

JÉSSICA BLUM

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA E DA GESTÃO NO COMPORTAMENTO DAS GERAÇÕES X E Y

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo
Orientador

Curitiba-PR
2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Os Desafios da Liderança e da Gestão no Comportamento das Gerações X e Y, elaborado por Jéssica Blum e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

16 de Agosto de 2018, Curitiba - PR

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Jéssica Blum, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG6-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Os Desafios da Liderança e da Gestão no Comportamento das Gerações X e Y, é autêntico e original.

16 de Agosto de 2018, Curitiba – PR

Jéssica Blum

Dedico este projeto a minha família, por serem pessoas essenciais em minha vida e agradeço a Deus pela bênção da sabedoria concebida.

RESUMO

Esta pesquisa tem como finalidade principal investigar os conflitos cotidianos que acontecem nas diferentes gerações dentro de uma mesma organização, mostrando as causas e os contrastes na maneira de pensar e agir. Por meio desta pesquisa bibliográfica sobre as gerações X e Y, bem como suas divisões em épocas, têm por estudo proporcionar um paralelo das características de cada época e também como uma liderança eficiente pode sugar o melhor de cada geração e de que maneira as diferentes peculiaridades de cada líder atingirá de modo direto os resultados da equipe diante da empresa, superando todos os conflitos onde uma boa gestão fará toda diferença para uma caminhada de sucesso.

Palavras-chave: Geração; Conflito de Gerações; Ambiente de Trabalho; Liderança.

ABSTRACT

This research has the main purpose of investigating the daily conflicts that occur in different generations within the same organization, showing the causes and contrasts in the way of thinking and acting. Through this bibliographical research on the generations X and Y, as well as their divisions in times, have by study to provide a parallel of the characteristics of each era and also how an efficient leadership can suck the best of each generation and in what way the different peculiarities of each leader will directly achieve the results of the team before the company, overcoming all conflicts where good management will make all the difference for a successful walk.

Key words: Generation; Conflict of Generations; Work Environment; Leadership.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. METODOLOGIA.....	10
3. REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1 GERENCIANDO CONFLITOS E O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS.....	11
3.2 LIDERANÇA	14
3.2.1 O QUE É LIDERANÇA.....	14
3.2.2 TEORIA DA LIDERANÇA	15
3.2.3 ESTILOS DA LIDERANÇA	16
3.2.3.1 Autocrático	16
3.2.3.2 Democrático.....	17
3.2.3.3 Liberal.....	17
3.3 IMPORTANTES ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA.....	18
3.3.1 TEORIA CONTINGENCIAL OU SITUACIONAL	18
3.3.2 TEORIA TRANSACIONAL	18
3.3.3 TEORIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	19
3.3.4 LIDERANÇA MENTORING E COACHING.....	19
3.3.5 CAPACIDADES REQUERIDAS DO LÍDER	20
3.4 FORMANDO EQUIPES DE TRABALHO.....	23
3.5 EMPREENDER EXIGE INOVAÇÃO.....	25
3.6 GERAÇÃO X	26
3.7 GERAÇÃO Y	28
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

1. INTRODUÇÃO

Com base em um contexto organizacional atual, pretende-se analisar como as pessoas em um ambiente de trabalho, relacionam-se, para isso é de suma importância primeiramente identificar a diferença na maneira de agir e pensar das diversas gerações que trabalham no mesmo local, levando em consideração os vários tipos de culturas e de diferentes níveis intelectuais, além de valores, convicções e esperanças, as quais por si só, já são, motivos de conflitos.

É relevante destacar que as alterações nas diversas naturezas que acontecem de uma geração para outra geram divergências ainda maiores, por exemplo: as ideais que marcam o mesmo grupo de pessoas em uma mesma época, as quais podem tornar seus valores sem sentido para as próximas gerações.

Com isso, é importante que ocorra uma boa comunicação nas gerações proporcionando um maior suporte nas diferentes decisões para um mesmo problema ou determinada situação, cuja se origina as diferentes disputas que pode prejudicar o ambiente de trabalho e resultar negativamente.

Será apresentado um breve estudo que apontará uma literatura específica do papel do gestor e sua competência em perceber tal realidade e propiciar aos colaboradores da empresa uma visão que entenda as diferenças existentes nas variadas gerações, diferenças essas que bem administradas podem trazer sucesso à organização, pois, o propósito dos colaboradores deve ser sempre o sucesso coletivo, que exige o bom entendimento entre todos os seus membros (ROBBINS, 2005; SERRANO, 2010).

Alguns estudos levam ao melhor entendimento do ambiente de trabalho, de maneira que possa resultar na compreensão das diferentes maneiras sociais, humanas, políticas e funcionais que constitui o ambiente dentro da empresa. Desta maneira, proporcionará um entendimento correto das duas gerações que preenche os vários cargos em uma organização.

Essas diferentes gerações recebem um nome pela mídia de geração X e de geração Y, as quais se destacam pelas suas diferentes características. Sendo assim, esta pesquisa objetiva-se em identificar os tipos de geração e suas atitudes, bem como entender como acontece o convívio, nas atividades diárias, entre as diversas gerações dentro de uma mesma organização.

A partir do que já foi citado, o tema desta pesquisa investiga pessoas que compõem a geração X em conjunto com pessoas da geração Y, favorecendo um ambiente de trabalho

harmonioso, cujo objetivo geral é pesquisar os conflitos diários gerados entre as diferentes épocas, demonstrando as causas que, possivelmente, ocorre por razão das diferentes faixas geracionais no modo de pensar e agir. Quanto aos objetivos específicos, intenciona-se em definir geração X e Y, apontar as dificuldades entre as gerações, capacitar e desenvolver pessoas e definir a liderança.

Assim, este estudo propõe uma pesquisa bibliográfica em obras, artigos científicos e *sites* especializados explorando também algumas concepções sobre o papel do líder, sobre os conflitos entre as gerações X e Y de maneira que proporcione um ambiente de trabalho saudável.

2. METODOLOGIA

Este trabalho fundamenta-se em uma pesquisa bibliográfica com objetivo de demonstrar conceitos e definições do assunto abordado, evidenciando com isso uma melhor gestão em um ambiente de trabalho. Em todo e qualquer estudo científico, pesquisa ou investigação exige-se o emprego de metodologia. É através dela, ciência dos métodos, que se verificará o fundamento, a validade, e a relação com as outras teorias. A pesquisa tem corpo na medida em que o método escolhido que norteia a pesquisa torna-se evidente.

