

## “SOMOS TÃO JOVENS”: A GESTÃO DAS DIFERENTES GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

### “WE ARE SO YOUNG”: MANAGING DIFFERENT GENERATIONS IN ORGANIZATIONS

Carla Cristina Gularte Liberato<sup>1</sup>

**Resumo:** Século XXI marcado pelo avanço tecnológico, ansiedade, estresse, conflitos, diferentes gerações convivendo em um mesmo ambiente organizacional. Desafios diários aos líderes extraordinários, capazes de utilizar as diferenças e os conflitos a favor das empresas. Utilizando ferramentas e técnicas apuradas aliadas a boa escuta ativa, torna-se capaz de evoluir diariamente no mundo frenético. Caoching, mentoring, gestão de competências e de conhecimentos, feedback e feedforward são aliados nes-

te processo.

**Palavras chave:** gestão de gerações, liderança, coach, conflitos entre diferentes gerações, comportamento organizacional e comportamento humano.

**Abstract:** 21st century marked by technological advances, anxiety, stress, conflicts, different generations living in the same organizational environment. Daily challenges to extraordinary leaders, capable of using differences

<sup>1</sup> Médica, Especialista em Cirurgia Vascular. Docente do Curso de Medicina da Faculdade de Ciências Biomédicas de Cacoal-RO- FACI-MED. Coordenadora do Internato Médico

and conflicts in favor of companies. Using refined tools and techniques combined with good active listening, you are able to evolve daily in the frantic world. Coaching, mentoring, skills and knowledge management, feedback and feedforward are allies in this process.

**Keywords:** generation management, leadership, coach, conflicts between different generations, organizational behavior and human behavior.

### Introdução

Década de 80, sabiamente Renato Russo, símbolo do Rock brasileiro, embalava a “Geração Coca-Cola” com a célebre frase de sua música Tempo Perdido: ” Temos todo o tempo do mundo [...] Somos tão jovens”. Décadas se foram, e vivemos em

uma sociedade que aumenta sua expectativa de vida, mantendo o ambiente organizacional diverso entre as gerações. Características diferentes de pessoas nascidas em um mesmo tempo, trazendo consigo traços sociais do tempo vivido. Hoje, trabalham em um mesmo ambiente, trazendo a cada dia maiores desafios aos gestores modernos. É função deste gestor conduzir os conflitos potenciais das empresas, conduzindo ao ganho na produtividade e no desenvolvimento de seus colaboradores.

Com o objetivo de analisar a importância da Gestão de conflitos intergeracionais no ambiente organizacional, faremos uma breve explanação sobre o comportamento humano nas organizações, a liderança, a manutenção da saúde mental dos colaboradores e quais são as gerações atuantes no mundo moderno, as-

sim como descreveremos formas de resolução de tais conflitos baseados na gestão por competências, gestão de conhecimento, coaching, feedback e feedforward.

O tema Gestão de conflitos intergeracionais veio à tona durante os estudos do comportamento organizacional e a liderança. Colaboradores bem engajados e respeitados produzem melhor. É importante manter a saúde mental dos liderados, reconhecendo suas limitações e potencialidades, desenvolvendo formas de auxiliá-los em caso de adoecimento. Um líder atuante é capaz de reconhecer o potencial dos liderados, extraindo o melhor de cada colaborador para o bem da empresa.

Para este estudo procedemos a busca bibliográfica em fontes de pesquisa usuais com Scielo ,Google acadêmico, Pubmed e Biblioteca Lirn com aten-

ção a periódicos recentes sobre o tema com as palavras-chave: gestão de gerações, liderança, coach, conflitos entre diferentes gerações, comportamento organizacional e comportamento humano. Diversos artigos foram listados, após a leitura dos resumos selecionamos os artigos pertinentes a temática desenvolvida.

### **Desenvolvimento**

Sabemos que as organizações existem com objetivos econômicos, sociais e ambientais e que o diferencial competitivo reside nas pessoas. O comportamento no ambiente de trabalho é denominado Comportamento organizacional ou Organizational Behavior (Brandão).

O comportamento organizacional estuda e analisa condutas individuais e coletivas de líderes e colaboradores, nos

seus respectivos ambientes de trabalho. Com objetivo de garantir as condições necessárias para o andamento e desenvolvimento do trabalho, por meio de técnicas de motivação e engajamento em prol de alcançar os resultados desejados (Dias, Padua, Santos e Oliveira, 2020).

Entender o comportamento organizacional é fundamental para a excelência na gestão de pessoas e, conseqüentemente, para a melhoria na gestão da produtividade (Stiegemeier, Drews e Casali, 2019).

