

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC CIDADE TIRADENTES EXTENSÃO CÉU ALTO ALEGRE
Curso Técnico em Recursos Humanos**

Eliane Santos do Carmo

Gabriela da Silva Amorim

Kátia Leite de Almeida

Maria do Socorro Leite de Almeida

O CONFLITO DE GERAÇÕES E O IMPACTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

São Paulo

2020

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC CIDADE TIRADENTES EXTENSÃO CÉU ALTO ALEGRE
Curso Técnico em Recursos Humanos**

Eliane Santos do Carmo

Gabriela da Silva Amorim

Kátia Leite de Almeida

Maria do Socorro Leite de Almeida

O CONFLITO DE GERAÇÕES E O IMPACTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec Cidade Tiradentes Extensão Céu Alto Alegre, orientado pela Professora Lilian Rocha, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Recursos Humanos.

São Paulo

2020

FOLHA DE APROVAÇÃO

Eliane Santos do Carmo
Gabriela da Silva Amorim
Kátia Leite de Almeida
Maria do Socorro Leite de Almeida

O CONFLITO DE GERAÇÕES E O IMPACTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado como exigência parcial para obtenção do certificado de Técnico em Recursos Humanos à Escola Técnica Estadual de Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre.

COMISSÃO JULGADORA

Profº:

Instituição: ETEC Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre

Profº:

Instituição: ETEC Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre

Profª: Lilian Rocha

Instituição: ETEC Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre

São Paulo

2020

Dedicamos este trabalho de conclusão de curso primeiramente a Deus, autor de nossos destinos, por ter nos dado capacidade para chegarmos até aqui e aos nossos amigos e familiares que nos apoiam e incentivam a sermos melhores todos os dias.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à equipe de gestores e professores da Escola Técnica Estadual de Cidade Tiradentes Extensão Céu Alto Alegre, em especial, a coordenadora do curso, Lilian Rocha, que é também nossa orientadora neste trabalho, por deixar seu tempo de lazer para nos orientar, passar todo o seu conhecimento e sempre nos incentivar a fazer o nosso melhor. A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana.” Carl G. Jung [19-?]

RESUMO

O presente trabalho apresenta as características das gerações Veterana, Baby Boomers, X, Y e Z e o impacto causado no ambiente organizacional, considerando seus diferentes comportamentos e visão sobre o mundo. Com o propósito de analisar as melhores práticas de gestão para diminuir os conflitos e obter um melhor clima organizacional, a pesquisa busca compreender a participação dos gestores em relação as diferenças culturais de cada geração para delinear estratégias de forma inteligente, que possa contemporizar os relacionamentos, conduzindo a empresa para alcançar suas metas. Neste contexto, foi realizada uma pesquisa de campo com questionários via rede sociais, com intuito de identificar as gerações e seu pensamento sobre o comportamos de líderes frente aos conflitos nas organizações. Pôde-se constatar que, no convívio diário, é inevitável que ocorram conflitos, pois sempre haverá diferenças entre os colaboradores, com isso é necessário que as empresas estabeleçam um diálogo eficiente entre as gerações, proporcionando uma cultura onde as diferenças sejam valorizadas e respeitadas, garantindo um ambiente de trabalho saudável.

Palavras chaves: Gerações, conflitos, gestores, líderes, ambiente organizacional.

ABSTRACT

This work presents the characteristics of the Veteran, Baby Boomers, X, Y and Z generations and the impact caused on the organizational environment, considering their different behaviors and vision about the world. With the purpose of analyzing the best management practices to reduce conflicts and obtain a better organizational climate, the research seeks to understand the participation of managers in relation to cultural differences of each generation to outline strategies in an intelligent way, which can contemporize relationships, leading the company to achieve its goals. In this context, a field research was conducted with questionnaires via social network, in order to identify the generations and their thinking about the behavior of leaders in the face of conflicts in organizations. It was observed that, in the daily conviviality, it is inevitable that conflicts occur, because there will always be differences between the collaborators, with this it is necessary that the companies establish an efficient dialogue between the generations, providing a culture where the differences are valued and respected, guaranteeing a healthy work environment.

Keywords: Generations, conflicts, managers, leaders, organizational environment.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Faixa etária dos participantes.....	32
GRÁFICO 2 – Quanto tempo de empresa.....	33
GRÁFICO 3 – Crescimento da organização.....	33
GRÁFICO 4 – Incentivo ao trabalho em equipe.....	34
GRÁFICO 5 – Gestão de pessoas.....	34
GRÁFICO 6 – Clima organizacional.....	35
GRÁFICO 7 - Líder como principal elemento a resolver conflitos.....	36
GRÁFICO 8 – Tipos de conflitos.....	36
GRÁFICO 9 – Liderança.....	37
GRÁFICO 10 – Conflito entre as gerações.....	38
GRÁFICO 11 – Tecnologia como fator para gerar conflitos.....	38
GRÁFICO 12 – Satisfação aos incentivos da empresa.....	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Problemática.....	10
1.2 Hipótese.....	10
1.3 Objetivo Geral.....	11
1.4 Objetivo Específico.....	11
1.5 Metodologia.....	11
1.6 Cronograma.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Contexto Histórico das gerações.....	12
2.1.1 Geração tradicional ou veterana.....	13
2.1.2 Geração Baby Boomers.....	13
2.1.3 Geração X.....	14
2.1.4 Geração Y ou Milênios.....	15
2.1.5 Geração Z.....	16
2.1.6 Características das Gerações.....	17
2.2 Definição de conflitos.....	19
2.2.1 Tipos de conflitos.....	19
2.2.2 Gestão de conflitos.....	21
2.3 Definição de clima e ambiente organizacional.....	21
2.3.1 O impacto dos conflitos no Clima Organizacional.....	22
2.4 Definição de liderança.....	23
2.4.1 Tipos de liderança.....	24
2.5 Conceito de gestão.....	25
2.5.1 Práticas de gestão com pessoas.....	26
2.6 Definição de motivação.....	27
2.6.1 Formas de motivação.....	28
2.6.2 Como motivar o colaborador de cada geração.....	29
2.7 Trabalho em equipe.....	30
2.8 Definição de comunicação.....	30
3. PESQUISA DE CAMPO.....	32
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42

1. INTRODUÇÃO

Com as mudanças que ocorreram nos últimos anos, como as inovações da tecnologia, e junto a chegada das novas gerações no mercado de trabalho, é inevitável que haja conflito entre as gerações dentro do ambiente corporativo. Por isso, gestores tem o grande desafio de desenvolver maneiras de se comunicar adequadamente com cada colaborador, identificando as peculiaridades de cada um e quais as melhores ferramentas e canais para mantê-los motivados e alinhados com o restante da equipe.

O Clima Organizacional é importante para a satisfação dos membros de uma equipe, em relação a diferentes aspectos de cultura ou realidade da organização, por este motivo é importante que haja equilíbrio emocional e um bom relacionamento dos colaboradores. Nosso objetivo com esse trabalho é buscar técnicas e práticas de gestão para melhorar a comunicação e o ambiente organizacional com equipes de diferentes gerações.

No presente trabalho de conclusão de curso será abordado assuntos relacionados aos conflitos de gerações e os impactos causado dentro do ambiente organizacional, iremos analisar as melhores práticas de gestão para mitigar o conflito entre as gerações e obter um melhor ambiente organizacional.

Assim teremos o equilíbrio no ambiente organizacional com o respeito entre as gerações, fazer com que cada um tenha um objetivo e assim não deixa com que o lado emocional prejudique na equipe.

1.1 Problemática

Quais são os principais desafios da gestão em lidar com os conflitos de gerações na organização?

1.2 Hipótese

- Manter um clima organizacional mais agradável.
- Compreender as necessidades de cada grupo mantendo a equipe motivada.
- Manter a comunicação entre a equipe de forma eficiente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, será apresentado o fundamento teórico necessário para a aplicação da pesquisa, visando dar suporte para discussão e análise. Inicialmente será descrito o contexto histórico das gerações, seguido do conceito das gerações Veterana, Baby Boomers, X, Y, e Z, o conflito entre elas e as principais características dessas gerações.

Na próxima seção, será conceituado o termo conflito seguido por uma descrição de suas dimensões e algumas teorias sobre os fatores que colaboram para o acontecimento do mesmo com as respectivas gerações no ambiente organizacional.

2.1 Contexto histórico das gerações

Quando falamos em geração, logo vem à mente nossos avós, pais e tios. Com isso entende-se por geração conjunto de pessoas nascidas no mesmo período histórico. Também pode-se dizer que geração são os filhos que sucedem os pais.

De acordo com Grubb (2018, p. 32) as gerações são consideradas “grupos identificáveis que tem em comum anos de nascimento, idade, localização, e eventos significativos ao longo da vida, em decorrência estágios críticos do desenvolvimento.”

Cada indivíduo dessas gerações viveu em uma época social completamente diferente, com acontecimentos diferentes, o que determina sua forma de pensar e agir, inclusive no ambiente organizacional. Os aspectos comportamentais são de suma importância para determinar os períodos das gerações.

Para Casarotto (2019), as divisões das datas de nascimento são aproximadas, por conta disso podem sofrer variações, pois não existe um consenso sobre elas.

Segundo Lulio (2016) para definir as gerações é preciso de alguns dados, como por exemplo, idade, eventos históricos, cultura, entre outros. Os perfis de cada pessoa também é o que determina a geração, geralmente tem os mesmos gostos, e apresentam interesses comuns.

Contudo as divisões de datas entre as gerações, os tornam com aspectos comportamentais similares com aqueles que nasceram no mesmo período, o que facilita os estudos das transições.

2.1.1 Geração tradicional ou veterana

Os nascidos em 1920 a 1945 são chamados de Geração Veterana ou Tradicionais. Uma geração marcada por guerras, tem um grande respeito por seus superiores e permanecem muitos anos em uma única empresa.

