



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM RECURSOS HUMANOS



DUANE CARLI DE BASTIANI FARINELLA

**DESAFIOS DA LIDERANÇA EM EQUIPE DE DIFERENTES
GERAÇÕES: O CASO DE UMA COOPERATIVA DE TRABALHO
MÉDICO NA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO
2018

DUANE CARLI DE BASTIANI FARINELLA

**DESAFIOS DA LIDERANÇA EM EQUIPE DE DIFERENTES
GERAÇÕES: O CASO DE UMA COOPERATIVA DE TRABALHO
MÉDICO NA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em Recursos
Humanos da Universidade Tecnológica Federal
do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientadora: Prof^a. MSc. Audrey Hausschildt
Merlin

PATO BRANCO

2018



TERMO DE APROVAÇÃO

Desafios da Liderança em Equipe de Diferentes Gerações: o caso de uma Cooperativa de Trabalho Médico na Região Sudoeste do Paraná

Duane Carli de Bastiani Farinella

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) foi apresentado às 20h20min, do dia 27 de julho de 2018, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Profª. M.Sc. Audrey Hausschildt Merlin
Orientadora

Profª. Drª. Giovanna Pezarico
Avaliadora - UTFPR

Profª. M.Sc. Gabriella Suzana Lorenzson Maffioletti
Avaliadora - UTFPR

A via original deste termo, devidamente assinada, encontra-se arquivada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC) – Câmpus Pato Branco.

"Se você quiser construir um navio, não convoque homens para juntar madeira, dar ordens e dividir o trabalho. Antes, ensine-os a se apaixonar e desejar o eterno e distante mar". (Antoine Saint-Exupéry).

RESUMO

O capital humano é atualmente a principal força das organizações, ao mesmo tempo, torna-se um desafio isso porque as empresas estão mais heterogêneas, tendo seu quadro funcional constituído por diferentes gerações. Tal fato está associado ao aumento da expectativa de vida, ao maior índice de mulheres no mercado de trabalho, maior mobilidade e o acesso ao mercado de um contingente considerável de jovens em fase de formação. Desse modo, os atuais gestores têm se dedicado em práticas para minimizar conflitos aproveitando o melhor das diferenças existentes entre as gerações. Assim, podem aproveitar as características e potencialidades e promover ações práticas que estimulem o compartilhamento de saberes e experiências, criando oportunidades para gerar conhecimentos e aprendizagem organizacional. No entanto, tais fatores têm exigido maior preparo por parte dos líderes. Desse modo, o presente estudo de caso dedica-se a analisar os desafios e oportunidades presentes no cotidiano dos líderes na condução de equipes de diferentes gerações em uma Cooperativa de Saúde, localizada na região Sudoeste do Paraná. Para o desenvolvimento deste realiza-se um estudo de caso de cunho exploratório, o qual foi desenvolvido através de pesquisa quantitativa e uma análise estatística dos dados. Através deste apura-se as principais divergências entre as gerações o que permitiu direcionar os líderes e gestores para a adoção de estratégias a fim de gerir melhor as equipes de diferentes gerações. Sendo que após análise das entrevistas desenvolvidas observou-se que os desafios que os líderes encontram junto a equipe está a falta de comprometimento por parte da geração Y, e a resistência a mudança e a retenção de conhecimento por parte dos profissionais da geração X. Sob essa perspectiva, este estudo é de fundamental importância para que se desenvolvam novos conhecimentos, sendo que, permitirá a sua autora aplicá-los, e trazê-los para a prática profissional colaborando para a melhoria dos processos. Se estima ainda que os resultados deste estudo possam contribuir como estímulo a outras organizações.

Palavras-chave: Liderança, Gerações, Organizações

ABSTRACT

Human capital is currently the main force of organizations, at the same time, it becomes a challenge because companies are more heterogeneous, having their staff made up of different generations. This is associated with an increase in life expectancy, a higher rate of women in the labor market, greater mobility and access to the market of a considerable number of young people in training. In this way, the current managers have been dedicated in practices to minimize conflicts taking advantage of the best of the differences between the generations. Thus, they can take advantage of the characteristics and potentialities and promote practical actions that stimulate the sharing of knowledge and experiences, creating opportunities to generate knowledge and organizational learning. However, such factors have required more preparation on the part of the leaders. Thus, the present case study is dedicated to analyzing the challenges and opportunities present in the daily life of the leaders in the management of teams of different generations in a Health Cooperative, located in the Southwest region of Paraná. For the development of this one is carried out a case study of exploratory nature, which was developed through quantitative research and a statistical analysis of the data. Through this the main divergences between the generations is established which has allowed to guide the leaders and managers to the adoption of strategies in order to better manage the teams of different generations. After analyzing the interviews, it was observed that the challenges that the leaders encounter with the team is the lack of commitment on the part of the generation Y, and the resistance to change and the retention of knowledge by the professionals of generation X. Under From this perspective, this study is of fundamental importance for the development of new knowledge, which will allow its author to apply them, and bring them to the professional practice collaborating for the improvement of the processes. It is also hoped that the results of this study as a stimulus to other organizations.

Keywords: Leadership, Generations, Organizations

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A Base do Poder Organizacional e Individual 27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação Geracional	36
Quadro 2 – Problemas e Expectativas da Geração Y no Ambiente de Trabalho.	41
Quadro 3 – Características Geração Y no Ambiente de Trabalho.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos Entrevistados	46
Gráfico 2 – Estado Civil	47
Gráfico 3 – Escolaridade dos Líderes	48
Gráfico 4 – Escolaridade dos Colaboradores	49
Gráfico 5 – Tempo de Casa dos Líderes.....	50
Gráfico 6 – Tempo de Casa dos Colaboradores	52
Gráfico 7 – Ano de Nascimento Líderes.....	53
Gráfico 8 – Ano de Nascimento Colaboradores.....	54
Gráfico 9 – O que é mais Importante para Você no seu Trabalho - Líder.....	56
Gráfico 10 – O que é mais Importante para Você no seu Trabalho – Colaborador	57
Gráfico 11 – Você tem Problemas de Relacionamento com Superiores de Idade Diferente?	58
Gráfico 12 – Você Encontra Conflitos com Colegas Mais Novos ou Mais Velhos com que Frequência?	60
Gráfico 13 – Quais as Principais Diferenças Percebidas entre Profissionais Mais Novos - Líder.....	61
Gráfico 14 – Quais as Principais Diferenças Percebidas entre Profissionais Mais Novos - Colaboradores.....	64
Gráfico 15 – Quais as Principais Diferenças Percebidas entre Profissionais Mais Velhos - Líder.....	66
Gráfico 16 – Quais as Principais Diferenças Percebidas entre Profissionais Mais Velhos - Colaborador.....	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	JUSTIFICATIVA	14
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivo Específico.....	16
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
2.1	Classificação da Pesquisa	17
2.2	Amostra.....	18
2.3	Coleta de Dados.....	19
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
3.1	GESTÃO DE PESSOAS: ORIGEM E TRAJETÓRIA	20
3.2	LIDERANÇA	23
3.2.1	Habilidades da Liderança	25
3.2.2	Desafios da Liderança	28
3.2.3	A Formação e Capacitação de Novas Lideranças.....	29
3.2.4	Estilos de Liderança	31
3.3	CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	33
3.4	O CONFLITO AS DIFERENTES GERAÇÕES	35
3.4.1	Geração Baby Boomers.....	36
3.4.2	Geração X	38
3.4.3	Geração Y	40
3.4.4	Geração Z	42
4	ESTUDO DE CASO ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
	REFERÊNCIA	73
	ANEXO I	80
	ANEXO II	83
	APÊNDICE A	84
	APÊNDICE B	85
	COMPROVANTE DE CONFERÊNCIA	86

1. INTRODUÇÃO

A capacidade de exercer a liderança, é uma das principais responsabilidades dos gestores. Existe uma considerável distinção entre a pessoa na condição de líder e alguém que atue como gestor. Segundo os fundamentos da liderança contemporânea, uma pessoa influenciadora, possui atitudes que mantêm o grupo coeso e produtivo, oportunizando o alcance dos objetivos. Um líder nato apresenta habilidades como humildade, compreensão para coordenar e desenvolver relacionamentos positivos, estabelecendo vínculos de confiança, comprometimento e responsabilidade com as pessoas, tem habilidade de comunicação sabendo ouvir e ser ouvido, demonstra empatia para com sua equipe (MAXIMIANO, 2008)

Nesse sentido, Vergara (2009, p. 83), comenta que a “liderança requer humildade para se aprender, constantemente, a lidar com indivíduos e grupos, visando assim, mobilizá-los para uma causa, no caso, conectadas às opções da empresa”.

Associada aos desafios de ser um líder, está a necessidade de o mesmo entender as particularidades do relacionamento entre trabalhadores de diversas gerações, sendo essa uma missão complexa e que requer uma considerável dose de atenção. Tendo em vista que o trabalho em equipe é imprescindível para o sucesso organizacional, e o resultado positivo depende, essencialmente da consonância entre os grupos de colaboradores, bem como, de muita atenção, cuidado e empatia, com foco direcionado ao objetivo ou na estratégia da organização.

O fato é que atualmente a composição do capital humano nas empresas se apresenta mais heterogênea. Isso se deve a fatores sociais e comportamentais, além da facilidade de mobilidade, maciça presença feminina nos quadros funcionais, o acesso ao mercado de um contingente considerável de jovens em fase de formação e o aumento na expectativa de vida que intensifica a presença de profissionais da geração X no ambiente organizacional. Em contrapartida, os jovens profissionais, geração Y e Z ganham espaço cada vez mais cedo, podendo compartilhar conhecimentos diferenciados e criatividade. Além disso, há a difusão da comunicação virtual e os avanços tecnológicos que modificaram o dia-a-dia no meio corporativo. Com isso se torna necessário que as organizações, seus gestores e líderes, passem

a lidar com pessoas de diferentes habilidades o que torna a liderança uma tarefa ainda mais desafiadora.

Nesse contexto, o fato é que cada geração possui distintas características, sejam essas socioeconômica, cultural e temporais, as quais, são desenvolvidas de acordo com a época em que as vivenciam. Tais diferenças, muitas vezes desenvolvidas por opiniões contrárias, são ricas em oportunidades e podem favorecer a troca de experiências. Nessa expectativa, a missão do líder é a de alinhar as expectativas dessas pessoas aos objetivos organizacionais, definindo metas, sensibilizando as equipes para que venham a se empenhar e se dedicar no alcance da missão da organização.

Para isso é perceptível que o modelo de liderança que vigorava até início da década de 1990 não faz muito sentido aos profissionais contemporâneos, sendo que para obter resultados mais efetivos o líder tem que passar por uma reestruturação em comparação com o líder do passado, isso porque atualmente, em um único ambiente de trabalho encontram-se profissionais de diferentes idades, formação profissional, expectativas diversas, com capacidade de criarem e se relacionarem com um amplo grupo, perspectivas pessoais distintas, com visão diferenciada ao lhes serem propostos desafios, bem como a propensão dos mais jovens em correrem riscos, além da facilidade destes em trabalharem com novas informações e tecnologias, utilizando para o desenvolvimento de sua carreira meios diferenciados dos convencionais e todos estes profissionais com suas particularidades têm de trabalhar em conjunto em prol de um objetivo comum. Dessa forma cabe ao líder saber gerenciar pessoas com ideias, necessidades e idades distintas, sobretudo de uma maneira coerente.

Desse modo, o presente estudo de caso dedica-se a analisar os desafios e oportunidades presentes no cotidiano dos líderes na condução de equipes de diferentes gerações em uma Cooperativa de Saúde, localizada na região Sudoeste do Paraná.

Busca-se com o mesmo responder a seguinte questão: quais são os principais desafios para a gestão de grupos com colaboradores de diferentes gerações?

O fato é que os conflitos entre as gerações, evidenciam-se principalmente, por questões comportamentais, gerando desafios para os líderes os quais seguidamente precisam administrar conflitos, influenciar no desempenho dos liderados, por meio das suas habilidades, além de gerenciar pessoas com ideias, necessidades, distintas

e coesa, o que acaba gerando para a empresa a necessidade de ajuste de seus processos de gestão de pessoas.

Sob essa perspectiva, este estudo é de fundamental importância para que se desenvolvam novos conhecimentos, sendo que o mesmo permitirá a sua autora aplicá-los, e trazê-los para a prática profissional podendo aproveitar o mesmo na organização na qual o estudo foi desenvolvido, colaborando para a melhoria dos processos, possibilitando ainda, a aplicação dos resultados apurados, em outras organizações, agregando conhecimentos e novas possibilidades aos líderes e aos demais colaboradores das organizações.

São notórias as constantes mudanças que ocorrem seja internamente ou externamente ao ambiente organizacional. Tais mudanças estão relacionadas não apenas ao desenvolvimento rápido de novas tecnologias e acontecimentos sociais, mas também à conduta dos profissionais. Considerando que as organizações são compostas basicamente de pessoas, e cada qual tem suas particularidades e características, cabe a organização compreender as suas necessidades e expectativas, buscando criar um ambiente de trabalho adequado, para que dessa forma, os profissionais compreendam o seu papel e se mobilizem para o alcance dos objetivos organizacionais, estabelecendo vínculos com seus próprios objetivos.

Visando o melhor entendimento do comportamento humano a partir de períodos históricos, sociais, políticos e conjunturais distintos, estudiosos agruparam as diferentes gerações de forma a compreender seus comportamentos a partir do compartilhamento de experiências vivenciais típicas daqueles que compartilham os mesmos períodos de nascimento

Dessa forma para compreender as diferenças existentes de uma geração para a outra é necessário entender como cada qual estabelece um conjunto de crenças, valores e prioridades. Tais elementos são consequência da época em que os indivíduos de determinada geração cresceram se desenvolveram e faz-se necessário entendê-las de um ponto de vista sócio cognitivo-cultural (Chiuzi, Peixoto; Fusari, 2011, p. 579-590).

Deste modo, pode-se entender a dinâmica das gerações como um fenômeno social, isso porque são frutos de fatos históricos que influenciaram intensamente os valores e a visão do mundo de seus membros. As questões ligadas às diferentes gerações têm ganho amplitude, e gerado o interesse em diversas áreas, sobretudo no que se refere ao mercado de trabalho e nas organizações, isso porque, devido a crescente admissão dessas novas gerações e sua alta qualidade de trabalho, as organizações buscam compreender as mesmas para assim, poderem melhor lidar com cada qual e com suas particularidades (OLIVEIRA, 2012).

O interesse pelo referido tema, no âmbito profissional e como pós-graduanda surgiu do contato direto com tais gerações nas atividades desenvolvidas junto ao departamento de recursos humanos da organização escolhida para a aplicação do estudo de caso, isso porque observa-se, constantemente, conflitos ocasionados sobretudo pela falta de conhecimento, despreparo dos líderes em agir, com distinção,

com os profissionais das diferentes gerações que compõem o quadro de colaboradores da mesma. Desta forma, com o presente estudo de caso, pretende-se compreender os tensionamentos que envolvem essas relações no ambiente profissional e sugerir adaptações do modelo atual de liderança visando garantir que os colaboradores se sintam satisfeitos e comprometidos com os objetivos organizacionais.

Ante ao exposto, considera-se para este estudo quatro gerações de profissionais, são elas: a Geração *baby boomer*, a Geração X, Geração Y e Geração Z. Com ênfase às gerações X e Y, as quais encontram-se em maior número no mercado de trabalho e na organização a ser pesquisada.

No mundo corporativo, observa-se que atualmente ocorre o convívio entre as gerações, porém o conflito de ideias e valores, ocasionados sobretudo pelas características da geração Y, são mais expressivos. Outro ponto que chama a atenção é que vários fatores e ideais da geração Y têm culminado na elevação da rotatividade nas empresas. No entanto as pessoas dessa geração que têm sido inseridas no mercado de trabalho são convenientes e importantes para as organizações, devido as habilidades e talentos desenvolvidos junto a chegada da tecnologia, tão atual a elas e às suas infâncias (Flink, et al, 2012).

A partir dessa análise pode-se perceber que as organizações convivem com desafios importantes, exigindo das lideranças postura mais flexível e trabalhar com os profissionais da geração Y, devido as suas características, é algo desafiador, isso porque, as organizações ressaltam que esses jovens fogem aos fatores proibitivos não sendo facilmente domináveis, porém em contrapartida são amplamente inventivos e inovadores, são trabalhadores atuais, submersos em fluxos de todas as ordens, com uma inteligência conexa ao grupal, produzindo invariavelmente novas formas de subjetividade. (OLIVEIRA, 2010, p. 381-390).

O fato é que o líder deve ser o principal articulador para que ocorra uma integração entre as gerações, e seja possível que as organizações atinjam seus resultados, para tanto o desafio que se apresenta aos líderes de equipes na atualidade é de estimular, sensibilizar, desenvolver práticas e ações, bem como as habilidades e competências de sua equipe, segundo Khoury (2009) deve-se desenvolver competências da inteligência emocional, que tratam das habilidades de estimular eficientemente a nós mesmos e os nossos relacionamentos.

O presente estudo vem em encontro com a necessidade atual de muitas organizações, as quais necessitam através de seus líderes desenvolverem estratégias para introduzir e adequarem-se a realidade atual do capital humano, isto porque os líderes assim como o mercado de trabalho têm enfrentado dificuldades em adaptarem-se a mão de obra ofertada atualmente. Isso porque ao mesmo tempo que a geração Y é demasiadamente moderna e ágil em determinados fatores, tem extrema dificuldade em outros tais como relacionamento interpessoal, e comprometimento, gerando desafios para os gestores.

Deste modo, o presente estudo se qualifica como um estudo de caso, de abordagem prioritariamente quantitativo, realizado através da coleta de dados secundários através de análise documental e da observação direta, sendo ainda realizado questionário composto por questões fechadas o qual foi aplicado aos líderes dos setores, bem como, com os colaboradores. O mesmo será desenvolvido em uma cooperativa de trabalho médico que atua no município de Pato Branco, na região Sudoeste do Estado do Paraná.

Mediante o exposto anteriormente, salienta-se que a pergunta que norteará as ações de pesquisa do presente estudo é: **“Quais os principais desafios e oportunidades para a liderança de equipes de diferentes gerações?”**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os principais desafios e oportunidades para a liderança na condução de equipes de diferentes gerações em uma Cooperativa de Saúde na Região Sudoeste do Paraná.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar o perfil da equipe de colaboradores da Cooperativa em estudo.
- ✓ Apurar, segundo a percepção dos líderes, os principais desafios e oportunidades na condução de equipes de diferentes gerações
- ✓ Analisar como as atuais práticas adotadas interferem no processo de liderança.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Através da metodologia ocorre a definição do tipo de pesquisa que será desenvolvida e os meios pelos quais seus dados serão coletados, organizados e analisados. Consente abranger como toda a pesquisa foi desenvolvida.

2.1 Classificação da Pesquisa

A classificação do estudo se dá de acordo com a natureza, abordagem, aos objetivos e procedimentos técnicos, conforme a classificação seguida por Teixeira; Zamberlan e Rasia (2009).

O estudo de caso caracterizado neste estudo investigou um fenômeno que ocorreu em um determinado momento da vida real, sobretudo quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Este trabalho criou um levantamento estatístico, o qual buscou analisar os desafios dos gestores em liderar diferentes geração em uma cooperativa de saúde. (SILVA; MENEZES, 2001)

O estudo de caso ou “método monográfico” como identifica Andrade (2002, p.28), consiste na observação de determinado fenômeno com a finalidade de obter generalizações. Pode como é o caso deste estudo, “abranger um conjunto de atividades de um grupo social particular”.

O estudo apresentado é de cunho exploratório, por ser um estudo que tem a finalidade de buscar maiores informações sobre os processos adotados pelos gestores para liderar as diferentes gerações. Para desenvolver tal estudo definiu-se objetivo com o intuito de aproximar o pesquisador do tema aqui transcrito, não se descartando a possibilidade de descobrir um novo enfoque para o estudo proposto a princípio.

Para Gil (1999) as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar ideias, tendo sempre em vista a formulação do problema, mas para isso é preciso ter em mente a hipótese que será pesquisada. Severino (2004) por sua vez observa que o caráter exploratório tem por objetivo, como o próprio nome já diz, o trabalho com a exploração de dados, por ser um método menos rígido, na maioria das vezes trabalha com o estudo de casos, observando documentos e pessoas, bem como o levantamento de bibliografias.

Geralmente são desenvolvidos para proporcionar uma visão geral de um determinado fato. E a utilização desse método deu-se, justamente para buscar uma visão mais detalhada dos procedimentos adotados junto a cooperativa.

Quanto à abordagem é qualitativa, explanando fatos do ambiente que não podem ser expressos em números, tais como a gestão de pessoas, as formas de liderança, e os conflitos entre as gerações.

É ainda uma pesquisa descritiva e explicativa, quanto aos objetivos. A mesma é descritiva porque analisa os principais desafios e oportunidade para a liderança na condução de equipes de diferentes gerações na Cooperativa de Saúde na Região Sudoeste do Paraná. Ao mesmo tempo, é explicativa, pois busca ressaltar o conhecimento a respeito das gerações, liderança e gestão de pessoas.

Para Vergara (2009), “a investigação explicativa tem como objetivo central tornar algo compreensível, justificar-lhe as causas. Tem em vista, portanto, explicar quais fatores colaboram, de alguma forma, para a ocorrência de apurado fenômeno.” Em relação aos Procedimentos Técnicos, a pesquisa é bibliográfica e um estudo de caso. Pesquisa bibliográfica é o estudo ordenado realizado com base em publicações em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material aberto ao público em geral. Fornece instrumental analítico para outros tipos de pesquisa, mas também pode findar-se em si mesma. O material divulgado pode ser fonte primária ou secundária. (VERGARA, 2009, p. 43)

2.2 Amostra

A pesquisa foi desenvolvida na Cooperativa Médica, atua no município de Pato Branco, e atende toda a região Sudoeste do Paraná e Oeste de Santa Catarina.

Para desenvolver os trabalhos propostos no presente estudo, tornou-se necessário conhecer todos os procedimentos adotados junto a todos os setores da organização, para conseguir subsídio na elaboração do estudo, bem como, informações que realmente demandem a realidade sobre o objetivo proposto neste estudo.

2.3 Coleta de Dados

A fim de obter os dados necessários para a pesquisa, foi realizada, além de pesquisa bibliográfica sobre o assunto, a observação, questionário estruturado, com questões fechadas, realizada nos dias 16 a 20 de abril de 2018, de forma individual com livre consentimento dos participantes.