Para Kiene e Wolf (2002) administrar pessoas em ambientes de trabalho significa identificar as condições propícias de trabalho e vida pessoal dos trabalhadores, identificando os perfis e competências para desenvolver a atividade, fatores que os motivam, dando provimento de recursos e estrutura para o de-

envolvimento das atividades.

Dentro do grupo ou equipe sempre vai existir um líder que mobiliza as pessoas para ação, fazendo com que voluntariamente, motivadas e querendo atingir um determinado objetivo (Dias et al, 2020).

A liderança e a gestão buscam resultados semelhantes: fazer com que as pessoas atinjam as metas organizacionais por meio de certos atos e comportamentos. A principal diferença, porém, é que na gestão, a forma como isso é realizado é por meio de processos (ou seja, organização, pessoal, controle, planejamento, etc.); e para liderança, isso é feito por meio de influência. Para ser um líder eficaz são necessárias habilidades que nem todas as pessoas possuem; líderes de sucesso precisam de seguidores capazes para atingir os objetivos de suas organizações

(Rubino, Esparza e Chassiakos, 2014).

De maneira geral, a liderança foi caracterizada por diversos autores como um processo de influenciar pessoas e grupos no alcance de objetivos comuns, tanto coletiva quanto individualmente e preza por relacionamentos saudáveis, pautados no auxílio mútuo, levando em consideração o constante aprimoramento das competências. A liderança é destacada como componente organizacional que associa comunicação, planejamento, relações interpessoais, o compromisso com o êxito e a resolutividade de conflitos (Roquete, Aguiar, Tien-soli e Vieira, 2015).

Para Kanaane (2017) o desafio da atualidade centra-se na identificação de líderes capazes em acompanhar as mudanças socioeconômicas culturais. Tornar-se líder no âmbito em-

presarial, hoje, implica conceber os adventos da tecnologia da informação e comunicação (TIC), as metamorfoses ocorridas com os atuais padrões sociais, assim como a busca da identidade, tanto em nível individual quanto em níveis coletivos e corporativos.

A comunicação clara, adequada e precisa são componentes de extrema importância no processo da liderança, pois todos precisam estar cientes de quais são as metas e quais os procedimentos a serem adotados para a realização das tarefas. A boa comunicação é uma ferramenta estratégica para obter sucesso nas organizações (Diniz, et al., 2015).

A comunicação deve ser realizada de forma verbal e não verbal, para alcance de melhores resultados, através dela é possível exercer a influência, coordenar as atividades em grupo, além de



fazer com que as pessoas se encontrem constantemente, envolvidas por um campo interacional. O líder, através da comunicação eficaz, conquista a confiança da equipe, ouve atentamente seus seguidores, promove relacionamentos interpessoais sadios, incita a motivação nos liderados, ajuda-os no desenvolvimento da maturidade, a responsabilidade e a experiência profissional; além de dar e receber feedback (Roquete et al,2015).

Líder é aquele que conduz e influencia um grupo para o mesmo objetivo. É aquele que trabalha suas motivações e de seus seguidores e tem essa capacidade em todos os momentos e situações (Diniz, et al., 2015).

O líder tem o papel de gerenciar essas pessoas de forma sutil e igualitária, sem nível superior ou inferior. O líder está sempre de portas abertas para os

erros, pois são eles que proporcionam o crescimento e o amadurecimento do negócio (Natália, 2006).

Para Magalhães, Sousa e Cunha, líderes modernos são pessoas de atitude sendo o diferencial da equipe, e motivador de seus liderados, se envolvendo com os mesmos para conseguir que seus membros se regozijem em executar suas tarefas.

A literatura sobre o tema liderança é rica, sendo unânime em reconhecer que os líderes possuem característica pessoais que o definem, inspiram funcionários a realizar suas tarefas, têm em mente a visão da organização e as estratégias a longo prazo, além de possuir autocontrole. Segundo Diniz, et al. (2015) a Liderança carismática é influenciada pelas características pessoais do líder cuja capacidade de obter sucesso de seus liderados torna-se maior

quando este é aceito transmitindo apoio e confiança. Os líderes carismáticos são caracterizados por um estilo de comunicação seguro, solidário, argumentativo, preciso e verbalmente não agressivo (de Vries e cols, 2010).

