

LIDERANDO DIFERENTES GERAÇÕES EM UMA EMPRESA DE ENERGIA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

LIDERANDO DIFERENTES GERANERACIONES EN UNA EMPRESA DE ENERGÍA EM EL ESTADO DE RÍO DE JANEIRO

LEADING DIFFERENT GENERATIONS IN AN ENERGY COMPANY IN THE STATE OF RIO DE JANEIRO

Kelly Gonçalves dos Santos Joaquim *
keellysantos@live.com

Márcia Cristina Rodrigues Cova *
marciacova@gmail.com

Paulo Lourenço Domingues Jr*
pldominguesjr@uol.com.br

* Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Seropédica, RJ - Brasil

Resumo

Equipes formadas por diferentes gerações são propícias para o surgimento de conflitos entre seus membros e no setor de logística observa-se que esses conflitos são aflorados. A liderança desse setor precisa de uma preparação para lidar com situações que podem prejudicar o atingimento das metas organizacionais. O objetivo geral deste artigo baseia-se em analisar o estilo de liderança mais adequado ao setor de logística de uma empresa atuante no ramo de energia no Rio de Janeiro que possui uma equipe formada por diferentes gerações. A metodologia utilizada foi pautada em uma abordagem de pesquisa qualitativa. Foi realizado um estudo de caso que utilizou como instrumento de investigação um *Survey*, que consistiu num questionário contendo nove perguntas. A análise dos dados foi realizada a partir dos resultados proporcionados pela ferramenta adotada. Comprovou-se que equipes com diversidade geracional enfrentam, principalmente, conflitos de relacionamento e que os conflitos causados pela diversidade possuem raízes nas diferentes percepções e erros na comunicação. Além disso, entendendo a dinâmica de trabalho e gestão da equipe estudada, a liderança democrática com traços transformacionais é a ideal para conservar a equipe motivada e alinhada, mantendo o atingimento das metas organizacionais.

PALAVRAS CHAVE: Equipes; Gerações; Gestão de Conflitos; Estilos de Liderança.

Resumen

Los equipos formados por diferentes generaciones son propicios para que surjan conflictos entre sus integrantes y en el sector logístico se observa que estos conflictos afloran. El liderazgo de este sector necesita preparación para hacer frente a situaciones que pueden dificultar el logro de las metas organizacionales. El objetivo general de este artículo se basa en analizar el estilo de liderazgo más adecuado para el sector logístico de una empresa que actúa en el sector energético de Río de Janeiro y que cuenta con un equipo formado por diferentes generaciones. La metodología utilizada se basó en un enfoque de investigación cualitativa. Se realizó un estudio de caso que utilizó como instrumento de investigación una Encuesta, la cual consistió en un cuestionario que contenía nueve preguntas. El análisis de datos se realizó con base en los resultados proporcionados por la

herramienta adoptada. Se comprobó que los equipos con diversidad generacional se enfrentan principalmente a conflictos relacionales y que los conflictos provocados por la diversidad tienen su origen en diferentes percepciones y errores en la comunicación. Además, al comprender la dinámica de trabajo y la gestión del equipo estudiado, el liderazgo democrático con rasgos transformacionales es ideal para mantener al equipo motivado y alineado, manteniendo el logro de las metas organizacionales.

PALABRAS CLAVE: Equipo; generaciones; Manejo de conflictos; Estilos de liderazgo.

Abstract

Teams formed by different generations are conducive to the emergence of conflicts between their members and in the logistics sector it is observed that these conflicts are outcropped. The leadership of this sector needs preparation to deal with situations that can hinder the achievement of organizational goals. The general objective of this article is based on analyzing the most appropriate leadership style for the logistics sector of a company operating in the energy sector in Rio de Janeiro that has a team formed by different generations. The methodology used was based on a qualitative research approach. A case study was carried out that used a Survey as a research instrument, which consisted of a questionnaire containing nine questions. Data analysis was performed based on the results provided by the adopted tool. It was proved that teams with generational diversity mainly face relationship conflicts and that the conflicts caused by diversity are rooted in different perceptions and errors in communication. In addition, understanding the work dynamics and management of the team studied, democratic leadership with transformational traits is ideal to keep the team motivated and aligned, maintaining the achievement of organizational goals.

KEYWORDS: Teams; generations; Conflict management; Leadership Styles.

1. Introdução

A presença de grupos de trabalho formados por indivíduos que nasceram em diferentes épocas pode gerar contribuições positivas para a organização, mas também diversos conflitos, principalmente no que diz respeito à sua relação com a gestão.

Equipes formadas por diversas gerações podem se caracterizar como um desafio enfrentado pelos gestores. Desta forma, liderar, conviver e trabalhar com gerações diferentes exige preparação. Segundo Andrade, Mendes, Correa, Zaine e Oliveira (2012, p.7), “seria importante que os gestores estivessem preparados para essa realidade, envolvendo integração entre experiência, conhecimento e liderança de equipes.” A diversidade de indivíduos num grupo de trabalho pode gerar conflitos uma vez que nem sempre todos possuem a mesma opinião ou estão de acordo com determinada situação. A questão dos conflitos entre gerações nas equipes está se tornando uma preocupação nas organizações visto que não se trata somente de problemas na relação interpessoal dos funcionários, mas também de impactos no desempenho geral da corporação.

Baseando-se em dados empíricos, pode-se constatar que um em cada três gestores afirmam que, pelo menos, cinco horas de trabalho por semana são gastas lidando com conflitos entre gerações, o que proporciona em uma perda de, aproximadamente, 12% em produtividade (MELO, 2014). Bresman e Rao (2017), após entrevistarem mais de 18 mil profissionais em 19 países distintos, detectaram que as pessoas que compõem as diferentes gerações se mostraram preocupados em encaixar suas personalidades dentro do ambiente de trabalho, sendo notada a importância da gestão para impulsionar desempenho do time, além de conseguir adequar e extrair as melhores competências dos funcionários. O papel do líder se

mostra, nesse contexto, como uma base para manter o time integrado, alinhado, com objetivos e metas de desempenho em comum, fazendo com que a motivação e o engajamento estejam presentes na equipe. Além disso, evidencia-se a necessidade de mudanças e adaptação das atitudes gerenciais voltadas a equipe, e que saber conduzir o time é fazer com que o trabalho possa fluir de uma maneira agradável, e, consequentemente, contribuir para o crescimento da corporação.

A dinâmica de relações existentes em uma equipe composta por indivíduos provenientes de diferentes gerações pode ser enriquecedora para o contexto em que a empresa atua, apesar de permeada por conflitos internos que podem surgir ao longo do tempo. Desta forma, a liderança pode ser um aspecto de vantagem competitiva impactando desempenho organizacional.