O questionário foi aplicado a um total de 8 líderes, sendo um de cada departamento da cooperativa de saúde bem como a 10 colaboradores da equipe dos setores administrativo e técnico.

2.4 Análise dos Dados

Os dados coletados através dos questionários foram analisados, quantificados, e será utilizado de base para a construção de gráficos, a fim de se confrontar os resultados com a fundação teórica. Por meio desta comparação, se procura entender a relação e os desafios dos líderes ao trabalharem com pessoas de gerações diferente.

O questionário cooperou na descrição do perfil dos participantes, bem como a identificação das gerações, e de conflitos existentes ou não entre as gerações, para a partir destas descrições poderem ser alavancados os desafios dos líderes.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GESTÃO DE PESSOAS: Origem e Trajetória

Analisando historicamente a trajetória da efetivação da Gestão de Pessoas como conceito e prática nas organizações, nota-se que a mesma atravessou um longo processo de transformação, tendo em vista que, na época da segunda Revolução Industrial, os empresários sentiram a necessidade de aprimorar os métodos que regulamentavam as relações trabalhistas

Deste modo, a padronização da gestão de pessoas, passou a existir com o aparecimento da teoria Clássica da Administração e a Teoria da Burocracia, através desta padronização, a época instituída como Recursos Humanos no processo produtivo. Nessa lógica, a gestão de pessoas adquiriu uma forma piramidal onde o autoritarismo e o mecanismo eram as características centrais desse método. Nessa etapa as organizações iniciaram a estruturação do departamento de pessoal, este por sua vez começou a ser o regulador e implementador de normas assegurando assim o bom funcionamento das organizações (CALDAS et al, 2015, p. 44)

Costa (2010) ressalta que o processo foi vagaroso, isso porque existia ainda uma intensa influência da antiga configuração de se administrar as empresas, os quais foram relutantes às mudanças, isto porque para eles os colaboradores eram como máquinas e como tal precisariam ser padronizadas.

Com o término da Segunda Guerra Mundial, os setores das indústrias, transporte e os meios de comunicação deram início as modificações de maneira mais intensa. Embasada nas modificações do ambiente nasceu a teoria neoclássica, que fez uma nova proposta para a estrutura organizacional. Tal estrutura era mais funcional e flexível tendendo a uma interação maior entre os setores, objetivando uma maior produtividade. Observava-se, no entanto, que embora tenha ocorrido uma expansão do processo o mesmo ainda era lento, rígido e inflexível fundamentado na teoria da burocracia. Porém embora existissem muitas barreiras, os processos prosseguiram e as organizações instituíram a área de gestão de pessoas visando assim desenvolver os setores colocando cada funcionário em suas tarefas

específicas, contraindo maior produtividade para a organização. Desta forma as organizações passaram a procurar profissionais pelas suas qualificações e o cliente interno ou colaborador era desenvolvido, estudado e recrutado (MELO et al, 2012, p. 69).

Segundo Vilas et al (2009), com esse novo formato as organizações passaram a ver as pessoas como seres dotados de inteligência, conhecimento e habilidades estes passaram a ser parceiros das organizações, o que resultou para a organização como uma vantagem competitiva.

Chiavenato (2000) delibera que para uma empresa ser bem-sucedida precisa ponderar em toda sua estrutura organizacional. Atualmente, pode-se observar que o capital financeiro que até então era visto como o principal recurso da organização, está ficando em segundo plano, isso porque existem muitas organizações que, mesmo com elevado capital financeiro simplesmente submergiram. Com isso as organizações passaram a ponderar a importância e relevância do capital humano, o qual tem sido o grande diferencial para o sucesso das mesmas. (CHIAVENATTO, 2000).

Nesse sentido, Santos (2004), destaca que toda a instabilidade gerada pelas mudanças na economia atual, têm afetado diretamente todos os setores das organizações, o que com que as organizações redefiniram os profissionais e olhar com mais atenção ao principal recurso das organizações que é o capital humano, isto porque as organizações são construídas de pessoas, porém as mesmas muitas vezes são mal utilizadas e motivadas pelas organizações, as quais continuam com o pensamento obsoleto, tratando as pessoas como máquinas.

Chiavenatto (2000) ressalta ainda que administrar inteligência é bem menos oneroso do que administrar o capital financeiro, o qual depende da força humana.

O capital investido de maneira inteligente será bem aplicado, para que isto ocorra no entanto deve-se primeiramente administrar pessoas, esta é a visão das empresas bem-sucedidas as quais voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados (CHIAVENATO, 2000, p. 2).

Ante ao exposto, nota-se que, devido as mudanças ocorridas no mercado, as organizações começaram a dar maior atenção à gestão de pessoas, e aos processos inerentes, desde o recrutamento, a seleção de novos profissionais, até ao

desenvolvimento de políticas de capacitação, avaliação, valorização e reconhecimentos das capacidades humanas.

Nesse sentido, acabam por romper com antigos monopólios dentro das organizações que eram tradicionais, visando assim, sobreviver dentro do novo cenário cultural e econômico, mundial. Sendo o principal desafio enfrentado a partir de então pela área de gestão de pessoas, abordar as pessoas como seres humanos, e não como um simples recurso organizacional. (CHIAVENATO, 2000).

Do mesmo modo, Bolgar (2002) ressalta que quando da existência de mudanças organizacionais, originadas das pressões e por conta da grande competitividade, será exigido mais do profissional de gestão de pessoas, o que deixa metas assumidas pela área de gestão de pessoas mais complexas, múltiplas e interdependentes, isto porque é este responsável para desenvolver valor e trazer resultados para a organização.

Corroboram com essa abordagem, Vilas et al, (2009), ao comentarem que a área de gestão de pessoal, tem se configurado como um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da empresa, sendo provedora da atuação hábil de pessoas, para obter os objetivos organizacionais e pessoais. Para isso foi necessário, no entanto, que os profissionais de gestão de pessoas se reestruturassem, para que assim, fossem capazes de desenvolver ações, para prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar os processos de gestão de pessoas.

Nesse contexto, Bolgar (2002) destaca que a gestão de pessoas deve centralizar sua atenção nas metas e resultados da organização. Enquanto, Nóbrega et al. (2002), esclarecem que tais estratégias vêm sendo adotadas por diversas empresas dentre estas a Volvo do Brasil a qual foi eleita uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Segundo este estudo, uma organização próspera, deve investir na melhor tecnologia, instalações e estrutura organizacional, além de um planejamento estratégico coerente, deve buscar por profissionais qualificados e garantir condições para que os mesmos compartilhem conhecimentos e se desenvolvam.

A organização crescerá em sua totalidade, a partir do momento em que todos os setores estiveram alinhados, os colaboradores estejam inspirados e queiram inovar. Pode-se aqui citar o exemplo da Volvo do Brasil a qual se preocupa com os colaboradores e toda sua família, considerando gente como gente demonstrando os valores básicos de como tratar as pessoas com respeito, oportunidade de

crescimento, remuneração apropriada e um pacote de benefícios. Tal estratégia está demonstrando que respeitar e valorizar os colaboradores faz toda diferença.

3.2 LIDERANÇA

Segundo apresentam os estudos de Robbins (2004), sobre a temática, liderança nada mais é do que a capacidade de entusiasmar um grupo para obter seus objetivos e essa influência pode ser formal ou informal. No entanto, como o desempenho da função provoca um certo grau de autoridade, uma pessoa pode adquirir o papel de líder unicamente em função do cargo que ocupa. Nesse mesmo sentido, Selman (2010) define os líderes como pessoas especiais dotadas de competência que lhes permite liderar e adotar compromissos importantes. A liderança acontece a partir do momento em que você se relaciona com a outra pessoa, liderança não ocorre no interior da pessoa, mas sim quando surge a interação com as pessoas, da organização de atos e métodos em uma comunidade (SELMAN, 2010, p. 24).

Barbieri (2014), destaca que a liderança para ser positiva tem de ter colaboração e não competição, para isso é necessário que as pessoas percebam que trabalham em equipe, para alcançarem um objetivo comum da organização. Caso no ambiente predomine o sentimento de competição ocorre a perda de confiança praticada pelo líder.

Buscando aprofundar a descrição do líder pode ainda ressaltar a visão de Ponder (2010), de que líderes nada mais são do que pessoas comuns que na maioria das vezes têm uma posição de maior responsabilidade. Sendo que a organização, funcionários, superiores estão amarrados aos líderes para fazer o mais perfeito trabalho. É por este motivo que as pessoas contam com os líderes, porque eles têm a obrigação de fazer tudo o que está ao seu alcance para a realização do seu trabalho.

Analisando historicamente a liderança é uma prática que Segundo Senge, (2010, p.409) já estava sendo propagada por Confúcio, o qual há mais de 2.500 anos disse que “Para se tornar um líder, primeiro você necessita se tornar um ser humano”.

Hunter (2006) com sua vasta experiência em liderança, hoje define liderança como sendo a capacidade de entusiasmar pessoas para trabalharem euforicamente buscando alcançar objetivos comuns, inspirando confiança através da força do caráter.

Ducker (2000, p. 27 e 41), por sua vez, associa os líderes como sendo responsáveis por aqueles que serão líderes do futuro. Compete a esses executivos administrar as próprias instituições e a si mesmos; e essa responsabilidade vai além transpondo as barreiras das instituições o que demanda centralização inalterável por parte da instituição como um todo, não apenas da cúpula.

Ducker (2000, p.27 e 41) finaliza sua advertência assegurando que os “líderes terão que lidar com os indispensáveis da globalização”; isso fundamentalmente os induzirá a “lidar com as várias localizações, com expectativas múltiplas e diferentes colunas”. Sem temor qualquer de errar, esses líderes precisarão ter satisfatória agilidade para “encarar uma gama formidável de imprecisão e improbabilidade”. Não são as habilidades técnicas aquelas que mais influem, mas as interpessoais e interculturais.

A liderança tem sido amplamente estudada, e abordada como fenômeno referente ao comportamento humano nas organizações. A liderança está associada a flexibilidade, coordenação, ação em equipe, ser um contínuo aprendizado, se tornaram melhores avaliados, passando a liderança a ser vista como uma força que é capaz de movimentar a organização (BITENCOUT, 2010).

Segundo Lacombe (2011) existem quatro responsabilidades básicas dos líderes:

1 – O líder deve desenvolver uma ideia mental de um estado futuro aceitável e desejável da organização. O líder faz com que as pessoas que estão a sua volta percebam que não é seu objetivo que tem de ser realizado, mas o objetivo do grupo. Eles não ficam ligados aos canais formais de comunicação, mas sim circulam pela organização para atingir espontaneamente as pessoas.

2 – O líder deve comunicar a nova visão, para isto o líder deve saber se comunicar, conseguindo assim transmitir a mensagem para todos, para que percebam o propósito que precisará ser obtido, motivando-os para isso.

3 – O líder precisa instituir confiança. Para que sejam vistos como confiáveis o líder deve mostrar coerência, energia, honestidade e coragem. É necessário que o líder desvende sua posição em relação à organização e como se posiciona em relação ao ambiente.

4 – Líderes são aprendizes eternos. Este processo de aprendizado contínuo é o que mantém o espírito da liderança acesa, além de entendimento, novas ideias e desafios. Com seu exemplo o líder estimula os outros a aprenderem. (LACOMBE, 2011, p. 246).

O líder serve para os seus liderados como fonte de informação, motivação, e orientação, pois ele é quem direciona todo o processo para que os seus colaboradores os realizem para assim alcançarem o objetivo comum a todos. É fundamental, no

entanto que o mesmo apresente habilidades para que a liderança ocorra de forma efetiva.

3.2.1 Habilidades da Liderança

As mudanças dentro das organizações, têm ocorrido de forma acelerada, o que tem exigido das pessoas maior capacidade administrativa, sobretudo de seu capital humano o qual torna-se indispensável para a prática das próprias transformações.

Segundo Bergamini (2012, p. 26) é fundamental encontrar um recurso que possibilite explorar da melhor maneira possível os esforços na direção de um caminho mais apropriado para fazer a frente aos desafios conferidos pelo ambiente. Modificar requer inquestionavelmente envolvimento automático de pessoas, e isso muitas vezes está relacionado a uma liderança eficaz.

Além disso os bons resultados e o sucesso da organização requerem um relacionamento equilibrado entre administradores e líderes, que saibam coexistir e se complementar, e que em conjunto consigam admirar e apoiar uma o outro, em uma forma de conexão dos esforços, imprescindível para o sucesso da organização (BERGAMINI, 2012, p. 26).

Segundo Bergamini (2012) não se procura mais uma simples independência, e quando a organização deseja um diferencial, é imprescindível que o líder se envolva na procura deste intento. O líder é visto como uma peça-chave para provocar este diferencial na organização.

Quando a organização deseja contar com pessoas produtivas, elas primeiramente devem saber o que é esperado delas, para isto as mesmas devem ser membros de uma equipe, esta equipe deve ser consciente. As equipes por sua vez necessitam de líderes, que atuam taticamente e cuidadosamente, dar força para que seus membros alcancem, individualmente ou em conjunto (HERMAN, 1993).

De acordo com Hermann (1993) as pessoas refletem as atitudes daqueles que estão ao seu redor, sendo influenciadas pelas ações de outros grandes exemplos e pelos seus líderes. Assim como, esclarece Bergamini (2012), o líder deve possuir habilidade interpessoal, devendo se importar com as pessoas que o seguem, sendo mais imprescindível o conhecimento para com as pessoas do que com as atividades desempenhadas por elas, tal fato é relacionado a necessidade do líder em administrar

grupos humanos está centralizado nas pessoas, e não em estruturas ou processos organizacionais.

No entanto, Tejon (2006), destaca que os líderes que não possuem habilidade de relacionamento criam muita tensão em um ambiente de trabalho, gerando em muitos casos ressentimento, culpa e insegurança, devendo o líder desenvolver ferramentas que levem a compreensão e cooperação da equipe de trabalho. Com destaque à necessidade de desenvolver um relacionamento positivo:

1. Conversar: gera a possibilidade de conhecer a outra pessoa e deixar-se conhecer, através da conversa o líder demonstra interesse sobre o universo do outro, é olhar essa pessoa com outros olhos;
2. Confrontar: Fatos desagradáveis e sem interesse estão presentes no cotidiano, e transpor limites é essencial, deve-se falar às pessoas de maneira direta, firme e clara, quando alguma atitude é inconveniente.
3. Pedir desculpas: Somos suscetíveis a erros, e o fato de pedir desculpas institui uma trégua no mal-estar gerado. Reconhecer o erro e pedir desculpas são expressões de humildade e de valorização do outro;
4. Elogiar: O ser humano precisa ser reconhecido. Através do elogio desenvolve-se uma corrente de positivismo que automaticamente se dissemina por toda a organização. A admiração pelo outro gera enriquecimento de relacionamentos.
5. Agradecer: o agradecimento gera união entre as pessoas que são importantes. Quando diretor agradece a equipe pela afeição de todos no trabalho ao alcançar as metas, imprime o reconhecimento.
6. Pedir ajuda: Pedir ajuda institui sinergia extraordinária, estima os conhecimentos do outro, apontando que suas opiniões e ideias são importantes, sendo esta uma maneira de aprimorar o trabalho, fortalecendo o relacionamento. (TEJON, 2006, p. 146)

O autor demonstra que o líder possui habilidades, que permitem que o liderado se sinta parte da organização, entenda a sua importância e desta forma coopere de maneira espontânea para com a organização.

Segundo Ponder (2010) a liderança apresenta habilidades como a comunicação a qual é considerada pelo autor como a mais importante de todas, e a primeira desenvolvida pelo ser humano, além disso um líder tem o poder de motivar e entusiasmar as pessoas, de modo que os mesmos trabalhem em equipe em virtude do objetivo da organização. Outra habilidade apresentada pelo líder é a capacidade de perceber as necessidades dos colaboradores, sejam estes pessoais ou emocionais, e auxiliá-los através da motivação para o alcance das mesmas. Saber lidar com a diversidade, seja ela de raça, gênero, idade, aparência, etnia, é demonstrar respeito, aceitação, tolerância, fatores estes que demonstram o caráter do líder. Uma habilidade indispensável ainda ao líder é a de resolução de conflitos, isto porque ao lidar com pessoas é inevitável que os mesmos ocorram, e cabe ao líder trabalhar de

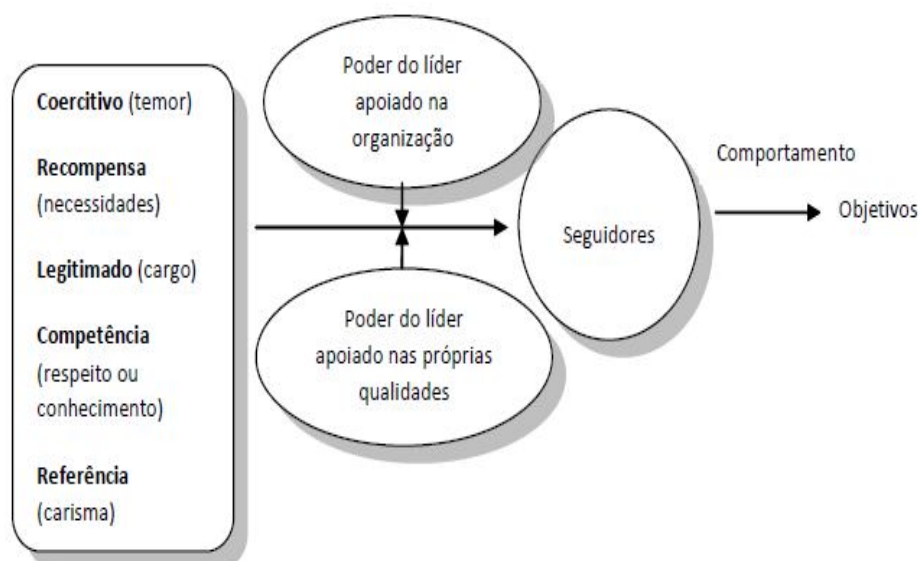
forma a reduzi-los. E por fim segundo o autor é de responsabilidade do líder orientar e animar seus funcionários, através de treinamentos, encorajando aos seus colaboradores a cada vez melhorarem suas habilidades.

Da mesma forma, Chiavenatto (2001), comenta que a capacidade de motivar, induzir e influenciar os colaboradores é papel do líder que tem poder para tanto. Além disso, deve ter habilidades para usar o poder que lhe foi conferido de forma prudente e efetiva. O autor comenta também os diferentes tipos de poder que um líder pode exercer. Dentre eles, destaca, o poder coercitivo, o poder de recompensa, o poder legitimado, o poder de competência e o poder de referência.

Segundo Chiavenatto (2001) a verdadeira liderança provém dos poderes fundamentados na pessoa do líder. O desafio para os administradores é saber direcionar os poderes fundamentados na sua ocupação para uma liderança baseada em seu poder pessoal.

Na figura 1 descrita a seguir, apresenta-se uma ilustração feita por Chiavenatto (2001), para demonstrar a base do poder organizacional e individual.

Figura 1: A base do poder: Organizacional e Individual



Fonte: Chiavenatto, 2001, p. 557

Conforme observado na figura 1, a liderança ocorre a partir das características pessoais do líder, o qual com suas qualidades unificadas as deliberações da organização fazem com que os liderados admirem e queiram seguir o seu modelo, seja de vida pessoal ou profissional.

Do mesmo modo Bergamini (2009, p. 42-43) relata que o líder que se destaca é o que está vigilante às necessidades de seus liderados, ou seja, aquelas que se encontram conectadas a trocas sociais, reconhecimento da competência pessoal, o aproveitamento total do potencial que possui ou auto realização. O líder nato não se ocupa em atender as necessidades básicas como o conforto físico e de segurança, as quais são responsabilidade da empresa.

Segundo Kouzes e Posner (2001, p.98-106) o mito mais danoso é que a liderança seja exclusiva apenas a algumas pessoas; na realidade para ser um líder é necessário consciência para orientar as pessoas para dada direção, podendo com o passar do tempo, aprender a se tornar melhores líderes.

3.2.2 Desafios da Liderança

A liderança, requer além de habilidades a capacidade de autoconhecimento tanto do líder como de seus liderados, a mesma é necessária para conhecer os anseios das pessoas que compõem a sua equipe. Segundo Oliveira e Marinho (2005), ressaltam que o líder além de se auto conhecer necessita desvendar o propósito das pessoas com as quais têm relação no dia a dia.

Maxwell (2007) discute os principais desafios da liderança tática de nível médio na hierarquia das organizações. O autor resalta que a Tensão é uma presença constante no cotidiano dos líderes, tendo em vista, as limitações de acesso à recursos e a autonomia na tomada de decisões. Do mesmo modo, estão sujeitos a frustração decorrente das dificuldades de trabalhar uma liderança efetiva, ou até mesmo apresentam um desafio do ego isto porque os mesmos se escondem, e acabam camuflando sua capacidade de liderança, se frustrando. Cabe ainda ao líder trabalhar com o desafio da realização, ou seja, a busca por reconhecimento, subindo na sua colocação dentro da organização, para isto o mesmo trabalha para solucionar problemas, e se destacar diante do grupo, porém o mesmo reconhece que para alcançar o sucesso depende do trabalho em equipe. Outro desafio do líder é o desafio da visão, o qual requer do líder a capacidade de ter visão para realizar a suas atividades e auxiliar na realização de visão de terceiros.

Complementam a discussão de desafios para a liderança, os estudos de Posner e Kouzes (2013), que apresentam algumas práticas que, segundo os autores, podem contribuir para minimizar as tensões cotidianas nas organizações.

Para Posner e Kouzes (2013), os líderes contemporâneos devem ser referências para suas equipes, modelos de comprometimento, eficácia e representar os valores da organização. Além disso, devem inspirar uma visão comum que idealize possibilidades respeitáveis e significantes. O mesmo deve questionar o processo, o que é essencial para a elevação e pode ocorrer de uma forma inovadora, isto porque os líderes são precursores, dispostos a buscar soluções inovadoras e correr riscos. Cabe ao líder realizar a capacitação dos outros para as ações que são estabelecidas, isto porque os melhores resultados são alcançados através do trabalho em equipe, o qual é imprescindível e necessário e requer confiança e um excelente relacionamento. Um líder contemporâneo provoca em seus liderados o ânimo do coração, ou seja, o mesmo sabe reconhecer as contribuições dos seus liderados comemorando valores e conquistas, valorizando o espírito da equipe.