Há diferentes tipos de liderança, baseadas em Teorias de Estilos de Liderança, Sobral e Peci (2008) citado por Diniz et al (2015), revelam estudos que deram origem a três teorias que fundamentam a liderança: traços de liderança, liderança comportamental e liderança contingencial. Os traços de liderança são características intrínsecas à personalidade da pessoa do líder. Parte do pressuposto que o indivíduo nasce com a personalidade de liderança, onde o mesmo não pode ser treinado ou especializado para tal função. A liderança comportamental é baseada nas manifestações do com-

portamento, pode ser aprendido, impulsionando os seguidores a desenvolver tal comportamento. A Liderança contingencial está relacionada com as situações do ambiente de trabalho, ao clima organizacional, e das variáveis que envolvem as tomadas de decisões que levam ao sucesso da empresa.

O líder, de acordo com suas características pessoais, pode apresentar diferentes estilos de liderança, sendo eles: autocrática, democrática e liberal. Na liderança autocrática o líder designa, quais são os caminhos e as diretrizes a serem seguidas sem a intervenção do grupo de colaboradores. Na liberal, o líder tem pouca participação, delega ao grupo as decisões a serem tomadas. Na democrática líder e grupo, de forma igualitária, tomam as decisões, o líder é acessível e com características de diálogo.

go aberto e cordial (Diniz et al., 2015).

Os desafios impostos aos líderes são inúmeros, na atualidade podemos citar que a incorporação setorial de novas tecnologias e métodos gerenciais, tem contribuído para tornar o trabalho mais seguro e menos consumidor de energia física, porém, é responsável pela introdução ou ampliação de novos fatores de risco para a saúde como o sofrimento e o adoecimento mental relacionado ao trabalho (Dias, 2003).

Pereira, Braga e Marques (2014) estudando os reflexos do estresse organizacional, citam que 75,7% dos entrevistados apresentaram manifestações de Estresse Ocupacional em níveis que variaram de leve a moderado e intenso. As fontes de tensão encontradas foram dia muito tomado com uma série de compro-

missos de trabalho assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre, e não conseguir se desligar dos contextos relacionados ao trabalho, mesmo fora deles. O estresse também gerou impacto na produtividade, sendo os mais relevantes: dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho, dificuldade na tomada de decisões e fuga das responsabilidades de trabalho. Identificados por ordem de importância na amostra global foram: ansiedade, nervosismo, fadiga, irritabilidade sem motivo aparente, angústia (aflição, sensação de impotência diante dos problemas) e dor nos músculos do pescoço e ombros.

Caso não sejam identificados e devidamente tratados a tempo, o estresse dos funcionários pode desencadear quadros de fragilidade psicológica, como crises de ansiedade, depressão e síndrome de burnout. Outros im-

pactos gerados na empresa, é o aumento da taxa de turnover. O estresse gera desmotivação com o ambiente de trabalho e isso aumenta a rotatividade. Cabe ao líder identificar os colaboradores doentes e encaminhá-los ao tratamento, da mesma forma que deve estar atento a formas de prevenção como conscientização dos colaboradores, criação de ambientes de relaxamento, manter o bem-estar financeiro; terapias de prevenção como yoga, massoterapia e shiatsu que podem ser incluídas nos programas de benefícios aos colaboradores; manter diálogo aberto; valorização dos esforços individualmente ou em comemorações em grupo (Xerpa,2018).

Para que as intervenções de controle do estresse tenham sucesso, elas precisam ter como alvo as características do trabalhador individual, do trabalho e da

organização (Borkowski,2016).

Apesar dessa percepção de adoecimento, não há nenhum tipo de mobilização dos trabalhadores em prol de uma organização do trabalho com menos riscos para a Saúde Mental. O medo de perder o emprego e o lugar conquistado na organização constitui um dos fatores de passividade e silêncio dos trabalhadores (Vasconcelos e Faria, 2008).

Para Stuber e cols. (2020) intervenções eficazes de liderança para promover a saúde mental dos funcionários (líderes e membros da equipe) podem ser uma medida importante para lidar com essa questão urgente. O líder deve apoiar a criação de condições de trabalho promotoras da saúde mental, bem como comunicação direta e atenciosa e interação com os membros da equipe em um processo participativo.

Diversos conflitos podem ser fontes de estresse no ambiente organizacional, identificá-los e propor soluções é uma forma de manter a equipe integrada e a salvo. Com as inúmeras transformações do meio corporativo nas últimas décadas, desencadeadas pelo avanço tecnológico, podemos citar que potenciais fontes de conflito são provenientes de atritos interpessoais, como a convivência de diversos colaboradores de gerações distintas.