Existem diferentes estilos ou tipos de liderança, como: democrática ou participativa, autocrática, liberal ou permissiva, situacional e carismática (RODRIGUES, 2009). Ademais, Silva e Reis (2016) também explicitam a existência dos estilos transacional e transformacional. Cada tipo demonstra como são as atitudes do líder frente a seus liderados. Entretanto, nem todas as empresas estão adequando suas formas de liderar frente às composições diversificadas de suas equipes.

A escolha da empresa para estudo, a qual é chamada pelo nome fictício de “KS ENERGIA”, se deu pelo fato de a organização possuir um setor de logística propício para a realização do estudo de caso, possuindo um ambiente de trabalho formado por indivíduos de diferentes gerações e de fácil acesso por parte da pesquisadora, uma vez que ela já foi integrante da equipe. Diante desta situação chega-se à seguinte questão de pesquisa: qual estilo de liderança, dentre os existentes, mais se adequa à dinâmica de gestão e trabalho do setor de logística da KS ENERGIA?

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, foi determinado como objetivo geral da investigação analisar qual estilo de liderança mais se adequa à dinâmica de gestão e trabalho do setor de logística da KS ENERGIA. Para que o objetivo geral fosse alcançado, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: explicitar os estilos de liderança no setor investigado; identificar presença de pessoas de gerações diferentes no setor de logística; descrever os principais tipos de conflitos que podem ocorrer entre as pessoas que trabalham nesse setor, incluindo conflitos causados pela diversidade.

A pesquisa em questão possui relevância em um cenário onde a imersão de jovens no mercado de trabalho cresce cada vez mais e o aumento da expectativa de vida faz com que as pessoas se mantenham ativas por mais tempo no ambiente de trabalho. Assim, é possível perceber equipes mistas, formadas por indivíduos de diferentes idades, etnias, culturas, com diferentes experiências, formações acadêmicas, posicionamentos políticos e diferentes visões de mundo, o que pode gerar diversos conflitos e trazer vantagens para o desenvolvimento do trabalho, além de exigir do líder flexibilidade e capacidade de adaptação para manter a equipe motivada e alinhada com relação às metas da organização.

A gestão em diferentes gerações é assunto emergente no meio de estudiosos e se constitui uma preocupação atual para as empresas visto que as situações internas e cotidianas no contexto das organizações impactam diretamente o desempenho das mesmas. Desta forma, o estudo pretende fornecer elementos para contribuir com o aperfeiçoamento das práticas de liderança e gestão de pessoas nas organizações que possuem equipes compostas por indivíduos de diferentes gerações, podendo fornecer subsídios para colaborar com a diminuição dos conflitos presentes e, consequentemente, permitir o atingimento de metas e o crescimento das organizações, sejam estas grandes, médias, pequenas ou micro.

2. As Gerações

Para abordar as características e tipos de gerações existentes, primeiramente, é preciso entender o significado da palavra. Houaiss (2012) entende o conceito de geração como o grupo de pessoas que possuem a mesma idade, aproximadamente, e também define que o espaço de tempo que separa cada

geração é de vinte e cinco anos. Alguns estudiosos acreditam que separar as gerações por uma faixa temporal não é o mais correto, sendo ideal estudar também o contexto histórico, social e econômico, entendendo que as crenças, valores e princípios comuns também influenciam o jeito de ser e viver de cada geração (SOUSA, 2016). Cada geração, além de possuir faixas etárias distintas, também diferem em características, comportamentos, opiniões, prioridades e habilidades (DINIZ; LAZZARI; VENTURA; PINHEIRO; CONSTÂNCIO, 2015).

As gerações estudadas neste artigo serão: *Baby Boomers*, X, Y e Z. A geração dos Veteranos, que compreende os nascidos entre 1922 e 1945, por já estarem aposentados e fora do mercado de trabalho (Jacques; Pereira; Fernandes; Oliveira, 2015), não será abordada neste trabalho.

2.1. A Geração *Baby Boomer*

A geração *baby boomer*, que engloba as pessoas nascidas entre 1946 e 1964, surgiu após o fim da Segunda Guerra Mundial nos países envolvidos no conflito, principalmente Estados Unidos, onde a taxa de natalidade alcançou altos níveis e observou-se um crescimento demográfico de grandes proporções. Por este motivo, as crianças que nasceram durante este período são chamadas de *baby boomers*, que, em português, significa “explosão de bebês” (SOUSA, 2016). Os *baby boomers* vivenciaram descobertas relacionadas à decodificação do DNA pelos cientistas, a expansão dos meios de comunicação e, no Brasil, o surgimento da televisão. Ademais, vivenciaram também a posse de Kennedy como presidente dos EUA e a renúncia de Jânio Quadros (JACQUES; PEREIRA, FERNANDES; OLIVEIRA, 2015).

A geração *baby boomer* apresenta traços característicos como a competitividade e a orientação para resultados, além de possuírem experiência e conhecimento acumulados (SANTOS; CESTARO; CIPULLA; AUGUSTO, 2014). Segundo Maurer (2013), esta geração recebeu uma educação voltada para ser “competente na vida, cordial, respeitar hierarquias e os outros, principalmente a família” (MAURER, 2013, p. 29).

Os nascidos nesta época ingressaram no mercado de trabalho entre 1965 e 1985 (ANDRADE; MENDES; CORREA; ZAINÉ, OLIVEIRA, 2012). Com relação às características profissionais, os *baby boomers* valorizam a carreira, são fiéis a organização e possuem valores dominantes tais como: realização, ambição e status (MALAFAIA, 2011). Além disso, apesar de não terem tido contato com a tecnologia desde a infância, estão cada vez mais familiarizados com as inovações e mudanças tecnológicas. De acordo com um estudo realizado pela Fundação Dom Cabral publicado em 2020, 71% dos brasileiros com mais de 55 anos de idade são adeptos ao mundo digital.

Zanchet (2015) entende que a geração *baby boomer* é mais propensa a trabalhar arduamente e carrega uma expectativa de fazer parte de uma mesma organização por muitos anos, com o objetivo de construir uma carreira sólida.

Os *baby boomers* buscam sempre o reconhecimento e a valorização individual, e a motivação dessa geração no ambiente de trabalho é ligada diretamente ao dinheiro. Os traços de competitividade, individualidade e empenho revelam uma busca constante pelo sucesso profissional (DINIZ; LAZZARI; VENTURA; PINHEIRO; CONSTÂNCIO, 2015).

2.2. A Geração X

A geração X compreende os nascidos entre 1965 e 1979. São os filhos dos *baby boomers* e tiveram contato direto com as inovações tecnológicas, assistindo de perto o surgimento de equipamentos como o computador, vídeo cassete e até mesmo o surgimento da internet (SOUSA, 2016). Vivenciaram, também, movimentos civis em defesa dos homossexuais e dos negros e a crise do petróleo que levou os Estados Unidos à recessão. (JACQUES; PEREIRA, FERNANDES; OLIVEIRA, 2015). As empresas como

Google, Amazon e Youtube foram criadas por pessoas desta geração (ANDRADE; MENDES; CORREA; ZAINE; OLIVEIRA, 2012).