Da mesma forma, Cruz (2012) em seu artigo “Os desafios da liderança empresarial”, esclarece que para que o líder seja respeitável, eleve a produtividade, sustente qualidade, alargue a lucratividade, e cooperar com um mundo melhor é necessário superar alguns desafios, e desenvolver visão de curto, médio e longo prazo, orientando a si mesmo e a sua equipe para os resultados esperados. Nesse sentido, deve desenvolver habilidades como a flexibilidade, o reconhecimento das características da sua equipe e, autoconhecimento, para que possa assumir as responsabilidades, com inteligência emocional, mantendo a sua própria motivação contratando profissionais qualificados e liderando a sua equipe com confiança e distinção rumo às estratégias estabelecidas.

Para tanto, faz-se necessário que os líderes das novas gerações, gerenciem também suas carreiras de forma a se manterem constantemente, em capacitação nas dimensões técnica, conceitual e humana.

3.2.3 A Formação e a Capacitação de Novas Lideranças

A liderança é uma característica que muitos apresentam de forma intuitiva, e natural, segundo Blackaby (2001, p.50) descreve que não existem dúvidas de que certos indivíduos evidenciam prematuramente competência para liderar, ao observar a dinâmica em qualquer ambiente como por exemplo um parquinho é visível que algumas crianças têm uma aptidão congênita para a liderança. Para alguns, a influência vem de seu tamanho e força, outros possuem a imaginação, idealizando

jogos e agregando outras crianças em torno de si, existem as que são carismáticas e apresentam facilidade em atrair as outras.

Segundo um dos mais conceituados estudiosos sobre liderança, Kotter (1997, p. 6-12), pode dizer que existem pessoas que nasceram líderes e existem outras que aprendem a desenvolver sua competência de liderança ao decorrer de décadas. Nascer líder ou tornar-se líder é uma discussão, se é uma habilidade inata ou não, já é considerado como uma discussão inútil perante a necessidade de possuímos líderes eficazes.

De acordo ainda com Kotter (1997), os líderes não são pessoas isentas do fracasso, mas pessoas que derrotaram as dificuldades. Cabe ressaltar que o fracasso e crises pessoais não desqualificam nenhuma pessoa para a liderança. Têm pessoas que, por natureza serão líderes mais qualificados que outros, porém qualquer pessoa que opera numa posição de liderança pode vir a ter elevado grau de influência e eficiência

Nesse mesmo sentido, Bergamini (2009, p.137-141) contribuir ao assegurar que não se molda um líder em um congresso de fim de semana no qual apresentam-se regras gerais ou recomendação de como se sair bem como líder.

O treinamento de um bom líder é extenso e requer, por vezes, anos de trabalho em conjunto com a vontade constante de se aprimorar. É fato a necessidade das organizações em possuírem mão de obra qualificada, e pessoas dispostas a oferecer ajuda e apoio (GOLDSMITH, 2001, p.80-86). A ação, não conhecimento, é a meta dos melhores processos de desenvolvimento de liderança. O fato é que a didática repassada em sala de aula e a realidade vivenciada no processo de liderança apresenta uma gigantesca diferenciação, o que é impossível de aprender em um curso rápido e a distância.

Charan (2008, p.12) ressalta que por muitas vezes bons especialistas são promovidos para liderança de equipes, porém os mesmos não passaram por nenhuma avaliação para esta função, tal fato gera alta probabilidade de se ter um contingente de posição de liderança que primam pela falta de competência, o que gera uma situação de estresse para os liderados e o líder. Em muitos casos a percepção de que o novo chefe não possui recursos para desempenhar uma liderança eficaz como seria necessário, muitas vezes nem mesmo após intenso treinamento, já é tarde para tirá-lo do cargo, o que acaba acontecendo é que ou se demite a pessoa ou ela é

sustentada no posto gerando enormes obstáculos à organização e problemas as seus subordinados.

Para George (2007, p. 94-102) independente da organização, é imprescindível promover os indivíduos com melhor atuação, no entanto é recomendável o rebaixamento ou desligamento dos que não se enquadrarem as funções, no entanto este fator não ocorre sempre.

Bennis (1996, p. 83) descreve com muita qualidade as declarações de John Sculli, diretor presidente da Apple, que em meio as maiores falha que alguém pode perpetrar é dispor uma equipe que reflita apenas seus pensamentos, segundo o autor a melhor saída é criar equipes de pessoas que possuam diversas aptidões, e então unificar as habilidades individuais de modo a trabalharem em equipe.

Observa-se, portanto, que a liderança é algo passível de aprendizado, e que as organizações devem prezar pela formação de uma equipe de líderes, e não apenas uma única pessoa, desta forma cada qual trabalhando com sua aptidão em conjunto com os demais serão capazes de trabalhar e atingir os objetivos comuns a todos.

3.2.4 Estilos de Liderança

Em um ambiente organizacional o líder deve saber gerenciar, pessoas, necessidades, ideias, idade e outras particularidades, diferentes de cada indivíduo, e para isto necessitam realizar uma liderança coesa para isso os líderes contam com estilos diferentes de liderança. Oliveira (2010) reitera a discussão de que os conceitos de liderança se estabeleceram sob as bases de estilos definidos. O autor destaca os estilos: autocrático que centraliza as decisões e o faz de forma austera. No caso do estilo democrático, instiga o conhecimento dos liderados na seleção ou implementação de suas deliberações. E quando descreve a liderança estilo *Laissez-faire*, ressalta que o líder se afasta e aceita que os liderados atuem como bem creem, eles que definem o que devem fazer (OLIVEIRA, 2010, p. 143-144).

De acordo com Oliveira e Marinho (2005, p. 46) existem duas formas de os líderes influenciarem seus liderados:

- 1 – Quando o líder expõe aos seus liderados o que fazer e como fazer, este é o estilo de líder autoritário tradicional, ou seja, inquietação com as tarefas.
- 2 – O líder divide suas responsabilidades de liderança com seus liderados, neste caso há um envolvimento dos liderados no desempenho de serviços (OLIVEIRA, MARINHO, 2005, p. 46).

Chiavenatto (2001, pág. 54 e 55) apresenta algumas considerações sobre os estilos de liderança, segundo o autor a liderança autocrática desempenha um nível alto de poder sobre os subordinados. Na visão do líder autocrático ele é indispensável, tem rompantes de irritação, e incompreensão com erros de outrem. Segundo Chiavenatto (2001), o líder pode ainda exercer uma liderança nesta embora o líder tome a decisão final, no entanto nesta os liderados são estimulados a cooperar, ou seja, o grupo pode e deve cooperar com proposta, sendo responsabilidade do líder gerir estas opiniões para que alcancem os objetivos desejados, tal liderança tem como principal dificuldade nos tempos de crise com a demora na tomada de decisões. Por fim Chiavenatto (2001), trata sobre a liderança liberal, ou *laissez-faire*, que expressa “deixa andar”, o líder aceita que os colegas desenvolvam as atividades com total liberdade, funciona em equipes maduras, com pessoas proativas e comprometidas. Nesta liderança, entende-se que o grupo alcançou a maturidade e não carece de supervisão de seu líder. O líder *laissez-faire*, não dá ordens, não traça metas, não orienta os liderados, simplesmente deixa correr, é uma liderança praticada por aqueles que necessitam se ausentar com constância. O ponto negativo deste tipo de líder é que alguns liderados não acolhem a atitude de admitir a coisa andar por si. (CHIAVENATTO, 2001, p. 54 e 55).

Um estilo diferenciado de liderança é o sugerido por Fiedler (1967), o qual sugere uma orientação das tarefas por parte do líder, porém esta forma de liderança é eficaz em algumas situações, que sejam de baixa ou alta aceitação dos liderados, em contrapartida em situações que a aceitação seja moderada o autor sugere uma gestão por relacionamentos. A sugestão do autor demonstra que não é o estilo de liderança o grande diferencial é na verdade identificar a situação e a partir deste ponto definir o estilo de liderança a ser utilizado, neste contexto pode-se dizer que o verdadeiro líder não possui um único estilo, mas sim todos os estilos e a situação irá determinar qual ele irá empregar. É importante, no entanto ressaltar ainda que nem sempre o líder terá aptidão em solucionar todas as tarefas a ele estabelecidas, isto porque o mesmo pode desempenhar bem em um grupo ou sob um conjunto de condições e não ter o mesmo sucesso em outras tarefas ou sob outras condições. (FIEDLER, 1967, 16).

Pode-se dizer que a liderança e o sucesso da mesma é muito mais do que ter um gestor com um estilo pré-estabelecido, é na verdade saber identificar a situação para a partir deste ponto apurar as características necessárias para que possamos fazer com que a equipe desenvolva suas atribuições de modo que será atingido os resultados desejados, assim estará sendo realizada a liderança efetivamente.

3.3 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

As pessoas possuem objetivos e interesses distintos, o que acaba gerando conflitos organizacionais devido aos conflitos pessoais. Ao tratarmos de acordo, aceitação, coordenação, resolução, unidade, aceitação, coerência, consonância, estamos fadados a ouvir também palavras como, desavença, desaprovação, discórdia, oposição (CHIAVENATTO, 2009).

Do mesmo modo, segundo os estudos de Vizioli e Calegari (2010) conflito decorre da existência de circunstâncias nas quais os interesses das pessoas, parecem ser conflitantes. É algo corriqueiro com o qual os líderes devem negociar recursos, resolver desavenças políticas, lidar com reivindicações, programar regras e gerenciar os atritos e ressentimentos que acontecem entre as pessoas. De acordo com os autores, a melhor forma de administrar conflitos é compartilhar, propagar pensamentos, sentimentos e perspectivas e dar *feedback*, sendo fundamental um ambiente apropriado para que a comunicação ocorra tranquilamente.

O conflito pode ser positivo e negativo, segundo Chiavenatto (2001), como pontos positivos ele menciona, o fato de despertar sentimentos e energia no grupo; estimular sentimento de identidade no grupo e formar alerta sobre problemas existentes; já como pontos negativos, o autor descreve os sentimentos de frustração, hostilidade e tensão, por terem seus esforços bloqueados; perda de energia que poderia ser gasta para produzir no trabalho; a cooperação é substituída por comportamentos que danificam o funcionamento da organização.

No entanto, na concepção de Robbins (2004), existem três tipos de conflito, são eles o conflito de tarefa, o qual está ligado ao conteúdo e objetivos do trabalho; o conflito de relacionamento que diz respeito as relações interpessoais e o conflito de processo, que é a maneira como o trabalho é realizado.

Robbins (2004), ressalta ainda que os conflitos de relacionamento são disfuncionais, pois existe um embate de personalidades, reduzem a compreensão

recíproca, o que atrapalha o cumprimento de tarefas organizacionais. O conflito de tarefa por sua vez torna-se positivo no seu desempenho quando este é baixo a moderado, pois assim instiga a discussão de ideias que auxiliam o grupo na produção de melhores resultados (ROBBINS, 2004).

Nesse sentido, cabe ressaltar as indicações sobre as condições que podem preceder os conflitos: tais como a ambiguidade de papel, ou seja as expectativas são confusas e duvidosas, gerando inseguranças, e alargando as oportunidades de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para desígnios incompatíveis. O autor resalta ainda o conflito referente a objetivos concorrentes o que ocorre a partir do momento em que cada grupo dentro de uma organização pretende se especializar cada vez mais em procura dos seus objetivos. Através desta especificação, cada grupo enfoca objetivos distintos e começa a criar formas distintas de pensar e agir. Os recursos compartilhados são outro gerador de conflitos, isto porque em algumas situações os recursos são insuficientes, e demandam a necessidade de repartir o mesmo entre vários grupos. A interdependência de atividades é outro fator gerador de conflitos isto porque as pessoas de uma organização estão amarradas umas as outras para a efetivação das tarefas e poder desta forma atingir aos seus objetivos. A interdependência advém quando um grupo não alcança a realização de sua tarefa a menos que o outro grupo desempenhe a sua (CHIAVENATO, 2001, p. 99).

Complementam essa discussão, os estudos de Fidelis e Banov (2007) que relatam a administração dos recursos como virtude imprescindível para o gestor de pessoas. Segundo os autores, a mesma é realizada através da prevenção com uma comunicação aberta entre gestor e os funcionários, o que irá reduzir as possibilidades de conflitos e suas implicações negativas.

Para Fidelis e Banov (2007), o planejamento é um dos fatores mais importantes no auxílio da gestão de conflitos, tendo em vista, que permite analisar alternativas e antecipar-se, intervindo de forma efetiva. Do mesmo modo, indicam a comunicação como ferramenta para estimular o respeito e o feedback como prática eficiente na resolução de conflitos, acompanhados pela flexibilidade, aliada aos princípios da equidade e o uso da argumentação consciente e pautada nos objetivos e estratégias organizacionais como expectativa de resultado das ações individuais e coletivas.

Ainda de acordo com os autores Fidelis e Banov (2007) para que ocorra uma boa gestão e conseqüente redução dos conflitos organizacionais, deve o gestor

desenvolver inicialmente o planejamento analisando alternativas que podem ocasionar dúvidas entre os funcionários, e a partir destas aplicar ferramentas para a solução das mesmas. Outro ponto que se desenvolvido pelo líder reduz os conflitos é a comunicação, isto porque existindo uma comunicação clara e objetiva obtém-se respeito entre força de trabalho e o gestor, isto pode ocorrer através do feedback, o qual é uma forma rápida e eficaz para prever conflitos. A flexibilidade é um fator que pode reduzir os conflitos de maneira significativa, isto porque a organização que estabelece uma filosofia de melhor acordo entre as duas partes, torna-se flexível e seja o gestor ou o liderado entenderam que a organização se importa com o mesmo. É, portanto, fundamental que o gestor conheça os fatores geradores de conflitos, isto porque o gestor tendo conhecimento dos agentes conflituosos, poderá desenvolver argumentos plausíveis, os quais serão melhores aceitos e entendidos pela organização como um todo.

3.4 O CONFLITO E AS DIFERENTES GERAÇÕES

Existem muitas questões relacionadas com o surgimento, definição e classificação das gerações. Segundo Oliveira (2012), embora a classificação das gerações esteja relacionada diretamente à idade de cada indivíduo, não é o modo mais simples de se identificar a qual geração ele tem relação, pois para que essa classificação seja feita, consideram-se vários fatores como, cultura, família, educação, poder econômico e a localização.

A forma mais apropriada de se identificar a geração, leva em consideração os fatos sócio culturais que comprometeram e deliberaram o futuro dos mais jovens, além de aspectos comportamentais, provocando a identificação. Neste contexto Oliveira (2012) ressalta que tal forma de classificação objetiva destacar as diferenças que são apresentadas no modo como cada geração se comportava, e os grandes movimentos históricos que auxiliaram a intervir nas mudanças que aconteceram e acontecem na sociedade.

No Quadro 01 apresenta-se uma classificação geracional conforme a concepção de Oliveira (2012, p. 26).

Quadro 01 - Classificação Geracional

Nome	Períodos Nascidos nas Décadas	Centro de Geração	Características	Principal Ansiedade

Baby Boomers	1940 / 1950	60 Anos	Estruturadores, construtores	Revolução
Geração X	1960 / 1970	45 Anos	Céticos, tolerantes	Facilidades
Geração Y	1980 / 1990	22 Anos	Desestruturados, contestadores	Inovações
Geração Z	2000 / 2010	10 Anos	Conectados e Relacionados	Equilíbrio

Fonte: Oliveira, 2012 p. 26

Através do quadro 01 é possível visualizar cada geração, suas características e ansiedades, o mesmo permite um comparativo rápido bem como o reconhecimento de cada indivíduo da equipe, o que auxiliar líderes no processo de liderança. Segundo Oliveira (2012), entende-se por geração um grupo de pessoas que nasceram no mesmo período ou viveram momentos históricos iguais ou semelhantes, os quais de alguma forma marcaram a sua personalidade. Cada geração apresenta características diferenciadas, opiniões distintas, comportamentos únicos, pois cada uma delas nasceu em épocas com condições distintas, cresceram e se desenvolveram em um universo no qual as mudanças eram constantes, o que faz com que cada uma das gerações apresente prioridades, habilidades, potencial e diferencial que acrescentam valores as organizações.

Segundo Banov (2011, p. 110) os reflexos da tecnologia na conduta das pessoas e das organizações são, recentemente, um momento sem precedentes no que se refere às gerações. Associado ao fato do aumento da expectativa de vida e, ainda que, embora aposentadas, as pessoas permaneçam trabalhando, existe uma intensa e crescente presença de até três gerações trabalhando juntas, nas organizações contemporâneas.

3.4.1 Geração *Baby Boomers*

A denominação *Baby Boomers*, originária do inglês simbolizou o fenômeno social advindo nos USA posteriormente a segunda guerra mundial, período em que os soldados regressaram para casa e conceberam filhos. São profissionais nascidos entre 1946 e 1964, estando atualmente com mais de 45anos e que prezam por emprego fixo e estável, apresentando aversão aos conflitos. Nas empresas, a maioria exerce atividades de liderança mentores, *coachings*. As principais atividades desenvolvidas por eles, se relacionam com o desenvolvimento de pessoas nas organizações, mas apresentam como principal divergência com as gerações mais jovens os ideais, e o embate de comportamentos e valores, trabalham para o desenvolvimento estratégico de pessoas das organizações, criando programas para

administrar, positivamente, as confusões e reverter as diferenças em potenciais de performance. São competitivos, instituem alianças para constituir parcerias. (MALAFAIA, 2011, p. 04).

Segundo Silva (2010, p. 20) os líderes *baby boomers*, desenvolvem uma gestão de consensos, são pessoas que põem o trabalho à frente de tudo, até mesmo da família, e se deliberam por meio dos resultados que obtêm.

No entanto, Erickson (2011, p. 03), qualifica essa geração como estando retrocedida à extrema competição ela desponta após dois grandes conflitos mundiais, se tornando um lugar estranho no qual as pessoas perderam a confiança, e essa geração de jovens viam-se como responsáveis em agir de modo a recuperar o mundo. Esta geração ainda sofreu a influência da cultura militar, e foi nesta formação que criaram suas famílias, voltados para a disciplina e ordem.

Para Oliveira (2012), os anos dourados findaram-se quando as primeiras crianças nascidas nas décadas de 1940 e 1950 alcançaram a juventude, isto porque os mesmos passaram a contestar a maneira que se vivia, desde o modelo de família imposto, até em relação à maneira de ensino das instituições, foram ainda responsáveis por importantes acontecimentos políticos, alcançados através da contestação de sua opinião. Foram muitas as mudanças na sociedade, a grande diferença ocorrida no entanto foi na forma em que esta geração criou sua família, utilizando um formato diferente de seus pais, a família já não seguia aquela ideia de hierarquia como atribuída antes, sendo que a mãe deixou de ser exclusivamente dona de casa e mãe passando a ter um emprego contribuindo assim para a renda familiar. A geração *Baby Boomers*, é motivada pelo dinheiro, fator esse que influencia na hora de assumir um cargo dentro da organização, isto porque os mesmos podem assumir a qualquer cargo até mesmo os mais elevados e de maior responsabilidade, porém em contrapartida o mesmo tem de ser bem remunerado.

Segundo Zemke; Raines; Filipczak (2008), geração *baby boomers* visava a construção de uma carreira sólida, através da fidelização ao trabalho e buscavam a realização profissional e não simplesmente por bens materiais. A gestão dessa geração é exercida por concordância. Essa geração é mais saudável e instruída que sua antecessora; seus membros vivem mais e com maior qualidade. Por esse fato os mesmos visam a se aposentar mais tarde, por motivos variados que, por vezes, os levam a complementar a renda familiar, pela disposição que possuem e a disponibilidade de continuar produzindo.

3.4.2 Geração X

A geração X surge diante de um novo cenário tanto familiar, quanto profissional, isto porque nesse novo contexto surgem famílias onde os provedores são também mantenedores a mulher acumula as funções dentro de casa, o que cria nela um sentimento de culpa por “abandonar” seus filhos. Na esfera profissional os adultos até então leais à perderam seu espaço tendo que desenvolver novas habilidades a fim de garantir seu emprego. Neste contexto Khoury (2009), descreve que esta geração é composta por pessoas nascidas entre 1965 e 1977, sendo que neste período a mesma presenciou ameaças de guerra, o emprego não era algo garantido, o que fez com que as pessoas se desenvolvessem profissionalmente com seus recursos próprios criando atividades alternativas.

Para Tapscott (2010) a geração X, é a mais bem instruídos, isto está associado ao fato desta geração ter passado por uma das maiores taxas de desemprego nos Estados Unidos, porém seus últimos integrantes viram o desemprego diminuir.

Diante desse cenário, Conger (1998) comenta que essa geração foi assim denominada, por causa de um romance sobre o assunto, “Geração X, contos para uma cultura acelerada”. Os componentes da geração X, tiveram que se adaptar aos importantes transformações sociais, econômicas e comportamentais: a inserção expressiva da mulher no mercado de trabalho, legalização e efetivação da lei do divórcio, maior acesso à formação superior, informatização de processos produtivos, globalização da economia, entre outros.

Além desses fatores, Tapscott (2010), ressalta que os indivíduos que compõem essa geração são comunicativos se adaptaram à importantes transformações e desenvolveram novos hábitos e comportamentos, como o uso da tecnologia da internet e das mídias sociais.

De acordo com Oliveira (2010) a Geração X, cresceu vendo seus pais atuando com descrença em relação às autoridades e aos governos, passou a analisar como vulnerável toda forma de liderança. O jovem desta geração foi cauteloso em suas seleções, não expôs suas opiniões a fim evitar riscos ao equilíbrio família, relativamente, tranquilo ao cumprimento de regras mesmo sem ter compromisso rigoroso com as autoridades.

No âmbito profissional, a geração X segundo Erickson (2011) têm enfrentado desafios fundamentados na maneira como as empresas têm desenvolvido novas formas de funcionamento, instituído novas regras e designado diversas opções e relações, ou seja, tem se adaptado cotidianamente ao novo.

Segundo Khouny (2009), a geração X apresenta uma melhor formação acadêmica e experiência internacional, porém é resistente ao novo e apresenta insegurança com relação à concorrência de profissionais mais jovens e com mais energia. No entanto, apresentam indicações de competências para tratar de assuntos complexos e buscam por independência em diferentes esferas da sua vida. O foco da geração X é no resultado, profissional empreendedor, hábil em aprender novas tecnologias visando com isso a sua manutenção no mercado de trabalho. O mesmo busca equilíbrio da vida pessoal com a vida profissional, com disposição a realizar serviços por si mesmas em vez de trabalhar em equipe. (KHOURY, 2009, p. 124).