Como lembra Bezerra (2018), as pessoas que fazem parte desse grupo social estão atualmente com 72 anos de idade e hoje são os vovós e vovôs da família.

É uma geração marcada pelos conflitos das guerras, nasceram em um período cercado de muito autoritarismo, em que ocorreram a primeira e a segunda Guerras Mundiais, além da crise de 1929. Popularmente conhecida como “A Grande Depressão”. (CORDONI, 2016, p.10)

Os Veteranos foram influenciados pela primeira e segunda guerra mundial e pela Grande Depressão. Também enfrentaram uma grande queda na economia, em decorrência disso viram seus países destruídos e precisavam reconstruí-los para sobreviver. De acordo com Hamer (2008), com toda a crise da época, os veteranos tornaram-se a geração que aceitava uma hierarquia rígida. É uma geração que valoriza muito o seu trabalho e tem o seu perfil profissional exemplar.

Atualmente é uma geração pouco vista no mercado de trabalho, pois muitos estão aposentados, mas os que permanecem são fundamentais para a empresa. Tem como características lealdade, fazendo com que as organizações os queiram como colaboradores.

Com o mundo em crise, os cidadãos passaram a valorizar o trabalho e se tornaram funcionários exemplares e obedientes às hierarquias organizacionais, adotando um temperamento profissional pacífico e rígido. (CORDONI, 2016, p. 10)

Devido as instabilidades que sofreram no decorrer da época em que viveram, os veteranos se tornaram conservadores e cautelosos. Os colaboradores que permanecem em atividade se mantêm em destaque, por possuírem características muito favoráveis para o desempenho das empresas.

2.1.2 Geração Baby Boomers

Entende-se por geração Baby Boomers pessoas nascidas entre 1946 a 1964. O termo *Baby Boomer* traduzido para o português significa explosão de bebês. Essa nomenclatura foi criada após a guerra mundial, onde com o retorno dos militares

houve uma explosão na taxa de natalidade da época, o que acarretou na criação da pílula anticoncepcional, um dos grandes acontecimentos neste período.

Ao contrário de outras gerações, dos *Baby Boomers* tem datas certas de início e fim. A deflagração do surto de natalidade (*Baby boom*) do pós- segunda Guerra Mundial e o lançamento da pílula anticoncepcional (que acarretou queda súbita nas taxas de natalidade) servem como marcadores convenientes do início e fim desse grupo etário, que hoje abrange cerca de 76 milhões de pessoas nos Estados Unidos. (GRUBB, 2018 p. 34)

Também conhecida como a Geração Eu, ainda segundo a autora Grubb (2018), a geração Baby Boomer é marcada por grande instabilidade social, pois nasceram após a segunda guerra mundial, e com esse grande acontecimento acarretou uma grande queda na economia mundial.

Assim como a geração anterior, a instabilidade social os fez amadurecer em meio a preocupação de como seria seu futuro. Também foi uma época marcada por assassinatos de políticos e líderes sociais. A chegada da tecnologia da informação, foi o ápice para o desenvolvimento dos *boomers*, que trouxe um novo mundo para a geração, com descobertas e informações sobre acontecimentos da época.

De acordo com Oliveira (2015, p. 83) “entre características e diferenças uma identifica os *boomers*: foi a primeira geração que cresceu em frente à televisão.”

Os *Boomers* têm uma criação familiar rígida e autoritária, que reflete em sua vida profissional, onde exercem o poder de liderança muito bem e são muito competitivos e focados no que fazem.

Eles acreditam piamente que o trabalho árduo compensa e são motivados por privilégios, prestígio e posição. Eles frequentemente se definem em função do que já realizaram, não se opõe em ir ao escritório de 6 a 7 vezes por semana e acreditam intensamente que as gerações mais jovens precisam trabalhar arduamente para conseguir as coisas. (SILVA, 2018, p. 67)

Contudo, os integrantes da Geração *Baby Boomers* cresceram com a promessa de ter uma melhora na economia e na qualidade de vida. Com todos os acontecimentos os tornaram ótimos profissionais e muitos deles hoje são donos de empresas, gestores e líderes.

2.1.3 Geração X

O termo geração X é utilizado para rotular pessoas nascidas entre 1965 a 1980, é a geração pós Baby Boomers. O termo foi criado pelo fotógrafo Robert Capa. Segundo o autor Suárez et. All (2012, p. 3), “Já o termo “X” foi inventado pelo fotógrafo,

Robert capa, que, em 1950, o usou como título de um ensaio fotográfico. Este ensaio exibiu jovens modelos que nasceram após a segunda guerra mundial.” A Geração X não obteve uma grande quantidade de pessoas, devido à queda de fertilidade, em decorrência do surgimento da pílula anticoncepcional.

A Gerações X, para começar, não foi um grupo muito grande. Graças à baixa taxa de fertilidade dos pais, ela também é conhecida como *Baby Busters*, pessoas nascidas durante a *depressão de bebês*, em oposição aos *Baby Boomers*, pessoas nascidas durante a *explosão de bebês*. (GRUBB, 2018 p. 36)

Assim como a geração *Baby Boomer*, a geração X também foi marcada por muitos acontecimentos. De acordo com Grubb (2018) as crises de energia trouxeram uma grande queda na economia. Com escândalos políticos, a geração X foi a primeira a experimentar a técnica Downsizing das empresas, uma técnica de administração contemporânea que surgiu nos Estados Unidos.

No ambiente de trabalho são independentes e leais. Ao contrário da Geração *Baby Boomers*, os membros da geração X colocam sua vida pessoal em primeiro plano, deixando a carreira em segundo, buscam individualidade sem perda da convivência em grupo. Eles são conhecidos por serem autossuficientes e priorizarem o trabalho com flexibilidade e criatividade, não apenas por dinheiro ou status, mas se esforçam para alcançar seus objetivos materiais e pessoais no trabalho.

De acordo com Silva (2018, p. 66) “Os membros deste grupo são independentes, engenhosos e autossuficiente. Eles atribuem um forte valor à liberdade pessoal e foram a primeira geração a colocar a si mesmas e a sua vida pessoal antes do emprego e da carreira.”

Tendo em vista os aspectos observados, todos os acontecimentos da época, tornaram a geração X pessimistas e descrentes, enfrentando em futuro aparentemente incerto. Sempre em busca de alcançar seus objetivos, entendem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

2.1.4 Geração Y ou milênios

A Geração Y é constituída por pessoas nascidas entre 1982 a 1997. Também conhecida como a geração do milênio, foi a primeira geração a ter contato direto com a tecnologia, e foram os avanços tecnológicos que marcaram época, melhorando a economia.

Segundo GRUBB (2018, p. 39) “Com a internet e os computadores pessoais assumindo a frente do palco durante a infância dessa geração, os *Millennials* cresceram com a tecnologia, o que lhes rendeu ao apelido de “nativos digitais “.”

Os milênios foram uma geração que viviam sob a proteção de seus pais, que eram da geração X, e essa superproteção foi um fator considerável para que não tivessem a independência necessária na vida adulta.

Ouvindo desde o berço que são especiais e valiosos, os *Millennials* cresceram sob os cuidados de todos os adultos ao redor deles. Essa geração introduziu a era “todos recebem medalhas “como prêmio pela participação e aprenderam a esperar recompensas imediatas pelo trabalho árduo. (GRUBB, 2018 p. 38)

Assim como as gerações anteriores, os milênios também tiveram diversos acontecimentos marcantes na época, de acordo com Grubb (2018) dentre eles está o ataque de 11 de setembro (Torres Gêmeas).

Os Y são uma geração que buscam conhecimento, recompensas e reconhecimento profissional, esperam *feedbacks* para que possam ajustar o que está errado ou os motivar com os elogios. Não se apegam ao emprego, se não estão felizes tendem a se desligar da empresa, procurando uma organização que os deixem em um ambiente onde sejam reconhecidos.

De acordo com Silva (2018, p. 67) “A flexibilidade no local de trabalho é uma necessidade dos membros da geração Y.”

Por fim, a geração Y é uma geração reconhecida pelo seu trabalho bem elaborado e por sempre estar em busca do novo. Tiveram que se adaptar as tecnologias que ampliou as possibilidades no mercado, trazendo prosperidade para a economia.

2.1.5 Geração Z

Geração Z é a mais recente, e se encaixam nela pessoas nascidas em 1990 até 2010. É uma geração que se destaca por ter mais flexibilidade ao novo e diferente, ultrapassando as outras gerações.

Segundo Grubb (2018, p. 39) “Também é a geração com maior diversidade, até hoje, em termos de etnia, religião e estrutura familiar, ultrapassando, sob esse aspecto, até os *Millennials*.”

A maior característica dessa geração é a tecnologia, celulares, computadores e outros meios de comunicação, que estão cada vez mais comum e indispensáveis na rotina de cada um.

Para Lins (2018), os integrantes da Geração Z são muito conectados à internet, e muitas vezes não costumam se comunicar com as pessoas que estão a sua volta. Para os Z é impossível imaginar um mundo sem tecnologia, pois são dependentes da mesma. Tal como a geração Baby Boomer e a geração X, a geração Z também cresce em meio a incerteza na economia e uma alta de desemprego no mercado de trabalho.

Eles estão crescendo em meio a acenos de inovação tecnológica – mas também em um ambiente de incerteza econômica obscurecido pela recessão de infância e pela queda acentuada das perspectivas de carreira bem definidas e confiáveis, assim como pela perda das oportunidades de que desfrutavam as gerações anteriores. (GRUBB, 2018, p. 40)

Em suma, esta geração costuma-se relacionar com o trabalho de forma muito diferente das gerações anteriores, a maioria está chegando à universidade e já demonstra estes comportamentos diversos no ambiente organizacional. E pelo fato de crescerem em meio a era digital, os tornam rápidos e habilidosos em multitarefas, portanto será necessário exercer a paciência para relacionar-se com os colegas de trabalho e equipe.