A geração X se caracteriza por ser independente, irreverente, empreendedora e ambiciosa. Além disso, seus membros buscam por individualidade e liberdade. São menos ligados a família, e são reconhecidos como egoístas e autossuficientes (ANDRADE; MENDES; CORREA; ZAINE; OLIVEIRA, 2012).

Os indivíduos pertencentes a geração X ingressaram no mercado de trabalho entre 1985 e 2000 (SOUSA, 2016) e, no ambiente profissional mais informal, preferem menos hierarquia, não são tão leais às empresas, conhecem de tecnologia e dão mais valor à benefícios. Entretanto, procuram sempre buscar equilíbrio entre vida pessoal e profissional (ZANCHET, 2015).

Os nascidos na geração X dão valor à qualidade de vida, independência e maior flexibilidade de horário no ambiente organizacional. Contudo, após um longo período na carreira, a geração X pode se sentir desmotivada na profissão, com traços de cansaço e insatisfação (SOUSA, 2016).

2.3. A Geração Y

A geração Y compreende os nascidos entre 1980 e 1995 (DINIZ; LAZZARI; VENTURA; PINHEIRO; CONSTÂNCIO, 2015) e assim foi denominada devido à maior parte dos nomes dos nascidos nestas décadas na União Soviética, que exercia forte influência sobre os demais países, começarem com a letra Y (SOUSA, 2016). Como acontecimentos ao redor do mundo que marcaram essa geração é possível citar o descobrimento da AIDS e a consolidação dos Estados Unidos como maior potência militar e econômica do planeta. No Brasil, os membros dessa geração lutaram a favor do impeachment do Presidente Collor em 1992, assistiram à criação do Plano Real e a posse do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 2003 (JACQUES; PEREIRA, FERNANDES; OLIVEIRA, 2015).

Os indivíduos desta geração possuem características como: flexibilidade, competitividade, inovação e independência. Além disso, são individualistas, imediatistas, possuem forte autoestima e facilidade para trabalhar com tecnologia. Outras características da geração Y são: ansiedade, capacidade de reproduzir multitarefas, proatividade e informalidade, além de demonstrarem impaciência e agitação. A geração Y possui membros que costumam ser bilíngues e com nível alto de formação acadêmica (SOUSA, 2016).

Os indivíduos pertencentes a esta geração ingressaram no mercado de trabalho após o ano 2000. No ambiente organizacional, os pertencentes à geração Y possuem o foco em resultados, não são a favor da burocracia, conseguem fazer várias atividades ao mesmo tempo, priorizam a flexibilidade e a informalidade. Além disso, estão sempre questionando o que acontece ao redor e buscam sempre novas oportunidades e desafios, mudando de trabalho com frequência. A geração Y valoriza a comunicação rápida e constante. Os membros desta geração buscam sempre novas posições dentro da organização e ascensão de carreira (SOUSA, 2016).

2.4. A Geração Z

A geração Z compreende os nascidos após meados da década de 1990. A letra “Z” vem do inglês “zapping”, que pode se referir à ação de mudar canais rapidamente quando se assiste TV (OLIVEIRA, 2010). Os membros desta geração nasceram num período no qual a globalização já existia e estava consolidada, por isso, são familiarizados com a tecnologia digital desde a infância (NETO; SOUZA; ALMEIDA; CASTRO; JUNIOR, 2015).

A geração Z possui maior habilidade, intimidade e mais facilidade com os dispositivos eletrônicos, além de estar sempre conectada com a internet. Ademais, estes indivíduos possuem características relacionadas à agilidade, flexibilidade, liberdade e, principalmente, inovação. A exigência, consumismo e o imediatismo também são traços dos nascidos na geração Z (VASCONCELOS, 2018). A rápida

comunicação também é uma característica da tal geração (NETO; SOUZA; ALMEIDA; CASTRO e JUNIOR, 2015).

Com relação à vida profissional, a geração Z está iniciando no mercado de trabalho ou então se capacitando para tal momento. Nas organizações, estes indivíduos possuem dificuldade para trabalhos em equipe por serem individualistas e autônomos. Os nascidos a partir dos meados da década de 1990 prezam pela qualidade de vida e conseguem realizar diferentes tarefas ao mesmo tempo, o que pode revelar proatividade ou falta de foco, dependendo da situação. Ademais, contribuem nas organizações com seus conhecimentos relacionados à tecnologia, além de levarem consigo ambição, autoconfiança e otimismo. Contudo, é necessário atentar para o imediatismo e a necessidade de rápida ascensão de carreira que os membros da geração Z podem apresentar (VASCONCELOS, 2018).

3. As Diferentes Gerações nas Organizações

Considerando as abordagens de distintos estudiosos sobre o período temporal de cada geração, é possível elaborar uma linha do tempo para se ter uma visão geral, conforme demonstrado na figura 1:

Figura 1: Linha do tempo de gerações



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Durante a segunda década do Século XXI, a expectativa de vida no Brasil aumentou assim como no mundo. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2018), a população brasileira, em 1940, apresentava 45,5 anos de expectativa de vida. Em 1960, esse número subiu para 52,5 e em 2017, a expectativa de vida da população brasileira aumentou para 76,0 anos, conforme demonstrado na tabela 1:

Tabela 1: Expectativa de vida ao nascer – IBGE

Ano	Expectativa de vida ao nascer			Diferencial entre os sexos (anos)
	Total	Homem	Mulher	
1940	45,5	42,9	48,3	5,4
1950	48,0	45,3	50,8	5,5
1960	52,5	49,7	55,5	5,8
1970	57,6	54,6	60,8	6,2
1980	62,5	59,6	65,7	6,1
1991	66,9	63,2	70,9	7,7
2000	69,8	66,0	73,9	7,9
2010	73,9	70,2	77,6	7,4
2017	76,0	72,5	79,6	7,1
Δ(1940/2017)	30,5	29,6	31,3	

Fonte: IBGE (2018)

Além do aumento da expectativa de vida, o ambiente das organizações passou por modificações nos últimos anos, como mudanças na legislação trabalhista, no código civil e até mesmo nos requisitos para a aposentadoria, fazendo com que a força de trabalho permaneça ativa por mais tempo dentro das empresas. Devido à essas condições, a diversidade de gerações trabalhando na mesma equipe têm se mostrado com o passar do tempo. De acordo com Sousa (2016), a diferença de idades entre os membros das organizações pode atingir mais de 40 anos entre alguns funcionários. Isso mostra que uma nova realidade está surgindo dentro das organizações e um mix de perfis diferentes está formando as equipes dentro das instituições.

As corporações possuem em seu quadro de funcionários indivíduos nascidos em diferentes épocas que possuem visões, valores, objetivos e cultura diferentes, e dentro das organizações encontram-se equipes formadas pelas gerações *Baby Boomers*, X, Y e a Z, que está começando a se inserir no mercado de trabalho (SOUSA, 2016).