Esse procedimento baseia-se em regras que possibilitam a investigação dos fatos imbuído do desejo de busca da verdade. Assim entende quando diz que “pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim” (GIL, 1999, p. 26).

Portanto, método é uma forma de proceder ao longo de um caminho, sempre com vistas a compreender algo a respeito da natureza, e esse desejo de explicar a natureza está presente desde o início da humanidade quando o homem procura respostas a respeito de si, do mundo, da natureza, da vida e da morte.

O elemento básico de uma boa metodologia consiste em um plano de estudo de como alcançar o (s) objetivo (s), respondendo as questões propostas e/ou testando hipóteses formuladas. De fato, a boa metodologia é apropriada à solução do problema e aos objetivos do estudo (BASTOS, PAIXÃO, FERNANDES et al, 2003, p. 6).

Contudo o autor Severino (2007, p.100) afirma que seguir um método aplicando suas formas para alcançar o entendimento do procedimento da ciência como um todo não é o suficiente. Essas técnicas precisam direcionar-se a um fundamento epistemológico que reforça e explica a metodologia utilizada.

A ciência é o complemento de uma rede teórica com dados empíricos, é uma junção do lógico com a realidade, da teórica com o empírico, o certo com o real.

Para os autores Lakatos e Marconi (1987, p. 66), a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisados, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 GERENCIANDO CONFLITOS E O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS

Algumas características dos traços profissionais são muitos distintos, com “modelos mentais” sendo eles discordantes e com expectativas diferenciadas para com o trabalho, verifica-se que gerenciar conflitos geracionais é, antes de tudo, um exercício contínuo de autoconhecimento e abertura para as diferenças. Esta semelhança deve ser realizada pelas empresas como um todo, de forma que se entenda e dê o devido valor as diferenças, as quais podem agregar novos valores a empresa.

Cada geração possui fatores motivacionais e aspirações específicos ao adentrar no mercado de trabalho, dessa forma as organizações que estão atentas a necessidade de reter seus talentos devem identificar esses “motivadores para ter elementos que permitam explorar novas abordagens e atuar nos principais fatores de retenção de pessoas que contribuem para seu crescimento e posicionamento competitivo no mercado” (Carrara; Nunes; Sarsur, 2013, p. 5).

Quando se contextualiza o que é gestão de pessoas temos que nos referir as mudanças constantes que visam, principalmente à redução de custos, a minimização da etapa de trabalho e agregação de valores que são dedicados pelos clientes.

São fatores que influenciam diretamente na gestão de pessoas dentro de uma organização, pois a história de como se gerencia as pessoas seguem com as transformações que ocorrem dentro de uma empresa, desta forma que os agentes da mudança são atualmente chamados de tecnologia da informação, sendo um dos maiores agentes de mudança.

Ao contextualizar a gestão de pessoas com as suas principais transformações, poderão ser representadas segundo Knapik (2011, p. 51) que elas poderão ter sua representação pelos modelos hierárquicos para o modelo mais inovado e empreendedor, como citado abaixo:

No período da industrialização, surge o Departamento de Pessoal, apresentando uma gestão burocrática, de controle e punição. As transformações ao longo do tempo conduziram as empresas a uma visão de “administração de recursos humanos”, tendo maior preocupação com a motivação e com o desenvolvimento de seus colaboradores e considerando o

Departamento de Recursos Humanos (RH) como um gerenciador de serviços e subsistemas que se ocupa com as questões voltadas as pessoas.

Atualmente com uma perspectiva da globalização, pode-se então, entender que a tendência foi elevar o gerenciamento de pessoas com uma dimensão mais estratégica, assim teremos uma visão mais aprimorada de administrar em parceria com as outras pessoas, não podendo esquecer que os colaboradores também fazem parte deste processo, sendo estimulado a assumir uma direção com responsabilidade de levar a empresa a assumir uma postura mais responsável de atingir seus resultados.

Desta forma, como nos ressalta Lacombe (2005, p. 47) que,

A administração de recursos humanos é uma das áreas de organização que tem o objetivo de inserir e agregar valores humanos e materiais com metas definidas para atingir os colaboradores nos processos de mudanças para equilibrar as transformações gerenciais que vem sendo executadas de forma acelerada devido ao cenário Mundial.

Sendo está uma função do departamento de gestão de pessoas, porque ter uma abordagem menos centralizadora e partindo para a consultoria mais aprofundada.

Para Gubman (1999, p. 26), a força de trabalho na empresa é um único recurso necessário e suficiente para executar suas estratégias organizacionais, já que os outros recursos como a tecnologia e ativo, irão depender também do talento das pessoas.

Para se entender de uma forma mais clara qual a visão do gerenciamento de pessoas é importante compreender o que é o Departamento De Pessoal, a administração de recursos humanos e a gestão de pessoas.

Conforme Knapik (2011, p. 52), nos define que Departamento De Pessoal é gestão focada na burocracia e no controle das pessoas. A empresa é mais centralizadora e o RH é visto como órgão fiscalizador.

Já a administração de Recursos Humanos, a gestão é mais dinâmica e voltada ao desenvolvimento e a motivação das pessoas, preocupando-se com os interesses dos colaboradores. Assim a gestão de pessoas é uma gestão centrada no gerenciamento com e para pessoas, considerando os colaboradores como talento dotado de capacidade e habilidade com intenção de levar a empresa ao sucesso.

Desta forma, quando se trata do assunto sobre gestão de pessoas é relevante ter um breve conhecimento da gestão de competências, porque atualmente o ambiente de trabalho dispõe de profissionais altamente qualificados, com isso as empresas são portadores de

competências técnicas e de comportamento para atender as necessidades da organização na geração que vai da criatividade com a iniciativa e um processo inovador.

Sendo assim, a gestão de conhecimento e de competência tende a ocupar um campo estratégico nas organizações, a fim de garantir a vantagem competitiva dentro do mercado também competitivo, é neste sentido que a área de gestão de pessoas necessita estar preparada para os novos modelos de gestão e de atuação e preocupar-se com as competências que são essenciais dentro da organização.

Com os novos tempos trazem os novos modelos de gestão de pessoas, mas flexível e voltada para o planejamento estratégico e orientada para um processo de aprendizagem cotidiana, porque com a globalização da economia, foram se articulando uma nova cultura nos quais revelaram a atual era do conhecimento.