2.1.6 Características das Gerações

Como foi descrito no decorrer desse trabalho, podemos perceber que há muitas diferenças em termo de personalidade e formas de trabalhar. As gerações possuem características distintas, mas em relação a algumas delas são um tanto quanto parecidas.

As influências e as tendências distintas encontradas em cada época são as mais variadas, é isso interfere – e muito – diretamente na personalidade das pessoas, na forma como agem diante da sociedade e nos valores que adquirem. (CORDONI, 2016 p. 7)

Cada geração tem suas características, o que os fazem se destacarem no mercado de trabalho ou até mesmo em ambientes fora das empresas. Diaz (2020) cita algumas das características das gerações.

- Geração Veterana, foi uma geração marcada por guerras e os levaram a valorizar mais os seus trabalhos, fazendo com que se tornassem exemplares no que fazem. Os veteranos são bastante comprometidos as leis da família.
- Os *Baby Boomers*, são muito leais, ou seja, priorizam sua permanência na Organização, pois não gostam de inovação e em decorrência disso trabalham anos em uma mesma empresa.
- A Geração X, são conservadores e tem muito orgulho da carreira, também possui muita disciplina. São muito bons no que se propõe a fazer. Na visão profissional são ambiciosos e valorizam as realizações profissionais. São competitivos e otimistas também, esse otimismo vem em decorrência do que passaram em sua infância.
- Os Milênios, são inovadores e buscam levar novidades, e ter controle de informações. Por esse motivo são destaques dentro das organizações buscando o reconhecimento de seu trabalho e um Feedback positivo.
- A Geração Z é inovadora, aprendem rapidamente o que lhe é proposto. É a geração da era digital, tem facilidade em trabalhar com aparelhos eletrônicos. Os Z são muitos independentes e buscam reconhecimento e crescimento profissional.

Cada geração introduz um novo conjunto de valores no ambiente de trabalho e, embora o equilíbrio trabalho-vida já estivesse no radar de gerações anteriores, essa preocupação é por certo mais importante para os *Millennials*, com 48% deles optando pela flexibilidade no local de trabalho, em detrimento da remuneração. (GRUBB, 2018, p. 131)

De acordo com Grubb (2018, p. 127) “Com as várias gerações imbuídas de ideias tão diferentes sobre ética de trabalho e sobre o que define o comportamento profissional, não admira que a ética de trabalho seja um território tão inóspito a ser percorrido pelos gestores.”

Cada geração possui características únicas, e essas características juntas constituem o desempenho da empresa. Portanto, é fundamental a compreensão dos líderes, respeitando as diferenças entre cada geração e a igualdade de tratamento também é um fator muito importante, assim como a empresa ter uma gestão moderna.

2.2 Definição de conflitos

Quando ouvimos falar em conflitos logo nos vem à mente discórdia, divergências, entre outros adjetivos. Podendo ter efeitos negativos e positivos, uma mistura de embate das pessoas que estão envolvidas em uma determinada situação, tanto em sua vida profissional quanto pessoal.

Para Cannizzaro (2019, p. 8.2) “A palavra conflito está ligada exatamente a esse definido desacordo, controvérsia, discórdia, divergência e/ou antagonismo.”

De acordo com tal constatação, o conflito faz parte da socialização, que passa a ter um aspecto positivo quando coopera com forças unificadoras. O conflito é um ato transformador que, em outro momento, permitirá a própria superação das discordâncias dos litigantes. (CANNIZZARO, 2019 C. 8.2)

Temos que administrar conflitos no nosso dia a dia, até mesmo em nossas relações pessoais. Geralmente surge a partir do convívio e situações de mudanças, que sempre ocorre nas organizações. Em outros casos os gestores podem deixar de tentar eliminar esses conflitos, para que assim haja mudanças dentro de suas organizações. Essa abordagem polêmica, aproveita a competitividade natural do ser humano, diante de alguma forma de ameaça ou promessa. O gestor tem que ter cautela com essa decisão de gerar o conflito, pois nem sempre irá saber lidar com essa competitividade.

Às vezes, o gestor precisa agir rápido, de preferência, com base em políticas obtidas anteriormente pelo processo de consenso; mas, de qualquer forma, agir. Nesse caso, o gestor precisa usar suas qualidades de líder, que, sem dúvida, inclui a habilidade do diálogo. Nesse momento o gestor, não está buscando consenso, mas apenas compromisso dos outros com a execução da decisão tomada, sem criar conflitos. (BURBRIDGE, BURBRIDGE. 2017, p. 56)

Por ser algo inerente ao ser humano, faz sentido o fato de existir conflitos em um ambiente organizacional, constituído pela diversidade humana e cultural, diversas visões e personalidades. Independente da colaboração entre as equipes da empresa, algum tipo de conflito inevitavelmente ocorrerá em algum momento.

2.2.1 Tipos de conflitos

O conflito é uma parte inevitável da vida e a existência dentro do ambiente organizacional é muito comum. Cada indivíduo tem suas próprias opiniões, ideias e

crenças, possuem sua própria maneira de enxergar as coisas e agem de acordo com o que julgam adequado. Existem diversos tipos de conflitos, desta forma cada um deve ser abordado de acordo com o que ocorre no momento.

Segundo Burbridge e Burbridge (2017, p. 43) “Nem todo conflito é igual e nem todo conflito deve ser abordado da mesma forma. Por esta razão, o gestor precisa conhecer e saber quando é como usar as diversas ferramentas que podem ser aplicadas dependendo da natureza do problema, seja interno ou externo.”

Os conflitos podem gerar bons e maus resultados e irá depender da forma como é tratado. Para Friedrich e Weber (2014 et. All. Chiavenatto 2004) “Existem diversos tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito externo. O interno ou intrapessoal, envolve dilemas de ordem pessoal; o externo envolve vários níveis, como: interpessoal, intragrupal, intergrupar”

Com base no que foi descrito entende-se que:

- Conflitos interpessoais, ocorre entre dois indivíduos, geralmente por existirem personalidades distintas entre duas ou mais pessoas, ou por existirem e opiniões incompatíveis.
- Conflitos Intrapessoal, são os que acontecem por dentro, ou seja, é um conflito psicológico que envolve as emoções, pensamento e valores de cada indivíduo.
- Conflitos Intragrupais, ocorre entre dois ou mais indivíduos de uma equipe. Está relacionado aos desentendimentos interpessoais, ocorrem quando possuem personalidades diferentes.
- Conflitos Intergrupais, está relacionado ao desentendimento entre diferentes equipes dentro de uma organização.
- Conflitos internos: tem como início por pessoas.
- Conflitos externos que pode ocorrer entre empresas ou com indivíduo.

De acordo com Paulo (2019, p. 7) “Cabe destacar que os conflitos internos tendem agravar-se com o passar do tempo. A desestruturação de uma organização atingirá as relações com o público externo.”

Concluindo que, com diversos tipos de conflitos existentes, pode-se dizer que nenhuma organização está imune a sua existência, o que pode ser uma ameaça, mas também traz benefícios à empresa, estimulando a habilidade de cada colaborador, e cabe a gestão saber administrá-los.

2.2.2 Gestão de conflitos

Identificar conflitos dentro de uma organização é o papel do líder e gestor. Contudo ter uma gestão de conflitos com implantação de estratégias eficazes, traz um bom desempenho de uma equipe e gera bons resultados para a organização.

De acordo com Battistella e Treff (2013, p. 74) “Ademais, devemos entender as causas desse conflito e como o projeto poderá ser afetado pelos seus possíveis resultados, assim como os métodos para lidar com esses conflitos de modo a diminuir, ou mesmo prevenir, os seus impactos negativos.”

Em um ambiente de trabalho, onde pessoas com personalidades distintas convivem todos os dias, a probabilidade de existir conflitos é muito grande. Saber lidar com ideias e interesses opostos entre grupos e/ ou indivíduos é o papel da organização que, diariamente, elaboram técnicas de gestão de conflitos para poder lidar com as divergências que ocorrem. Por exemplo, estabelecer um bom diálogo com a equipe, procurar entender cada colaborador, para que haja entendimento entre as partes, aumentando o engajamento e trazer bons resultados para a organização.

Segundo Burbridge e Burbridge (2017, p. 55) “Quando existe comunicação aberta entre os elementos balanceados de uma equipe, os conflitos são resolvidos em conjunto, de maneira equilibrada, o que aumenta, em muito, a probabilidade de implantação segura e eficaz.”

Burbridge e Burbridge continuam dizendo: “Nesse momento, o gestor não está buscando consenso, mas apenas o compromisso dos outros com a execução da decisão tomada sem criar conflitos.”

Conclui-se que a gestão de conflitos tem como objetivo criar estratégias para minimizar atritos dentro de uma organização, fornecendo meios para alcançar a harmonia entre os colaboradores, manter a comunicação entre toda a equipe e construir uma cultura que favoreça *feedbacks*, praticando o acolhimento e tornando os problemas em algo positivo.

2.3 Definição de clima e ambiente organizacional

O clima organizacional está ligado diretamente ao ambiente organizacional. Ou seja, o clima liga os colaboradores à empresa, onde a qualidade do ambiente organizacional tem grande influência no desempenho dos colaboradores.

Para Chiavenatto (2007, p. 306) “O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia no seu comportamento.”

Obter um bom clima dentro de uma empresa é de extrema importância para o desenvolvimento dos colaboradores, de acordo com Chiavenatto (2007), o clima organizacional está ligado ao ambiente interno da empresa, onde relaciona-se com o grau de motivação dos colaboradores. Tendo em vista que quando existe um ambiente onde se trabalha com satisfação, a motivação dos colaboradores tende a ter um grau elevado.