O cenário de diversidade geracional nas organizações oferece distintas visões de mundo, considerando a singularidade de cada geração e suas reações às diferentes situações de trabalho. Desta forma, tais atributos se refletem em distintas ações no ambiente organizacional relacionadas à flexibilidade, produtividade, compromisso e aprendizagem (VASCONCELOS, 2018).

Dentro das organizações, os membros de cada geração possuem comportamentos diferentes. Desenvolver, potencializar e conectar são conceitos que as empresas podem utilizar a fim de que as gerações sejam integradas e produtivas no ambiente de trabalho. Dentro do cenário organizacional, o gestor precisa ter capacidade de extrair de cada colaborador os melhores resultados, as melhores ideias e iniciativas (SILVA; GROSSO, 2014). De acordo com Santos, Cestaro, Cipulla e Augusto (2014, p.33), “a diversidade oferece riqueza à formação do capital intelectual nas organizações, ainda que envolvam ideias opostas em relação às crenças, preferências, gênero, idade e outras.”

Para o estabelecimento de uma liderança adequada à um modelo que atenda as demandas e expectativas das diferentes gerações que convivem em uma mesma organização, serão apresentados a seguir os diferentes estilos que podem ser utilizados por um líder.

4. Os Conceitos de Líder e Liderança

Líder é a figura responsável por influenciar e conduzir um grupo de pessoas em busca de um mesmo objetivo. Para exercer influência sobre os demais ocupa posições de poder. O líder é encarregado de atender as necessidades do grupo, inspirando, motivando, apoiando e orientando a equipe para que as metas sejam alcançadas. Um líder conhece a organização em que atua assim como conhece seus liderados. Além disso, tem competências como: atitude, determinação, ética e respeito (RODRIGUES, 2009).

Liderança não deve ser confundida com gerência, uma vez que todo líder é um gestor, mas nem todo gestor é um líder. Um líder é capaz de induzir a realização de atividades de maneira produtiva, engajando, encorajando, valorizando e motivando a equipe. Já um gerente tem aptidões relacionadas aos cuidados com os bens e serviços de uma empresa (SILVA; REIS, 2016).

De acordo com Rodrigues (2009, p. 16), o conceito de liderança pode ser entendido como o “ato de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las ao bom desempenho de acordo com as suas necessidades e as das empresas nas quais atuam”. Silva e Reis (2016, p.45), conceituam liderança como “ato e a capacidade de influenciar pessoas que estão a sua volta a exercerem atividades propostas, da melhor forma possível, garantindo assim a cooperação, bem como o alcance dos objetivos previamente estabelecidos”. Uma boa liderança é capaz de levar uma organização ao sucesso, sendo fator para o crescimento da empresa, existindo para gerir conflitos e contribuindo para aumentar a satisfação das necessidades ou para evitar a diminuição da mesma (RODRIGUES, 2009).

A liderança envolve pessoas que precisam ser orientadas a determinado objetivo, além de abranger poder para a delegação de tarefas e relação com os liderados, e influência para garantir o bom desempenho do grupo (DINIZ; LAZZARI; VENTURA; PINHEIRO; CONSTÂNCIO, 2015).

5. Os Diferentes Estilos de Liderança

Os estilos de liderança dizem respeito a como os líderes se comportam no exercício da sua função. Conforme mudam as necessidades organizacionais, a tendência é que haja o surgimento de novos estilos de liderança (RODRIGUES, 2009).

O estilo de liderança exercido por um líder “é capaz de estimular, facilitar e agilizar o andamento e a consecução das atividades, criando um ambiente propício ao comprometimento e desenvolvimento individual dos membros da organização” (ACIOLY, 2006, p. 14).

5.1. Liderança Democrática ou Participativa

Neste estilo de liderança, o grupo participa junto ao líder nas decisões e planejamentos estratégicos (DINIZ; LAZZARI; VENTURA; PINHEIRO; CONSTÂNCIO, 2015). Desta forma, a liderança democrática valoriza o liderado, fazendo com que as decisões sejam tomadas em grupo e mantendo ativa a participação do mesmo (RODRIGUES, 2009).

Liderança democrática ou participativa enfatiza tanto o líder quanto os liderados. As diretrizes são discutidas pela equipe, que é sempre monitorada e estimulada pelo líder (WENDLING, 2007). A equipe que trabalha sob esta ótica de liderança costuma apresentar bons resultados, esteja o líder presente ou não (DINIZ; LAZZARI; VENTURA; PINHEIRO; CONSTÂNCIO, 2015). Além disso, tal estilo obtém os melhores resultados com relação à clima, comprometimento da equipe e qualidade do trabalho executado (WENDLING, 2007).

5.2. Liderança Autocrática

Na liderança autocrática o líder é dominador. É ele quem toma as decisões, comanda as diretrizes e determina como as tarefas devem ser executadas (WENDLING, 2007). “A liderança autocrática lidera sem a participação do grupo” (ACIOLY, 2006, p.24). Neste estilo de liderança, a motivação costuma ser baixa e os colaboradores acabam não se sentindo reconhecidos (RODRIGUES, 2009).

5.3. Liderança Liberal ou Permissiva

Na liderança liberal, a equipe possui total autonomia para tomar decisões e determinar como as tarefas devem ser feitas (DINIZ; LAZZARI; VENTURA; PINHEIRO; CONSTÂNCIO, 2015). De acordo com Wendling (2007), o líder liberal assume pouca participação na tomada de decisão da equipe. Neste estilo de liderança há pouco controle do líder, o que gera individualismo, fragmentação e indecisão (RODRIGUES, 2009).

5.4. Liderança Carismática

A liderança carismática é marcada pela presença do líder que foca o lado emocional de seus liderados. Neste estilo, o líder inspira e estimula o sentimento de pertencimento ao grupo, desenvolvendo uma relação de amizade com o mesmo e passando elevado grau de confiança para a equipe (RODRIGUES, 2009).

5.5. Liderança Situacional

A liderança situacional parte do princípio de que não existe um único estilo de liderança a ser seguido e que este deve ser adaptado levando em consideração o cenário atual em que se está inserido (WENDLING, 2007).

O estilo de liderança situacional é adequado de acordo com a tarefa que está sendo proposta, sendo voltado para diferentes situações. Neste estilo de liderança, o líder apoia seus liderados e propõe metas e objetivos levando em consideração o grau de maturidade e capacitação dos liderados (RODRIGUES, 2009).

5.6. Liderança Transacional

“A liderança transacional utiliza da autoridade dos cargos para intimidar os liderados” (SILVA; REIS, 2016, p.46). Neste estilo de liderança, o foco é a obediência ao líder, oferecendo-se recompensa financeira para o liderado que obedecer e cumprir todas as regras ou punição ao que desobedecê-las. Além disso, sugestões não são aceitas e o poder é centralizado em um pequeno grupo. Os liderados não têm direito à questionamentos, não estão envolvidos nos planos do negócio e os líderes possuem pouco espírito inovador (SILVA; REIS, 2016).