Com o aumento da expectativa de vida da população, contamos, hoje, com pelo menos quatro gerações trabalhando em um mesmo ambiente. Indivíduos que nasceram em uma mesma época, marcados por acontecimentos sociais e econômicos distintos, possuem competências, habilidades e valores distintos, algumas vezes, divergentes. Alguns colaboradores são resisten-

tes às mudanças, outros se adaptam e alguns a propõe.

Cada geração possui diferentes características provenientes das conjunturas socioeconômicas, culturais e temporais em que foram formadas. Estas diferenças, muitas vezes formadas por ideias antagônicas, são inevitáveis e podem favorecer a troca de experiências entre seus participantes. Nesta perspectiva, a incumbência do líder é a de alinhar as expectativas destas pessoas aos objetivos propostos, traçando metas e produzindo harmonia que seja suficiente como meio de satisfazer a missão da organização (Diniz, et al, 2015).

A empresa do futuro é aquela capaz de conciliar diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho, extraindo o que cada uma tem de melhor e equilibrando os potenciais individuais em função do bem-estar

coletivo. Todas as gerações têm o que ensinar e a aprender umas com as outras (França, 2017)

A fim de sanar as dificuldades precisamos entender os diferentes estilos de trabalho entre as gerações, analisar os valores de cada uma, estimular o diálogo entre os colaboradores e líderes, valorizar as características positivas de cada geração, buscar pontos de convergência entre os valores e ações das diferentes gerações assim como estimular o aprendizado contínuo entre eles (Mata,2013).

### **As gerações no ambiente corporativo**

A conjuntura do meio corporativo caracteriza-se por possuir um material humano bastante heterogêneo. Jovens invadem o mercado de trabalho cada vez mais cedo e ao mesmo tempo

os funcionários mais antigos, demoram mais para se aposentar. A mistura de diferentes gerações é uma realidade cada vez mais inevitável e impõe aos líderes uma necessidade de preparação importante para conduzir a equipe (Diniz e cols,2016).

Coexistem no mercado de trabalho atual pelo menos quatro gerações, os Veteranos ou tradicionalistas, os Baby boomers, a geração X, geração Y e atualmente, os mais jovens, a geração Z.

Estudiosos descreveram diversos traços marcantes de cada uma destas gerações, sendo Ericson (2011) um dos principais autores. Esse autor, classifica como baby boomers os nascidos no período de 1946 a 1964; geração X compreende os nascidos entre 1965 a 1979; geração Y compreende os que nasceram entre 1980 a 1995, e sempre esteve



ligada à tecnologia.

Nos extremos, os nascidos até 1946 são os Tradicionalistas e a geração Z, nascidos a partir do ano 2000 cresceram no mundo tecnológico, a iGeneration.

A seguir descreveremos as gerações e suas peculiaridades.

### **Tradicionalistas ou Veteranos**

Nascidos entre 1920 e 1945, anteriores à Segunda Guerra Mundial. Essa geração viu o mundo mudar de forma gradual na primeira metade do século XX. Dedicados, mantinham muito respeito pelas autoridades e cultuavam uma perspectiva prática. A liderança se dava por hierarquia, tem traços fortes de autoridade paterna, dedicação no trabalho, fidelidade matrimonial, respeito, disciplina e organiza-

ção. A principal característica dessa geração é se manter no primeiro emprego e fazer carreiras longas em uma só empresa, que provavelmente os pais e avôs já tivessem trabalhado, como forma de reconstruir a sociedade e estruturar a economia (Perret e Costa, 2018).

### **Baby Boomers**

Apresentam características de competitividade, muita rigidez e disciplina, atitudes estas que conflitam com as gerações dos anos subsequentes. São uma das gerações mais ativas e menos egoístas de todos os tempos (Perret e Costa, 2018).

Esta geração é propensa a trabalhar arduamente e não fazem reivindicações, carregam consigo a expectativa de permanecerem por muitos anos no mesmo emprego, ou seja, o objetivo

deses jovens eram constituir uma carreira sólida e com fidelização ao trabalho, com autoafirmação social (Zanchet,2015).

Esses indivíduos tendem a se aposentar mais tarde, por motivos variados, dentre eles, estão: para complementação da renda familiar, pela vitalidade que sentem e a desejo de continuar produzindo. É uma geração que almeja continuar em atividade por muito tempo (Souza,2016)

### **Geração X**

A geração nascida após os Baby Boomers, a partir do ano de 1960 até 1979, é a chamada Geração X. O principal marco desta geração é a entrada da mulher no mercado de trabalho, o que mudou bastante a estrutura familiar. São características dessas pessoas a permanência nas empresas por muito tempo e o

apego a regras e normas organizacionais, são egoístas, autossuficientes, independentes, dão ênfase a segurança o trabalho (Perret e Costa, 2018).