Portanto, sendo este marcado por um período das incertezas que geralmente fazem parte da gestão por competência, uma vantagem competitiva como a tecnologia que está presente e só avançando aos olhos de todos.

Um exemplo que identificamos são os CDs que substituíram os discos de vinil, como o teclado que substituiu a máquina de datilografia, esses outros equipamentos muitas de nossas juventudes nem sabem qual a real utilidade desses produtos, porque num sentido mais amplo tem-se o avanço tecnológico, sendo este sem um processo de aprendizagem continuada e acelerada pela concorrência, se não fosse o avanço do setor tecnológico, essas mudanças não ocorreriam.

Numa perspectiva de mudança, onde é importante deixarmos claro que só haverá avanço tecnológico se houver um processo de aprendizagem de forma continuada e com um aceleração pela concorrência.

Desta forma, a empresa pode ter um avanço significativo na gestão de pessoas seguindo um planejamento estratégico, implantando um perfil de competência técnica e de comportamento que são almejados para os colaboradores.

Assim, inicia um papel relevante da educação, que segundo Drucker (1995, p. 156) que,

A educação irá se tornar o centro da sociedade do conhecimento e a escola será sua instituição-chave, de que conhecimentos todos devem dispor? O que é “qualidade” em aprender e ensinar? Estas são necessariamente as preocupações centrais da sociedade do conhecimento e as principais questões políticas. Na realidade, a aquisição e a distribuição do conhecimento formal poderão vir a ocupar, na política da sociedade do conhecimento, o lugar que a

aquisição e a distribuição de propriedade e renda ocuparam em nossa política ao longo dos dois ou três séculos que chamamos de Era do Capitalismo.

Como a empresa é composta por diferentes indivíduos, é importante que ocorra adaptação nas mudanças por meios dos programas de aprendizagem permanente de seus colaboradores como, por exemplo, o programa de treinamento e desenvolvimento, nos quais os trabalhadores irão conceituar a prática de educação corporativa, onde serão viabilizados alguns aspectos como a propriedade intelectual e de relacionamento com o novo mercado consumidor.

Toda empresa deve pensar não somente em uma visão capitalista preocupada só com os ativos físicos, mas preocupando-se com o setor de gestão de pessoas passando a ter de um modo geral um papel estratégico dentro da construção desse novo modelo de gestão.

Focando assim, na renovação do conhecimento e da experimentação, onde o capital maior das pessoas será o seu intelectual, e isso serão o diferencial para o sucesso da organização.

Por isso, que mesmo diante de diferentes gerações, o conceito a ser valorizado deve ser sempre a conexão entre os colaboradores, no qual uma boa gestão pode proporcionar e criar condições para que o jovem-colaborador da geração Y esteja sempre em contato e comunique-se com os líderes, e parceiros de trabalho, a fim de que ocorra troca ideias e experiências com os colaboradores da geração X e assim obtenha o sucesso na empresa.

3.2 LIDERANÇA

3.2.1 O Que é Liderança

Depois de entendermos como funciona o processo de gerenciamento de conflitos e o papel do setor de gestão de pessoas, vamos analisar uma das suas principais variáveis, liderança, mas claro dentro do ambiente organizacional, o líder tem um papel fundamental para o bom andamento da equipe de trabalho. De acordo com as teorias de liderança, vamos estudar diferentes enfoques e possibilidades de atuação deste líder.

No entanto, antes de tudo, é importante definirmos o que se compreende por liderança. Liderança, segundo Robbins (2010), se caracteriza por ser um processo no qual alguém determina o propósito ou o sentido para uma ou mais pessoas, fazendo também com que todos

se mobilizem em alguma direção não só de maneira eficaz, mas também com total envolvimento por parte da equipe.

Segundo Korman (1996), o líder é uma pessoa que tenta influir (exercer uma ação) sobre os outros em determinada direção. Já Bouditch (1989), define a liderança como: o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros e para ordenar que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais e pessoais.

Em uma visão complementar de Peter Drucker, de cem novas empresas que iniciam a sua atividade, cerca de metade deixa de funcionar dois anos após o seu início, e das restantes, 25% terminam a sua atividade cinco anos depois. Peter Drucker e outros autores afirmam que muitos dos insucessos empresariais são frutos de uma liderança ineficaz.

Deste modo, liderança é a atividade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo. Tal definição parece ser válida para qualquer tipo de organização, porque em qualquer situação em que um indivíduo procure influenciar o comportamento de outro indivíduo, estamos perante o fenômeno da liderança.

Após conhecer um pouco sobre o conceito de liderança, serão citadas algumas teorias que definem como se dá a liderança dentro das empresas. Essas teorias serão descritas aqui em ordem cronológica, ou seja, desde as primeiras explicações para a liderança até a compreensão e as características de um líder na atualidade.

3.2.2 Teoria da Liderança

Nesta primeira abordagem nota-se que a liderança é o resultado de uma combinação de traços, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder, onde o mesmo deveria possuir certas características de personalidade especiais que seriam facilitadoras no desempenho da liderança.

Nessa teoria, segundo Vergara (2005), são enfatizadas qualidades intrínsecas da pessoa. Tal teoria permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de ‘fazê-los’ posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal.

Como traços, devem ser considerados desde aspetos físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa do líder, ou seja, para ser um bom líder, o indivíduo deve possuir certos traços ou características de comportamento que vão conferir a ele a condição da liderança.

Como vimos até mesmo características físicas eram consideradas para o reconhecimento de um líder. Por esse motivo, tal teoria foi perdendo espaço e aceitação, abrindo caminho para outros conceitos sobre liderança.

3.2.3 Estilos da Liderança

Depois de pesquisar sobre teoria dos traços, fica claro que não é apenas em função das suas características pessoais que o líder será considerado eficaz. Porém, os traços podem contribuir para o exercício da liderança, mas não garantem por si só a eficácia do líder. Dessa maneira, os pesquisadores foram procurar na prática quais características que tornava um líder eficaz.

A teoria dos Estilos de Liderança, diferente das demais, vai afirmar que os comportamentos que tornam o líder eficaz podem ser aprendidos, ou seja, o indivíduo pode desenvolver suas características de liderança ao longo da sua vida, através das suas experiências.

A teoria também demonstra que cada um desses estilos pode ser mais eficaz de acordo com a situação em que eles ocorrem, ou seja, não existe um melhor estilo, porém o mais adequado a cada uma das situações. Para utilizar cada um desses estilos, o líder deve observar a situação apresentada para prever aquele que será mais eficaz.