5.7. Liderança Transformacional

O estilo de liderança transformacional é aquele em que o líder transforma o ambiente e realidade dos locais por onde passa solucionando problemas, sendo visionário, estrategista e comprometido com os liderados, além de estar sempre aberto a novidades e procurando melhorias no ambiente de trabalho.

A liderança transformacional é marcada pelo foco no melhoramento da organização, incentivo e motivação ao liderado, promoção de tarefas mais eficazes e eficientes e desenho de metas que podem ser alcançadas a partir do trabalho em equipe (SILVA; REIS, 2016).

6. Liderança e Gestão de Conflitos

A palavra ‘conflito’ pode ser entendida como “embate, choque, disputa e oposição (SOUSA, 2016, p. 21). O conflito é um processo interativo entre duas ou mais partes permeado por incompatibilidade ou desacordo (SOBRAL; CAPUCHO, 2019).

Um conflito é inevitável dentro das organizações e pode gerar resultados negativos ou positivos dependendo da forma como for administrado. Inicialmente, conflito era sempre visto como algo negativo, capaz de comprometer o desempenho organizacional. Contudo, atualmente é visto como algo não tão negativo, podendo até mesmo ser benéfico. A partir deste entendimento, os conflitos podem ser funcionais ou disfuncionais. Os conflitos funcionais são aqueles que trazem resultados positivos para o indivíduo ou organização e os conflitos disfuncionais afetam e interferem de forma negativa o desempenho do indivíduo e da organização (SOUSA, 2016).

No ambiente de trabalho podem existir diferentes tipos de conflito. O conflito de tarefa é aquele relacionado ao conteúdo e objetivos de trabalho. Já o conflito de relacionamento é o que está ligado às diferentes personalidades, objetivos, visões e valores dos grupos. Há também o conflito de processo que refere-se ao trabalho em si, como o mesmo é desempenhado (SOUZA, 2016).

Os conflitos também podem estar atrelados diretamente à diversidade existente no ambiente de trabalho e serem motivados pelo etnocentrismo - quando uma das partes recorre aos seus valores e cultura como parâmetro num ambiente onde os padrões são diferentes dos seus - ou pelo uso impróprio de práticas gerenciais - quando uma prática gerencial é aplicada em um local levando em consideração apenas sua eficácia em outro, sem considerar os aspectos do lugar atual onde a prática está sendo empregada -. As

diferentes percepções de mundo e os erros na comunicação também podem ser causadores de conflito no ambiente organizacional (NETO, 2005).

Os conflitos possuem diferentes níveis de gravidade, podendo ser percebidos, experienciados e velados, manifestados ou abertos. No conflito percebido, os envolvidos percebem e compreendem que o conflito existe e isto pode gerar impacto no clima e na relação entre os indivíduos. Quando um conflito é experienciado e velado, apesar de provocar sentimentos como medo, raiva, hostilidade e descrédito, não é manifestado externamente e com clareza. Já um conflito manifestado ou aberto é expresso através de comportamentos de uma ou de todas as partes envolvidas, e tais comportamentos podem ser percebidos pelos demais membros da equipe (FRIEDRICH; WEBER, 2014).

A diversidade no ambiente organizacional pode aumentar a probabilidade de conflito entre os indivíduos. Com relação a diferentes gerações trabalhando num mesmo ambiente, o choque entre os mais velhos e mais novos sempre aconteceu, mas, atualmente, é muito mais intenso devido à diferença de idade e estereótipos que podem ser desenvolvidos nas relações de convivência entre os sujeitos (SOUSA, 2016).

A habilidade de administrar conflitos é uma das mais importantes para um líder e pode ser até mais importante que a habilidade para tomada de decisão e comunicação. Um bom gestor deve tomar iniciativas a fim de organizar sua equipe e utilizar mecanismos para reverter tais problemas (DINIZ; LAZZARI; VENTURA; PINHEIRO; CONSTÂNCIO, 2015). Existem diferentes técnicas para a solução de conflitos, como: competição, acomodação, afastamento, acordo e colaboração. Ao conhecer exatamente o tipo de conflito que está ocorrendo na equipe, o gestor consegue agir com maior assertividade, tomando decisões justas e que mantenham o bem-estar entre todas as partes. Um conflito nem sempre pode ser extinto, mas pode ter seus impactos negativos minimizados (FRIEDRICH; WEBER, 2014).

Gerenciar conflitos organizacionais requer da liderança a criação de estratégias que minimizem os impasses e estimulem as funções construtivas dos mesmos, de forma a aumentar o aprendizado da equipe e a performance da empresa. Além disso, a gestão de conflitos pela liderança deve ser sempre ética, buscando satisfazer as necessidades e expectativas dos grupos envolvidos (AYLMER, 2010).

7. Metodologia

Na presente pesquisa utilizou-se metodologia qualitativa, que é descrita como uma abordagem utilizada para explorar de forma mais ampla os distintos significados que os indivíduos atribuem a um contexto, além de compreender comportamentos e eventos de maneira mais clara, entendendo sua motivação e a forma como ocorrem. A escolha do método se deu pela necessidade de exploração e compreensão detalhada de uma questão, além de compreender a realidade dos indivíduos estudados. (CRESWELL, 2014), (FREITAG, 2021).

Foi realizado um estudo de caso uma vez que buscou-se investigar características holísticas da vida real a partir da coleta de dados, além de entender como conceitos são aplicados na prática, fornecendo maior conhecimento sobre um determinado contexto (BRANSKY, FRANCO E LIMA JR, 2010).

Como referência empírica, foi escolhida a empresa “KS ENERGIA”, uma empresa de grande porte atuante no ramo de energia no Rio de Janeiro. O setor estudado mantém a mesma estrutura hierárquica há cerca de dois anos e foi criado com a finalidade de atender requisitos legais. Tal organização foi escolhida por apresentar um quadro de trabalho que se encaixa no contexto da investigação, além de apresentar facilidade na inserção em campo devido as relações da pesquisadora que já atuou na equipe.

Como instrumento de coleta de dados e auxiliador do estudo de caso, uma vez que se objetivou coletar dados estruturados de um grande número de pessoas (Pereira, 2007), foi utilizado um *Survey* que consistiu num questionário online para captação e registro das respostas. Assim, foram criadas nove perguntas baseadas no referencial teórico deste trabalho. A aplicação do questionário foi feita aos

colaboradores da KS ENERGIA mês de novembro de 2019, em uma data previamente agendada com a equipe respondente. A pesquisadora esteve pessoalmente com cada entrevistado e antes das respostas serem coletadas, foi explicado a cada indivíduo os conceitos e significados de cada termo presente nas perguntas de acordo com o referencial teórico desde trabalho. Num universo de 35 pessoas lotadas no setor de logística, obteve-se uma amostra por acessibilidade de 29 respondentes. As demais pessoas estavam ausentes em função de férias, afastamentos ou viagens pela empresa.