A geração X prefere arranjos menos formais à hierarquia convencional, colocam o julgamento pelo mérito acima do status, são menos leais às empresas, conhecem profundamente os computadores e dão valor a dinheiro e benefícios, embora busquem equilíbrio entre vida pessoal se profissional.

### **Geração Y**

A Geração Y também é chamada de Geração do Milênio ou Geração da Internet, são os nascidos após 1980 até meados da década de 1990. Possuem atitudes de inquietação, contestação e, às vezes, de insubordinação sobre diversos aspectos do coti-

diano das organizações, são impacientes, flexíveis, individualistas, competitivos, acostumados a fazer escolhas. Uma de suas características atuais é a utilização de aparelhos de alta tecnologia (Perret e Costa, 2018).

A gestão de pessoas se torna mais difícil quando se trata da geração Y, visto que ela idealiza um trabalho atraente quando nele há: um propósito maior para o que se faz diariamente, quando há oportunidade de realizar tarefas desafiadoras, quando se obtém liberdade para inovar e feedbacks constantes, quando há possibilidade de alcançar reconhecimento e ascensão rapidamente (Zanchet, 2015).

### **Geração Z**

As pessoas nascidas na década após o ano de 2000. Chamados também de “nativos digi-

tais”, pois não precisaram aprender a linguagem digital. Esta geração pode não ter experiência profissional no mercado de trabalho por conta da pouca idade, mas estão chegando à universidade e já demonstram que vão ter comportamentos diferentes no ambiente profissional. Conhecidos como individualistas, pensando no futuro, esses jovens poderão ter muitas dificuldades em trabalhar em equipes e vão precisar aprender a se relacionar com os colegas de trabalho e a exercitar a paciência (Perret e Costa, 2018).

As três gerações atuantes no mercado de trabalho (Baby Boomers, X e Y) possuem diferentes formas de pensar e agir. Quando o gestor não conseguir um bom relacionamento entre essas gerações no ambiente de trabalho pode ocasionar muitos conflitos, discussões e quebra de produtividade. Mas, se bem geri-

das, as diferenças proporcionam infinitas oportunidades de complementaridade de ações e ideias, que ajudam no crescimento pessoal e da equipe (Zanchet,2015).

A partir de seus estudos, Souza (2016) conclui que a existência de diferentes gerações no ambiente de trabalho pode ser mais positiva que negativa, contudo, suas consequências dependerão em grande parte da maturidade dos envolvidos em saberem lidar com esses desentendimentos e buscar resolvê-los para evitar um clima desagradável no ambiente de trabalho.

O papel dos gestores das empresas é perceber o que cada indivíduo tem de melhor, com intuito de aperfeiçoar e valorizar o talento individual e o trabalho em equipe. Para isto, precisam minimizar as áreas de conflitos e investir nas qualidades de cada geração, adaptando-as às demandas

necessárias da empresa. Sugere-se que as organizações invistam mais em treinamentos e estudos voltados para administração de conflitos (Perret e Costa, 2018).

A fim de solucionar os conflitos intergeracionais, Zanchet (2015) propõe a implantação de gestão do conhecimento para minimizar os efeitos negativos dos conflitos pode ser realizada a partir da transferência do conhecimento em forma de tácito e explícito, explícito em explícito, e explícito em tácito, para que essa troca ocorra é necessário se firmar sobre os principais conceitos da gestão do conhecimento, sendo eles: identificar, adquirir, aplicar, compartilhar e armazenar o conhecimento.

A gestão por competências, ferramenta inovadora ao selecionar pessoas que possuem competências almejadas para determinada função, apre-

senta-se como alternativa para a resolução de conflitos entre as gerações. Cabe ao líder posicionar os funcionários de cada geração de forma estratégica, gerindo de maneira clara e objetiva suas competências para buscar a harmonia entre elas e desenvolvê-las de maneira que as características se complementem para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Sendo assim, espera-se que cada geração desenvolva atividades conforme suas competências e suas habilidades (Freitas e Farias, 2018).

Kok e van den Heuvel (2019) enfrentando o desafio de liderança relacionado a um conflito entre os líderes seniores das organizações e a geração Y, sugerem uma forma de liderança que poderia funcionar para ambas as gerações e ajudar as organizações a sobreviver, a liderança responsável – liderança

combinada a mentoria. O aspecto transformacional da liderança responsável está relacionado ao incentivo ao trabalho em equipe, ao estabelecimento de metas de alto desempenho e ao incentivo ao pensamento inovador entre os seguidores (Freitas e Farias, 2018).