Sendo assim, segundo Vergara (2005), a teoria dos Estilos de Liderança mostra que existem diferentes estilos que podem fazer o líder mais eficaz. Basicamente, a teoria vai propor três estilos de lideranças eficazes: o líder autoritário, o líder democrático e o líder liberal, nesta visão mostrará qual comportamento ou quais são as características que esses líderes dispõem para tornar sua liderança eficaz.

3.2.3.1 Autocrático

Um líder autocrático detém de alguns pontos relevantes sendo eles:

- O líder determina as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;
- O líder determina as providências e as técnicas para a execução da tarefa (o que fazer, como, quando etc.);

- O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;
- O líder é dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada subordinado (aponta as críticas diretamente à pessoa sem qualquer cuidado na utilização das palavras para não ofender).

3.2.3.2 Democrático

Já o líder democrático possui algumas características que o define, sendo elas:

- Todas as decisões são realizadas pelo grupo, onde o papel do líder é apenas de estimular o debate e as decisões e não impor sua opinião. Será o grupo que irá definir as técnicas, ações, meios pelos quais os objetivos serão alcançados. O líder pode sugerir um ou mais alternativas de escolha, quando necessário, sendo um apoio;
- O grupo decide sobre a divisão de tarefas, e decide o que cada membro executa, dentro do planejamento realizado. Cada membro tem liberdade para escolher a tarefa, conforme sua preferência;
- O líder procure se mostrar como um membro do grupo, ou seja, alguém que também tem uma tarefa dentro do grupo, além de ser o líder.

3.2.3.3 Liberal

Agora o líder liberal confia de olhos fechados em sua equipe, pois:

- Os participantes do grupo têm total liberdade para a tomada de decisão, sendo que a participação do líder é limitada, esclarecendo apenas quando solicitado;
- O próprio grupo define sobre suas tarefas, inclusive sobre a divisão de tarefa e os companheiros para executar a tarefa. O papel do líder é de acompanhar o desenvolvimento do grupo;
- O líder não faz avaliações sobre o desenvolvimento do grupo, cobrando apenas os resultados. Pode participar das tarefas e dar sua opinião, quando solicitado pelos demais membros do grupo.

Assim nota-se que o sucesso da empresa não depende só de seus colaboradores, mas também das características do seu líder.

3.3 IMPORTANTES ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA

Continuando o assunto sobre liderança, serão apresentadas algumas teorias que procuram demonstrar como ocorre o processo da liderança e qual compreensão temos de liderança na atualidade. Como já citado anteriormente foi descrito as primeiras teorias de liderança e já agora será abordado algumas teorias mais modernas e atuais sobre liderança.

3.3.1 Teoria Contingencial ou Situacional

Essa teoria, segundo Vergara (2005), procura identificar qual dos fatores situacionais é mais importante e prever o estilo de liderança que será mais eficaz em determinada circunstância. Os teóricos da contingência defendem a noção de que não existem estilos de liderança universalmente adequados.

A proposta das teorias situacionais é que o bom líder é aquele que consegue responder ou se ajustar ao que as situações exigem. Para isso, tudo tem que ser flexível para que se possa adaptar às demandas das situações, incluindo aí o estilo dos líderes e gerentes das organizações.

No entanto, para a Teoria Contingencial, o bom líder é aquele que consegue adaptar seu estilo de liderança e sua forma de atuação ao que a situação exige. Ele irá procurar qual estilo será mais eficaz para alcançar os resultados, de acordo com as contingências enfrentadas.

Logo, a habilidade do líder deve ser a de avaliar a situação e estabelecer, de acordo com a situação, qual a melhor forma e as ações que serão mais eficazes para o alcance dos objetivos desejados.

3.3.2 Teoria Transacional

Na liderança transacional, segundo Vergara (2005), existe uma troca (seja política, econômica, psicológica) entre o líder e o seguidor, enquanto ambos acreditarem que isso irá beneficiá-los. É uma transação, pura e simples.

Isto é, a relação entre líder e liderado existe quando há uma troca envolvida. Essa troca pode ser por dinheiro, *status*, favorecimento, emoções etc. Quando não houver troca envolvida, não ocorrerão as relações de liderança. Tal é a visão da teoria transacional.

3.3.3 Teoria da Liderança Transformacional

Já na liderança transformacional, ainda segundo Vergara (2005), uma ou mais pessoas se engajam com outras a fim de que tantos líderes, ou seguidores elevem um ao outro a níveis mais altos de motivação e moral.

Há uma suposição de que os líderes eficazes possuam uma grande sensibilidade a respeito das necessidades dos liderados, onde os mesmos conheçam as suas próprias falhas, a ponto de não as projetar nos seguidores.

A liderança transformacional é aquela que procura motivos nos liderados para que o líder possa procurar atender estes motivos, de modo que possa compreender as necessidades do seu liderado.

Atualmente, nas organizações o conceito sobre liderança foi ampliando e identificaram-se alguns tipos diferentes de liderança, porém (BURNS, apud BERGAMINI, 2009, p33), cita “Os relacionamentos da maior parte dos líderes com seus seguidores são do tipo Transacional” há uma troca de interesses entre o chefe e o seguidor. Na liderança transformacional, o líder busca motivar seus seguidores, que pode atingir a eficácia profissional do funcionário. O sistema *laissez-faire* é o liberalismo econômico, que tem por finalidade funcionar o mercado livremente sem interferência, apenas com regulamentos suficientes para proteger os direitos de propriedade.

3.3.4 Liderança Mentoring e Coaching

A Liderança *Mentoring* e Liderança *Coaching*, esses dois tipos são considerados as duas alternativas que mais se utilizam no meio organizacional. A diferença básica é que o *Mentoring* é um funcionário mais experiente da empresa que auxilia o indivíduo a desenvolver sua carreira e oportunidades dentro da organização. Já o *Coaching* é um profissional fora da organização que auxilia o indivíduo no desenvolvimento de suas características pessoais. Essas diferenças estão melhores colocadas na tabela abaixo:

Tabela 1: Diferenças entre Coaching e Mentoring

COACHING	MENTORING
Condução ativa da pessoa pelo superior imediato.	Orientação profissional por alguma pessoa da organização.
Estilo de liderança e supervisão.	Estilo de desenvolvimento de carreira.
Foco no curto prazo e no cotidiano.	Foco no longo prazo e no futuro.
Relação entre líder e subordinado.	Relação entre protetor e protegido
Impulso no trabalho atual.	Impulso no encareiramento futuro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.5 Capacidades Requeridas do Líder

Para finalizar este contexto de liderança, destacam-se algumas características que a literatura apresenta como importante para os líderes da atualidade. Observa-se que muitas vezes o bom líder é aquele que consegue adaptar seu estilo e suas características a necessidade da situação, ou seja, nem sempre manipular uma lista de características, a qual garantiria que ele ou você seja um líder eficaz. Por isso, que tão importante quanto suas características pessoais é a sua flexibilidade e adequação às tarefas e situações.