Do mesmo modo, Castro (2012), ressalta que o líder da geração X aprecia a estabilidade financeira, é muito focado, acata a hierarquia, pode até ser centralizador, caso essa seja a melhor alternativa para alcançar os objetivos. Integrando suas características, a geração X costuma, reconhecer seus erros e trabalhar por mudanças quando recebe um feedback negativo. Ressalta ainda que, quando líderes, tendem a valorizar as competências de seus colaboradores.

No que diz respeito ao mercado de trabalho, segundo Erickson (2011), a geração X precisou concorrer com a experiência dos *babys bombers*, mas batalhou para obter seu espaço no ambiente de trabalho. Atualmente, além de todas as dificuldades já existentes a geração X têm que concorrer com a geração Y que vem atraindo a atenção crescente do mercado.

De maneira geral os estudos indicam que, após uma trajetória profissional agitada, de maneira geral, os funcionários da geração X, sentem-se desmotivados, desvalorizados, cansados e insatisfeitos. No entanto, há um forte movimento no sentido de estabelecer prioridades, e conciliar trabalho, família, lazer e qualidade de vida. Erickson (2011), resume essa perspectiva ao afirmar “não são satisfatórios apenas os braços e as pernas; os corações e as mentes são fundamentais”.

3.4.3 Geração Y

Em um cenário de revolução tecnológica da globalização, e instabilidade econômica brasileira, nasceram as pessoas da geração Y, as quais tiveram suas características de ideais e comportamento influenciados por esse cenário. Oliveira (2012) descreve que a geração Y é constituída de profissionais nascidos aproximadamente no período de 1980 a 1995, a qual embora jovem já esteve presente nos maiores avanços na tecnologia flutuações do mercado de trabalho. Essa geração não tem temor em abrir mão de um trabalho ou em rejeitar propostas que não convergem com seus princípios e valores. Seu foco está na qualidade de vida valoriza a flexibilidade de horário, desenvolve suas atividades com autonomia, e não aprecia ter de trabalhar em uma linha muito rígida. A geração Y vê o supervisor como um simples colega de trabalho, apresentando dificuldade para se conter com as relações hierárquicas formais. Desejam novas experiências, ascensão rápida e continuada, são criativos e competentes.

Para o mesmo autor, Oliveira (2012), o profissional da geração Y, é instável, prefere desafios constantes, e quer resolver tudo à própria maneira, com o mínimo de burocracia, evitando atividades rotineiras e controle excessivo. Estima equipes abertas e honestas. Os líderes da Geração Y são impulsivos e, às vezes, usam as palavras para encarar sem medo outras disposições de poder.

A geração Y ganhou carinho, cuidados, estímulos, informações, abertura na convivência familiar. É a geração de auto estima mais alta de todos os tempos, são autoconfiantes, inteligentes, risonhos, agitados, informais, imediatistas, imaginam que as coisas ocorrem no tempo da internet (SILVA, 2010, p. 22).

Nesse cenário, Oliveira (2012), ressalta que a geração Y prima pela interação na área profissional, troca de conhecimentos e são mais maduros, de elevada inteligência emocional, não confundem as circunstâncias. São apropriados para compor uma equipe, pois garantem um ambiente de trabalho calmo e verdadeiro, principalmente porque estes jovens habitualmente são leais ao que creem, e se comprometem a desempenhar suas metas e alcançar seus objetivos dentro da organização.

Segundo evidenciam alguns estudos, entre os colaboradores da geração Y, vinte por cento, são chefes de equipe, evidenciando a capacidade de liderança. Devido ao desejo de crescimento rápido, a geração Y, visa atender todas as necessidades da organização, sem gerar rivalidade entre os colaboradores. Segundo Jardim (2012) a geração Y, é composta por pessoas que vão alcançar mais lucros

para as organizações por meio de sua mentalidade mais avançada, profissionais que se encaixam melhor e geram melhores resultados.

No quadro 02 descrito a seguir, são apresentadas algumas descrições, analisadas entre problemas e expectativas, da geração Y no ambiente organizacional e as expectativas desses na organização:

Quadro 02 - Problemas e expectativas da geração Y no ambiente de trabalho

PROBLEMAS	EXPECTATIVAS
O chefe não conhecer seu funcionário	Conhecimento de seu funcionário
Hierarquia	Ser tratado com igualdade
Choque de experiência	Ser reconhecida por experiências culturais
Geração Y é muito nova para ser gestora de algum departamento	Ser reconhecida por suas habilidades e talento
Imaturidade quanto à independência de aplicação de tarefas	Ter orientação sobre o que fazer
Feedback	Obter feedback positivo e rápido, pois não se dá bem com críticas
Independência	Ter orientação constante, mão dupla de aprendizado, troca de conhecimento.
Promessas feitas	Obter cumprimento das promessas
Financeiro	Receber benefícios, como planos de aposentadoria.
Distância do trabalho	Trabalhar perto de casa ou home Office
Monotonia	Fazer algo inovador
Flexibilidade de horário	Ter horário flexível
Planos de carreira	Ter planos de carreira
Mudança frequente de emprego	Quer mudar de emprego com frequência
Problemas da empresa	Resolver os problemas com rapidez, sem burocracia.
Projetos dentro da empresa	Participar de projetos globais

Fonte: (WADA; CARNEIRO 2010, p 13).

Conforme se observa no quadro 02 os principais problemas encontrados por esta geração no ambiente de trabalho diz respeito ao conflito com o tradicional modelo já existente, aonde a empresa já estruturada, composta por gerações anteriores, acaba se tornando em muitas situações algo desmotivador, isto porque os profissionais desta geração tem expectativa que diferem do convencional, isto se deve principalmente ao fato das habilidades e talentos adquiridos junto as tecnologias. Segundo a análise de Wada, Carneiro (2010), os problemas e as expectativas da Geração Y, trazem uma forma de trabalho original, no qual os interesses dos trabalhadores e empregadores adotam uma orientação distinta.

No Quadro 03, se apresentam as características oferecidas pela geração Y no ambiente de trabalho

Quadro 03 – Características da geração Y no ambiente de trabalho

Características das gerações no ambiente de trabalho	Geração Y
Valores e ética empresarial	O que está por vir; fazem diferentes atividades; apegados; obstinados a uma ideia, a um projeto; são persistentes; empreendedores; tolerantes; determinados
Trabalho é...	Vai acabar um dia; satisfação
Estilo de liderança	Está para ser definido
Comunicação	<i>E-mails</i> ; mensagens de voz
<i>Feedback</i> ; avaliação e prêmios	Quando eu quiser, pode ser agora Trabalho é significante quando tem um objetivo importante
Mensagens motivacionais	Você vai trabalhar com outras pessoas inteligentes e criativas
Trabalho e vida familiar	Equilíbrio

Fonte: Wada; Carneiro (2010)

As empresas consideram um desafio trabalharem com os indivíduos da geração Y, isto porque os mesmos são descritos como instáveis buscando sempre novas atividades, porém trazem pontos favoráveis pois são inovadores, inteligentes, e gostam de desenvolver trabalhos em equipe. Segundo Maldonado (2005), se pode observar que a geração Y apresenta características, como impaciência, agitação, precisão de estar conectada, impassibilidade em relação à autoridade e lealdade a si própria, estas são claramente características era digital e democrática. Enquanto as gerações anteriores se adéquam às tecnologias, a geração Y já nasceu nesse conjunto e alguns estudos evidenciam que as pessoas acostumadas com ferramentas virtuais ampliam seu sistema cognitivo.

3.4.4 Geração Z

É constituída pelos nascidos em meados dos anos 1990, sendo a mais recente das gerações. O mesmo é cercado de tecnologia, sendo e estando sempre conectado à internet, e-mail, celulares e a todas as novas mídias e novidades tecnológicas oriundas da era da informação, sendo que, a personalidade da geração é formada pelo ritmo do avanço da tecnologia. Com pouca ou nenhuma experiência profissional no mercado de trabalho. Esta geração acessa o ensino superior com maior expressividade, são conhecidos como individualistas, ponderando sobre o futuro, esses jovens poderão ter muitos problemas em realizar trabalhos em equipes, sendo necessário o aprendizado do trabalho em equipe e o exercício da paciência. O seu diferencial diante das gerações anteriores é, justamente, o acesso ao conhecimento

e às tecnologias de informação, estando sempre sintonizados com o mundo por meio de recursos móveis, suas características estão associadas ao fato de serem dinâmicos, críticos, precoces e tendem a ser ecologicamente corretos (SERRANO, 2010; WIESEL, 2010, p. 49).

De acordo com Lauer (2011) a geração Z é formada por profissionais que já estão colocados no mercado de trabalho, mas que demandam cuidados, devido ao seu comportamento individualista, buscando sua satisfação pessoal isto porque preferem contatos virtuais a valores familiares. Apresentam conduta como autosuficiência ao finalizarem sozinhos uma atividade.

Conforme observado no Site do SEBRAE (2010), a geração Z é composta por adolescentes que anseiam instantaneamente as coisas que avaliam importantes e vivem em ritmo acelerado. Para que concretizem suas tarefas os gestores fracionam suas tarefas e mantém *feedback* continuado para que consigam desta forma se concentrar na conclusão de suas atividades. Para desempenhar trabalho em equipe é necessário respeito e tolerância, virtude em falta nos jovens da geração Z. Tal característica, é passível de mudança no contexto da própria convivência social e organizacional.

Nessa perspectiva, Tiba (2009), ressalta que essa geração se depara com uma perspectiva diferente de como enxergar e enfrentar o mundo, não são favoráveis a hierarquia verticalizada tradicional entre chefes e colaboradores. O tratamento dado por eles ao superior, chefe, é o mesmo dado a um colega:

O cérebro dessa Geração Z trabalha bem no contar de 1 até 3, sem passar pelo 2, o que não é de fácil entendimento de um professor, bem como por um chefe, ou seja, que uma pessoa salte uma fase, vá direto ao terceiro nível. Desta forma os dinossauros não resistirão, pois, os mesmos só resistem enquanto estiverem ocupando o poder, o qual será deposto quando eficiência do digital chegar num mesmo nível, finaliza o psiquiatra infantil. (TIBA, 2009, p.06)

Segundo Resende (2009), o jovem possui uma maneira de pensar, de se organizar e de agir que é distinto da geração anterior e o mercado de trabalho vêm se estruturando para potencializar isso a seu favor.

Certamente a geração Z surge em um ambiente de tecnologia avançada, a qual para as demais gerações torna-se um empecilho pela dificuldade em acompanhar e se adaptar as mesmas, em contrapartida o excesso de informação acaba tornando as

peças da geração Z pessoas ansiosas, intolerantes e com dificuldade de relacionamento pessoal.

Indiferente das descrições e definições das gerações, percebe-se atualmente a existência da diversidade de indivíduos convivendo no mercado de trabalho, sendo que as diferenças ultrapassam a idade, afetam questões comportamentais, de entendimento, valores e visões do mundo. Com isso se pode observar que existe diferença nas competências dos sujeitos de cada geração nas organizações tais diferenças estão associadas a liderança, comprometimento, relacionamento interpessoal entre outros. O fato é que para que a convivência das diferentes gerações no ambiente organizacional ocorra de maneira saudável cooperando com a liderança para atingir as metas, é fundamental que as organizações desenvolvam sua criatividade, inovando e flexibilizando sua forma de gestão.

Se observa que enquanto a geração baby boomers é composta por um perfil de pessoas estruturada e construtoras que buscam ideias revolucionárias, o perfil das pessoas da geração X são céticos e tolerantes e tem facilidade em lidar com situações e pessoas, em contra partida a geração Y anseia por inovação e são altamente contestadores e desestruturados acreditam que tudo é fácil e não tem grande comprometimento, tal geração vem seguida pela geração Z, uma geração conectada e de relacionamento são pessoas com equilíbrio.

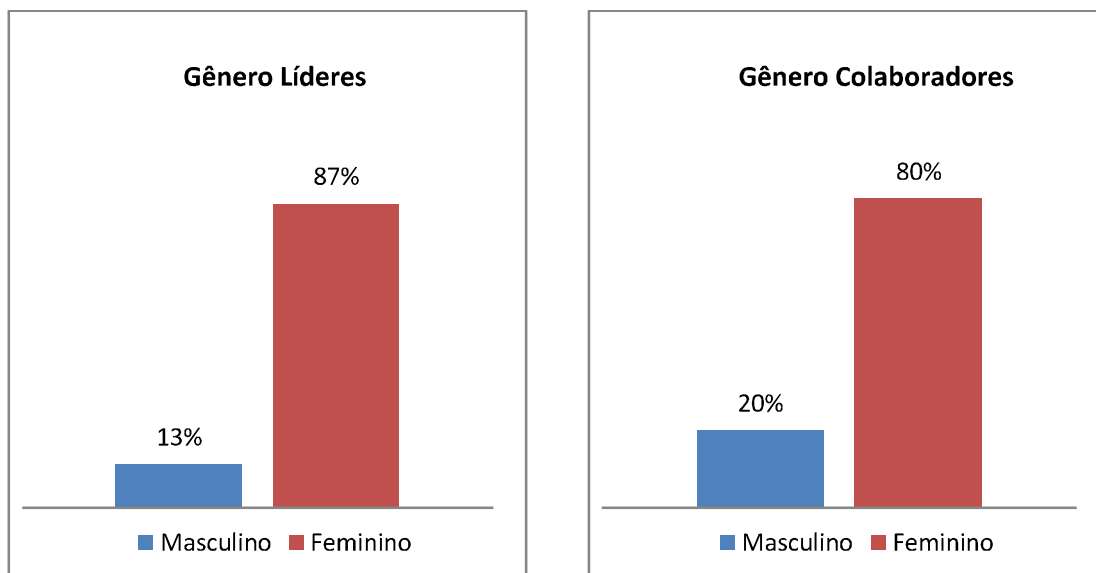
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo se realiza a descrição dos dados obtidos através das pesquisas realizadas a mesma ocorreu através de questionário com questões fechadas, adaptadas de um instrumento já validado em outro estudo, sendo o roteiro do questionário oriundo do estudo de Diniz et. al. (2015) A cooperativa conta com 150 colaboradores em seu quadro, sendo que devido ao fato deste estudo ter sido autorizado de maneira restrita foi possível a aplicação do mesmo a um número reduzido de colaboradores, sendo assim se direcionou a participação para os colaboradores da área administrativa e líderes, dos mesmo setor. Ao todo foram 18 (dezoito) entrevistas sendo 8 (oito) com líderes de diferentes setores e 10 (dez) colaboradores da cooperativa de trabalho médico. Tendo em vista, o intuito de apurar os desafios e oportunidades para lideranças de equipes de diferentes gerações, objetivo principal deste estudo.

Nesta perspectiva, as questões foram agrupadas dos objetivos específico, sendo que, no primeiro grupo de análise, se apresenta os itens de identificação do perfil da equipe de colaboradores. Posteriormente, os resultados que se referem à percepção dos líderes com relação aos principais desafios e oportunidades na condução de equipes de diferentes gerações, a partir da identificação das atuais práticas adotadas. Para o terceiro grupo de análise, considerou-se a percepção dos sujeitos de pesquisa quanto à forma como as práticas adotadas interferem no processo de liderança.

Com a expectativa de se estabelecer o perfil dos colaboradores da Cooperativa de Saúde que ilustra o presente estudo, foram realizadas as perguntas, a partir do instrumento proposto. A análise inicial que engloba o gênero, estado civil, idade, será apresentada conjuntamente ou seja serão analisadas as informações dos líderes e colaboradores de forma única, e em algumas questões a mesma será de maneira comparativa. A primeira questão diz respeito ao gênero dos participantes conforme pode ser observado no Gráfico 01.

Gráfico 01 – Gênero dos Participantes da Pesquisa – Líderes e Colaboradores



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

No gráfico 01 que 87% dos líderes da cooperativa de médicos são mulheres enquanto 13% são homens, o mesmo ocorre no quadro de colaboradores o qual 80% são mulheres e 20% são homens, se observa o expressivo percentual de mulheres na cooperativa. Embora não exista uma razão específica para tal diferença, pode-se dizer que a área de saúde é uma área que exige maior sensibilidade e afetividade nas ações, devido a fragilidade emocional dos pacientes, porém não há qualquer restrição a atuação masculina no setor.

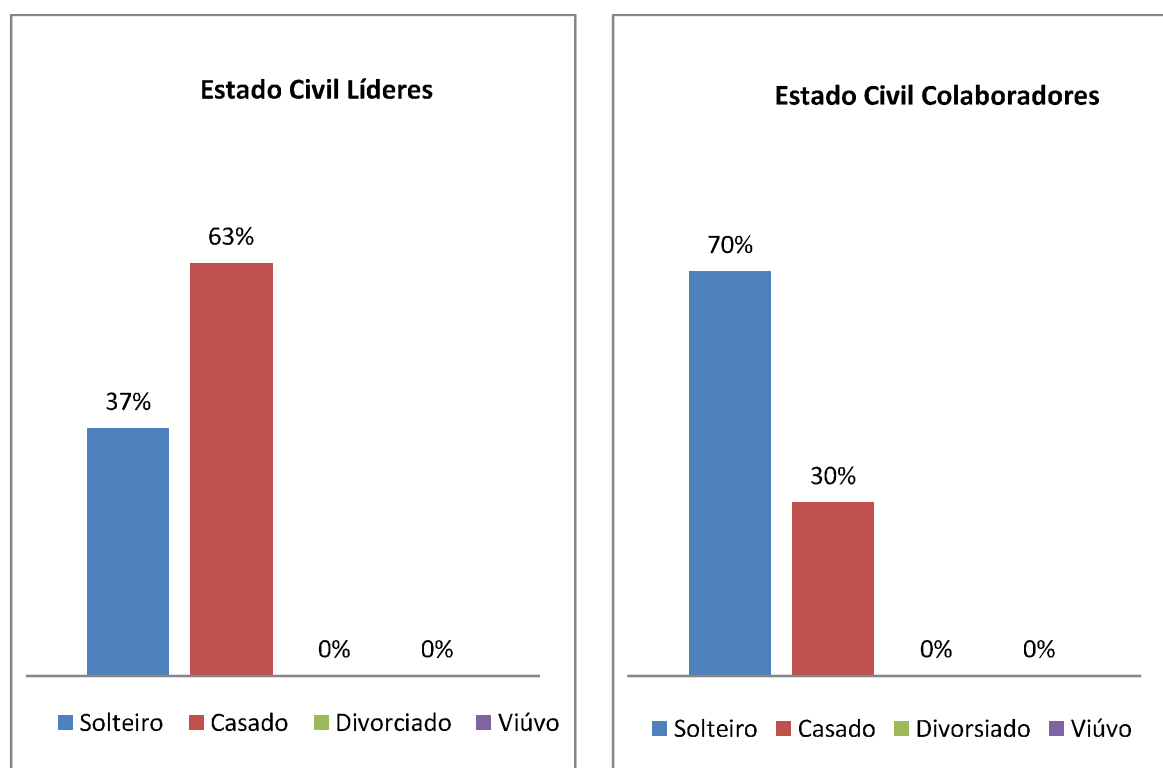
É notória a diferença existente atualmente nas organizações as quais têm apresentado um número elevado de colaboradores do sexo feminino. Essa ampliação da participação da mulher no cenário econômico, tem sofrido modificações, desde que a mulher tem se tornado mais ativa e independente, não ficando apenas focada a maternidade e os cuidados com a casa. Incidem amplas modificações sociais que abrangem alterações nas perspectivas de vida pessoal, nas relações familiares, auto realização, independência financeira, diversos outros fatores. (GOMES, SANTANA e SILVA, 2005, p.5).

Segundo Castells (1999, apud GOMES, 2005, p. 4) são diversos fatos que entusiasmaram a participação e o desenvolvimento da mulher no mercado de trabalho, porém o autor atribui este aumento a quatro fatores: desenvolvimento da

economia informacional global, transformações tecnológicas no método de reprodução, alargamento do movimento feminista. Leite (1994, apud GOMES, 2005, p.4), por sua vez assegura que o maior fator que entusiasmou essa participação feminina, está relacionada a necessidade básica de trabalhar para obter uma realização pessoal, e, até mesmo uma fonte de prazer.

Visando complementar o perfil dos colaboradores da Cooperativa, é apresentado no Gráfico 02, a apuração do estado civil dos participantes da pesquisa.

Gráfico 02 – Estado Civil



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

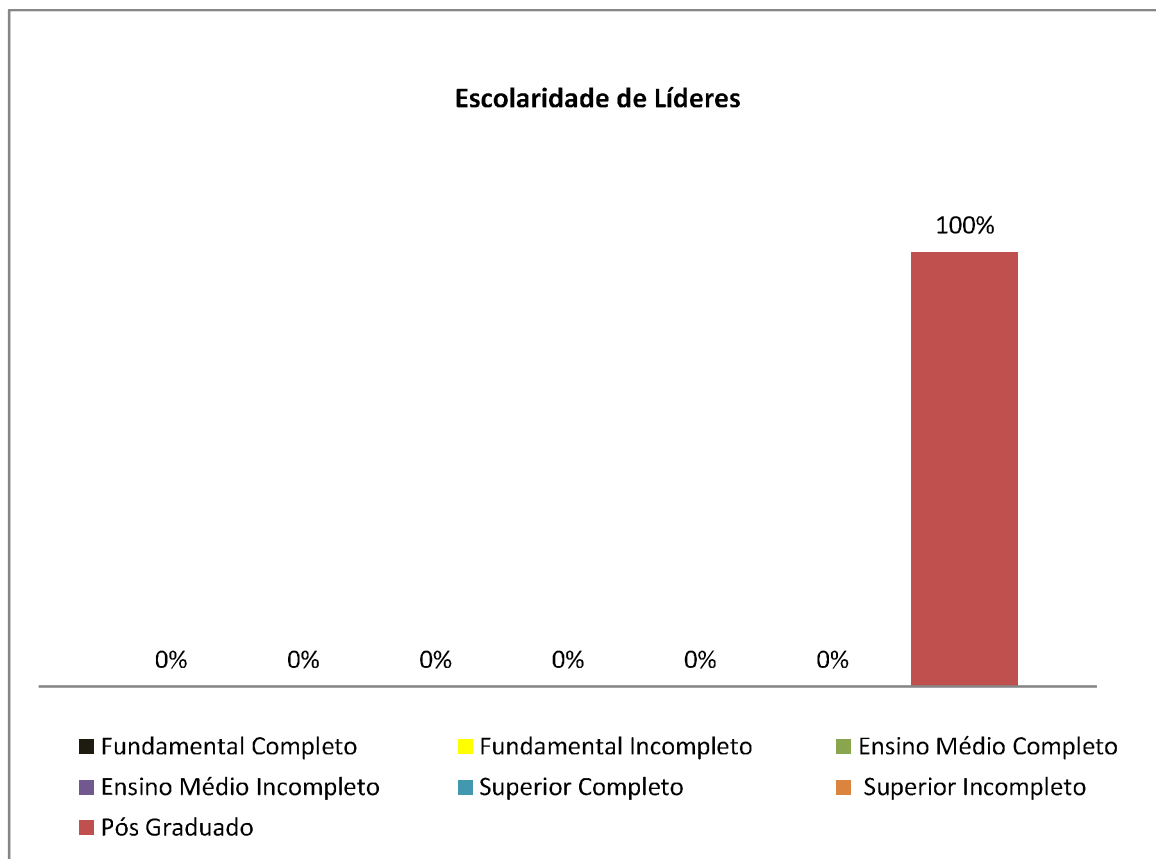
Entre os entrevistados que nos líderes 37% são solteiros enquanto 63% são casados, no quadro de colaboradores o percentual se inverte sendo que dos participantes 70% são solteiros enquanto 30% são casados.