Saber analisar o ambiente organizacional, definindo objetivos para seus colaboradores; observar o que de fato não está os agradando, e entender como pode ser modificado para melhorar. Pode se tornar um clima eficaz, com ótimos resultados das equipes.

Complementando o que foi descrito, segundo Matos et. All. (2007, p. 267) “O termo organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participação.”

O impacto direto de ter um bom clima organizacional, afeta não só o comportamento e saúde dos colaboradores, mas também a motivação e desempenho. Garantir que se tenha um ambiente de trabalho agradável, mostra que a gestão se preocupa com o desenvolvimento da equipe.

2.3.1 O Impacto dos conflitos no Ambiente Organizacional

Com as mudanças constantes, baseado principalmente com a chegada de novas tecnologias, cabe aos gestores lidar com os impactos causados na organização, deixando o ambiente organizacional agradável. Tendo uma mudança cultural diferenciada, mas aplicada com eficiência, buscando inovação à empresa.

Portanto, pode-se dizer que as mudanças ocorridas no mundo afetam diretamente as organizações, que conseqüentemente precisam agir para acompanhar essas mudanças e se destacarem em relação a seus concorrentes. Utilizar a cultura organizacional como uma estratégia competitiva é interessante, visto que as empresas normalmente ficam apenas o investimento em novas tecnologias, novos produtos, aumento do ambiente de trabalho, desprezando com isso o

potencial que sua cultura tem. (Moreira 2012 apud COELHO, 2006, p. 28)

Com a diversidade das gerações, envolvendo ideias e experiências distintas, torna-se a maior causa dos conflitos entre os seus integrantes, e acaba sendo fator principal para mudança do clima organizacional.

De acordo com McShane e Glinow (2014, p. 294) “Os conflitos entre gerações ocorre porque os funcionários mais jovens e mais velhos têm necessidades diferentes, expectativas diferentes e práticas diferentes no local de trabalho que algumas vezes produzem preferências e ações conflitantes.”

Os valores criados pela própria empresa são os mesmos valores das pessoas que a dirigem. Portanto empresas com culturas mais rígidas podem ter mais dificuldade ao lidar com mudanças, pois seus colaboradores se mostram resistentes sempre que ocorre. Tais mudanças culturais devem ocorrer de maneira delicada, no qual interfere nas normas, processos, podendo causar impacto nos colaboradores.

Cultura organizacional mais do que o estilo gerencial. Podemos dizer que é a forma como uma organização desempenha uma série de tarefas. Ela se caracteriza pelas tradições internas, pelo modo de pensar e sentir as oportunidades e ameaças com as quais as organizações se depara. (MATOS et. AlI. 2007, p. 255)

Os conflitos entre as gerações podem afetar diretamente ou indiretamente no ambiente organizacional, o que pode deixar os colaboradores desmotivados. Estabelecer estratégias para mitigação desses conflitos pode proporcionar grades benefícios para a organização e para os colaboradores. As culturas organizacionais eficazes, então, envolvem práticas que em grandes proporções interfere ou não, com resultados importantes para satisfazer ou alterar as exigências do ambiente interno da organização.

2.4 Definição de liderança

O conceito de liderança é influenciar o comportamento das pessoas, através da criatividade, motivação e incentivo para melhor desempenho e ganhar destaque dentro do ambiente profissional. Pode-se dizer que a liderança é de suma importância para alcançar as metas estabelecidas, desde que ajam bons líderes para um bom andamento da empresa. Muitos buscam apenas profissionais na área de gestão de pessoas, mas esquecem o quanto a liderança é fundamental para as organizações.

Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente. (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 104)

Segundo Nanus (2000, p.10) “Os líderes assumem o controle, fazem com que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos em realidade.” Para Chiavenato (2006) a liderança é necessária em diversas funções da administração, como por exemplo, ter conhecimento da natureza humana e influenciar pessoas, assim, torna-se líder.

Cada pessoa tem uma maneira de liderar, cada qual com sua característica. Muitas pessoas passam a vida sonhando em liderar e, às vezes, nem sabem que já são verdadeiros líderes, em casa, no trabalho, na vida. Por isso a liderança é uma fonte de aprendizado e de transmitir conhecimento constante.

Portanto, ser um líder não é apenas chefiar, mas demonstrar confiança, comprometimento e mobilizar toda sua equipe, resolvendo conflitos e acompanhar a evolução de todos. Nas palavras de Carnegie (2014, p. 25) “A liderança eficaz exige sutileza, empatia e tato, especialmente quando se lida com o senso de dignidade e orgulho dos outros.” Ele deve ser aceito e compreendido por toda a equipe, pois será o exemplo que todos seguirão.

2.4.1 Tipos de liderança

Não existe um estilo único a ser seguido pelo líder, mas assim como há pessoas que tem instinto de liderança, há também alguns tipos que devem ser adotados por ele. Dentre eles, estão: Liderança Autocrática, Democrática e Liberal.

O estilo autocrático é mais voltado para o líder, e geralmente é adotado pelos homens que toma as decisões que se impõem e busca solucionar os problemas sozinhos sem muita interferência dos liderados e das pessoas envolvidas.

Segundo Araujo (2006, p.341) “[...] o líder tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir e atender as reivindicações de seus seguidores.”

Na liderança democrática, todos os colaboradores têm abertura para darem opiniões e sugestões, o líder não só se preocupa com a execução de tarefas, mas também com qualidade de vida e satisfação da equipe. Conforme Basso (2016), líderes nesse estilo são muito envolvidos, ouvem, dão dicas e ideias quando

necessário, esclarecem dúvidas, dão feedback e ajudam os membros da equipe a desenvolver e melhorar o desempenho das tarefas.

O terceiro estilo de liderança denomina-se liberal, como o próprio nome diz, liberdade. Tipo de liderança em que líder se ausenta na maioria das vezes, propondo que o funcionário tenha mais autonomia, assuma a responsabilidade e defina suas próprias metas.

Araujo afirma:

O estilo laissez-faire é conhecido como os chamados líderes de rédea solta, contudo está liberdade oferecida por essas pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois, não há um foco como nos estilos democrático e autoritário. (ARAUJO, 2006, p.342).

Este estilo incentiva um certo nível de individualismo, proporcionando desarmonia e aumenta a indecisão. De acordo com Chiavenatto (2005, p. 187) “(...) os grupos não se saíram bem quanto à quantidade nem tanto à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder.”

Em virtude do que foi mencionado, os líderes têm maneiras diferentes de liderar conforme cada situação, por isso não há o estilo ideal, mas sim aquele que contribui para a construção de um relacionamento melhor entre todos, a comunicação flui livremente e encoraja as pessoas a serem abertas sem críticas ou censuras, o que torna os membros mais responsáveis.

2.5 Conceito de gestão

No latim, a palavra gestão começou como *gestio*, associado à origem de gesto, como o reconhecimento de algo feito. Estima-se também que o próprio termo latino tenha vindo do verbo *gerere*, que evoluiu tanto para a criação quanto para o gerenciamento.

Gestão significa administrar uma instituição ou empresa, com o objetivo de crescimento de forma eficaz através do esforço humano organizado. Conforme Soviensi e Stigar (2008, p. 59) “A gestão é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe.”

Muito se confunde gestão e administração, mas existe uma diferença principal entre os termos. A administração é voltada as etapas de um planejamento estratégico, que ocorre de forma otimizada afim de alcançar resultados esperados, enquanto a gestão abrange não só as etapas, mas todo o processo operacional da organização, incluindo as pessoas.

Segundo Pires (2019) o perfil de gestão de pessoas é mais completo do que os de administração. Isso não só faz com que funcione, mas também afeta o bom funcionamento da empresa e de seu público. Nesse sentido, a aliança entre o conhecimento do processo e a gestão dos funcionários é a base.

Diante do exposto, o conceito de gestão é o ato de gerenciar pessoas e estratégias em direção ao melhor resultado possível, além disso, identificar elementos a serem melhorados dentro da empresa, com soluções tecnológicas e inspirar colaboradores.

2.5.1 Práticas de gestão com pessoas

A partir do desenvolvimento do Capital Humano nas organizações, surge a importância de obter a gestão de pessoas, com ações de engajamento, motivação e processos que estimulem a disposição para alcançar melhores resultados.

Nas palavras de Gonçalves (1998, p. 741) “A gestão com pessoas deve incorporar às duas responsabilidades a valorização do indivíduo e para isto terá que alinhar suas estratégias com os objetivos e metas organizacionais, conduzindo as organizações à reestruturação e reavaliação de seus paradigmas e definições.”

Empresas são formadas por pessoas, e por isso, sem elas a produtividade e funcionamento seriam afetados de maneira negativa. Gestores sem olhar dinâmico, visão ampla e inflexíveis a possibilidades de crescimento da empresa, tendem a deixar seus colaboradores desmotivados, desvalorizados e sem liberdade de escolha.

Não há um perfil específico para cada gestor, mas todos devem seguir uma base certa para melhorar o ambiente de trabalho e bem-estar de seus funcionários. Dentre estas bases, também citadas neste trabalho, está a motivação; comunicação; trabalho em equipe; conhecimento, entre outros.

Para Sowienski e Stigar (2008, p. 59) “O gestor deve ter sempre um espírito crítico, uma opinião própria e uma grande capacidade de flexibilização, tendo em vista

as grandes e rápidas transformações sociais que ocorrem no mundo, como a globalização.”

Em suma, para que a organização atinja seu propósito, é preciso tratar gente como gente, expressando os valores básicos de como tratar as pessoas com respeito, remuneração adequada, crescimento e benefícios que fazem toda a diferença.

2.6 Definição de motivação

A motivação é o impulso que faz com que o indivíduo se esforce para atingir seus objetivos. Ou seja, é uma energia que coloca em movimento o ser humano, e que determina um padrão de comportamento.