Vamos analisar algumas características do líder, na visão de Vergara (2005):

- Abertura – Possibilitando a comunicação de mão dupla, nos variados assuntos;

- Aceitação – abster-se de fazer julgamentos, concedendo o benefício da dúvida, não exigindo provas ou desempenhos fora de propósitos;
- Aprendizado – partir do pressuposto que ninguém possui todas as respostas, nem você mesmo;
- Cavalheirismo – nada de severidade, inflexibilidade, ou força ao lidar com as vulnerabilidades, revelações e experiências que os seguidores podem expressar;
- Compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias.
- Confronto passivo – reconhecendo erros, enganos e a necessidade de os seguidores fazerem “correção de curso”;
- Conhecer seus pontos fortes e fracos;
- Consciência – de modo a que seu estilo de liderança não seja uma técnica de manipulação que você coloca em ação quando não consegue as coisas do seu jeito;
- Fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- Gentileza – sensível, bondoso, atencioso, lembrando-se das pequenas coisas (que são grandes coisas) nos relacionamentos;
- Idoneidade – harmonizar honestamente as palavras, os sentimentos e as ações, sem qualquer outro desejo, a não ser o bem dos outros, sem malícia, intuito de enganar, revendo suas intenções à medida em que luta pela coerência;
- Monitorar o ambiente externo;
- Ouvir e ser ouvido;
- Paciência – para com o processo e as pessoas. Mantenha uma visão a longo prazo;
- Persuasão – Compartilhar razões e fundamentos, mantendo verdadeiro respeito para com as ideias dos outros;
- Ser criativo;
- Ser ético;
- Ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- Ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- Viabilizar a comunicação;
- Visualizar o sucesso.

Observando essas características, nota-se que nem todos os líderes têm todos esses pontos apresentados, o que pode tornar o caminho para o sucesso um pouco mais tortuoso, porém ficam mais fáceis de serem vencidos quando se conta com auxílio. Na busca pela

ascensão profissional, mentores e treinadores podem ajudar a chegar lá. As metodologias de *Mentoring* e *Coaching* são bastante parecidas, têm os mesmos objetivos, mas as finalidades são distintas.

De acordo com artigo "The Sound of Silence" disponível no "coachaminuto", o *Mentoring*, há um guia que serve de referência, aconselha e passa seu *know-how* ao menos experiente. No caso do *Coaching*, um orientador incentiva a fazer reflexões sobre os objetivos e a traçar planos de ação para atingi-los.

Tanto a prática de *Coaching* quanto a de *Mentoring* podem ajudar, cada qual a sua maneira, o desenvolvimento profissional. A questão é saber qual deles é mais indicado para o momento da carreira de cada um.

O *Coaching* é um processo que precisa de foco e objetivo. Parte-se de um ponto, de "onde estou", para a realização do "onde quero chegar". Para isso, é feito um mergulho no autoconhecimento e se traça um plano de ação.

Já o *Mentoring* é utilizado na organização para desenvolvimento profissional a longo prazo, ajudando na integração entre funcionários de sedes localizadas em diversas partes do mundo. O *Coaching* costuma ser aplicado com objetivos mais pontuais e urgentes, como preparação para lideranças e aperfeiçoamento de habilidades comportamentais.

Alguns pontos importantes para compreender o ***Mentoring***:

- Ferramenta de desenvolvimento profissional, na qual uma pessoa experiente ajuda um iniciante. Esse tipo de apadrinhamento possibilita o aprendizado e o desenvolvimento da carreira do profissional mais jovem na organização;
- As sessões de aconselhamento podem ser individuais ou em grupo e ocorrem em frequências combinadas entre as partes. Os encontros podem ser presenciais, por mensagens ou teleconferência;
- A missão do mentor é ajudar no desenvolvimento de habilidades que serão decisivas na vida profissional, além de disseminar os valores da organização e aprimorar seus relacionamentos;
- Geralmente uma responsabilidade dos departamentos de recursos humanos, os projetos de *Mentoring* costumam ser aplicados quando há necessidade de substituições ou para a integração de novos funcionários;
- O *Mentoring* tem o benefício de utilizar os talentos da empresa, impulsionando a inovação e a criatividade e tornando a organização mais competitiva.

Agora um pouco dos pontos sobre *Coaching*:

- O termo inglês *Coach* tem origem no esporte e significa treinador. Processo de aceleração de resultados no qual o cliente forma parceria com uma espécie de conselheiro, com o propósito de identificar e alcançar metas;
- As empresas contratam *Coaches* para melhorar o trabalho das equipes, treinar executivos e ajudar gerentes. Mas o profissional, por conta própria, também pode contratar os serviços de um treinador;
- Por meio de perguntas e técnicas, o *Coach* ajuda o profissional a sair da zona de conforto. A prática parte do pressuposto de que o profissional tem as respostas e as soluções para suas questões, e o treinador o auxilia no processo de autoconhecimento;
- São definidas tarefas e estabelecidos prazos em conjunto a cada sessão. O processo de *Coaching* pode ser realizado também em grupo, quando normalmente se trabalha objetivos do time;
- O resultado é o aumento do nível de motivação e, conseqüentemente, torna mais curtos os caminhos para se alcançar resultados.

3.4 FORMANDO EQUIPES DE TRABALHO

Este estudo trata-se de uma análise de diferentes conceitos sobre gestão e conflitos nas diferentes gerações e por isso é de suma importância definir bem os conceitos de liderança e ver quais são as características de um líder moderno. Deste modo, uma das tarefas mais importantes do líder é o de conduzir um grupo de trabalho para a realização dos seus objetivos, é importante entendermos como se dá o funcionamento de um grupo de trabalho.