A liderança é um papel que exige maturidade e experiência, além disso as pessoas mais maduras têm suas condições de vida alteradas, muitos casam-se, se tornam pais de família, que ocorre após uma determinada idade, isto porque as responsabilidades são alteradas após atingir uma idade. Nesta fase as pessoas também buscam amadurecimento profissional, o que acaba muitas vezes despertando suas características de liderança.

Embora não possa associar o estado civil a permanência ou não em um determinado local de trabalho e nem mesmo as atitudes dos colaboradores, pode ser observado que ao constituir uma estrutura familiar, a pessoa passa a ter responsabilidades, o que acaba refletindo na permanência do mesmo no trabalho nas suas atitudes e forma de agir, isso porque o mesmo passa a ter a necessidade de estabilidade para assim poder manter sua família. Com isso é possível dizer que quando o empregado de uma organização é casado e/ou chefe de família, pode haver um estímulo adicional para que busque uma colocação no mercado de trabalho, isso porque o mesmo se torna o principal responsável por atender às necessidades de consumo dos seus dependentes. (Oaxaca, 1973; Carvalho et al., 2006).

O gráfico 03 apresenta os dados referente a escolaridade dos líderes participante da pesquisa

Gráfico 03 – Escolaridade dos Líderes



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

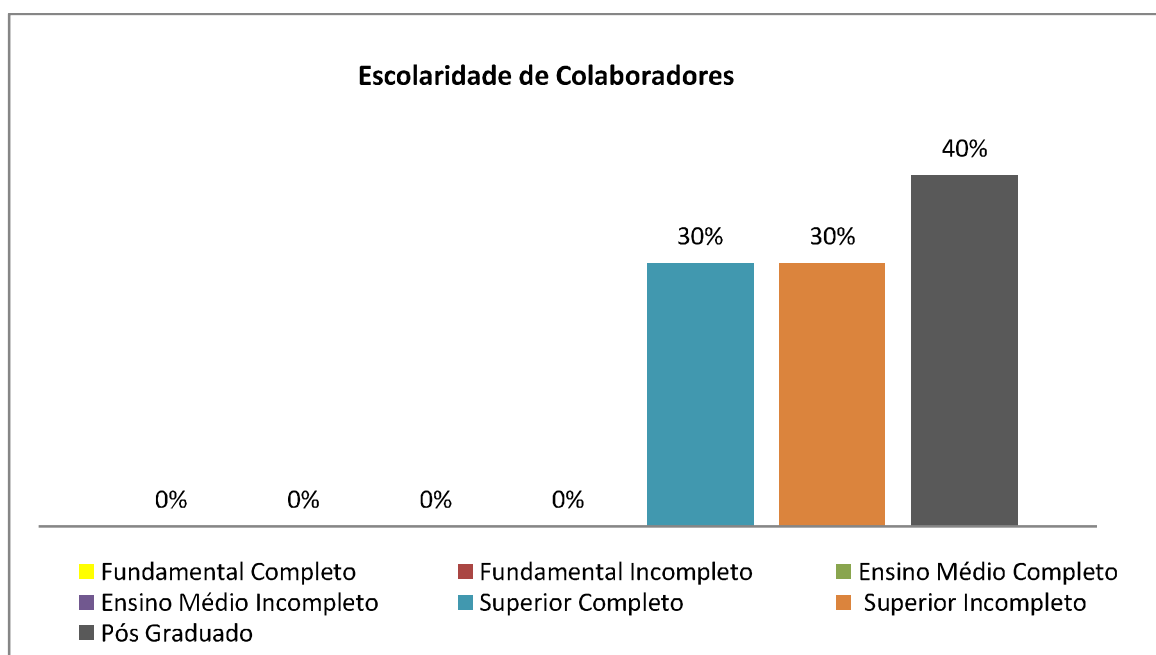
Conforme se observa 100% dos líderes da organização possuem pós-graduação, conforme Guimarães (1999), de acordo com a teoria do Capital Humano,

quanto mais elevado o grau de escolaridade, maior serão as chances no mercado de trabalho, isto dentro de um meio econômico tranquilo, existindo uma relação de causalidade, sendo que tal índice pode ser positivo à organização, ao se considerar a preocupação dos líderes com o desenvolvimento de suas competências.

Cacciamali e Pires (1995) destacam que o aumento da demanda por mão-de-obra com nível de escolaridade mais elevado pode ser relacionado ao aumento da oferta de indivíduos mais educados, podendo assim as empresas valorizarem a escolaridade como um critério de seleção, e não fundamentalmente como um requisito do processo de modernização produtiva.

Para complementar a informação da escolaridade no gráfico 04, observa-se os dados referente a formação dos colaboradores

Gráfico 04 – Escolaridade dos Colaboradores



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Neste gráfico observa se que, 30% dos colaboradores possuem o ensino superior incompleto, 30% superior completo e 40% dos entrevistados são pós-graduados.

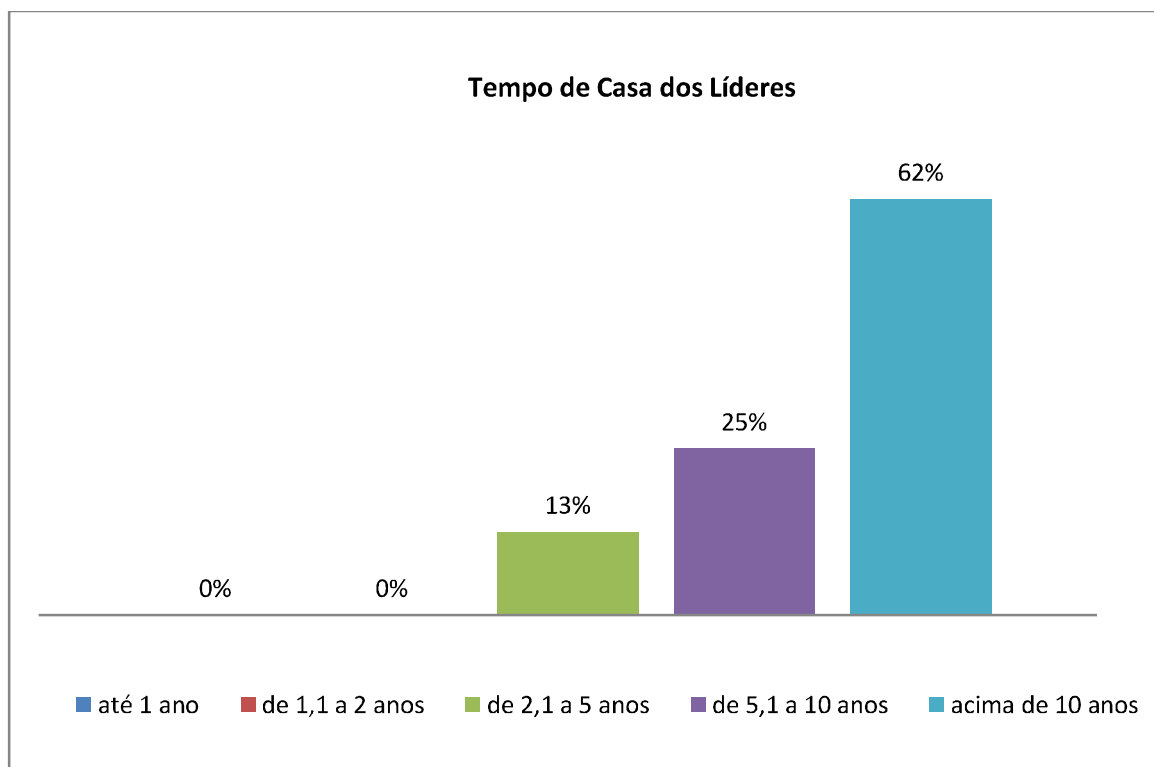
Segundo Guimarães (1999), a escolaridade é uma das variáveis mais representativas e tem ação expressiva na deliberação das possibilidades ocupacionais de cada indivíduo no mercado de trabalho. Estudos sobre capital humano evoluíram e passaram a tratar e estudar a educação unificada ao indivíduo

como método essencial de investimentos. O fato é que a educação formal é considerada uma fonte de capital humana.

Analisando o perfil educacional dos pesquisados observou-se um índice elevado na formação superior, a qual é uma exigência por se tratar uma cooperativa da área de saúde, tal característica é benéfica para a organização no ponto de vista que o capital humano passa a ser a parte primordial das organizações modernas, além do que pessoas com uma escolaridade elevada trazem consigo uma carga de conhecimento que contribui para o crescimento e desenvolvimento da organização, com novas ideias, novos conceitos gerando modernização e atualização. No entanto ressaltamos que ao mesmo tempo um elevado grau de escolaridade pode-se tornar um empecilho uma vez que o profissional venha a julgar que seu conhecimento tenha um valor maior do que o ofertado pela organização, e tal fato o faz buscar constantemente uma melhor posição no mercado de trabalho.

No gráfico 05 estão descritos os dados de tempo de casa dos líderes da cooperativa de saúde.

Gráfico 05 – Tempo de Casa dos Líderes



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

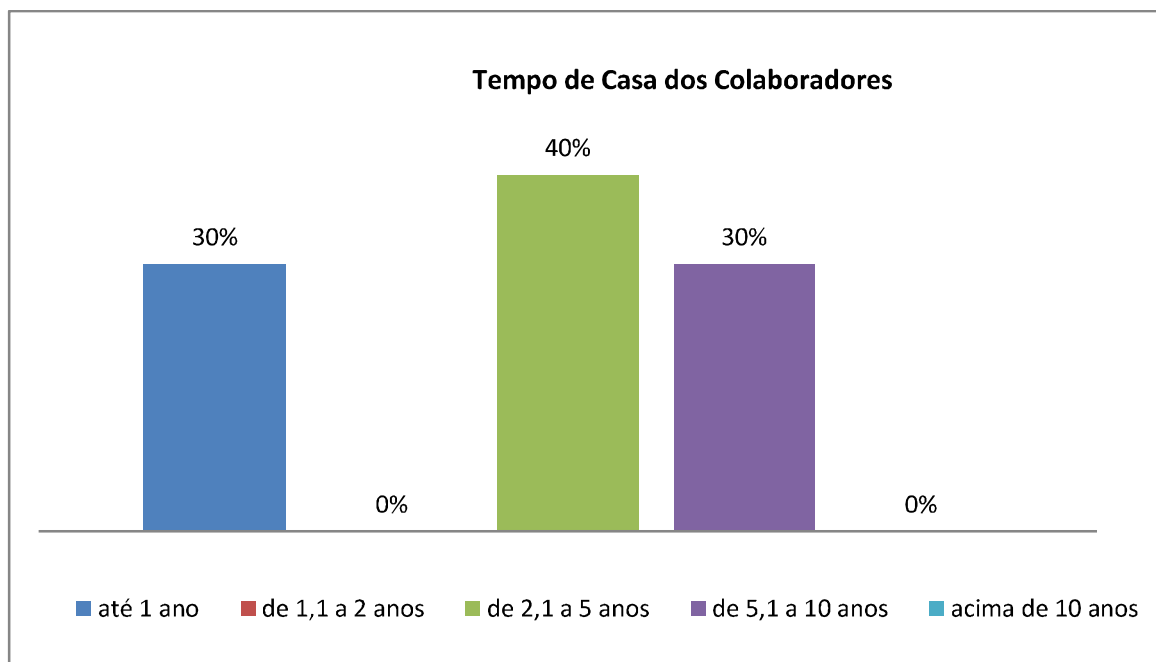
Se observa que 13% dos líderes possuem de 2,1 a 5 anos de tempo de casa enquanto, 25% de 5,1 a 10 anos e 62% para acima de 10 anos.

Observando o alto índice de líderes com tempo de trabalho na organização acima de 10 anos, pode-se constatar que os mesmos estão amplamente ambientados e integrados às estratégias e cultura da organização, o que é um fator benéfico tanto para a cooperativa quanto para o papel que desempenha. Porém, um fator que pode dificultar eventuais mudanças na rotina e no comportamento dos processos internos.

Estes dados indicam que a cooperativa de saúde possui líderes que contribuem para o desenvolvimento da organização, isto porque o capital humano é algo de suma importância para o sucesso e o diferencial das empresas, pois são eles os principais responsáveis pelos resultados. Um dos fatores que cooperam para a longa permanência do colaborador na organização é a qualidade de vida no trabalho a qual segundo Davis e Newstrom (1992), diz respeito aos pontos adequados e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas, ou seja, a organização parece se preocupar em criar um ambiente de trabalho apropriado tanto para os trabalhadores quanto para a organização.

Outro fator que pode ser associado é o fato de que os líderes estão constantemente investindo em suas carreiras, pois apresentam preocupação com a sua formação continuada conforme observado no Gráfico 03, que descreveu a formação acadêmica, tal fato é um ponto positivo para que a cooperativa permaneça com estes líderes em seu quadro de colaboradores, pois a mesma considera seu capital humano como parte fundamental para o sucesso.

Gráfico 06 – Tempo de Casa dos Colaboradores



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Os colaboradores apresentam dados similares aos dos líderes, porém existe um percentual de 30% dos colaboradores com até 1 ano de empresa enquanto dados bem diferentes dos líderes se tratando de tem 40% de 2,1 a 5 anos de empresa e 30% tem de 5,1 a 10 anos de empresa.

Analisando os gráficos 05 e 06 se observa que a maioria, tantos líderes como os demais colaboradores, estão na empresa há um tempo considerável, o que é muito favorável para a organização, pois sugere índice positivo de satisfação com a remuneração, clima, condições de trabalho, políticas de reconhecimento e valorização.

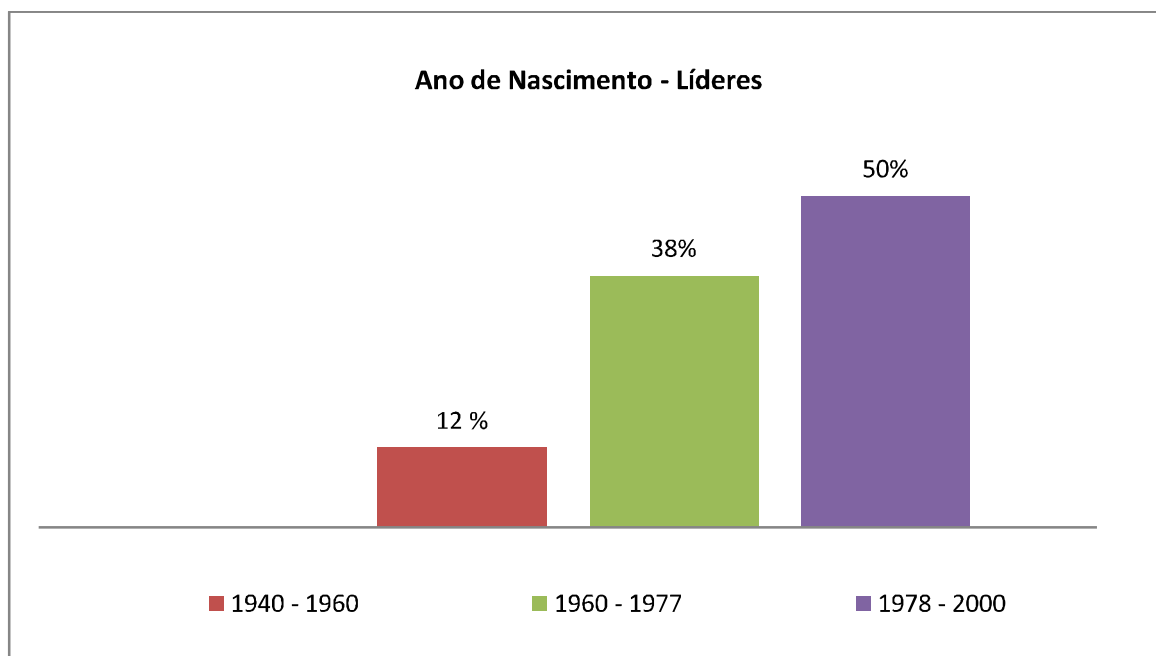
De acordo com Luz (2006) o grau de satisfação dos funcionários de uma organização está associado ao ambiente psicológico. Em lugares com alterações sucessivas não se deve procurar somente a satisfação do cliente externo, mas conjuntamente o cliente interno, ou seja, os funcionários, pois sua motivação provocará no atendimento do cliente externo, cooperando para alcançar os objetivos empresariais.

Segundo Moreira (2014), a redução de tempo de casa é reflexo da mudança do perfil do colaborador algo que vem crescendo nos últimos anos, a ideia que se

apresentava de continuar em uma determinada empresa por muitos anos até a aposentadoria, não é mais adotada por uma geração que tem diversos objetivos. Tal mudança contribui para o aumento da rotatividade de pessoal nas empresas, isto porque a oferta de emprego se tornou algo fácil e os profissionais não se sentem mais comprometidos com a empresa, mas sim pela busca de sua realização pessoal, tal perfil está presente tanto em profissionais mais qualificados, quanto para profissionais que possuem o mínimo de qualificação.

No gráfico 07 estão representadas as informações sobre a idade dos líderes o que permite determinar qual geração é mais expressiva na organização:

Gráfico 07 – Ano de Nascimento - Líderes



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Através dos dados acima se observa que 12% dos entrevistados líderes encontram-se na faixa de 1940 a 1960, enquanto 38% estão na faixa de 1961 a 1979, e 50% estão na faixa de 1980 a 2000.

Neste ponto pode-se observar as diferentes gerações que compõem o quadro de líderes da cooperativa, sendo que o mesmo é composto pela geração *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y.

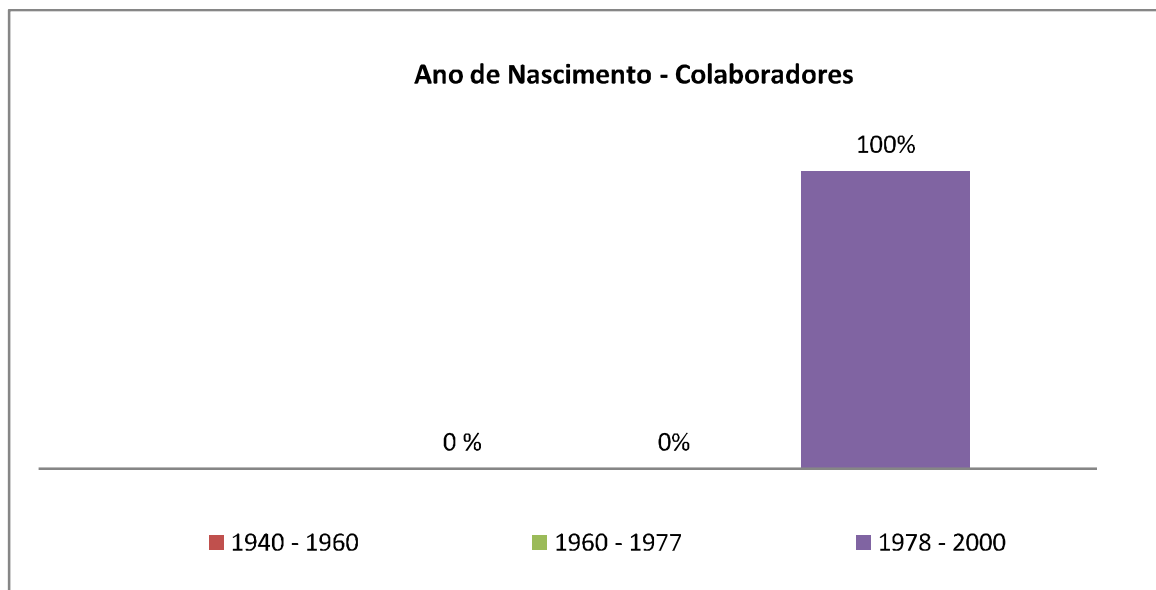
De acordo com Robbins, 2010, os indivíduos da Geração X, tem idade atual aproximada de 30 anos a 45 anos, os valores predominantes destes são estilo de vida tranquilo, trabalho em equipe, aversão a normas, fidelidade aos relacionamentos,

apreciam a flexibilidade e buscam satisfação no trabalho, porém, não estão preparados a se sacrificar pelas organizações. Enquanto segundo o autor os indivíduos da Geração Y, apresentam menos de 30 anos, seus valores são segurança, sucesso financeiro, bem-estar pessoal junto com trabalho de equipe, fidelidade a si mesmos e aos relacionamentos, tem perspectivas e se tornarem ricos e famosos, se veem como socialmente responsáveis, não tem dificuldade com a desigualdade, tendem a interrogar mais, são mais conectados e mais ativos, e gostam de receber feedback. Segundo Kulloock, a geração Y, tende a obter cargos importantes e de destaque nas empresas cada vez mais cedo, devido suas características pessoais, porém sofrem em demasia com a falta de experiência, motivo este que vem ocasionando conflitos com a Geração X, a qual não aceita ser dirigido por líderes mais jovens e inexperientes.

É possível verificar que o quadro de líderes da cooperativa, engloba as três gerações, as quais tem características distintas, porém algo de suma importância dentro da organização, uma vez que o líder deve ser proativo, inovador, dinâmico, para que assim possa se tornar um referencial, despertando nos liderados o melhor de si, bem como o desejo do desenvolvimento e crescimento pessoal e da organização.