Segundo George e Jones (2008, p. 457) “A motivação pode ser definida como as forças psicológicas que determinam a direção do comportamento de uma pessoa, em uma organização, o nível de esforço e o nível de persistência de um indivíduo diante dos obstáculos.”

Tendo em vista que, a motivação é um dos principais estímulos para o desempenho humano, os gestores buscam estabelecer estratégias para desenvolvê-la em seus colaboradores. Identificando o que os motivam ou o que está os deixando desmotivados.

De acordo com Regina (2017, p. 10) “A motivação é um requisito essencial no caminho para a meta. Boa parte dos nossos resultados dependerá dela. Ela está dentro de você, nasce de você e lhe pertence.”

Segundo George e Jones (2008), a motivação é um fator muito importante dentro de uma organização, pois é por meio dela que é possível a compreensão da maneira em que se comportam os colaboradores.

A motivação é quem determina o padrão de comportamento humano, ou seja, se o colaborador estiver desmotivado, a tendência é trabalhar sem ânimo, muitas vezes não cumprindo os objetivos. O que não é favorável para a organização.

Complemento o que foi descrito, Grubb (2018, p. 79) relata “Os gestores, no entanto, não podem emitir decretos e esperar que os colaboradores se superem na execução. Os líderes precisam descobrir maneiras de reforçar o que é valorizado e até exigido pelos trabalhadores, e o reconhecimento é um desses casos.”

Portanto, a motivação é essencial para o desempenho de um indivíduo, tendo influência no comportamento humano, e no mercado de trabalho, está ligado à

disposição do colaborador, pois quanto mais motivado, melhor é a sua performance em relação as tarefas estabelecidas.

2.6.1 Formas de motivação

Existem diversas formas de motivação em um ambiente corporativo. E é uma missão que exige muito esforço da liderança, pois cada colaborador tem uma maneira diferente de ser motivado.

Segundo Ervilha (2008, p. 125) “Motivação é a missão mais árdua do líder. Não basta influenciar as pessoas para obter resultados, é necessário motivá-las para que façam o que tem de ser feito.”

Complementando, Ervilha (2008, p. 125) diz “A questão é que não motivamos pessoas, elas se motivam por si mesmas. A motivação vem de dentro das pessoas. É o desejo interior de realizar algo que as levam a ação.”

Segundo Bárbara (2016) existem dois tipos de motivação: a motivação intrínseca é um motivador pessoal, ou seja, ela vem de dentro da pessoa, é estimulada pelos objetivos pessoais. A motivação extrínseca, está ligada a fatores externos. O colaborador busca ser motivado por cumprir seus objetivos e é onde a organização entra para descobrir a forma de motivação de seus colaboradores.

O líder tem um papel fundamental para a motivação da equipe, se houver um líder que busca o engajamento e tenha aptidão para liderança, mostrando empatia e sendo um exemplo, sua equipe tende a ser mais motivada. Definir estratégias para desenvolver seus colaboradores, mostra que o líder se preocupa com sua equipe e faz com que se sintam parte da empresa, obtendo mais resultados.

Para Ervilha (2008), os itens de necessidades básicas, ou seja, salário, vale refeição, vale transporte, cesta básica e assistência médica, não é motivador. Mas se não forem entregues aos funcionários, será desmotivador.

Vale ressaltar que existem diversas formas de motivação. De acordo com Bárbara (2016), a comunicação, possibilidade de crescimento, reconhecimento, ter voz dentro da empresa e ter estabilidade, são alguns dos fatores mais importantes para a motivação dos colaboradores

Considerando a necessidade de uma equipe produtiva, a motivação dos colaboradores se torna estratégia para as organizações, pois a produtividade da empresa e seu desempenho está ligado diretamente ao comprometimento dos funcionários.

2.6.2 Como motivar o colaborador de cada geração

Manter os colaboradores motivados é um grande desafio para a gestão. Compreender como motivar cada geração chega a ser ainda mais difícil, por possuírem valores e personalidades distintas.

De acordo com Grubb (2018, p. 113) “Embora os estilos de aprendizado possam variar de geração para geração, é fundamental para os gestores lembrar-se que os estilos de aprendizado também podem variar por motivos que não necessariamente relacionam com a idade.”

Para obter bons resultados dentro de uma organização, é preciso explorar o potencial do colaborador de cada geração. Fazendo com que cada um reaja de forma positiva diante do cenário corporativo.

De acordo com Coutinho (2020), para obter um bom resultado dos funcionários das gerações, é necessário que a gestão entenda as qualidades e limitações dos colaboradores. Geração veterana e geração Baby Boomers, buscam mais tranquilidade, estabilidade no mercado de trabalho. E uma das maneiras de motivados é oferecer benefícios que tragam vantagens financeiras. A Geração X e Y, são motivados por desafios contínuos, estabilidade e obtém um alto poder de motivação. As organizações buscam motivá-los com horários flexíveis, investindo em *Feedback*. Geração Z, como já sabemos os Z são a geração da internet, e para motivá-los, deve-se focar na implantação de mídias sociais e tecnológicas, proporcionar um ambiente mais divertido, explorando sua criatividade.

Segundo Xavier (2017), a solução de motivação está na habilidade do gestor, e cabe a ele reconhecer o que cada colaborador tem a oferecer em sua área específica.

Contudo, a motivação dos colaboradores das gerações está relacionada a uma boa gestão, pois são através de estratégias, buscando conhecer a sua equipe, que é possível extrair o que cada um tem de melhor, e assim conseguir bons resultados para a organização.

2.7 Trabalho em equipe

O trabalho em equipe acontece quando o conjunto de pessoas se dedicam a solucionar uma única tarefa ou problema com êxito. Saber trabalhar em equipe são um dos pilares para proporcionar um ambiente organizacional deleitável, desde que a gestão saiba utilizar as ferramentas corretas para incentivar isso.

O trabalho em equipe pode ser considerado como uma alternativa para gerir competências e idealizar o modelo de gestão para superar os problemas individuais e organizacionais capazes de proporcionar um diferencial que agregue valor e vantagem competitiva para organizações frente ao mercado globalizado, desde que conduzido com a participação da gestão com pessoas e com a efetiva integração entre líderes e subordinados, podendo ser considerado um instrumento de mudança.” (FRANCO; SANTOS. Gestão e Sociedade, 2011, p. 752)

Pensando ainda no que foi descrito, as pessoas são indivíduos complexos, com opiniões e vivências distintas, por isso o gestor deve observar a qualidade ou no que cada colaborador se sai melhor, afim de que a junção de todos proporcionam o sucesso na empresa, minimizando conflitos e induzindo uma crescente de resultados que unam os funcionários e criem um ambiente de trabalho mais leve.

Segundo Silva (1996, p. 12) “Na equipe não se dá atenção apenas às tarefas, mas, sobretudo, às relações entre as pessoas. A equipe mantém a sua união pela confiança mútua, amizade e solidariedade”.

Como lembra Crosby (1990), a falta de comunicação e palavras imprecisas, regride o processo de crescimento da equipe, quando não trabalham de forma conjunta, ao mesmo tempo.

Segundo Scholtes (1992, p.10) “À medida que as organizações se envolvem mais com o movimento da qualidade, descobrem as vantagens de ter pessoas de todos os níveis trabalhando juntas em equipes”.

Portanto, as organizações devem aplicar práticas que envolvam todas as pessoas que a compõem, de forma leve e descontraída para evidenciar o companheirismo e empatia.

2.8 Definição de comunicação

Para que obtenhamos êxito no trabalho em equipe, é importante que haja comunicação entre todos os colaboradores. Uma comunicação transparente e objetiva

faz com que os funcionários se sintam incluídos na empresa, e sem isto, muitas informações podem se perder pelo caminho.

Comunicação parece ser o processo pelo qual, acima de tudo, os sujeitos constroem e reconstróem a organização em que trabalham. E isso requer do entendimento de comunicação, no ambiente de trabalho, uma compreensão maior que simplesmente transmissão de mensagens, sobretudo na reflexão como objetivo de análise. (REBECHI, 2008, p. 114)

Existem diversos estilos de comunicação que podem ser utilizados a fim de facilitar a compreensão de todos, dentre elas, a comunicação verbal; não verbal; escrita; assertiva e oral. Porém deve-se atentar a forma como está transmitindo a mensagem, pois nem sempre ela pode ser entendida da forma que deseja, ainda mais no ambiente de trabalho.

Stefanelli (1993, p. 37) afirma “Temos de estar atentas à percepção correta da comunicação não verbal. Nem sempre a mensagem não verbal tem o mesmo significado para diferentes pessoas e situações, o que exige validação verbal da compreensão dos sinais não verbais percebidos.”

Conforme Lasswell (1948 apud STEFANELLI, 1993, p. 31) “Poderíamos resumir o processo de comunicação em: quem diz o que, com que intenção, como, em que condição ou contexto, para quem e com que efeito. Este efeito seria a resposta, das pessoas envolvidas no processo, às mensagens recebidas”.

Portanto, as organizações devem aplicar práticas que envolvam todas as pessoas que a compõem, de forma leve e descontraída para evidenciar o companheirismo e empatia.

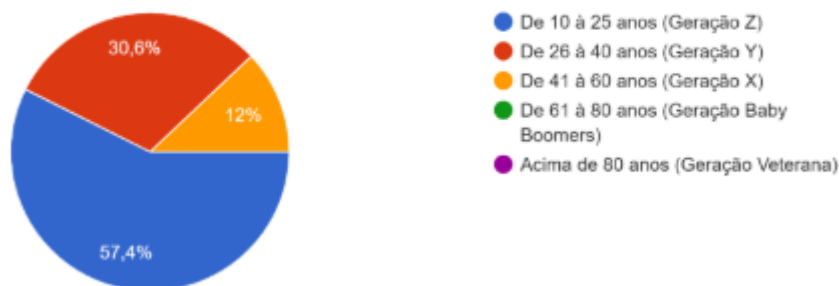
3. PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo visa evidenciar os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente trabalho. Com essa finalidade, foi feita uma pesquisa de campo através da plataforma Google Forms com perguntas fechadas para ter embasamento ao referencial teórico e entender as questões relevantes que existem nas organizações relacionado aos conflitos entre as gerações, e através desta pesquisa, constatar o impacto que isto causa dentro da empresa. A pesquisa foi divulgada por meio das redes sociais, como LinkedIn, Whatsapp e Facebook, onde obtivemos um total de 108 participantes.

