y>> Acesso em: 01 Fevereiro 2019

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

VITALSMARTS. **As Diferentes Gerações No Mercado De Trabalho: Entenda Cada Uma.** Disponível em: <<http://vitalsmarts.com.br/as-diferentes-geracoes-no-mercado-de-trabalho-entenda-cada-uma/>> Acesso em: 09 Março 2019

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho.** – São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008

ZEMKE, Ron; RAINES, Claire; FILIPCZAK, Bob. 2000. **Choque de gerações.** Disponível em: <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed_mar/ed65cef-capa.html>.