No gráfico 08 apresenta-se os dados referente a idade dos colaboradores da cooperativa.

Gráfico 08 – I Ano Nascimento - Colaboradores



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

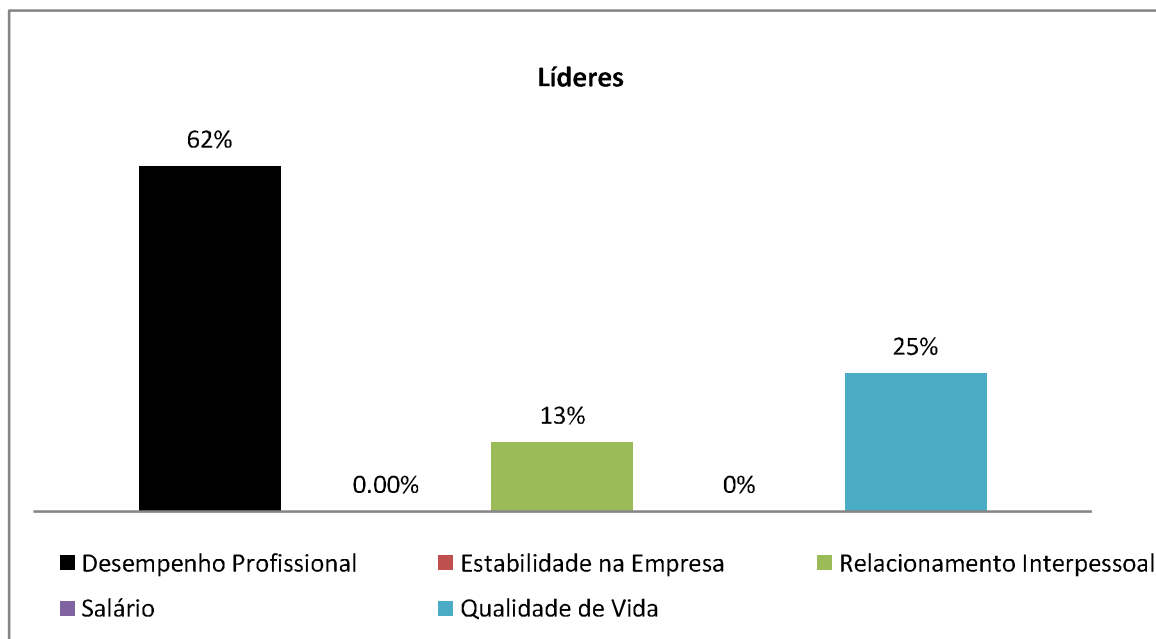
Através do gráfico acima fica nítida a concepção da atual geração de colaboradores da cooperativa, sendo que 100% dos entrevistados nasceram entre os anos de 1978 a 2000, ou seja, os mesmos todos fazem parte da geração Y.

Segundo Oliveira (2012) a geração Y são mais interativos o que cria um ambiente mais harmonioso, ocorrendo maior troca de conhecimento, formando laços de amizade, porém sempre muito profissional. Segundo o autor esta geração é constituída por pessoas maduras, inteligentes emocionalmente, são ótimos colaboradores, asseguram um ambiente calmo e verdadeiro, estando comprometido com metas e objetivos das organizações. Embora o quadro de colaboradores participantes da pesquisa seja predominantemente da geração Y, esse não é um critério de seleção da cooperativa, isto porque para a admissão de qualquer colaborador em qualquer área são realizadas uma série de entrevistas e testes rigorosos, e padrões, visando o não favorecimento de qualquer participante, sendo que a admissão é uma conquista do participante unicamente, e suas aptidões para o cargo a ser desenvolvido.

Como revelado no gráfico 07 muitos desta geração já são líderes, segundo Oliveira (2102) 20% destes jovens já são líderes de equipes por conta de seu espírito de liderança, pela busca de ascensão rápida, não gostarem de rivalidade, além de serem mais lucrativos e adaptáveis a todas as áreas. Se avaliarmos que 100% dos colaboradores pertencem à geração Y, a empresa tem o benefício de a partir destes ter uma geração de novos líderes já adaptados, conhecedores, e aptos as normas visão e estrutura da empresa. Para os colaboradores, estes índices se tornam atrativo, uma vez que têm ciência da possibilidade de desenvolvimento e crescimento dentro da organização, além disso possuem o benefício de absorverem de seus líderes características e conhecimento de suas gerações. O líder por sua vez, pode entender como um grande desafio liderar pessoas mais jovens ou da mesma idade, isto porque possui a função de influenciador, e têm que demonstrar autoridade sobre pessoas de idade similar.

No gráfico 9 é realizado um levantamento do que é mais importante no trabalho dos líderes pesquisados

Gráfico 09 – O que é mais Importante para Você no seu Trabalho? Líderes



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

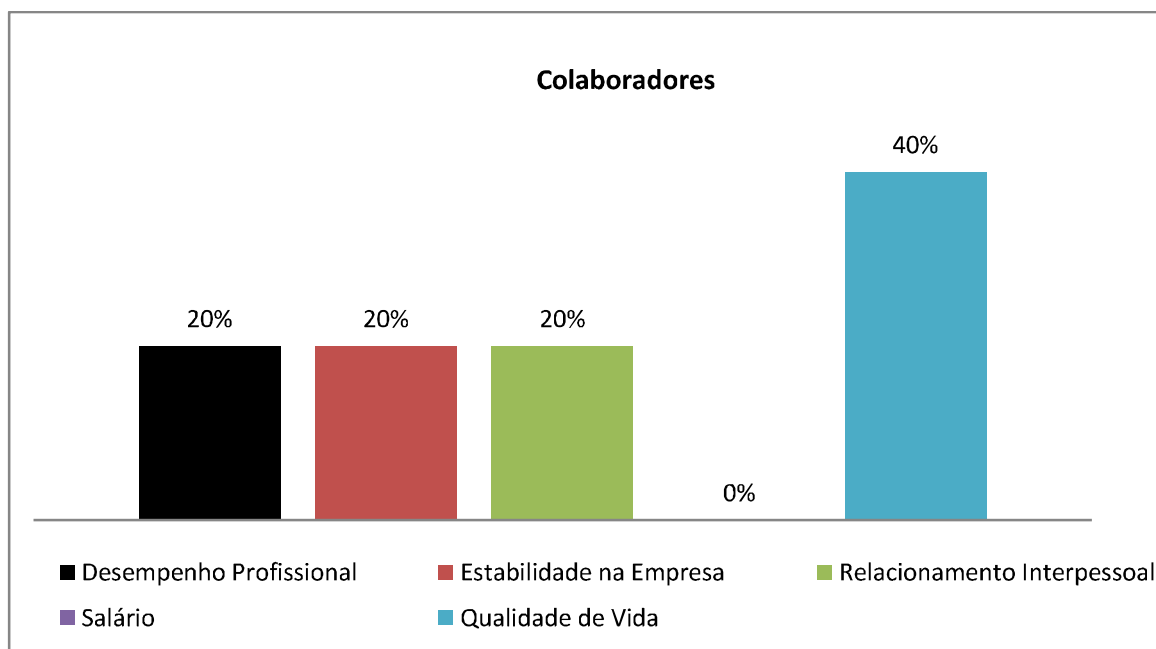
O gráfico acima apresenta elementos que podem indicar o grau de satisfação dos entrevistados com o ambiente organizacional, seja no que se refere ao clima ou a cultura estabelecida. Nesse sentido, os índices mais expressivos 62% dos líderes julgam que o desempenho profissional é o mais importante no trabalho, enquanto 25% dizem ser a qualidade de vida e, apenas 13% o relacionamento interpessoal. Tal fator pode indicar a preocupação da organização no que se refere ao ambiente de trabalho ofertado ao seu colaborador, o qual em contrapartida apresenta um bom desempenho profissional.

Quando se efetiva a comparação entre os valores ao gráfico 7, se observa que os resultados vão de contra mão aos líderes das gerações *Baby Boomers* isso porque os profissionais que pertencem a geração *baby boomers* tendem a buscar a valorização e reconhecimento individual, ter no dinheiro a motivação que os leva a assumir cargos de responsabilidade desde que sejam altamente recompensados. Do mesmo modo, podem ser competitivos, individual, e empenhado revela a busca incansável pelo sucesso profissional, valorizam a carreira, são fiéis a organização e possuem valores dominantes tais como: realização, ambição e status. (OLIVEIRA, 2012).

Nesse sentido, estudos sobre a temática indicam que a qualidade de vida está mais associada a geração X isso porque as pessoas desta geração, tendem a buscar a satisfação pessoal e profissional. Em se tratando do relacionamento interpessoal a geração Y, tal fato ocorre porque as pessoas da geração Y tem maior facilidade em desenvolverem trabalho em equipe, pois transmite aos demais membros da equipe um ambiente de trabalho calmo e verdadeiro. (OLIVEIRA, 2012).

No gráfico 10 se descreve o que é considerado mais importante na visão dos profissionais entrevistados, porém na visão dos colaboradores.

Gráfico 10 – O que é mais Importante para Você no seu Trabalho? Colaboradores



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

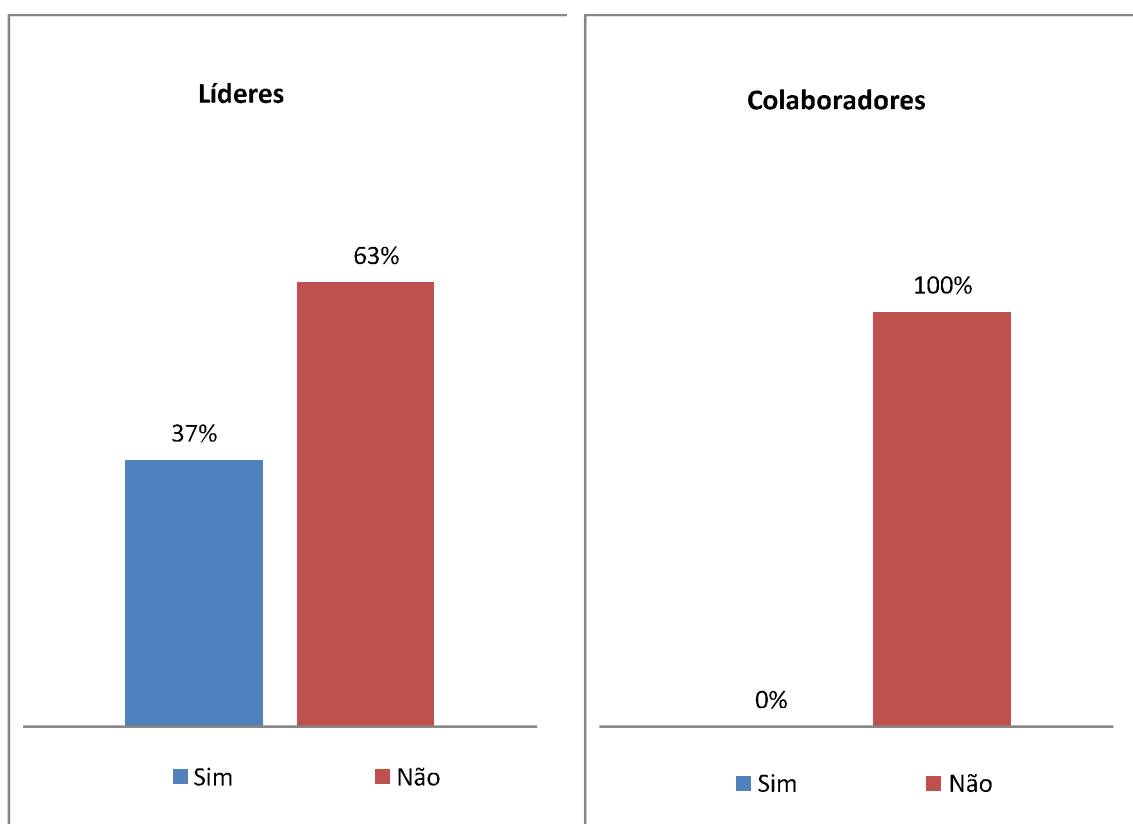
Por serem os colaboradores compostos 100% de profissionais da geração Y conforme observado no gráfico 8, através deste gráfico se percebe que 20% dos entrevistados associam a sua importância trabalho o desempenho profissional, 20% a estabilidade na empresa, 20% o relacionamento interpessoal, e 40% a qualidade de vida. Considerando o fato de que o principal ponto apontado pelos colaboradores é a qualidade de vida, pode-se observar que o profissional desta nova geração está preocupado consigo mesmo, buscando em uma organização não apenas o fator financeiro mais primeiramente, um ambiente que lhe proporcione bem-estar. Neste contexto chama a atenção o fato de o salário não ser um diferencial considerado pelos profissionais, sendo que os mesmos têm uma relação mais estreita com fatores

subjetivos, mas que fazem toda a diferença na avaliação de satisfação da atual geração Y.

Robbins e Decenzo (2004) ao compararem a geração Y com a teoria das necessidades de Maslow, descreve que esta geração é conferida à necessidade social, estima e auto realização, participação, aceitação, reconhecimento e alcance de seu potencial.

No gráfico 11 se observa a percepção de líderes e colaboradores sobre a existência de problemas de relacionamento entre as diferentes gerações:

Gráfico 11 – Você tem problemas de relacionamento com superiores de idades diferentes?



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Cabe ressaltar ainda que de acordo com os índices apurados no qual 37 % dos líderes afirmam ter algum problema de relacionamento com superiores de idades diferente e 63% dizem não ter problemas, e os 100% dos colaboradores dizem não ter nenhum problema de relacionamento com superiores de idades diferentes, pode-se dizer que no que se refere aos líderes, o fato é que o papel da liderança indica que os mesmos são responsáveis por mobilizar suas equipes, estimular individualmente e coletivamente os colaboradores, agindo como articulador, orientador e influenciando

ações a partir de novas práticas. Assim, precisam se adaptar e buscar, constantemente, novas formas de abordagem, nem sempre possíveis num ambiente cuja a fluidez nas ações e a complexidade do processo exige postura responsável e cuidadosa.

Observa-se que os colaboradores parecem satisfeitos com o relacionamento com as pessoas de diferentes gerações, sejam hierarquicamente superiores ou colegas da mesma linha de poder, no entanto os grupos de líderes constituídos pelas gerações *Baby Boomer*, Geração X e Geração Y, apresentam características de todas essas conseqüentemente, apresentam diferentes características, personalidades, objetivos pessoais e profissionais, o que pode gerar conflitos e problemas de relacionamento por incompatibilidade de opiniões e objetivos.

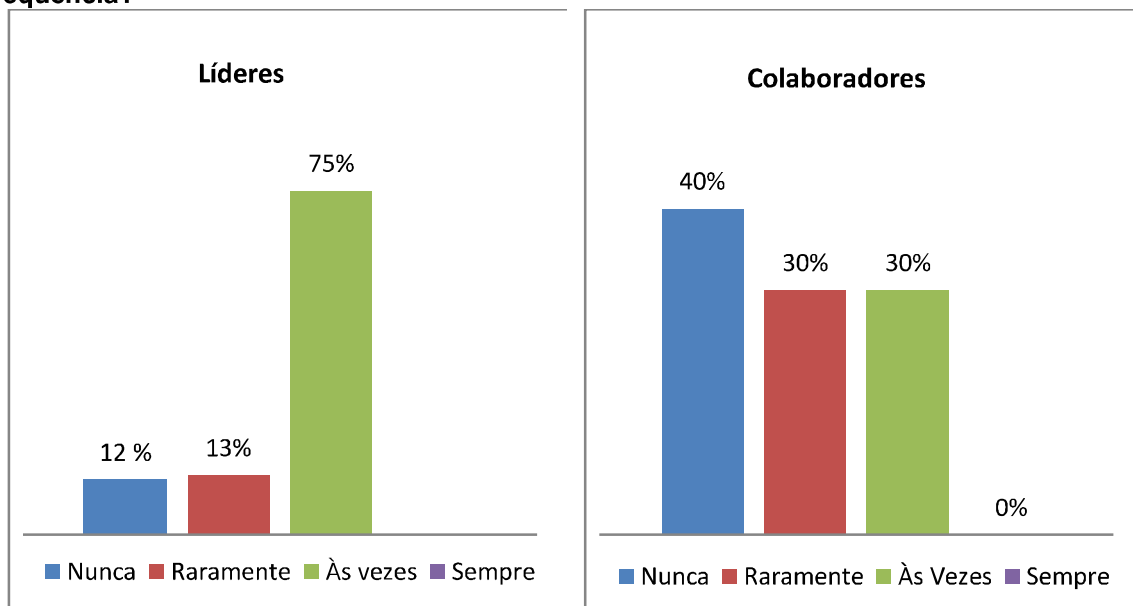
Os grupos de entrevistados de colaboradores que é constituído 100% por pessoas pertencentes a geração Y assegura não apresentar nenhum problema de relacionamento com seus líderes, sendo este um fator importante para a tomada de decisão estratégica e elaboração de práticas de liderança voltadas à participação, cooperação e a manutenção de um ambiente de trabalho positivo.

Oliveira (2012) destaca que existem ações que as empresas podem adotar para desenvolver a integração entre as gerações, dentre elas três conceitos devem ser ressaltados o de desenvolver, potencializar e conectar.

Deste modo, o desenvolvimento da integração requer que inicialmente sejam detectadas as deficiências de conhecimento que o jovem profissional traz além de identificar quais as capacidades que estão escassas para gerenciar suas perspectivas. A partir de então criar ferramentas para incentivar os recém-chegados. Identificada a dificuldade de conhecimento dessa geração, deve ser potencializado esse conhecimento. O terceiro conceito a ser apreciado com esse novo colaborador é a conexão, ou seja, desenvolver artifícios para que o jovem se comunique com colegas e líderes de forma mais adequada para compartilhar ideias e conhecimentos.

A seguir, o gráfico 12 revela a existência de conflitos entre colegas e qual a frequência com que os mesmos ocorrem.

Gráfico 12– Você Encontra Conflitos com Colegas (mais novos ou mais velhos) Com Que Frequência?



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Se observa que 75% dos líderes ressaltam as vezes terem algum tipo de conflito com seus colaboradores, enquanto que por parte dos colaboradores 40% dizem nunca terem tido conflitos e iguais 30% raramente e as vezes. Os índices apresentados nos gráficos destacam novamente um clima organizacional favorável, o que coopera para poucos ou nenhum tipo de conflito organizacional. Porém é comum a existência de divergências uma vez que as organizações são constituídas de pessoas, as quais por sua vez compõem uma equipe de trabalho, Robbins (2002), descreve uma equipe como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se juntam tendo em vista o alcance de determinado objetivo. O fato é que existem diferenças comportamentais entre as pessoas e tais diferenças podem ocasionar conflitos, no ambiente de trabalho. Essas diferenças podem reforçar as identidades sociais no trabalho tornando-se obstáculo para a formação de equipes multifuncionais.

Os índices representados na pesquisa, ressaltam um benefício e a oportunidade do líder na condução das equipes, isso porque com a índices baixos de conflitos o líder pode desenvolver a maior interação entre a equipe e desenvolver assim uma liderança diferenciada, dinâmica, liberal e democrática.

Porém cabe lembrar que o que ocorre é que as organizações com o intuito de organizarem suas atividades, e melhorarem o trabalho em equipe acabam criando

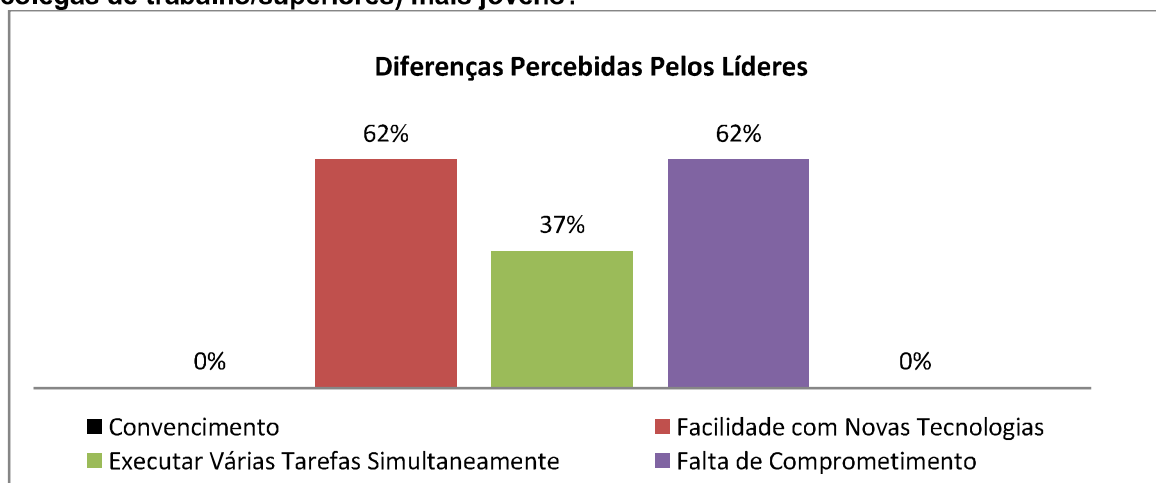
setores, gerando divisões as quais muitas vezes acabam gerando conflito entre os colaboradores, além disso o fato de que as organizações são constituídas por pessoas de diferentes gerações tornam-se mais um fator que pode ocasionar conflitos, isto porque a personalidade, as prioridades, a maneira de tratar cada situação é vista de forma diferente por estas e o líder deve trabalhar de maneira que a equipe tenha sinergia.

Para Robbins (2002) conflito nada mais é que um processo que tem início quando uma das partes compreende que a outra parte compromete, ou pode danificar, de forma negativa, alguma coisa que a primeira avalia como importante.

Cabe, no entanto, ao líder, administrar tais conflitos, sendo que o gestor deverá ajudar a equipe a decidir seus problemas, com bom senso, administrando suas reações em cada circunstância (PESCOSOLIDO, 2002). Assim, cabe ressaltar que os líderes são profissionais aptos à fazer a diferença nas organizações, conservando a saúde das relações entre os indivíduos, desenvolvendo um clima organizacional fecundo, onde se aumenta o potencial das pessoas, onde exista motivação e satisfação dos colaboradores, isso porque a lucratividade e rentabilidade da organização tem associação direta com os bons relacionamentos internos.

No Gráfico 13 são apresentadas as informações sobre as principais diferenças percebidas pelos líderes no comportamento dos profissionais mais novos. Ressalta-se que nesta questão os participantes puderam marcar mais de uma opção, dando assim, maior respaldo às respostas.