Um grupo é formado por duas ou mais pessoas que interagem tal modo que cada uma delas influencia e é influenciada pela (s) outra (s). Como pode-se exemplificar: duas pessoas que estejam fisicamente próximas não constituem um grupo, a não ser que interajam e influenciem uma à outra. Colegas de trabalho podem estar lado a lado em tarefas correlatas, mas, se não interagirem, não formarão um grupo (Griffin, 2006 pág. 218).

Sendo assim, um grupo é definido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando atingir determinados objetivos. Os grupos podem ser formais ou informais. Entendemos por grupos formais aqueles que são definidos pela estrutura da organização, com atribuições específicas que estabelecem tarefas necessárias para a realização

de um trabalho. Os grupos informais não são estruturados formalmente nem determinados por uma organização. Esses grupos são formações naturais dentro do ambiente de trabalho, que surgem em resposta à necessidade de interação social.

É possível ainda fazer uma subclassificação, com grupos de comando, tarefa, interesse ou amizade. O grupo de comando é composto de pessoas que se reportam diretamente a um superior hierárquico.

Para Robbins (2010), os grupos de tarefa são formados por pessoas que se reúnem para executar determinada tarefa, não se limitam ao comando superior hierárquico imediato. Grupo de interesses seja ou não membros de um grupo de comando ou de tarefa, as pessoas também podem se reunir para atingir um objetivo comum pelo qual cada indivíduo se interessa. Grupos de amizade se formam frequentemente porque seus membros possuem alguma característica em comum.

É comum tratarmos que um grupo passa por alguns estágios de desenvolvimento de grupo, até ele ser um grupo de desempenho, onde todas as tarefas são realizadas de forma satisfatória.

Segundo Robbins (2010), existem cinco estágios de desenvolvimento do grupo são:

1. Formação: Primeiro estágio do desenvolvimento do grupo, caracterizado por grande dose de incerteza;
2. Tormenta: Segundo estágio do desenvolvimento do grupo, caracterizado por conflitos entre seus membros;
3. Normatização: Terceiro estágio se caracteriza por proximidade nos relacionamentos e coesão;
4. Desempenho: Quarto estágio do desenvolvimento do grupo, quando ele está totalmente funcional;
5. Interrupção: Estágio final do desenvolvimento para os grupos temporários caracterizados por uma preocupação maior com a conclusão das atividades do que com o desempenho para realizar tarefas.

Desta maneira, é necessário manter um bom relacionamento com os colegas, colaborando com a equipe na busca de resultados comuns e assim interagir e manter uma boa comunicação com os membros do grupo. Executar os pontos de vista das pessoas e tentar entendê-los, buscando uma síntese entre as diversas percepções, procurar se envolver e se comprometer com as tarefas coletivas e individuais, ajudando quando necessário, os demais

membros do grupo, sendo importante também conhecer os membros do grupo para adequar a distribuição de tarefas ao perfil de cada um.

Mediante o que já foi citado moderar e promover a negociação de resultados comuns em situações de divergência de ideias. De acordo com Paschoal (2010, p.76), o trabalho em equipe exige harmonia, relacionamentos amistosos e respeitosos e isso nem sempre é favorecido pelas diferenças individuais que existem e são das mais diferentes ordens: física, mental, cultural, educacional, econômica, social, religiosa, emocional etc.

Diante desses conceitos sobre liderança gestão, cabe ao líder levar o grupo a conviver de forma madura em meio a tantas diferenças, sendo que o líder é encarregado a administrar com competência as divergências que surgirem no ambiente organizacional, prezando sempre pela harmonia e união, assim será um desafio ao líder tornar-se um gestor, o qual deverá desenvolver na empresa a prática da empatia, isto é, cada um se colocar no lugar do outro e assim essa prática deve começar pelo próprio dirigente e depois disseminar-se no grupo.

3.5 EMPREENDER EXIGE INOVAÇÃO

Os projetos inovadores têm relação com as *Startups* ou novas empresas de tecnologia. Por isso, cito Bel Pesce (2012), uma inovadora e empreendedora inata, que hoje está com um pouco mais de 26 anos e no mínimo 6 de carreira internacional no Vale do Silício. Não é pouca coisa. Hoje ela é proprietária da empresa que ajudou a criar: “a Lemon”. Uma empresa de tecnologia para arquivar todos os documentos que você guardaria em sua carteira, ou seja, agora você só precisa de um cartão de crédito e um celular para escanear seus documentos de compras.

A maioria dos empreendedores de *startups* nasceu para resolver problemas simples deles próprios ou de seus amigos. Esse é o perfil da geração Y. Ao invés de reclamar o que não funciona ou não existe, o jovem dessa nova geração, soluciona e inova com algo novo para atender as necessidades do momento. Diferente da geração X que ainda só reclama. Quem é da Geração X pode aprender muito com a Geração Y. Alguns profissionais da geração X já começaram a acordar para o novo.

Não é difícil inovar quando você começa a pensar no “princípio inovador” (NOBREGA; LIMA, 2010) como esse, por exemplo, utilizado pela nova geração Y: não

funciona – concerta-se; não existe: - cria-se um novo. Fácil assim. É a geração da fatura de criatividade e ação. Não basta ter ideias, é preciso que elas saiam do papel e muito rápido.

Para você saber se é ou não dessa geração – veja se está no máximo com 30 anos – se estiver, você faz parte da Geração Y, porém, nem todos tem o mesmo vigor e tenacidade, assim ocorre em todos os tempos. Existem aqueles que protagonizam a própria geração e outros são meros expectadores. De que lado você pretende estar?

As *startups* tem o intuito de criar algo novo com tecnologias antigas. Por exemplo: uma pessoa resolve abrir um e-commerce, ou uma loja virtual. Até nada de novo, no entanto, o que ele decidiu comercializar é que fez toda a diferença: prestar serviço de venda e reposição de estoque de lentes de contato. Ele simplesmente avisa o cliente quando a lente irá expirar o prazo de uso e já encomenda novas lentes para que o cliente não se preocupe mais com isso! Você pode criar uma loja virtual da noite para o dia, inclusive com pouca burocracia, pode ser microempreendedor individual. Por isso, questiona-se: qual será o seu diferencial inovador competitivo? Quais produtos e serviços você irá oferecer de modo inovador? Você irá resolver ou solucionar qual tipo de necessidade suas e de seus clientes?

Outro princípio inovador da geração Y: o seu problema pode ser o mesmo de milhares de pessoas, portanto, se conseguir identificar o problema e a sua solução do mesmo, terá atendido a si próprio e a milhares de pessoas iguais a você!