A ferramenta on-line utilizada para coleta dos dados gerou percentuais de acordo com a quantidade de respostas dadas em cada pergunta realizada. A partir de então, estes foram analisados qualitativamente, considerando e comparando o entendimento dos autores usados para fundamentar teoricamente o texto deste trabalho.

8. Resultados e Discussões

A primeira pergunta do questionário abordou o sexo dos colaboradores e demonstrou que o setor possui predominância de homens, representados por 69% dos respondentes. As mulheres representam 31% da equipe.

Com relação às gerações presentes no setor de logística estudado, os resultados foram os demonstrados na tabela 2:

Tabela 2: Identificação das gerações presentes na equipe

OPÇÕES	RESPONDENTES	REPRESENTAÇÃO %
Geração Baby Boomer	10	35%
Geração X	9	31%
Geração Y	9	31%
Geração Z	1	3%
TOTAL	29	100%

Fonte: Elaborado a partir da coleta de dados pelos autores, 2019.

A partir de tais dados coletados percebe-se a predominância, conforme indicado por Sousa (2016), das gerações *baby boomers*, X e Y, sendo tais gerações juntas representantes de 97% dos respondentes. A geração Z está representada por 3% dos respondentes e isso demonstra a ideia de Vasconcelos (2018), de que esta geração está adentrando ao mercado de trabalho aos poucos, começando a ocupar lugares nas equipes.

No que diz respeito ao tempo de trabalho dos indivíduos no setor, conforme demonstrado na tabela 3, é possível verificar que cerca de 21% dos colaboradores são recém-chegados na equipe, atuando no time há menos de um ano. Apenas 10% dos funcionários estão no setor há mais de quinze anos e a maior parte dos indivíduos faz parte do departamento há mais de um ano e menos de dezesseis anos:

Tabela 3: Tempo de trabalho dos indivíduos no setor de logística da KS ENERGIA

OPÇÕES	RESPONDENTES	REPRESENTAÇÃO %
Há menos de 1 ano	6	21%
1 - 2 anos	5	17%
2 - 5 anos	7	24%
5 - 10 anos	4	14%

10 - 15 anos	4	14%
Mais de 15 anos	3	10%
TOTAL	29	100%

Fonte: Elaborado a partir da coleta de dados pelos autores, 2019.

Ao abordar a vivência de conflitos no ambiente de trabalho, 76% dos respondentes já vivenciaram algum tipo de conflito com sua equipe e/ou liderança, conforme demonstrado na tabela 4. Este número demonstra que equipes com múltiplas gerações trabalhando juntas estão sujeitas à ocorrência de conflitos em seu meio. Considerando que as principais gerações presentes no setor de logística da KS ENERGIA são *baby boomers*, X e Y e tendo em vista os respondentes que afirmaram já terem vivenciado algum tipo de conflito com a equipe e/ou liderança, reafirma-se o que foi citado por Sousa (2016), com relação aos conflitos serem muito mais intensos entre as gerações no ambiente de trabalho.

Tabela 4: Identificação da vivência de conflitos na equipe

OPÇÕES	RESPONDENTES	REPRESENTAÇÃO %
Sim, já vivenciei conflitos com minha equipe e minha liderança	14	48%
Sim, vivenciei conflitos apenas com minha equipe	7	24%
Sim, vivenciei conflitos apenas com minha liderança	1	4%
Não, nunca vivenciei conflitos com minha equipe e/ou liderança no meu ambiente de trabalho	7	24%
TOTAL	29	100%

Fonte: Elaborado a partir da coleta de dados pelos autores, 2019.

Com relação aos tipos de conflitos vivenciados pelos indivíduos do setor de logística da KS ENERGIA, todos as diferentes variáveis existentes no ambiente de trabalho citados por Sousa (2016) foram percebidas, sendo os conflitos de relacionamento os mais ocorridos, representando 36% das respostas, conforme demonstrado na tabela 5. É importante ressaltar que nesta questão mais de uma opção pôde ser selecionada pelos respondentes.

Tabela 5: Identificação dos tipos de conflito de trabalho já vivenciados na equipe

OPÇÕES	RESPOSTAS	REPRESENTAÇÃO %
Conflito de tarefa	18	32%
Conflito de relacionamento	20	36%
Conflito de processo	15	27%
Nunca vivenciei nenhum conflito no meu atual ambiente de trabalho	3	5%
TOTAL	56	100%

Fonte: Elaborado a partir da coleta de dados pelos autores, 2019.

No que diz respeito aos conflitos que estão atrelados diretamente à diversidade existente no ambiente de trabalho, notou-se que todos os tipos explicitados por Neto (2005) já ocorreram no time de logística da KS ENERGIA. Contudo, há destaque para os embates causados por percepções diferentes, reforçando o que Sousa (2016) afirmou com relação à diversidade no ambiente organizacional aumentar a ocorrência de conflitos entre os indivíduos. Ademais, os erros na comunicação também possuem grande destaque, sendo representada por 38% das respostas visualizadas na tabela 6, demonstrando que há necessidade de intervenção da liderança com alguma estratégia afim de melhorar a comunicação entre a equipe, minimizando os conflitos causados por tal motivo. É importante ressaltar que mais de uma opção pôde ser escolhida nesta questão pelos dos entrevistados.

Tabela 6: Identificação dos tipos de conflitos causados pela diversidade na equipe

OPÇÕES	RESPOSTAS	REPRESENTAÇÃO %
Conflito causado pelo etnocentrismo	4	9%
Conflito causado pelo uso impróprio das práticas gerenciais	5	11%
Conflito causado por percepções diferentes	16	35%
Conflito causado por erros na comunicação	17	38%
Não, nunca vivenciei conflitos causados pela diversidade presente no meu atual ambiente de trabalho	3	7%
TOTAL	45	100%

Fonte: Elaborado a partir da coleta de dados pelos autores, 2019.

Os diferentes níveis de gravidade nos desentendimentos também foram abordados no questionário, demonstrando que o conflito manifestado ou aberto é o que mais ocorre na célula de logística da KS ENERGIA, sendo selecionado em 43% das respostas. Os demais níveis de gravidade também são vistos, sendo o conflito percebido selecionado em 28% das respostas e o conflito experienciado em 23%, conforme demonstrado na tabela 7. Estes dados demonstram que muitas das vezes o conflito pode ser abafado por algum motivo, não se tornando um conflito aberto e manifestado.

É importante ressaltar que mais de uma opção pôde ser selecionada pelos respondentes na questão indicada na tabela 7.