Gráfico 13 – Quais as principais diferenças percebidas no comportamento dos profissionais (colegas de trabalho/superiores) mais jovens?



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Os líderes destacam que para eles os principais diferenciais existentes nos profissionais mais novos é a facilidade com novas tecnologias com 62%, assim como a falta de comprometimento também com 62%, e 37% dos líderes dizem que os mesmos têm facilidade em realizar várias tarefas de forma simultânea. Tais índices demonstram que os líderes possuem a vantagem de contar em seu quadro de colaboradores profissionais que possuem facilidade com tecnologias e de realizar atividades simultâneas o que é uma oportunidade para a organização, isso porque o líder poderá direcionar seus esforços para a orientação e a motivação, não tendo de se preocupar com a operacionalidade do processo.

Fica visível nesta questão que o principal desafio dos líderes da cooperativa para com seus liderados, está em trabalhar o comprometimento destes, isto porque a geração de colaboradores composta predominantemente pela geração Y é facilmente atraída por novos desafios e oportunidades, sejam estes por melhores salários embora não tenha sido um fator destacado anteriormente, ou um cargo superior, ou até mesmo por uma função mais dinâmica, com isso os líderes têm que desenvolver em conjunto com a cooperativa artifícios que desencadeiem um interesse constante dos colaboradores. Para que os mesmos alcancem seus objetivos neste quesito é fundamental que o líder tenha conhecimento das características dos profissionais que compõem sua equipe, além de seus objetivos, sonhos, desejos, e isto é possível através do desenvolvimento de atividades de clima organizacional, e perfis profissionais.

Porém é necessário considerar os estudos de Oliveira (2010, p. 61) o qual ressalta que é a primeira vez que as cinco gerações desenvolvem atividades em conjunto, segundo o autor a diferença de atitudes características de cada geração, interfere diretamente nas escolhas e expectativas e motivação pessoal, alterando por completo a convivência e os relacionamentos, gerando muitos desgastes, devendo assim o líder saber filtrar e trabalhar com todas as gerações, sendo este um desafio, o qual pode se tornar uma oportunidade pois o líder contar com uma diversidade de profissionais poderá promover a troca de conhecimentos bem como de vivência entre sua equipe.

De acordo com McCrindle (2002, p.2) cada geração possui características peculiares distintas umas das outras, sendo que a primeira é uma geração idealista, a segunda uma geração reativa, seguida por uma geração dotada de consciência cívica e por fim uma geração de adaptação direcionada para uma geração idealista.

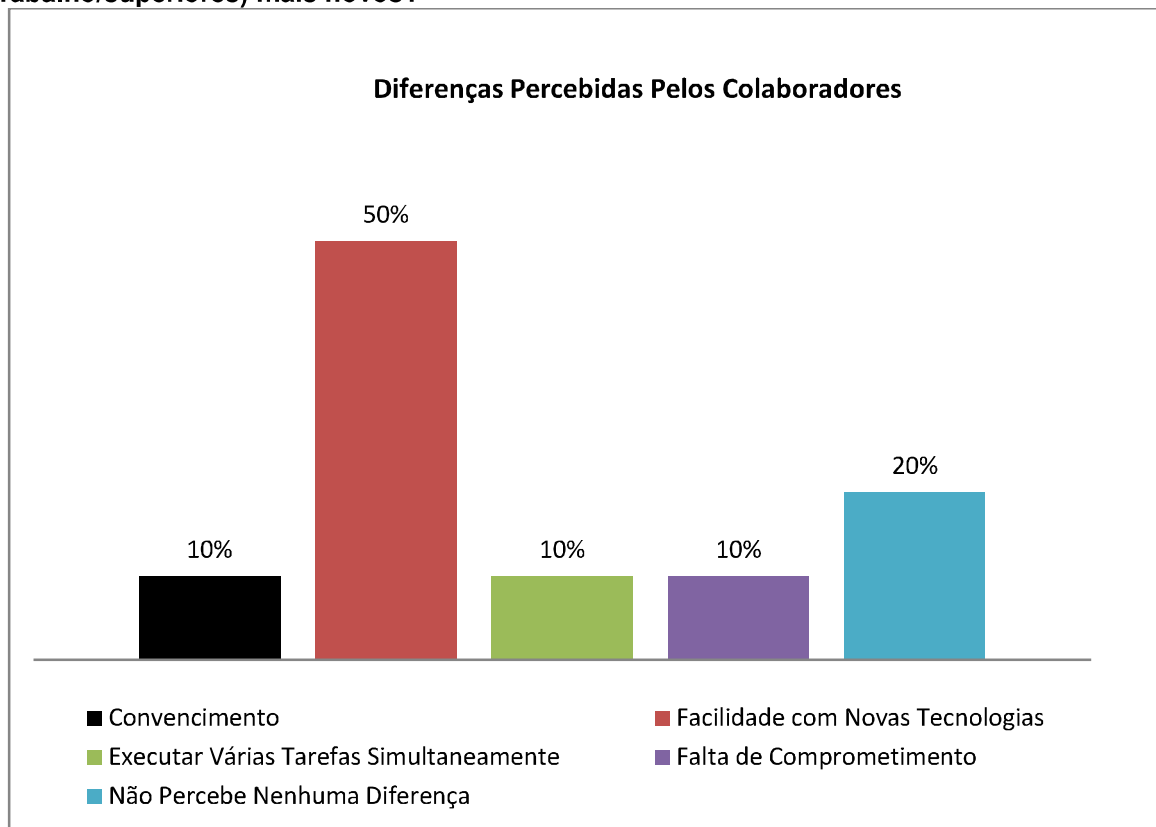
É necessário que a sociedade compreenda as características de cada geração e trabalhe para obter o equilíbrio nos relacionamentos interpessoais, em especial no ambiente de trabalho, na questão acima devido a mesma se referir aos colegas mais novos, se subentende que os mesmos sejam os pertencentes a geração Y, a qual de acordo com Serrano (2010), tem como principais características a conexão, a preferência por computadores a livros, e-mails a cartas; digitam ao invés de escrever, vivem em redes de relacionamento e estão em constante busca por tecnologias.

Um desafio apresentado no gráfico acima é a falta de comprometimento, sendo que de acordo com Serrano (2010) os profissionais dessa geração são liberais no consumo, conservadores no aspecto social, anseiam por novidades, gostam de estar “ligados” a novidades e comunidades, porém não são fiéis as empresas, estão sempre em busca de novos horizontes, o que os caracteriza como pouco comprometidos, estão em constante busca de marcas e não se preocupam com o status pessoal, são impulsivos, impacientes e no meio profissional, não pensam duas vezes antes de mudarem de emprego, caso venham a sentirem-se desvalorizados ou desconfortáveis. Portanto desta forma o líder tem de analisar suas técnicas de liderança, para torná-las, constantemente, atrativas.

Agilidade, tecnologia, perfil multitarefa e personalidade, aptidão a atropelar compromissos e responsabilidades quando na vida adulta são definições ideais para as pessoas da geração Y. (HUNTLEY, 2006, P.110).

No Gráfico 14 apresenta a visão dos colaboradores quanto a questão anterior sobre as principais diferenças percebidas entre profissionais mais novos, nesta questão os participantes puderam marcar mais de uma opção.

Gráfico 14 – Quais as principais diferenças percebidas entre profissionais (colegas de trabalho/superiores) mais novos?



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Conforme se observa, segundo os colaboradores a principal diferença percebida é a facilidade com novas tecnologias, com 50%, enquanto 20% não percebem nenhuma diferença, 10% o convencimento, 10% o fato de executarem várias tarefas, simultaneamente e, apenas 10% faltas de comprometimento.

O colaborador tem como principal diferença percebida a facilidade com novas tecnologias, já os líderes associam além das novas tecnologias a falta de comprometimento, já os colaboradores veem os mais novos comprometidos pois apenas 10% veem essa como uma diferença percebida, a questão é que o comprometimento pode ser visto de diferentes ângulos e cada geração o entende de uma maneira distinta, isto porque os líderes pertencentes das gerações X, Y e *Baby Boomers* passaram por experiência, e conflitos os quais as gerações mais novas em especial a Y não vivenciara, tais mudanças vão desde a forma com que eram criados, e a responsabilidade das gerações mais antigas as quais muitas vezes já assumiam responsabilidades com poucos anos de vida, o que não ocorre atualmente.

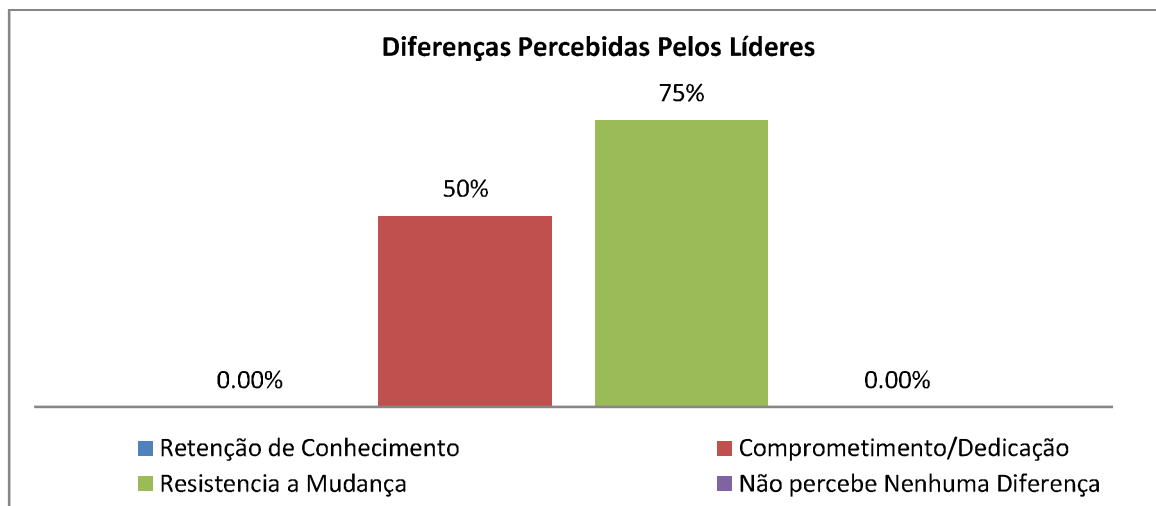
Chama a atenção novamente o destaque que essa geração possui com as novas tecnologias, tal fato é tão perceptível, que ao observar o mercado atual se depara com uma geração composta por jovens antenados e inquietos, que cresceram jogando vídeo game, ouvindo música, acessando a internet sendo possuidores da grande maioria dos blogs, profissionalmente estão constantemente a procura de conhecimento técnico e capacitação profissional, querem reconhecimento e promoções de forma sempre imediata, não têm medo de se arriscar e estão constantemente a procura de novos desafios. (SERRANO, 2010).

Nesse sentido, se acentua o fato dos colaboradores não perceberem diferença entre eles e os profissionais superiores mais novos, isso pode estar relacionado ao fato de os mesmos terem o mesmo perfil, características e anseios similares, o que pode ser visto como uma oportunidade na condução das equipes, pois o líder tem uma proximidade com o liderado, devido as suas características similares.

No entanto, em comparação com as diferenças citadas pelos líderes, os colaboradores observam que o convencimento é uma característica pertencente aos mais novos, enquanto os líderes não têm essa percepção.

Porém o ponto que merece destaque de ser comparado é que os líderes julgam os mais novos como altamente descomprometido, já os colaboradores não julgam seus líderes mais jovens com baixo índice de comprometimento, segundo Meyer; Parfyonova (2009), hoje é reconhecido que o comprometimento pode adotar diversas formas e ser direcionado para distintos elementos dentro e fora da organização, contestações na qualidade, bem como no grau de comprometimento que um indivíduo tem para com um grupo contrafarão, possivelmente, o grau e a qualidade da influência que o grupo desempenha sobre ele

No Gráfico 15 são apresentadas as informações sobre as principais diferenças percebidas entre profissionais mais velhos, por parte dos líderes, nesta questão os participantes puderam marcar mais de uma opção, do que permite uma maior amplitude das informações.



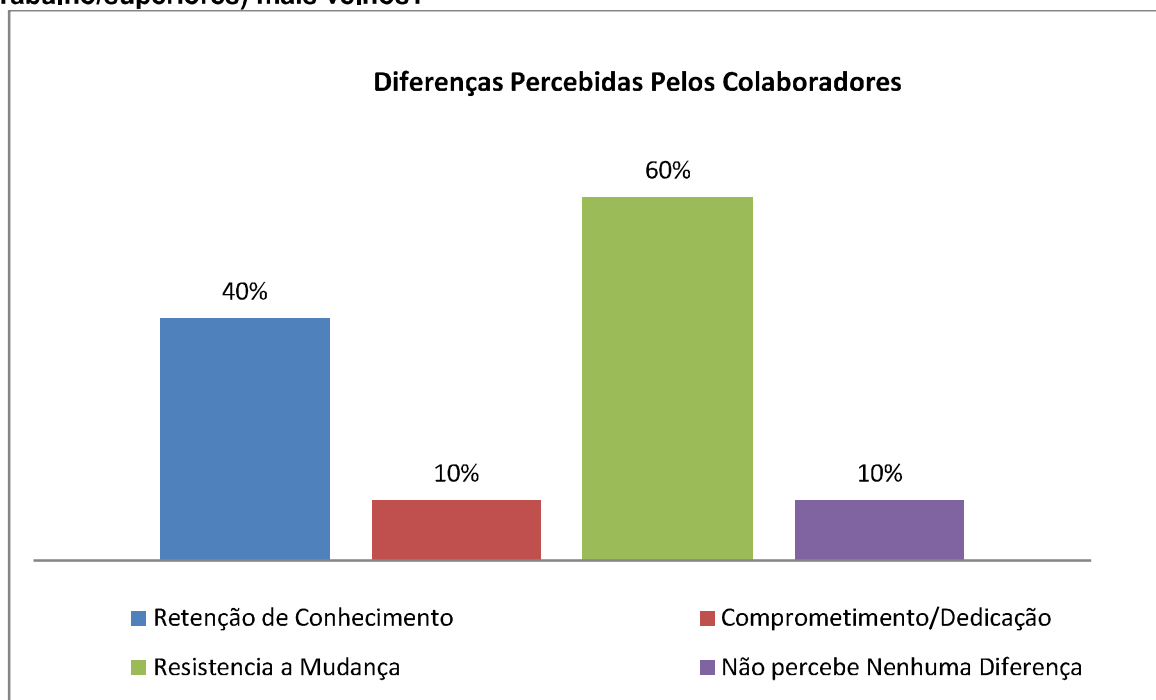
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Nesta questão ocorre uma espécie de auto avaliação por parte dos líderes, uma vez que ao se referirem aos profissionais mais velhos, estão sendo abrangidos os das gerações *Baby Boomers* e Geração X. Sendo que neste auto avaliação, 50% dos participantes revelam que as principais diferenças percebidas são o comprometimento e a dedicação, e 75% a resistência a mudança. Para os líderes o perfil dos profissionais mais velhos é benéfico no que diz respeito a serem comprometidos e dedicados, o que possibilita o líder contar com a cooperação e não ter preocupação com fatores como rotatividade, ou perda de um profissional, podendo assim investir no crescimento deste dentro da organização. Em contrapartida estes profissionais apresentam a resistência a mudança como um ponto o qual torna um desafio para a liderança, uma vez que no mundo atual e globalizado as mudanças são diárias, sejam de legislação, a informatização e isto exige dos profissionais atualização e mudança diária, seja ao ambiente de trabalho, aos colegas, as atividades desenvolvidas.

Segundo Santos et al (2011), as gerações que precedem a Y lidam com maior disciplina e foco em relação ao trabalho, dentre os principais benefícios da geração X enfatizou a qualidade, o mais bem realizado atendimento, o aumento da lucratividade e as melhores condições de trabalho bem como o crescimento profissional. Pode-se apontar como pontos negativos desta geração a falta de contentamento com as decisões adotadas por outras pessoas e a ação, um tanto quanto conflituosa, por posições mais elevadas na empresa.

O Gráfico 16 descreve as principais diferenças percebidas entre profissionais mais velhos segundo a visão dos colaboradores nesta questão os participantes puderam apontar mais de uma alternativa

Gráfico 16 – Quais as principais diferenças percebidas entre profissionais (colegas de trabalho/superiores) mais velhos?



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2018).

Na visão dos colaboradores, as principais diferenças percebidas entre os profissionais mais velhos, é 60% a resistência a mudança, 40% a retenção de conhecimento, 10% o comprometimento e dedicação e 10% não percebe nenhuma diferença. Nestes resultados se encontram os principais desafios dos líderes, isso porque a resistência a mudança, bem como, a retenção de conhecimento pode acabar por criar dentro da organização vários empecilhos, dentre eles a desmotivação dos liderados, a falta de credibilidade e insegurança, a deficiência na comunicação.

Segundo Maximiano (2007) a liderança nada mais é do que a capacidade de influenciar o comportamento de um ou mais liderados, o qual está relacionado diretamente com a motivação, ou seja, os líderes são profissionais que tem a facilidade em desempenhar poder e autoridades sobre as pessoas, fazendo a diferença nas organizações, mantendo a saúde das relações entre os indivíduos.

Nesta questão fica visível a necessidade do líder em desenvolver atividades que cooperem com os profissionais mais velhos, de forma que estes aceitem melhor

as mudanças bem como a disseminação de seus conhecimentos até porque este profissional é fundamental para o desenvolvimento da organização, para isto basta o mesmo entender que existem em seu perfil fatores que o destacam e asseguram a sua estabilidade.

Do mesmo modo, segundo Santos et al (2011), a geração mais madura tem forte ligação com o trabalho e a mesma proporciona resultados eficazes por conta de seu maior conhecimento e tempo de serviço nas empresas, por conta deste fato está constantemente trabalhando para conquistar melhores cargos, e os melhores resultados.

Se observa que as diferenças encontradas entre os profissionais de distintas gerações, são os pontos básicos para que as organizações e os líderes consigam desenvolver estratégias de melhoria na gestão de pessoas, pois conhecendo os perfis do profissional que compõem o seu quadro de colaboradores, é possível trabalhar para o crescimento de cada grupo de profissional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi dedicado a analisar os principais desafios e oportunidades para a liderança na condução de equipes de diferentes gerações em uma Cooperativa de Saúde na Região Sudoeste do Paraná. Neste sentido, apurou-se que, nesta empresa, a maioria dos colaboradores são mulheres, com média de idade entre de 35 anos, pertencentes a geração X e Y, casadas, e com formação a nível de pós-graduação. Sendo que, os respondentes consideram o desempenho profissional e a qualidade de vida como fatores mais importantes na sua percepção de satisfação com o trabalho. Dentre os principais desafios que os líderes desta organização podem encontrar na condução das equipes são: a falta de comprometimento dos colaboradores mais jovens, a resistência à mudança e a retenção de conhecimento por parte dos profissionais mais velhos.

Por meio desse estudo, foi possível constatar que os colaboradores buscam junto à organização o desempenho profissional e a qualidade de vida, não julgam terem problemas de relacionamento, embora encontrem alguns conflitos com os colegas de trabalho.

Deste modo, cabe aos líderes desenvolverem estratégias que contribuam para o crescimento revertendo este quadro atual, tais como tornar as atividades desenvolvidas mais atrativas, desafiadoras para os mais jovens, bem como dinamizar as atividades fazendo com que os mais velhos percam a insegurança em transmitir seus conhecimentos.

No entanto, os resultados apurados indicam como principais oportunidades a facilidade em lidar com novas tecnologias, tanto por parte dos colaboradores mais jovens como dos mais velhos. Além disso, se destaca o comprometimento e a dedicação dos colaboradores mais velhos, sugerindo aos líderes o desenvolvimento de práticas de liderança que estimulem.

Ao analisar como as atuais práticas adotadas interferem no processo de liderança, se observa que a resistência às mudanças e a retenção de conhecimento por parte dos líderes, são os principais pontos de interferência. Desta forma, caberá aos líderes investir no relacionamento mais próximo e efetivo com suas equipes, tendo em vista, a necessidade de se estabelecer vínculos de confiança a fim de estimular a motivação e a colaboração entre os membros das equipes possibilitando maior agilidade e empenho na obtenção dos resultados organizacionais.

Portanto, se deve observar que a liderança atualmente é uma tarefa complexa, pois a busca pela excelência é contínua e se torna fundamental e determinante contar com as pessoas adequadas. É necessário que as organizações busquem colaboradores que possuam valores, crenças e propósitos que sejam alinhados aos objetivos da empresa. Os líderes por sua vez possuem um papel fundamental, pois são os influenciadores direto de seus liderados para a conquista de metas e resultados almejados. A conduta de um líder é passível tanto para estabelecer a confiança ou destruí-la junto a equipe e a organização.

Segundo Maxwell (2011, p. 265) a liderança não é realizada e imposta de uma hora para outra, se trata de um processo que dura à vida inteira, requer empenho e coragem, para que assim possa tornar-se um bom líder. De acordo com o autor o líder não pode nunca parar de aprender, e deve ter convicção o fato de que o seu maior potencial é ter a capacidade de identificar pessoas com potencial e auxiliá-las a se tornarem líderes de sucesso.

A partir dos elementos discutidos ao longo deste estudo é possível perceber que o convívio de diferentes gerações, seja no ambiente de trabalho, escolar ou social tem sofrido alteração. Isto tem relação com a mudança de comportamento que vêm ocorrendo, o que é um fenômeno cultural, sejam com relação ao expressivo uso das ferramentas digitais de comunicação, aceitação e respeito das diferenças sejam com relação ao comportamento ou intelectuais, econômicas, de gênero dentre outras. Assim cabe aos líderes e as organizações aprenderem a lidar com a convivência de gerações com características distintas, absorvendo o melhor de cada qual, bem como moldando as necessidades de melhorias.

Conforme discutem os estudos aqui apresentados como base teórica, as características de cada geração estão pautadas no contexto social e com o período histórico em que seus indivíduos vivem, aprendem e se relacionam. Com isso, os estudos direcionados para as gerações tornam-se de suma importância, uma vez que as mesmas estão cada vez mais presentes nas organizações, universidades, na política, entre outros. Tal diversidade tem tornado o processo de liderança um processo desafiador, pois cabe ao líder identificar os perfis e saber conduzir as equipes compostas por todos os perfis de gerações.