A ideia do rapaz das lentes de contato pensou nesse empreendimento, foi devido à própria experiência, pois sempre perdia o prazo da compra das suas lentes de contato (SEBRAE).

Inovar é também compartilhar e assim socializar soluções!

3.6 GERAÇÃO X

Gerações nascidas entre os anos de 1965 e 1979, tais pessoas dessa época integram o mercado de trabalho por volta de 1985 a 2000. Sendo que atualmente estão com, aproximadamente, 45 anos e as mulheres dessa geração agiram primeiramente na aquisição de papéis sociais como autônomos.

A educação de seus integrantes sempre foi e sempre será totalmente influenciada pela televisão, que mudou a rotina familiar, pois os pais começaram a castigar os filhos de modo a

limitar o acesso a alguns programas favoritos, tais como, desenhos animados, entre outros, tornando assim um grande castigo. Influenciados pela TV, iniciou aqui à geração mais cativada por apelos consumistas. Essa geração teve grande contato com as novidades tecnológicas, que vivenciou o surgimento do videocassete, do computador pessoal, da internet e muitas outras novidades tecnológicas, que começaram a prosperar na sua juventude e continuam num ritmo acelerado nos dias atuais (OLIVEIRA, 2008, p.32).

A partir deste cenário de transformações sociais e avanços tecnológicos, os jovens dessa geração apresentam atributos e padrões de vida diferenciados, no qual os revolucionários eram aqueles envolvidos em política e que demonstravam seus pontos de vistas em marchas estudantis ou em movimentos *hippies*, procurando direitos iguais; os musicais eram os que mais evidenciavam seus valores e posições político-sociais por meio da música.

Conger (1998) declara que essa geração detém de atitudes variadas com relação ao trabalho, apesar de ser tímida em relação a hierarquias, exerce e gosta do trabalho em equipe. São pessoas independentes, atrevidos, de maneira a seguir os passos de seus antecessores imediatos. São indivíduos fáceis de treinar, no entanto, difíceis de preservar no trabalho. Pois, trabalham para viver, mas não vivem do trabalho, uma vez que prezam o dinheiro, mas procuram conciliar com sua a vida pessoal, buscando sempre equilíbrio em sua vida. Da mesma forma que procuram e deixam seus empregos, guiados pela necessidade da família.

Observa-se também outros conceitos dessa geração, dado que além de direcionar as atitudes de empreender ou ousar, pensam na realização própria não se limitando somente a visão profissional, mas também na vida pessoal, almejando mais qualidade de vida.

Conforme alguns especialistas neste conteúdo, entre as principais características dos indivíduos da geração X constata-se:

- A) Procura pela individualidade sem a perder a convivência em grupo;
- B) Plenitude e seleção de produtos de qualidade;
- C) Rompimento com as gerações anteriores;
- D) Valorizar pessoas do outro sexo;
- E) Procura pelos seus direitos;
- F) Respeito a família menor que o de outras gerações;
- G) Investigar para conseguir maior liberdade.

Deste modo, constata-se que alguns integrantes descontentes e entusiasmados dessa geração incentivaram algumas mudanças, sendo elas dentro de casa, pois achavam serem os

donos de seus próprios quartos e adquiriram suas individualidades. Os avanços do marketing e da publicidade motivaram, tanto no ambiente corporativo, quanto no divertimento.

Desta maneira, os indivíduos da geração X são individualistas e independentes, e procuram através do trabalho, a concretização de seus desejos materiais e pessoais, assim:

"Essa geração é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões". Seus representantes são responsáveis por inventar as ferramentas dominantes de comunicação do mundo atual. As organizações que inovaram na *internet*, com *Google*, *Amazon* e *YouTube*, ícones da *Web 2.0*, foram geradas por pessoas dessa geração (OLIVEIRA,2008, p. 63),

No cenário brasileiro, essa geração vivenciou diferentes planos econômicos, os quais procuravam solucionar as crises de inflação, por essa razão o indivíduo dessa época tem como princípio uma busca contínua pela estabilidade financeira.

Os autores Carrara, Nunes e Sarsur (2013, p.5) afirmam que os membros da geração X vivenciaram tempos turbulentos de ordem econômica, que os tornaram mais práticos e focados em resultados individuais que lhes garantissem uma vida equilibrada. Estes profissionais, “não se apegam demasiadamente em cargos ou empregos, estando mais abertos a mudanças e às movimentações de carreira desde que atendam a seus objetivos. Buscam um trabalho que tenha sentido claro, com autonomia e liberdade”.

3.7 GERAÇÃO Y

De acordo com estudiosos, integrantes da geração Y são jovens nascidos entre as décadas de 1980 e 1990, tendo qualidades muito especiais, porque seguiram a nova revolução tecnológica quando crianças. Alguns estudiosos que compõem a geração Y, tais jovens nascidos a partir do fim dos anos 1970 e início da década de 1980 até os primeiros anos de 2000. (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p.41).

Os indivíduos dessa geração são versáteis, individualistas, competitivos, habituados a realizar escolhas, criando novos conteúdos, e não apenas recebendo pronto. Pois são pessoas que nasceram na “era digital”, momento que as barreiras geográficas caíram por terra, os membros da geração Y, de um modo geral, foram acostumados a ser o centro das atenções, por

esse motivo constata-se que eles têm particularidades que predominam como: autoconfiança, inquietação, independência, ousadia, são ávidos pela inovação e corriqueiramente avessos a regras (Carrara, Nunes e Sarsur, 2013).

Os integrantes dessa geração ingressam ao mercado de trabalho com uma formação mais atualizada, quando comparados com as outras gerações e com atividades que potencializam sua formação profissional. Assim, esses indivíduos tem o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizado, do que apenas uma fonte de renda e para isso procuram o equilibrar a vida pessoal e profissional.

Desenvolveram uma atitude questionadora, que vem a coincidir com o modelo tradicional de hierarquia. Nasceram em anos de prosperidade, não receiam o desemprego, são dominados pela autoconfiança, gastam mais tempo com educação integral, o trabalho é-lhes um meio e não um fim (LOIOLA, 2009; OLIVEIRA, 2010).

Essa geração se ligou a tecnologia de maneira mais rápida e teve acesso muito cedo ao mundo digital e com isso aprendeu na prática cotidiana como associar as novas tecnologias, alcançando, de maneira mais rápida as diversas competências das gerações anteriores, as quais ainda são ativas no mercado de trabalho: a *Baby Boomers* e a geração X. Esses jovens são identificados como ambiciosos, confiantes e acreditam ser capazes de mudar o mundo.