Tabela 7: Identificação do nível de gravidade percebido nos conflitos vivenciados

OPÇÕES	RESPOSTAS	REPRESENTAÇÃO %
Conflito percebido	13	28%
Conflito experienciado e velado	12	25%
Conflito manifestado e aberto	20	43%
Nunca vivenciei nenhum tipo de conflito no meu atual ambiente de trabalho	2	4%
TOTAL	47	100%

Fonte: Elaborado a partir da coleta de dados pelos autores, 2019.

Ao abordar os estilos de liderança percebidos no setor, conforme tabela 8, todos os tratados no referencial teórico foram verificados, sobressaindo-se a liderança democrática e a liderança situacional. Os demais estilos também foram selecionados pelos respondentes, porém, em menor quantidade.

Tabela 8: Estilos de liderança percebidos no setor de logística da KS ENERGIA

OPÇÕES	RESPOSTAS	REPRESENTAÇÃO %
Liderança democrática ou participativa	6	21%
Liderança autocrática	4	14%
Liderança liberal ou permissiva	3	10%
Liderança carismática	2	7%
Liderança situacional	7	24%
Liderança transacional	2	7%
Liderança transformacional	4	14%

Nenhuma das opções anteriores	1	3%
TOTAL	29	100%

Fonte: Elaborado a partir da coleta de dados pelos autores, 2019.

Destaca-se que a liderança autocrática, marcada pela ausência da equipe na participação da tomada de decisão e o poder centralizado no líder, foi percebida por 14% dos respondentes. Além disso, a liderança transacional, marcada pela utilização de autoridade e recompensa financeira em troca de obediência ao líder e realização de tarefas, foi selecionada por 7% dos respondentes. Tal cenário pode ser preocupante visto que, de acordo com Rodrigues (2009) e Silva e Reis (2016), esses estilos de liderança possuem características que geram baixa motivação nos liderados, falta de reconhecimento e envolvimento nos planos do negócio, além de não dar à equipe direito de questionamento. Desta forma, a liderança autocrática e a liderança transacional não são entendidas como as melhores quando se trata da gestão de uma equipe. Também é possível observar que 10% dos respondentes entendem que o estilo de liderança presente atualmente no setor é o liberal. De acordo com Rodrigues (2009), a liderança liberal é marcada por pouco controle do líder sobre os liderados, gerando individualismo, fragmentação e indecisão, que são características negativas presentes numa equipe e pode apontar esta ótica de liderança como inadequada.

Tratando-se do estilo de liderança que mais se adequa à dinâmica de trabalho do setor de logística da KS ENERGIA, 44% dos respondentes acreditam que a liderança democrática é a ideal e 20% apostam na liderança transformacional. Tais respostas demonstram o anseio por parte da equipe de uma gestão que, segundo Rodrigues (2009) e Silva e Reis (2016), valorize e estimule os liderados, tomando decisões em grupo e mantendo ativa sua participação, além de um líder capaz de transformar a realidade do local, sendo visionário, traçando boas estratégias, comprometido e sempre aberto a novidades. Além disso, esses estilos de liderança também são capazes de promover tarefas mais eficazes e eficientes, alcançando metas através do trabalho em equipe e, de acordo com Wendling (2007), permitir que o grupo desenvolva bons resultados com relação à clima, comprometimento e qualidade do trabalho. Sendo assim, a liderança democrática mesclada com o estilo transacional seria ideal para a dinâmica de trabalho da KS ENERGIA, numa equipe formada por diferentes gerações.

Os demais estilos de liderança que faziam parte das opções de resposta do questionário utilizado na pesquisa foram selecionados em menor quantidade, conforme visualizado na tabela 9, exceto a liderança transacional, que não foi selecionada, fato que reforça ainda mais o aspecto negativo de tal estilo que, atualmente, de acordo com 7% dos respondentes, se faz presente na equipe. A liderança situacional também pode ser entendida como inadequada para tal setor, visto que mesmo estando presente atualmente para 24% dos respondentes, foi selecionada por apenas 4% dos respondentes como o tipo ideal.

Tabela 9: Estilos de liderança mais adequados para o setor de logística da KS ENERGIA

OPÇÕES	RESPOSTAS	REPRESENTAÇÃO %
Liderança democrática ou participativa	11	44%
Liderança autocrática	2	8%
Liderança liberal ou permissiva	2	8%
Liderança carismática	3	12%
Liderança situacional	1	4%
Liderança transacional	0	0%
Liderança transformacional	5	20%
Nenhuma das opções anteriores	1	4%
TOTAL	29	100%

Fonte: Elaborado a partir da coleta de dados pelos autores, 2019.

9. Considerações Finais

Visando alcançar o objetivo geral deste artigo, que foi o de analisar qual estilo de liderança mais se adequa à dinâmica de gestão numa equipe de logística da KS ENERGIA, composta por indivíduos nascidos em diferentes gerações, pode-se considerar que: a partir de conhecimentos teóricos e análises práticas, foi constatado que o setor apresenta em seu quadro de funcionários indivíduos das gerações *baby boomers*, X e Y, tendo apenas uma pessoa pertencente à geração Z, que está iniciando sua trajetória no mercado de trabalho. A equipe é formada, em sua maioria, por funcionários que já fazem parte do quadro laboral há mais de um ano e menos de dezesseis, e o sexo masculino é predominante no time. Além disso, foi percebido que na equipe existe grande incidência de embates, sendo os conflitos de relacionamento e os de tarefa os que mais ocorrem.

Com relação à diversidade encontrada no setor, há grande ocorrência de conflitos causados por percepções diferentes, o que reforça a ideia de diversos autores no que se refere à heterogeneidade de uma equipe ser capaz de gerar confrontos distintos e reafirma o papel do líder na gestão de tais enfrentamentos. Os choques que ocorrem são, em sua maioria, manifestados. Contudo, na pesquisa realizada, também foi possível perceber que muitas vezes os conflitos não são externados de nenhuma forma.

Como resposta para solucionar o problema apresentado no início deste artigo, constatou-se que melhor estilo de liderança para o setor em questão seria o democrático mesclado com o transformacional. Também foi demonstrado que, atualmente, a equipe percebe uma forte presença das lideranças participativa e situacional e que, para o grupo, as lideranças transacional e situacional são as menos adequadas para o setor, considerando a dinâmica de trabalho atual.

Referências

- ACIOLY, A. P. **Análise do estilo de liderança de gerentes de agências do banco do Brasil e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários**; Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://tcc.bu.ufsc.br/Adm293500.PDF> Acesso em: 05 jul. 2022.
- ANDRADE, S. I.; CORREA, D. A.; MENDES, P.; OLIVEIRA, A. T.; ZAINE, M. F. Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/10416476.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2019.
- AUGUSTO, R. B.; CESTARO, H. J.; CIPULLA, J. D.; SANTOS, I. C. Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os baby boomers e gerações subsequentes; **Revista Científica Hermes** n. 11, p. 26-46, jun.- dez., 2014. Disponível em: <https://redib.org/Record/oai_articulo576368-percep%C3%A7%C3%B5es-sobre-conflitos-entre-gera%C3%A7%C3%B5es-ambiente-de-trabalho-uma-breve-an%C3%A1lise-sobre-os-baby-boomers-e-gera%C3%A7%C3%B5es-subsequentes>. Acesso em: 05 jul. 2022.
- AYLMER, R. **Negociação e liderança: o papel da chefia direta na gestão da pressão**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7957/1422514.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2022.