GRÁFICO 1 – Faixa etária dos participantes

Foi feito um questionamento sobre a idade dos participantes para verificar em qual geração cada pessoa se enquadra.

Questão 1 – Qual a sua idade?

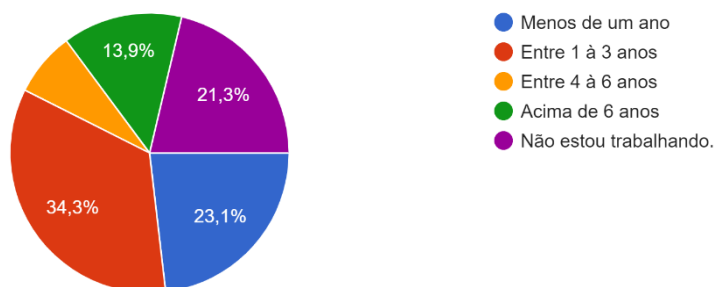


Conforme o gráfico 57,4% dos participantes têm idade correspondente a geração Z (entre 10 a 25 anos); 30,6% corresponde a geração Y (de 26 a 40 anos); 12% representam a geração X com idade entre 41 a 60 anos e ninguém das gerações Baby Boomers e Veterana responderam ao questionário.

GRÁFICO 2 – Quanto tempo de empresa

Foi feito um questionamento para saber quanto dos participantes estão trabalhando e a quanto tempo estão na organização.

Questão 2 – Você está trabalhando atualmente? Se sim, a quanto tempo está na empresa?

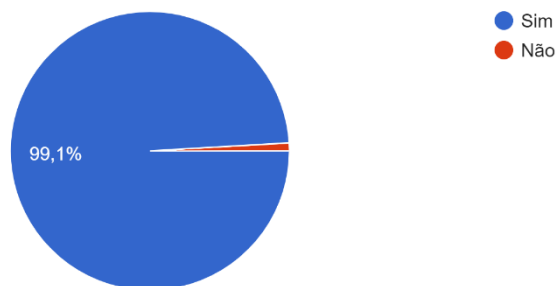


De acordo com o gráfico 34,3% estão na empresa entre 1 a 3 anos; 23,1% estão a menos de um ano e 21,3% dos participantes não estão empregados no momento.

GRÁFICO 3 – Crescimento da organização

Foi feita uma análise para identificar quantos dos participantes acreditam que colaboradores de diversas gerações agregam no crescimento da empresa.

Questão 3 – Você acredita que uma empresa com funcionários de várias idades agrega no crescimento da organização?

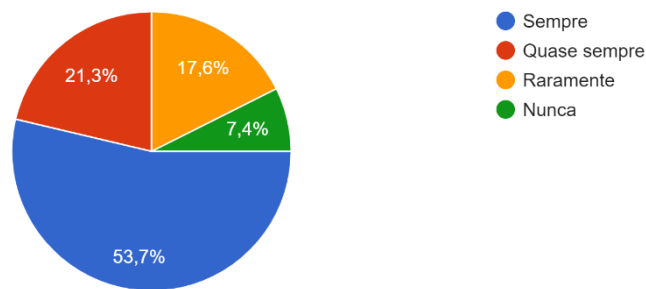


Segundo o gráfico 99,1% acreditam que funcionários de idades distintas agregam no crescimento da organização.

GRÁFICO 4 – Incentivo ao trabalho em equipe

Através desta questão, observamos o grau de incentivo do líder referente ao trabalho em equipe na empresa que os participantes atuam.

Questão 4 – O seu líder incentiva o trabalho em equipe?

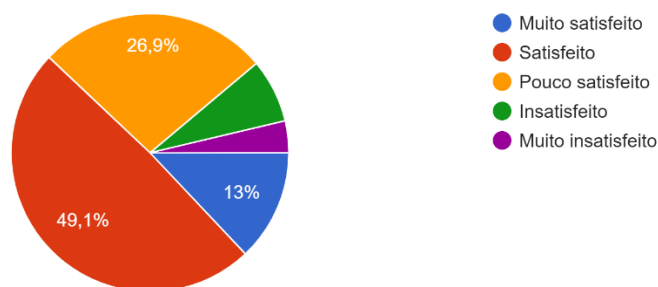


De acordo com o gráfico 53,7% alegam que o líder sempre incentiva o trabalho em equipe; 21,3% declaram que quase sempre; 17,6% raramente e 7,4% informam que o líder nunca incentiva trabalhar em conjunto.

GRÁFICO 5 – Gestão de pessoas

Verificamos através da pesquisa se os participantes estavam satisfeitos com os processos de gestão de pessoas utilizados na empresa que atuam.

Questão 5 – A gestão de pessoas é um conjunto de práticas que visa valorizar o capital humano de uma empresa. Trabalha a participação, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Com base nestas informações, como você sente em relação aos processos de gestão de pessoas utilizados na sua empresa?



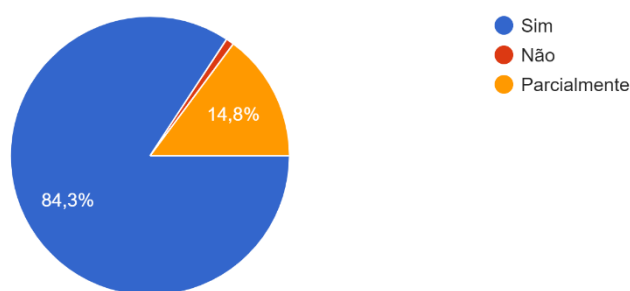
Conforme o gráfico 49,1% sentem-se satisfeitos; 26,9% pouco satisfeitos; 13% muito satisfeitos; 7,4% insatisfeitos e 3,7% afirmam estar muito insatisfeitos. Segundo Soviensi e Stigar (2008, p. 58) “Ao falar de gestão de pessoas, em um primeiro momento lembramos de recrutamento e seleção de pessoas, mas não é só isso, temos inúmeras atividades que são desenvolvidas, como: treinamento e desenvolvimento de pessoas, cargos e salários, benefícios, questões trabalhistas, segurança do trabalho, entre outros.”

Portanto, o desenvolvimento dessas habilidades é importante, tanto para o gestor quanto para o colaborador, para manter um ambiente e clima de trabalho satisfatório.

GRÁFICO 6 – Clima Organizacional

Foi feita uma análise, para verificar se a comunicação entre as gerações pode contribuir para a melhoria do clima organizacional.

Questão 6 – O clima organizacional indica a satisfação dos colaboradores e de todos os integrantes da empresa nos diversos aspectos que constituem o clima organizacional. Entende-se por gerações um grupo de indivíduos nascidos no mesmo período histórico. Com base nas explicações: Você acredita que a comunicação entre as gerações pode contribuir para melhoria do clima organizacional?



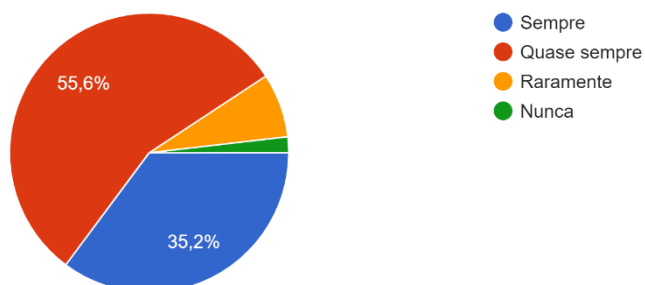
Observando o gráfico acima, notamos que 84,3% das pessoas que responderam acreditam a comunicação entre gerações pode contribuir para a melhoria do clima organizacional, mas 14,8% informam que parcialmente. Segundo Matos (2009, p. 144) “O princípio operacional básico do modelo comunicação sem complicação e o atendimento personalizado às necessidades do cliente, no que se relaciona à melhoria dos processos de comunicação e relacionamento profissional e humano, visando a melhoria do clima organizacional, integração e produtividade no trabalho.”

Contudo, ter uma comunicação eficiente no ambiente de trabalho proporciona melhorias na produtividade e resultados de tarefas estabelecidas.

GRÁFICO 7 – Líder como principal elemento a resolver conflitos

Foi feito um questionamento, sobre o líder e o seu papel nas resoluções dos conflitos entre as gerações.

Questão 7 – O termo conflito está relacionado ao desacordo, desentendimento entre duas ou mais partes. Você acredita que dentro da organização o líder é o principal elemento a resolver os conflitos entre as gerações?



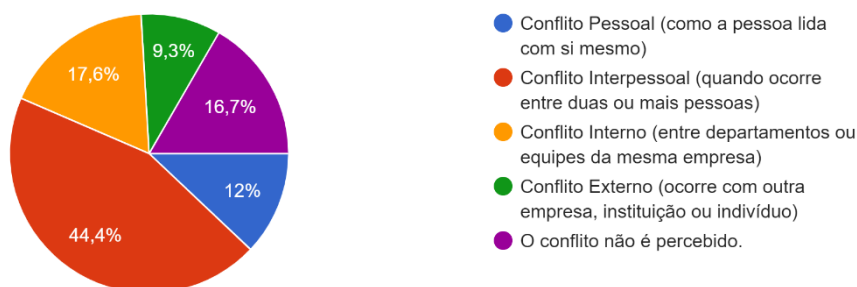
Conforme a análise, foi possível identificar que 55,6% selecionaram que quase sempre o líder é o principal elemento a resolver os conflitos; 35,2% responderam que sempre; 7,4% raramente e 1,9% alegam que o líder nunca é o principal a resolver conflitos. De acordo com Linehan (2018 p. 100) “Se críticas ou conflitos entre membros surgem durante uma sessão, a melhor estratégia do líder é servir como ponto de equilíbrio ou apoio.”