Oliveira (2010) afirma que a geração Y é guiada por desafios e interesses de evolução rápida, seus membros mudam de direção quando compreendem que isso não ocorrerá em um rápido espaço de tempo. Em virtude, da rotatividade nas organizações está gerando um crescimento e agora trabalhar na mesma organização por muitos anos não faz parte dos planos desses novos profissionais.

Então, investigando os problemas e as perspectivas da Geração Y, nota-se uma nova visão e um modo de trabalho original, em que as preferências dos colaboradores tomaram uma direção diferente.

No âmbito de trabalho, as pessoas dessa geração predispõem a se interessar-se mais com suas próprias carreiras, do que com o bom funcionamento das empresas, sendo assim, são pessoas inquietas para esperarem novas oportunidades e dessa maneira quando são direcionadas a certas promoções acabam misturando a vida pessoal com a vida profissional, característica que não ocorre nos demais membros das gerações anteriores.

Por conseguinte, são pessoas individualistas que trocam de trabalho com mais frequência procurando sempre novas oportunidades e novos desafios. Já no que diz respeito ao processo de aprendizagem, primeiramente visa valorização da prática para aprender; optam por

aprender em novos grupos, de maneira colaborativa; apreciando uso da tecnologia no processo de aprendizagem e são indivíduos questionadores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração deste trabalho, pode-se compreender os diversos níveis dentro do conceito de liderança, percebe-se também como o setor de gestão de pessoas pode auxiliar no sucesso da empresa, mediante o conhecimento das diferentes gerações dentro da mesma organização e assim empreender com qualidade.

Mediante os conceitos apresentados nesta pesquisa, identificou-se a devida importância da capacitação nas organizações, cuja só serão alcançadas por meio de práticas e treinamentos, quais devem ser praticados de maneira ativa na empresa.

Por isso, que cabe a organização adequar-se à transformação do mundo moderno e, reconhecer que a partir da tecnologia muitas práticas foram admitidas no intuito de buscar a sobrevivência no ramo de atuação.

Para que a qualidade seja garantida, acredita-se que deve relacionar um conjunto de regras e práticas, para que ocorra a integração dos recursos, das ferramentas, das normas as quais devem ser seguidas pelos colaboradores dentro da organização e assim alcançará sucesso na gestão da qualidade e conquistará a excelência no atendimento oferecido pela organização.

A partir desse estudo sobre os conflitos e dificuldades entre as gerações, analisando de que maneira tornar um ambiente de trabalho mais prazeroso, uma vez que o líder apresente características de um gestor ativo e coerente de modo que propicie um ambiente motivacional com desafios e oportunidades, os quais coopere com o aprendizado e ofereça uma estabilidade de emprego e proporcione um plano de carreira gerando assim uma qualificação entre seus colaboradores.

Com a relação entre as diferenças nos comportamentos e nas atitudes de modo geracional, fica claro que no âmbito empresarial é de suma importância que inclua os novos modelos de gestão diante das diversidades em uma mesma de organização do trabalho, de maneira que alinhe todos os interesses dos colaboradores envolvidos, seguindo claro as particularidades de cada empresa.

Determina-se, assim, a criação de metodologia que explorem o melhor do potencial de cada indivíduo, independente da sua geração e possibilitem um crescimento recíproco entre os colaboradores, favorecendo um ambiente em que estão estabelecidos, e que aperfeiçoem suas competências, além de gerar um espaço de avanços contínuos, sendo tanto na aprendizagem, como no contentamento em cumprir suas atividades dentro da empresa.

Conclui-se então, que diante dos conflitos de gerações é relevante que o líder domine com precisão e aproveite os pontos positivos e negativos de cada geração integrando os colaboradores, de modo que contribua para uma boa performance e sucesso no ambiente de trabalho.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOUDITCH. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, 1989.

CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. **Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers**. RACE, v. 13, n. 3, p. 1119-1148.2013.

CARRARA, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. **Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional**. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, IV, 2013, Brasília. Anais. 2013.

CARVALHO, A. V. de; Nascimento, L. P. do; SERAFIM; O. C. G. **Administração de Recursos Humanos - 2ª ed. - Rev.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CONGER, Jay. **Que é a geração X?** HSM Management, n.11, p. 128 a 138, nov. /dez. 1998. Disponível em http://www.sirleipitteri.com.br/8/HSM_1998_QUEM_E_A_GERACAO_X.pdf .Acessado em 11 abril.2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o Futuro: Os Anos 90 e a Virada do Século**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERNANDES, M. E. R., & Neto, A. M. C. (2005). **Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras**. *Revista de Administração de Empresas*, 45 Edição Especial Minas Gerais, 11 abril.2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas,1999.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. ed. Curitiba: Ibplex, 2011.

KORMAN, J.W. **Comportamento organizacional**. New York: Mcgraw Hill, 1996.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M.A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Recursos humanos: princípios e tendências**/Francisco Lacombe – São Paulo: Saraiva, 2005.

LOIOLA, R. **Geração Y. Galileu**, São Paulo, n. 219, out. 2009. Disponível em: Acesso em: 10/04/2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho **Rebouças de. Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas Táticas Operacionais**. 12ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. 3ª ed. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo 2 Atlas, 1997.

VERGARA. Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005. 287p. ISBN 85-2243963-X.

Fonte: Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública. Disponível em “<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/10416476.pdf>”. Acesso em: 10 abril.2018.

Fonte: E10 ADM 01 – BABY BOOMERS, X e Y: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais. Disponível em "<http://blog.newtonpaiva.br/pos/e10-adm-01-baby-boomers-x-e-y-diferentes-geracoes-coexistindo-nos-ambientes-organizacionais/>". Acesso em: 10 abril.2018.

Fonte: Artigo Teorias de Liderança. Disponível: "<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/>". Acesso em: 10 abril.2018.

Fonte: LIDERANÇA: ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO. Disponível:
<http://revistacientifica.facmais.com.br/wp-content/uploads/2016/07/Resenha-7-LIDERAN%C3%87A-ADMINISTRADO-SENTIDO.pdf>. Acesso em: 10 abril.2018.

Fonte:SEBRAE. Disponível em www.sebrae.com.br/.../o-gerenciamento-do-estoque-da-loja-virtual,5f82438af1c9241. Acesso em: 12 abril.2018.