Para Vido e cols (2016) os conflitos entre as diversas gerações, pode ser solucionado através do uso de técnicas de coaching, metodologia que apontam estratégias e soluções, pois é capaz de articular seus pontos fortes e aprimorar suas deficiências. Os autores, ao estudarem os conflitos, perceberam que a Geração Y tem grande potencial de criar processos e trabalhar fora de sua área de expertise com o uso desta metodologia. Corroborando, Albanez (2015) descreve que enquanto a geração Y encara com certa naturalidade os caminhos

do Coaching, como uma ramificação do autodesenvolvimento e enriquecimento profissional; a geração X, acostumada à mudança, não dá tanta importância ao processo, mas participa em nome do comprometimento e dedicação a cultura da empresa. Já a geração dos veteranos, em sua maioria, não consegue ver com bons olhos a metodologia. Expor seus problemas, desafios, revelar dificuldades de adaptação às equipes para os chamados baby boomers, pode ser caracterizado como excesso de exposição.

O Coaching pode ser utilizado como modelo de liderança, capaz de diminuir a pressão sobre os liderados. O Líder Coach tem como ponto de partida o respeito incondicional pelo liderado enquanto ser humano, contribuindo para o aumento de sua qualidade de vida (Migliano, 2016).

Com o intuito esclarecer a gestão dos conflitos intergeracionais, Michuel e Oderich (2019) descrevem a possibilidade da aplicação conjunta das técnicas do feedback e do feedforward. O uso do feedback possui a capacidade de evidenciar fatores importantes do comportamento organizacional característicos das gerações e diagnosticar como eles influenciam nos conflitos, bem como as dificuldades das organizações na gestão desses conflitos. O feedforward é o desenvolvimento das pessoas e dos grupos a partir da troca, da ajuda, de orientações, opiniões, ideias e sugestões que podem proporcionar correções e melhorias das habilidades e competências profissionais, comportamentais e relacionais. O uso do feedback complementado pelo feedforward na gestão dos conflitos intergeracionais pode melho-

rar a qualidade da comunicação, auxiliar na valorização das potencialidades e fortalecer o que pode ser melhorado em relação às competências e habilidades profissionais e comportamentais.

Corroborando com o descrito, Venz e cols. (2017) consideram o feedback e o feedforward como ferramentas ou técnicas de grande valia para a gestão de pessoas. Ambos podem se inter-relacionar e complementar-se numa sinergia fundamental para o desenvolvimento dos indivíduos nas organizações.

### **Considerações Finais**

Para que uma organização se destaque em ambiente competitivo, em constante mudança são necessários cuidados em relação às pessoas que compõe a sua força laboral. A gestão de conflitos entre as diversas ge-

rações, identificando os pontos fortes e fracos de cada indivíduo, analisando suas competências e conhecimentos adquiridos, podem tornar-se o grande diferencial. A equipe de sucesso possui um líder extraordinário, capaz de enxergar as habilidades e competências de seus liderados, extraíndo o melhor e auxiliando-os a suprir as falhas dos pontos fracos. Líderes são indivíduos capazes de aproximar os colaboradores, podendo auxiliá-los em suas vitórias e angústias. O líder sábio prevê os acontecimentos, percebe os funcionários desmotivados e doentes, a tempo de corrigir a situação. Em relação às diferentes gerações e seus conflitos, utiliza diversas ferramentas mais adequadas para cada perfil, mentoring, feedback e coaching para os mais jovens; coaching, reforço positivo para a geração X; para os funcionários mais antigos, re-

sistentes às tecnologias e novas metodologias, ouve com atenção as dúvidas e sugestões, fortalece a experiência destes e procura uní-los aos mais novos, de uma forma que o feedback torne-se invertido.

Nenhuma experiência é imutável, vivemos em uma sociedade dinâmica, e assim deve ser a liderança do século XXI.

### Revisão Bibliográfica

Albanez, J. Como utilizar o Coaching para eliminar o conflito de gerações nas empresas? 08/09/2015. Blog LG. <https://www.lg.com.br/blog/como-utilizar-o-coaching-para-eliminar-o-conflito-de-geracoes-nas-empresas/> acesso 31/10/2020

Brandão, L. C. Comportamento Humano nas Organizações. [https://www.academia.edu/31409976/Comportamento\\_Humano\\_nas\\_Organiza%C3%A7%C3%B5es](https://www.academia.edu/31409976/Comportamento_Humano_nas_Organiza%C3%A7%C3%B5es) acesso em 25/10/2020.

edu/31409976/Comportamento\_Humano\_nas\_Organiza%C3%A7%C3%B5es acesso em 25/10/2020.