Dessa forma, o líder tende ser o primeiro a solucionar os conflitos, pois é ele que está diariamente com sua equipe e é a primeira pessoa a quem todos procura para resolução de qualquer dúvida ou desacordo entre colegas de trabalho.

GRÁFICO 8 – Tipos de conflitos

Foi elaborada uma questão, para identificarmos qual tipo de conflito mais ocorre na empresa em que trabalha os entrevistados.

Questão 8 – Na empresa em que você trabalha qual o tipo de conflito que mais ocorre?



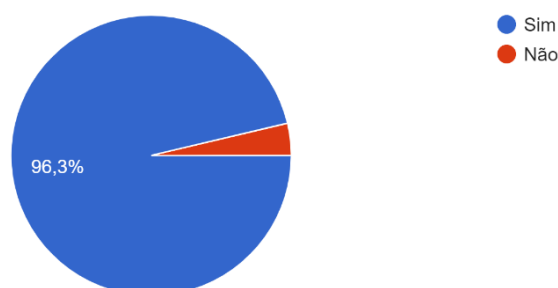
Observando os dados acima, é possível identificar que 44,4% das pessoas que responderam à pesquisa diz que, o conflito existente é interpessoal (quando ocorre entre duas ou mais pessoas); 17,6% diz que ocorre o conflito interno (entre departamentos ou equipes da mesma empresa); 16,7% informam que o conflito não é percebido; 12% afirmam que o conflito existente é pessoal (como a pessoa lida com si mesma) e 9,3% das respostas alegam que há conflito externo (ocorre com outra empresa, instituição ou indivíduo). Segundo Martinelli (2002 p. 13) “Assim, as organizações constituem-se em verdadeiras arenas para conflitos individuais ou grupais, nos quais os participantes lutam por recursos, que são limitados; possibilidade de progresso na carreira; privilégios e outras recompensas que possam ser proporcionadas pela empresa. Os conflitos entre grupos são muito comuns, tanto dentro quanto fora das organizações.”

Portanto, conflito dentro das organizações é algo comum, pois a empresa é formada por pessoas e sempre haverá desavenças entre elas. Na maioria dos casos, ocorrem entre dois indivíduos ou entre departamentos de uma mesma instituição.

GRÁFICO 9 – Liderança

Foi feito um questionário, sobre a melhoria da convivência entre os colaboradores por meio da compreensão do líder.

Questão 9 – Dentro de uma empresa acredita-se que o líder precisa entender o colaborador de cada geração para assim melhorar a convivência. Você concorda com essa opinião?

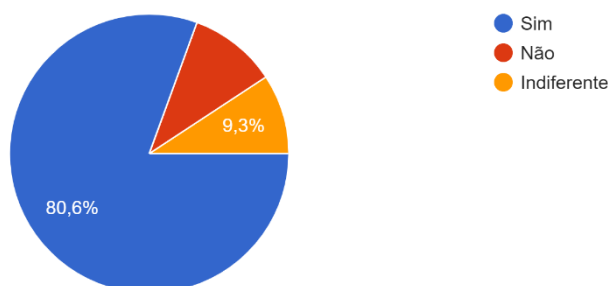


De todas as pessoas os participantes, 96,3% disseram que sim, o líder precisa entender a diferença de cada geração para melhorar a convivência entre os colaboradores, porém 3,7% discordam.

GRÁFICO 10 – Conflito entre as gerações

Foi elaborado um questionário, para entender se os conflitos existentes entre as gerações, são devidas as diferenças na forma como cada uma lida com a vida e com o trabalho.

Questão 10 – Você acredita que existam conflitos entre as gerações devido à diferença na sua forma de lidar com a vida e com o trabalho?

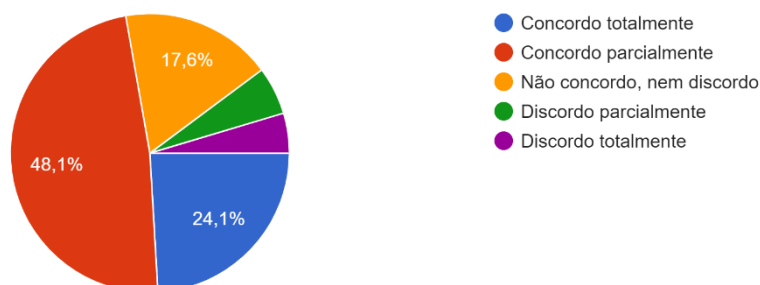


Através da pesquisa identificamos que 80,6% das pessoas acreditam que sim, os conflitos ocorrem devido as estas diferenças, mas 11% alegam que não e 9,3% afirma indiferente.

GRÁFICO 11 – Tecnologia como fator para gerar conflitos

Foi feita uma análise, para identificar se a facilidade em lidar com a tecnologia pode gerar conflitos entre as gerações.

Questão 11 – Você acredita que a facilidade/dificuldade com a tecnologia é um fator que gera conflitos?

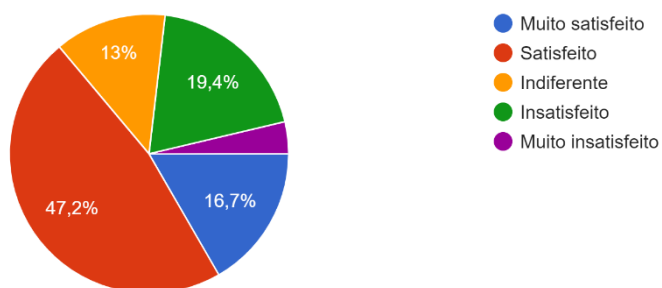


Com a análise, podemos identificar que 48,1% concordam parcialmente, 24,1% concordam totalmente e 4,6% discordam totalmente que a facilidade e/ou dificuldade com a tecnologia gera conflitos entre gerações.

GRÁFICO 12 – Satisfação aos incentivos da empresa

Foi feito um questionário, sobre o nível de satisfação dos entrevistados referente os incentivos que a empresa oferece.

Questão 12- Qual seu nível de satisfação referente ao incentivo que a sua empresa oferece para manter a produtividade dos funcionários?



Dentre os participantes que responderam à pesquisa, 47,2% dizem estar satisfeito com o incentivo que a empresa oferece; 19,4% afirmam-se insatisfeito; enquanto 16,7% responderam estar muito satisfeito; 13% alegam indiferente e 3,7% informam estarem muito insatisfeitos com estes incentivos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A expectativa ao término dessa monografia é de ampliar o conhecimento referente as gerações e de como ambas se comportam diante aos conflitos. Assunto de grande importância e relevância para as empresas, que possuem o desafio de lidar com estas questões diariamente.

Para atender a problemática, foi necessário demonstrar o histórico e características de cada geração, compreender tudo que engloba a organização, como gestão, liderança e suas definições, além da denominação de conflito e como este afeta o clima organizacional.

A partir das respostas obtidas na pesquisa de campo, foi possível observar a correlação entre o referencial teórico e as diferentes gerações no contexto organizacional, como questões relacionadas com a motivação, produtividade e incentivo por parte das empresas. Comparando as respostas, percebe-se que boa parte dos participantes são das gerações Y e Z, as quais tem maior facilidade com a tecnologia, devido a pesquisa ter sido online.

A facilidade com recursos tecnológicos, também foi um dos questionamentos da pesquisa, onde quase metade dos participantes acreditam ser um fator que gere conflitos entre as gerações.

A existência de conflitos é considerada algo natural em qualquer ambiente de trabalho, seus motivos são os mais diversos, o que não significa que todo conflito seja ruim. Para isto, é necessário que os gestores saibam administrar essas situações, sem que prejudique o desempenho de cada colaborador e transforme o conflito em fator de crescimento para a empresa.

A liderança também se faz presentes nestes momentos, conforme a pesquisa, a maioria alega estar satisfeito com o incentivo ao trabalho em equipe e participação na resolução de conflitos, portanto, os líderes são um elemento chave para fazer com que cada geração, conhecendo suas peculiaridades, interajam e aprendam uma com as outras.

Desta forma, conclui-se que é importante entender as diferenças comportamentais de ambas gerações, presentes no contexto do trabalho, para que a cada conflito as empresas busquem novos modelos de gestão, que tenham uma visão

ampla e descubram diferentes formas de organizar o trabalho, além de entender e abstrair as qualidades e o potencial dos seus colaboradores, mostrando-lhes que são capazes de conviver em um ambiente organizacional saudável, aprimorem suas competências e proporcionem um crescimento mútuo, agregando valor à empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, L.C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BÁRBARA. **7 Fatores para Motivar as Pessoas no Ambiente de Trabalho**. Endomarketing. TV. 2016. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/motivar-as-pessoas/>>. Acesso em: 15, out, 2020

BASSO, Carlos. **Principais estilos de liderança e suas consequências na organização**. CR Basso, 2016. Disponível em:

<<https://crbasso.com.br/blog/principais-estilos-de-lideranca/>>. Acesso em: 18, out, 2020.

BATTISTELLA, Linamara Rizzo. TREFF, Lilian. **Inovação em Gestão de Projetos na Admissão Pública**. Brasport. 2013, p. 74. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=Ku40AgAAQBAJ&pg=PA70&dq=gestão+de+conflitos+administração&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiO1ZKmsZ7sAhXYLLkGHUKLCRoQ6AEwAnoECAMQAg#v=onepage&q=gestão%20de%20conflitos%20administração&f=false>>. Acesso em: 4, out, 2020.