BRANSKI, R. M.; FRANCO, R. A. C.; LIMA JUNIOR, O. F. Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. **XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte**. 2010. p. 2023-10. Disponível em: < chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.lalt.fec.unicamp.br/scriba/files/escrita%20portugues/ANPET%20-%20METODOLOGIA%20DE%20ESTUDO%20DE%20CASO%20-%20COM%20AUTORIA%20-%20VF%2023-10.pdf >. Acesso em: 05 jul. 2022.

BRESMAN, H.; RAO, V. D. A Survey of 19 Countries Shows How Generation X, Y, and Z are – and Aren't - Different. **Harvard Business Review**, 25 de agosto de 2017. Disponível em: < https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different > Acesso em: 23 nov. 2019.

CONSTÂNCIO, M. V.; DINIZ, A. L.; LAZZARI, G. C.; PINHEIRO, L. S.; VENTURA, J. S. **Os desafios dos líderes na condução das gerações baby bommers, x e y no ambiente de trabalho**: Prefeitura Municipal de Lins. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, São Paulo, 2015. Disponível em: < https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Z6kld0UwRMYJ:https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/23742/1/CT_MBAGE_XVIII_2019_06.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br> Acesso em: 05 jul. 2022.

CRESWELL, J.W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3ª Ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

FREITAG, V. C. Rigor na pesquisa qualitativa. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 9, n. 3, p. 1-5, 2021. Disponível em: < http://www.spell.org.br/documentos/ver/65460/rigor-na-pesquisa-qualitativa >. Acesso em: 05 jul. 2022.

FRIEDRICH, T. L.; WEBER, M. A. **Gestão de conflitos**: transformando conflitos organizacionais em oportunidades. 14 de janeiro de 2014. Disponível em: < http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html >. Acesso em: 23 nov. 2019.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **FDC Longevidade**: Negócios. São Paulo, 2020. 66p.

HOUAISS, A. Dicionário eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa. 2012. v. 3. Disponível em: < https://houaiss.uol.com.br/corp'orativo/apps/uol_www/v6-0/html/index.php>. Acesso em: 23 de nov. 2019.

IBGE; **Tábua completa de mortalidade para o Brasil – 2017**: Breve análise da evolução da mortalidade no Brasil; Rio de Janeiro; 2018. Disponível em: < chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ftp.ibge.gov.br/Tabuas_Completas_de_Mortalidade/Tabuas_Completas_de_Mortalidade_2017/tabua_de_mortalidade_2017_analise.pdf >. Acesso em: 05 jul. 2022.

JACQUES, T. C.; FERNANDES, A. L.; OLIVEIRA, D. A.; PEREIRA, T. B. Geração z: peculiaridades geracionais na cidade de itabira-mg. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, vol. 9, núm. 3, julho-setembro, 2015, p. 67-85. Disponível em: < https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11226 > Acesso em: 05 jul. 2022.

MAURER, A. L. **As gerações y e z e suas âncoras de carreira**: contribuições para a gestão estratégica de operações. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade de Santa Cruz do

Sul, Santa Cruz do Sul, 2013. Disponível em: < <https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/554> >. Acesso em: 05 jul. 2022.

MELO, L. Empresas perdem produtividade em conflitos de gerações; **Revista Exame**, 7 de março de 2014. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/negocios/empresas-perdem-produtividade-em-conflitos-de-geracoes/>>. Acesso em: 23 nov. 2019.

NETO, Á. F. Gestão de conflitos; **Revista THESIS**, São Paulo, ano II, v.4, p. 1-16, 2º Semestre, 2005. Disponível em: < [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.cantareira.br/thesis2/ed_4/1_alvaro.pdf](http://www.cantareira.br/thesis2/ed_4/1_alvaro.pdf) >. Acesso em: 05 jul. 2022.

OLIVEIRA, G. M. **Geração z: uma nova forma de sociedade**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Sociologia) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2010. Disponível em: < <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/661> > Acesso em: 05 jul. 2022.

PEREIRA, M. A. **Competências para o ensino e a pesquisa: um survey com docentes de engenharia química**. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: < [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-08082007-170909/publico/TeseMarcoFINAL.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-08082007-170909/publico/TeseMarcoFINAL.pdf) > Acesso em: 05 jul. 2022.

REIS, M. C.; SILVA, E. P. Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. **Revista Negócios em Projeção**, volume 7, número 2, ano 2016, página 44 – 53. Disponível em: < <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/636> > Acesso em: 05 jul. 2022.

RODRIGUES, J. D. **A Prática da Liderança**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, ASSIS, 2009. Disponível em: < [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0511210759.pdf](https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0511210759.pdf) >. Acesso em: 05 jul. 2022.

SOBRAL, S.; CAPUCHO, F. A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de gênero. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 27, p. 33-54, 11 set. 2019. Disponível: <<https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/373>>. Acesso em: 07 jul. 2022.

SOUSA, R. F. **Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: Estudo de caso na Procuradoria Geral do Trabalho – PGT**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília - DF, 2016. Disponível em: < [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bdm.unb.br/bitstream/10483/13940/1/2016_RayaneFidelisdeSousa.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/13940/1/2016_RayaneFidelisdeSousa.pdf) >. Acesso em: 05 jul. 2022.

VASCONCELOS, G. M. **Perspectivas de carreira de ingressantes de um curso de administração pertencentes à geração z**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018. Disponível em: < https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11949?mode=full&locale=pt_BR >. Acesso em: 05 jul. 2022.

VEIGA NETO, A. R.; SOUZA, S. L. B.; ALMEIDA, S. T.; CASTRO, F. N.; BRAGA JÚNIOR, S. S. Fatores que influenciam os consumidores da geração Z na compra de produtos eletrônicos. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 287-312, 2015. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/37499/fatores-que-influenciam-os-consumidores-da-geracao-z-na-compra-de-produtos-eletronicos>>. Acesso em: 05 jul. 2022.

WENDLING, M. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas**: um estudo de caso. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: < <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14143> >. Acesso em: 05 jul. 2022.

ZANCHET, G. R. **Análise das relações conflituosas entre as gerações no contexto da sociedade do conhecimento**: um estudo em uma empresa de construção civil. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal Fronteira do Sul, Chapecó, 2015. Disponível em: < <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/1039> >. Acesso em: 05 jul. 2022.

Recebido em: 03/04/2022

Aceito em: 20/07/2022

Endereço para correspondência:

Nome Kelly Gonçalves dos Santos Joaquim

Email keellysantos@live.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)