Borkowski, N. “ Capítulo 12: Estresse no local de trabalho e gerenciamento de estresse “ (© 2016) . Comportamento organizacional em saúde, terceira edição . [Versão Books24x7] Disponível em <http://library.books24x7.com/toc.aspx?bookid=86072>.

de Vries, RE, Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Liderança = Comunicação? As relações dos estilos de comunicação dos líderes com os estilos de liderança, compartilhamento de conhecimento e resultados de liderança. *Journal of business and psychology* , 25 (3), 367-380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>

Dias, E. C. Saúde mental no trabalho: desafios e soluções. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho. Belo Horizonte, vol 1, n. 1, p.74, Jul-Set 2003

Dias ,M. F M C, Padua,A. J.G.; Santos,I. P. M.; Oliveira,D. A.. ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. Etic 2019, v. 16, n. 16 (2020). <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/8560/67649841> acesso 31/10/2020

Diniz, A L; Lazzari, G C; Ventura, J. S F; Pinheiro, L S; Constâncio, M V. Os desafios dos líderes na condução das gerações Baby Bommers, X e Y no Ambiente de Trabalho: Prefeitura Municipal de Lins-SP / Monografia apresentada ao Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UNISALESIANO, Lins-SP,

para graduação em Administração, 2015.<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/58877.pdf> acesso 30/10/2020

Diniz, A L; Lazzari, G C; Ventura, J. S F; Pinheiro, L S; Constâncio, M V ;Vendrame. M. C R. O PAPEL DA LIDERANÇA NA CONDUÇÃO DE DIFERENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO. Universitari@ - Revista Científica do Unisalesiano – Lins – SP, ano 7, n.14, jan-jun de 2016 Edição Especial. P 211-225. <http://www.salesiano-lins.br/universitaria/artigos/no14/artigo17.pdf> acesso 30/10/2020

Erickson, T. E agora geração X?: como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação. Tradução Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

França, S. - 11 de Dezembro de 2017. GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO. Sociedade Latino Americana de Coaching-SLAC Coaching. <https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/conflito-de-geracoes-no-mercado-de-trabalho> acesso 31/10/2020

Freitas, L. S.; Farias, K. M. O.. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA PARA GERIR CONFLITO ENTRE GERAÇÕES. Revista Científica FacMais, Volume XIV, Número 3. Outubro. Ano 2018/2º Semestre. <https://revistacientifica.facmais.com.br/wp-content/uploads/2018/12/1.-a-gest%c3%83o-por-compet%c3%80ncias-como-ferramenta-para-gerir-conflito-entre-gera%c3%87%c3%95es.pdf>. Acesso 31/10/2020.

Kanaane, R. (2017). Liderança e as Relações Intergeracionais. 2018 Coletânea Adm. [http://www.admbrasileira.com.br/admbrasileira/pdf/coletanea\\_ADM\\_2018.pdf](http://www.admbrasileira.com.br/admbrasileira/pdf/coletanea_ADM_2018.pdf) acesso 25/10/2020

Kienen, Nádia, & Wolff, Sabrina. (2002). Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 2(2), 11-37. Recuperado em 31 de outubro de 2020, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pi66572002000200002&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pi66572002000200002&lng=pt&tlng=pt)

Kok, J; van den Heuvel, S. C. (eds.), Liderando em um Mundo Vuca: Integrando Liderança, Discernimento e Espiritualidade. Springer Verlag. pp. 27-41 (2019).