O fato é que embora a Geração Y seja caracteristicamente ágil, com domínio de habilidades das tecnologias e internet, e com isso traga para as organizações grandes mudanças, ela ainda é vista pelas demais gerações como problemáticas,

uma vez que apresenta problema em realização de tarefas e menor comprometimento com as organizações.

Assim, analisando os dados apurados e as características descritas pelo estudo, indica-se aos líderes e gestores das equipes procurar estratégias para lidar, especialmente, com os indivíduos das diferentes gerações. Assim como os colaboradores devem ser sensibilizados e preparados para tornar a convivência em equipe a mais agradável e produtiva imaginável dentro das organizações.

Ribeiro (2013), destaca que as convivências das gerações na esfera empresarial originam muitas divergência e discordâncias, porém quando bem conduzidas ocasionam resultados positivos e proveitosos, sendo esse o principal desafio na gestão de pessoas: ter sabedoria para lidar com cada perfil e lucrar ao máximo o que cada qual possui de melhor, para o alcance e superação de resultados cada vez mais desafiadores e para a estabilidade e crescimento da organização neste mundo globalizado.

Dentre os principais desafios encontrados pelos líderes no decorrer do estudo pode-se dizer que está relacionado ao fato de conduzir em um mesmo ambiente de trabalho, perfis tão distintos, com anseios e prioridades diferentes, além disso saber trabalhar e melhorar a si mesmo sobretudo ao que se refere a resistência a mudança e retenção de conhecimento.

Deve-se ressaltar ainda que embora a principal desafio encontrado sejam os conflitos de ideologias das gerações, quando bem orientados e influenciados a partir dos objetivos organizacionais, trabalho em equipe destas trazem resultados positivos, pois todos têm muito a aprender uns com os outros, sendo essa a grande oportunidade encontrada na condução de uma equipe.

A perspectiva é de que estudos como este cooperem para um alargamento das discussões e dos progressos em estudos sobre o tema, colaborando, também, com as organizações e seus gestores.

Por fim percebe-se que o conflito não é um elemento que preocupe nem líderes e nem colaboradores. Isso é positivo, pois pode significar uma oportunidade de crescimento, compartilhamento de conhecimentos e de aprendizagem organizacional.

Enquanto profissional tal estudo cooperou para uma ampliação de conhecimento, e o interesse em aprofundar um estudo junto aos profissionais destas gerações, pois existe um leque de informações a serem exploradas sobre os mesmos

que podem contribuir beneficentemente para a cooperativa, tais como redução de rotatividade, criação de programas que contribuam para a motivação do colaborador.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, K.M. **Práticas de recrutamento e seleção nas empresas**. 2009. Disponível em: Acessado em: abril, 2018.
- BANOV, M. R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. 2. ed. São Paulo:Atlas, 2011.
- BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de Metodologia:Um guia para a iniciação científica**. São Paulo: MC Graw-Hill, 1990
- BARBIERI, U. F. **Gestão de Pessoas nas Organizações: O talento humano nasociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. 2. ed. São Paulo:Atlas 2009.
- _____. **O Líder Eficaz**. 1. ed. São Paulo: Atlas 2012.
- BENNIS, W..**A formação do líder**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão Contemporânea de pessoas: novaspráticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookmann, 2010.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BLACKABY, H.; **Liderança Espiritual**. São Paulo, 2001.
- BOLGAR, P. H. **O papel do Profissional de RH**. Portal Rh.com.br, Artigo, n. 3374, set.2002.
- CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. **Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano**. XVII Semead – Seminários em Administração, nov. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 1 ed. Elsevier, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2ª ed. São Paulo: Marron Books,2000.
- COSTA, P. C. **Gestão de Pessoas: Arte ou Ciência**. Rh portal- Rh pratica. Out. 2010.
- CHIUZI, R. M., PEIXOTO, B. R. G., & FUSARI G. L. **Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson**. *Temas em Psicologia*, 19(2), 579-590. 2011. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X2011000200018&script=sci_arttext
- CARVALHO, A. P. de; NERI, M. C.; SILVA, D. B. **Diferenciais de salários por raça e gênero: aplicação dos procedimentos de Oaxaca e Heckman em pesquisas**

amostrais complexas. XV Encontro de Estudos Populacionais, 18 a 22 de setembro de 2006. ABEP, 2006.

CACCIAMALI, M.C. e PIRES, J.M. **Instituições do Mercado de Trabalho Brasileiro e Desempenho Econômico.** São Paulo. FIPE/USP. 1995.

CASTRO, A. **X ou Y: conheça as características de liderança das duas gerações.** Entrevista concedida a Gladys Ferraz Magalhães. Disponível em: www.infomoney.com.br/carreira/noticias/2480950/conheca-caracteristicas-lideranca-duas-geracoes. Acesso em: abril, 2018.

CONGER, J. A. **Como as mudanças entre as gerações transformarão a vida organizacional.**In: HASSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richards. (Orgs.) **Aorganização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo: Futura,1998, p.33-40.

CHARAN, R. **O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão.** 5ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CASTELLS, M. (1999). **A era da informação: economia, sociedade e cultura;** volume I - A sociedade em redes. 5. ed. São Paulo.

COLZANI, V.F.. **Guia para redação do trabalho científico.** Curitiba, Juruá. 2002.

CRUZ, B. S. **Flexibilidade de horário e videogame estimulam produtividade no trabalho.** 2012. Disponível em: Acesso em: 13/06/2013

DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional.** São Paulo: Pioneira TL, 1992.

DUCKER, P. **Liderança para Século XVI.** Futura. São Paulo. 2000.

DOXSEY J. R.; DE RIZ, J. **Metodologia da pesquisa científica.** ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, 2002-2003. Apostila.

ERICKSON, T. **E agora geração x? Como manter o auge profissional e exercer a liderança?** Rio de Janeiro. Elsevier, 2011.

FIDELIS, G. J.; MÁRCIA, R. B. **Gestão de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

FIEDLER, F. E. **Liderança e administração eficaz.** São Paulo: Pioneira; EDUSP, 1967.

FLINK, R., FERREIRA, C. N., HONORATO, G. M., ARAUJO, J. R., & PROENÇA, T. S. (2012). **Porque e como atrair e reter os profissionais da Geração Y nas empresas.** InIX Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Recuperado de http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5195.pdf

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo, Atlas: 1999

GUIMARÃES, H. **Mercado de Trabalho, escolaridade e renda no Brasil – 1988 a 1999.** Disponível em

http://www.fundaj.gov.br/geral/educacao_foco/mercado%20de%20trabalho.pdf.

Acesso em 06 de Maio de 2018.

GEORGE, B.; **Discovering Your Authentic Leadership.** *Harvard Business Review*, v. 85, pp.90-138, 2007.

GOMES, A.F. **O outro no trabalho: mulher e gestão.** 2005.

GOMES, A.F.; SANTANA, P.G.W.; SILVA, M.J. **Mulheres Empreendedoras: Desafios e Competências.** 2005.

HERMAN, R. E. **Como Manter os bons funcionários:** Estratégias para solucionar o grande problema dos recursos humanos da década. São Paulo: MakronBooks 1993.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo.** 13 ed. Sextante. Rio de Janeiro, 2006

GOLDSMITH, M.; **Liderança para o Século XXI.** São Paulo: Futura, 2001.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades@: São Paulo >> Lins.** Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=352710>>. Acesso em: 15 de maio de 2018.

JARDIM, R. **Geração impaciência.** *Jornal Opção*, Goiânia, 7 Abr. 2012. Disponível em: <http://www.jornalopcao.com.br/colunas/contradicao/geracao-impaciencia>. Acesso em: Abr. 2018.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo.** Recife: Bagaço, 1999

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo, SP: Saraiva. 2011

LAUER, C. **A chegada da geração Z no mercado de trabalho.** Portal Carreira & Sucesso. Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho> . 2011. Acessado em 07/05/2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LUZ, R. S. **Gestão de pessoas/Ricardo Silveira Luz.** – Rio de Janeiro: LTC, 2008.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 350 p.

MALDONADO, M. T. **A Geração Y no trabalho: um desafio para os gestores.** Recuperado de <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html>. 2005.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro de liderança** 2 ed. Thomas Nelson Brasil. 2007.

- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MALAFIA, Gabriela Silva. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., Rio de Janeiro e Niterói, 2011. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro e Niterói: UFF, 2011.
- MCCRINDLE, M. **The ABC of the XYZ: understanding global generations**. Sydney: UNSW Press, 2002.
- MELO, F. A. O.; SANTOS, A. R.; HAYASHIDA, M. C. B. P.; MACAHO, T. F. A. **Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do perfil do Líder**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.
- MEYER, J. P.; PARFYONOVA, N. M. **Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization**. Human Resource Management Review, Ontario - Canadá, 2009. Disponível em: Acesso em: 25 maio 2018.
- NÓBREGA, M. F.; FERRUCCIO, M. A. **O Impacto da Gestão de Pessoas no Desempenho das Empresas Brasileiras**. XXII Enegep – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, out. 2002.
- MOREIRA, W. **Como as empresas encaram a alta rotatividade de pessoal**. 2014.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.
- OAXACA, R. **Male-female wage differentials in urban labor market**. **International Economic Review**. v. 14, n. 3, p. 693-709, 1973.
- OLIVEIRA, S. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integrare, 2012.
- OLIVEIRA, J. F. de; MARINHO, R. **Liderança: Uma questão de competência**. Porto Alegre: Saraiva, 2005.
- PESCOSOLIDO, A. **Emergent Leaders as Managers of Group Emotion**. In **The Leadership Quarterly**. EUA, 2002.
- PONDER, P.D. **Liderança Passo a Passo**. São Paulo. Editora M. Book do Brasil. 2010.
- KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- KHOURI K. **Liderança é uma questão de atitude**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2009.
- KOUZES, J. M; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z.. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KULLOCK, E, **Grupo Foco, Foco em Gerações: Por que as gerações estão no nosso foco?** 2010. Disponível em <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-asgeracoes-estao-no-nosso-foco/> acessado em Agosto 2018.

RIBEIRO, F. B. **A importância da qualificação para o mercado de trabalho**. Recuperado de <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/8587/a-importancia-da-qualificacao-para-o-mercado-de-trabalho.html>. 2013.

RESENDE, S. **Em entrevista Portal Carreira & Sucesso. Conheça a geração Z**. Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/tendencias/conheca-a-geracao-z> .2009. Acessado em 07/05/2018

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, 2004

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14.ed.. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p

ROESCH, S.M.A.R. **Projetos de estagios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, C. F., et al. **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers**. Seminário de Administração, 14, 2011; Ribeirão preto. . Acesso em: 24 maio, 2018.

SANTOS, M. J. N. **Gestão de Recursos Humanos: Teora e Práticas**. Scielo, jul/dez, 2004.

SEVERINO, A.J. **Metodologia de Trabalho Científico**. Edi. Cortez, 2004.

SILVA, N. T. **Clima organizacional: uma propostados fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior [Dissertação de Mestrado]**. Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.2003.

SILVA. E. L. da. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distancia UFSC. 2001.

SEBRAE. **Artigos para MPE's. 2010**. Quem são, como vivem e o que pensam os jovens da Geração Z. Disponível em: . Acesso em abril, 2018.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**. 26. Ed. Rio de Janeiro. BestSeller. 2010.

SELMAN, Jim. Prefácio. In: Selman, J. **Liderança**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

SERRANO, D.P. Geração X, Geração Y, Geração Z. Disponível em : [HTTP://portaldomarketing.com.br/artigos/Geracao_X_Geracao_Y_Geracao_z.htm](http://portaldomarketing.com.br/artigos/Geracao_X_Geracao_Y_Geracao_z.htm). acesso em 28/04/2018

SERRANO, D. P. **Geração Z**. 17 jul. 2010. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Z.htm>. Acesso em: 08 maio de 2018.

SILVA, J. R. **A geração X**. 2010. Disponível em: Acesso em: 06/05/2018.

TAPSCOTT, D. **Geração Y vai dominar força de trabalho**. ITWEB. 2010. Disponível em: <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48743>. Acessado em 28/04/2018..

TEJON, J. L..**Liderança para fazer acontecer**. São Paulo: Editora Gente, 2006

TIBA, I. em entrevista Portal Carreira & Sucesso. Conheça a geração Z. Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/tendencias/conheca-a-geracao-z> 2009. Acessado em 07/05/20128

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas** .1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

VIZIOLI, M.; CALEGARI, M. **Liderança: A forma do Temperamento**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

WADA, E. K., & CARNEIRO, N. A. **As necessidades da geração Y no cenário de eventos empresariais**. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm> Contribuciones a la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>. 2010.

WIESEL, G. **Geração Z: sustentáveis, exigentes e seus futuros clientes**. Sua empresa está preparada? 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/geracao-z-sustentaveis-exigentes-e-seus-futuros-clientes-sua-empresa-esta-preparada/33541/>>. Acesso em: 31 abril 2018.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B..2008. **Choque de gerações**. Disponível em: <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed_mar/ed65cef-cap.html>. Acesso em: 03 de maio 2018.

ANEXO I

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

**MBA EM RECURSOS HUMANOS**

OLÁ, ME CHAMO DUANE DEBASTIANI FARINELLA, ESTOU REALIZANDO UM MBA EM RECURSOS HUMANOS E ESTOU ESCREVENDO MEU TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC) QUE IRÁ TRATAR DOS DESAFIOS DOS GESTORES EM LIDERAR EQUIPE DE DIFERENTES GERAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO.

PARA O DESENVOLVIMENTO DESTA ESTOU REALIZANDO UMA BREVE ENTREVISTA, A FIM DE OBTER INFORMAÇÕES QUE ME AUXILIEM A INSTITUIR ARGUMENTOS SOBRE OS DESAFIOS DOS GESTORES DOS LÍDERES E AS GERAÇÕES QUE DESENVOLVEM ATIVIDADES EM CONJUNTO, BEM COMO CONSEGUIR APRESENTAR SOLUÇÕES OU SUGESTÕES QUE VENHAM AUXILIAR NESTE PROCESSO.

POR ESSE MOTIVO VENHO CONTAR COM SUA COLABORAÇÃO, PARA RESPONDER A ESTA, A MESMA SERÁ TOTALMENTE SIGILOSA, NÃO SENDO DIVULGADO EM MOMENTO ALGUM NOME OU OUTRA INFORMAÇÃO QUE POSSA LHE IDENTIFICAR.

DESDE JÁ AGRADEÇO A SUA COLABORAÇÃO.

ATT.

DUANE DEBASTIANI FARINELLA

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS COLABORADORES**PERGUNTAS ESPECÍFICAS**

1. Gênero

- masculino
- feminino

2. Estado civil

- solteiro
- casado
- divorciado / separado
- viúvo

3. Escolaridade

- fundamental completo
- fundamental incompleto
- ensino médio completo
- ensino médio incompleto
- superior completo
- superior incompleto

pós graduado

4. Tempo de empresa

- até 1 ano
- de 1,1 a 2 anos
- de 2,1 a 5 anos
- de 5,1 a 10 anos
- acima de 10 anos 95

5. Qual ano do seu nascimento?

- até 1945;
- 1946 a 1964
- 1965 a 1977
- 1978 a 2000
- a partir de 2000

6. O que é mais importante para você no seu trabalho?

- Desempenho profissional
- Estabilidade na empresa
- Relacionamento interpessoal
- Salário
- Qualidade de vida

7. Você tem problemas de relacionamentos com superiores de idades diferentes (mais novos ou mais velhos)?

- Sim
- Não

8. Você encontra conflitos com colegas (mais novos ou mais velhos) com que frequência?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Sempre

9. Quais as principais diferenças percebidas entre profissionais (colegas de trabalho / superiores) **mais novos?**

- Convencimento
- Facilidade com novas tecnologias
- Executar várias tarefas simultaneamente
- Falta de comprometimento
- Não percebe nenhuma diferença

10. Quais as principais diferenças percebidas entre profissionais (colegas de trabalho / superiores) **mais velhos?**

- Retenção de conhecimento
- Comprometimento / dedicação
- Resistência a mudança
- Não percebe nenhuma diferença

ANEXO II

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Ministério da Educação

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Campus Pato Branco
Curso de MBA em Recursos Humanos

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

A acadêmica da MBA em recursos humanos da UTFPR - Campus Pato Branco, Duane De Bastiani Farinella, está executando atividades de pesquisa vinculadas à elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). O projeto tem como objetivo identificar e analisar os desafios e oportunidades para a liderança na condução de equipes de diferentes gerações em uma cooperativa médica de Pato Branco - PR.

Sua colaboração na pesquisa será de suma importância para o desenvolvimento da mesma. Por isso, pede-se a sua participação e autorização para a realização de coleta de dados atinentes ao referido projeto através do fornecimento de informações por meio de: entrevista semi-estruturada. Suas informações serão utilizadas apenas para as finalidades da pesquisa e não serão objeto de avaliação pessoal no sentido de verificação de acerto ou erro.

A participação na pesquisa não envolve risco físico, tampouco constrangimento de qualquer natureza. A identidade dos envolvidos será preservada em todas as fases dos projetos e os mesmos terão pleno direito de censura sobre os conteúdos que fornecerem individualmente.

Se a qualquer momento desejar informações adicionais sobre as pesquisas, ou, a qualquer tempo, decidir não participar ou desejar interromper sua participação, pode entrar em contato no horário comercial pelo telefone (46) 99118503 ou pelo e-mail leonardi@utfpr.edu.br, endereçando a mensagem à Professora Profa. MSc. Audrey Leonardi, orientadoras desta pesquisa.

MSc. Audrey Merlin Leonardi de Aguiar

Coordenadora do Projeto/Orientadora

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____,
na condição de _____,

Declaro que fui devidamente esclarecido(a) sobre a pesquisa e concordo em participar da mesma autorizando e fornecendo informações através de entrevista semi-estruturada.

_____, ____/____/2018.

Nome: _____

Assinatura



Apêndice A
Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
 Sistema de Bibliotecas

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Autor¹: DUANE CARLI DEBASTIANI FARINELLA

CPF¹: 06454584909 **Código de matrícula¹: 1944703**
Telefone¹: (46) 999118503 **e-mail¹: duane_farinella@hotmail.com**
Curso/Programa de Pós-graduação: ESPECIALIZAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS

Orientador: PROF^a. M.SC. AUDREY HAUSSCHILDT MERLIN
Co-orientador: PROF^a. DR^a. GIOVANNA PEZARICO E PROF^a. M.SC. GABRIELLA SUZANA LORENZZON MAFFIOLETTI

Data da defesa: 27/07/2018

Título/subtítulo: DESAFIOS DA LIDERANÇA EM EQUIPE DE DIFERENTES GERAÇÕES: O CASO DE UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO NA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ

Tipo de produção intelectual: () TCC² (X) TCCE³ () Dissertação () Tese

Declaro, para os devidos fins, que o presente trabalho é de minha autoria e que estou ciente:

- dos Artigos 297 a 299 do Código Penal, Decreto-Lei no 2.848 de 7 de dezembro de 1940;
- da Lei no 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, sobre os Direitos Autorais,
- do Regulamento Disciplinar do Corpo Discente da UTFPR; e que plágio consiste na reprodução de obra alheia e submissão da mesma como trabalho próprio ou na inclusão, em trabalho próprio, de idéias, textos, tabelas ou ilustrações (quadros, figuras, gráficos, fotografias, retratos, lâminas, desenhos, organogramas, fluxogramas, plantas, mapas e outros) transcritos de obras de terceiros sem a devida e correta citação da referência.

Duane Carli De Bastiani Farinella

Pato Branco, 17 de Agosto, 2018

¹ Para os trabalhos realizados por mais de um aluno, devem ser apresentados os dados e as assinaturas de todos os alunos.

² TCC – monografia de Curso de Graduação.

³ TCCE – monografia de Curso de Especialização.

Apêndice B



Ministério da Educação

Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Sistema de Bibliotecas

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO, DISSERTAÇÕES E TESES NO PORTAL DE INFORMAÇÃO E NOS CATÁLOGOS ELETRÔNICOS DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UTFPR

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a UTFPR a veicular, através do Portal de Informação (PIA) e dos Catálogos das Bibliotecas desta Instituição, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9.610/98, o texto da obra abaixo citada, observando as condições de disponibilização no item 4, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, visando a divulgação da produção científica brasileira.

1. Tipo de produção intelectual: () TCC⁴ (X) TCCE⁵ () Dissertação () Tese

2. Identificação da obra:

Autor⁶: DUANE CARLI DEBASTIANI FARINELLA

RG³: 104498590 CPF³: 06454584909 Telefone³: (46) 999118503

e-mail³: duane_farinella@hotmail.com

Curso/Programa de Pós-graduação: **ESPECIALIZAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS**

Orientador: **PROFA. MSC. AUDREY HAUSSCHILDT MERLIN**

Co-orientador: **PROF^a. MSC GIOVANNA PEZARICO e PROF.^a MSC GABRIELLA LORENZON**

Data da defesa: **27/07/2018**

Título/subtítulo (português): **DESAFIOS DA LIDERANÇA EM EQUIPE DE DIFERENTES GERAÇÕES: O CASO DE UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO NA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ**

Título/subtítulo em outro idioma: **CHALLENGES OF TEAM LEADERSHIP OF DIFFERENT GENERATIONS: THE CASE OF A MEDICAL WORK COOPERATIVE IN THE SOUTHWEST REGION OF PARANÁ**

Área de conhecimento do CNPq:

Palavras-chave: **Liderança, Gerações, Organizações**

Palavras-chave em outro idioma: **Leadership, Generations, Organizations**

3. Agência(s) de fomento (quando existir):

4. Informações de disponibilização do documento:

Restrição para publicação: () Total⁷ () Parcial⁴ (x) Não Restringir

Em caso de restrição total, especifique o porquê da restrição:

Em caso de restrição parcial, especifique capítulo(s) restrito(s):

Pato Branco, 17 de Agosto de 2018

⁴ TCC – monografia de Curso de Graduação.

⁵ TCCE – monografia de Curso de Especialização.

⁶ Para os trabalhos realizados por mais de um aluno, devem ser apresentados os dados e as assinaturas de todos os alunos.

⁷ A restrição parcial ou total para publicação com informações de empresas será mantida pelo período especificado no Termo de Autorização para Divulgação de Informações de Empresas. A restrição total para publicação de trabalhos que forem base para a geração de patente ou registro será mantida até que seja feito o protocolo do registro ou depósito de PI junto ao INPI pela Agência de Inovação da UTFPR. A íntegra do resumo e os metadados ficarão sempre disponibilizados

Assinatura do Autor

Assinatura do Orientador