BURBRIDGE, Anna Helena Murat, BURBRIDGE, Richard Marc. **Gestão de conflitos**. Saraiva Educação S.A, 2017, p. 43-56. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=sYJnDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Gestão+e+conflitos&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiJ3-XVmZzsAhWWGbkGHdeuCCoQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=Gestão%20e%20conflitos&f=false>>. Acesso em 4, out, 2020.

CANNIZZARO, Paulo Roberto. **Conflitos construtivos e destrutivo nas famílias empresárias**. Viseu. 2019, C. 8.2. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=EnrADwAAQBAJ&pg=PT186&dq=Conflitos+stephen+robbins+conflitos&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiyvu_g_pvsAhUaHbkGHS2SBS0Q6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=Conflitos%20stephen%20robbins%20conflitos&f=false>. Acesso em: 4, out, 2020.

CARNEGIE, Dale. **Liderança como superar-se e desafiar os outros a fazer o mesmo**. Companhia Editora Nacional, 2014.

CASAROTTO, Camila. **Dossiê das gerações**: o que são as gerações Millennials, GenZ, Alpha e como sua marca pode alcançá-las. Rock Content, 2019. Disponível em: <https://www.google.com.br/amp/s/rockcontent.com/br/blog/dossie-das-geracoes/amp/> Acesso: 14, out, 2020

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração**. Elsevier Brasil. 2007, p. 306.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

COELHO, LIMA, SUÁREZ. **Desafios Metodológicos do Ensino**. Unaspress, p. 3, 2012.

CORDONI; Renata. **Guia geração da internet: Da era analógica à era digital.** Ed. 1, São Paulo. Editora Online, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=u_WJDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 05, set, 2020.

COUTINHO, Thiago. **Gerações no mercado de trabalho como características distintas podem ser oportunidades para todos.** Voitto, 2020. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/geracoes-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em 28 de outubro de 2020

DIAZ, Luccas. **Entenda as características de cada geração por meio de personagens famosos.** Guia do estudante. 2020. Disponível em: <https://www.google.com.br/amp/s/guiadoestudante.abril.com.br/atualidades/entenda-as-caracteristicas-de-cada-geracao-atraves-de-personagens-famosos/amp/> acesso em 28 de outubro de 2020

ERVILHA, Antônio de Jesus Limão. **Liderando Equipes Para Otimizar Resultados:** NBL. Editora, 2008 p. 125. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=fn2N3hLSqZMC&pg=PA125&dq=Formas+de+motivação&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjowLCRncTsAhWqFbkGHcrPCIQ4ChDoATAHegQIAhAC#v=onepage&q=Formas%20de%20motivação&f=false>>. Acesso em: 15, out, 2020.

FRANCO, J. H. S.; SANTOS, J. N. UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE O TRABALHO EM EQUIPE E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL. **Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 9, p. 736 - 755, 27 jun. 2011. Disponível em: <<https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/1237>>. Acesso em: 02, set, 2020.

FRIEDRICH, Taíse Lemos, WEBER, Mara A. Lissarassa. **Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades.** CRA-RS. 2014. Disponível em: http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html Acesso em: 28 de outubro de 2020

GEORGE, Jennifer M., Jones, Goreth R. **Administração Contemporânea.** AMGH Editora. 2008 p. 457. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=2d7g623qXhEC&pg=PA457&dq=administração+motivação&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjCmPONr8HsAhUIF7kGHX7hBCYQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=administração%20motivação&f=true>>. Acesso em: 15, out, 2020.

GRUUB, Valerie M. **Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho;** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

HALF, Robert. **Como lidar com conflito de gerações no ambiente de trabalho?** 2019. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/como->

lidar-com-o-conflito-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho-rc>. Acesso em: 11, fev, 2020

HARNER, Eleri. **Geração X, Y, Baby-Boomers ou tradicionais – Como você os lidera?** Agro Link. 2008. Disponível em: <https://www.agrolink.com.br/colunistas/coluna/geracao-x--y--baby-boomers-ou-tradicionais---como-voce-os-lidera-_385511.html>. Acesso em 6, out, 2020.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU 1986.

LINEHAN, Marcha M. **Treinamento de Habilidades em DBT: Manual de Terapia Comportamental Dialética para o Terapeuta.** Artmed Editora, 2018, p 100.

LINS, Luaran. **Chamados para liderar.** CPAD – Casa Publicadora das Assembleias de Deus. 2018. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=NCBeDwAAQBAJ&pg=PT50&dq=geração+z+e+alpha&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjikvj0u4DsAhXfE7kGHYx1C48Q6AEwAXoECAIQAQ#v=onepage&q=geração%20z%20e%20alpha&f=false>>. Acesso em 3, out, 2020.

LULIO, Melissa. **Geração Baby Boomer, X, Y ou Z: Entenda onde você se encaixa.** Consumidor Moderno. 2016. Disponível em: <<https://www.google.com.br/amp/s/www.consumidormoderno.com.br/2017/02/20/geracao-baby-boomer-x-y-z-entenda/amp/>> Acesso em: 15, out, 2020.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação Empresarial.** Editora Manole Ltda. 2002, p 13.

MATOS, José Gilvomar R., MATOS, Maria B., ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: Do caos Organizado ao Planejamento estratégico das Organizações.** Editora E- Papers. 2007, p. 267. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=dOjvV1m7k0C&pg=PA267&dq=Clima+organizacional&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjiam_CD-qDsAhVPFLkGHArqAXwQ6AEwAHoECAIQAQ#v=onepage&q=Clima%20organizacional&f=false> Acesso em: 5, out, 2020.

MATOS, Gustavo de. **Comunicação empresarial sem complicação.** Editora Manoel Ltda. 2009 p 144.

MEYER, Maximiliano. **Quais as diferenças entre as gerações x, Y e Z, como administrar os conflitos?** Oficina da net. 2014 atualizado em 2019. Disponível em: <<https://www.google.com.br/amp/s/www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos.amp>>. Acesso em 18, out, 2020

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima organizacional.** IESD Brasil S.A. 2012, p 21. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=i4opIHzuEF4C&printsec=frontcover&dq=Clima+organizacional&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjh9tbEoKHsAhV1BtQKHyojC->>

QQ6AEwAXoECAkQAg#v=onepage&q=Clima%20organizacional&f=false>. Acesso em: 5, out, 2020

MCSHANE, Stevan L., GLINOW, Mary Ann Non. **Comportamento Organizacional 6.ed.** AMGH Editora. 2014, p. 294. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=jrpTBAAAQBAJ&pg=PA294&dq=Diferenças+das+gerações&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwi1IKfXlaHsAhXOEbkGHR78ACwQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q=Diferenças%20das%20gerações&f=false>>. Acesso em 6, out, 2020.

NANUS, B. **Liderança visionária.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

O verdadeiro conflito de gerações nas organizações. **Manifesto55**, 2016. Disponível em: <<https://manifesto55.com/o-verdadeiro-conflito-de-geracoes-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 07, jul, 2020

OLIVEIRA, William de. **Crônicas da vida Privada.** Editora Baraúna, p. 83. Ano 2015. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=59ktCQAAQBAJ&pg=PA83&dq=geração+baby+boomers+e+a+televisao&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjY7cmZ6fPrAhXymuAKHU1rAHwQ6AEwAXoECAMQAQ#v=onepage&q=geração%20baby%20boomers%20e%20a%20televisao&f=false>>.

PAULO, Luiz Fernando De Lima. **Gerenciamento de conflitos e crises em ambientes corporativos.** Cia do eBook, 2019, p 7. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=beuyDwAAQBAJ&pg=PT32&dq=Gerenciamento+de+conflitos+e+crises+em+ambiente+corporativo&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjwqJP_rMnrAhUaLLkGHenRB7sQ6AEwAHoECAAQAQ#v=onepage&q=Gerenciamento%20de%20conflitos%20e%20crises%20em%20ambiente%20corporativo&f=false>. Acesso em 4, out, 2020.

PINTO, Rabino Samy. Mundo RH. **COMO lidar com o conflito entre as gerações X, Y e Z.**, 2017. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/como-lidar-com-o-conflito-entre-as-geracoes-x-y-e-z/>>. Acesso em: 07, jul, 2020

PIRES, Raphael. RockContent. **Confira TUDO sobre gestão e boas práticas para sua agência**, 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-gestao/>>. Acesso em: 17, out, 2020.

REBECHI, N. Claudia. COMUNICAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO. **Anuário Unesco: Metodista de Comunicação Regional**, Ano 12 n.12, p. 107-121, jan/dez. 2008. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/AUM/article/download/1019/1064>> Acesso em: 02, set, 2020.

REGINA, Giuclér. **100% Motivação.** Viseu. 2017 p. 10. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=ch40DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Giucler+Regina+motivacao&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiy-MmGuMHSAhVOHbkgGHefBA64Q6AEwAHoECAQQAQ#v=onepage&q=Giucler%20Regina%20motivacao&f=false>>. Acesso em: 15, out, 2020

SILVA, Jairo Ramos. **Enfim, emprego!** Grupo RHamos. P. 67, ano 2018

SOUSA, Q. L. Maria; CAMPOS, C. F. Ana Célia; RAMOS, E. B. Rubens. TRABALHO EM EQUIPE: A BASE DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES. **COBENGE**, 2001. Disponível em: <<http://www.abenge.org.br/cobenge/arquivos/18/trabalhos/EQC003.pdf>>. Acesso em: 02, set, 2020.

STEFANELLI, M C. **Comunicação com paciente:** teoria e ensino. 2.ed. São Paulo: Robe, 1993.

XAVIER, Renato. **Como lidar com diferentes gerações no ambiente de trabalho?** Blog B2B. 2017. Disponível em: <<https://blog.cestanobre.com.br/como-lidar-com-diferentes-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em: 16, out, 2020.