- Magalhães, A. P.; Sousa, C S ; Cunha, N C. A LIDERANÇA E COMPORTAMENTO HUMANO. <https://www.unifucamp.edu.br/wp-content/uploads/2016/05/Ana-Paula.pdf> acesso 30/10/2020
- Matta V. da. Como Gerenciar Conflitos de Gerações: Geração X, Y e Baby Boomers. 23 de abril de 2013. SB Coaching. <https://www.sbcoaching.com.br/blog/conflitos-de-geracoes/> acesso 31/10/2020
- Michuel, L.A.B.; Oderich, C. O Uso do Feedback e do Feedforward Como Ferramentas Complementares Para a Gestão de Conflitos Intergeracionais. *Pleiaide*, 13(28): 36-48, Jan./Jun., 2019.
- Migliano, D . Coaching como técnica de resolução de conflitos internos nas organizações. Monografia. AVM Faculdade Intergrada. Pós graduação lato senso em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro,2016.
- Natália, N.03/05/2006. A liderança e o comportamento humano. <https://administradores.com.br/artigos/a-lideranca-e-o-comportamento-humano> acesso 30/10/2020
- Pereira,L Z; Braga, C. D.; Marques, A. L. Estresse no trabalho: um desafio para os gestores das organizações brasileiras. *R EGE*, São Paulo – SP, Brasil, v. 21, n. 3, p. 401-413, jul./set. 2014.
- Perret, Q M; Costa, G M T. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: a importância de uma gestão eficaz. *REI –Revista de Educação do IDEAU*. Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai – IDEAU. Vol. 13 – Nº 27 – Janeiro – Julho 2018.

[https://www.caxias.ideau.com.br/wp-content/files\\_mf/7dd81009e-310a0f81e97f6db67ff7fd9403\\_1.pdf](https://www.caxias.ideau.com.br/wp-content/files_mf/7dd81009e-310a0f81e97f6db67ff7fd9403_1.pdf) acesso 31/10/2020

Roquete, F F; Aguiar, R L O ; Tiensoi S. D.; Vieira, A. LIDERANÇA EM SAÚDE: uma revisão integrativa da literatura. XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2015. Associação Educacional Dom Bosco. Resende- RJ. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/16622252.pdf> acesso 30/10/2020.

Rubino. L. G.; Esparza, S. J. e Chassiakos, Y. S. R. Capítulo 1 - Um apelo para uma nova liderança na área da saúde “. Nova liderança para os profissionais de saúde de hoje: conceitos e casos . Jones e Bartlett Learning . © 2014 . Books24x7 . < <http://library.books24x7.com/toc.as->

[px?bookid=69826](https://www.caxias.ideau.com.br/wp-content/files_mf/7dd81009e-310a0f81e97f6db67ff7fd9403_1.pdf?bookid=69826) > (acessado em 25 de outubro de 2020 )

Sousa, R F. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: Estudo de caso na Procuradoria Geral do Trabalho - PGT .Brasília, 2016. Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016. [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/13940/1/2016\\_RayanneFidelisdeSousa.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/13940/1/2016_RayanneFidelisdeSousa.pdf) . Acesso 31/10/2020

Stiegemeier, C. R., Drews, G A., Casali, M. Dimensões do comportamento organizacional e seus impactos na produtividade: um estudo da comunicação, das relações interpessoais e da organização do trabalho. XX Jornada de Extensão Unijui 2019. Disponível em [publicacoeseventos.unijui.edu.br](http://publicacoeseventos.unijui.edu.br)



Stuber, F., Seifried-Dübon, T., Rieger, M. A., Gündel, H., Ruhle, S., Zipfel, S., & Junne, F. (2020). The effectiveness of health-oriented leadership interventions for the improvement of mental health of employees in the health care sector: a systematic review. *International archives of occupational and environmental health*, 1–18. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01583-w>

-Vasconcelos, A., & Faria, J. H. (2008). Saúde mental no trabalho: contradições e limites. *Psicologia & Sociedade*, 20 (3), 453-464. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822008000300016>

A organização do trabalho pode apresentar-se como fator de fragilização mental dos indivíduos, o que torna as organizações como parte responsável pela Saú-

de Mental de seus integrantes.

Ventz, E. M.; Zaccaron, V. J.; Reigert, R. Feedback x feedforward: sua inter-relação e complementação como ferramenta para a gestão de pessoas. *Visão | Caçador-SC | v. 6 | n. 1 | p. 27-39 | jan./jun. 2017.* [periodicos.uniarp.edu.br/visao/article/download](http://periodicos.uniarp.edu.br/visao/article/download)

Vido, K C; Klann, T; Gottdank, D.l y Janoni, J. (2016). Coach: desenvolvimento de líderes da geração y. VIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXIII Jornadas de Investigación XII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Xerpa. Estresse dos funcionários: como superar esse problema?

25/05/2018. <https://www.xerpa.com.br/blog/estresse-dos-funcionarios/> acesso 31/10/2020

Zanchet, Gêssica Rafaela Borba  
Análise das relações conflituosas  
entre as gerações no contexto da  
sociedade do conhecimento: um  
estudo em uma empresa de cons-  
trução civil. Trabalho de conclu-  
são de curso (graduação) - Uni-  
versidade Federal da Fronteira  
Sul, Curso de Administração ,  
Chapecó, SC, 2015.