

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

PATRICIA MONTEIRO DO CARMO

Gerações de líderes e seus perfis de lideranças:
um estudo sobre o relacionamento dos líderes de uma instituição de ensino superior

Uberlândia/MG

2018

PATRICIA MONTEIRO DO CARMO

**Gerações de líderes e seus perfis de lideranças:
um estudo sobre o relacionamento dos líderes de uma instituição de ensino superior**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação
em Administração da Universidade Federal de
Uberlândia como exigência parcial para a
obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Prof. Dr. Edileusa Godói de Sousa.

**Uberlândia/MG
2018**

**Gerações de líderes e seus perfis de lideranças:
um estudo sobre o relacionamento dos líderes de uma instituição de ensino superior**

Monografia aprovada para a obtenção do título de
Bacharel no Curso de Graduação em Administração
da Universidade Federal de Uberlândia pela banca
examinadora formada por:

Uberlândia, ____ de _____ de _____.

Prof. Dr. Edileusa Godói de Sousa, UFU/MG

Prof. Me. Andrea Costa Van Herk Vasconcelos, UFU/MG

Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes, UFU/MG

RESUMO

A gestão de gerações é um dos temas emergentes no campo da Administração, especificamente na área de gestão de pessoas. O quadro empresarial prioriza a flexibilização e cooperação e essas premissas são fundamentais para os atuais líderes, que precisam redefinir suas atitudes e posições para que o trabalho em equipe seja enaltecido, assim como o líder. O tema do presente estudo é o conflito entre as gerações e perfis de liderança. Para tanto, este se traduz para o seguinte problema de pesquisa: como os perfis de liderança existentes em uma instituição de ensino superior privado de Araguari (MG) relacionam-se com seus respectivos subordinados?

O estudo iniciou-se com uma pesquisa de referências teóricas sobre as definições, as características dos tipos de liderança e de gerações. Em seguida, foram coletadas as respostas dos participantes por intermédio dos questionários. Com base nos dados sobre os anos de nascimento, os respondentes foram subdivididos em gerações *baby boomers* (grupo três); X (grupo dois); Y e Z (grupo um) e, então, foram analisadas as características de cada geração e quais os perfis de liderança existentes.

A pesquisa conseguiu ilustrar como os perfis de liderança de uma instituição de ensino superior de Araguari (MG) relacionam-se com os subordinados, ou seja, agrupou-se os líderes em gerações (*baby boomers*, X, Y, Z), dos quais a geração Z é aquela que possui menor número. A partir disso, foi determinado os perfis dos líderes, os quais possuem características dos estilos gerenciais participativo e democrático, identificado os tipos de conflitos existentes, listado as principais características dos líderes e definido se os conflitos existentes influenciaram na gestão da organização. Além disso, foi possível comparar a teoria e prática da atuação de gerentes e/ou coordenadores com relação aos seus subordinados. A principal ideia foi verificar as diferenças de características entre um líder Z, um líder *baby boomer* e intermediários, com isso, comparou-se o relacionamento destes com seus liderados.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos. Gestão de Gerações. Liderança.

ABSTRACT

The management of generations is one of the emerging themes in the field of administration, but specifically in the area of personnel management. The business framework prioritizes the flexibility and cooperation, and these assumptions are critical for today's leaders you need to redefine their attitudes and positions for that teamwork is enhanced and so the leader is also. The subject of the present study is the conflict between generations and leadership profiles. For both this translates to the following problem: as the existing leadership profiles in a private institution of higher learning of Araguari, Minas Gerais relate to their respective subordinates?

The study began with a survey of theoretical references on the definitions, characteristics of the types of leadership and on the generations and its features. And then, the responses of the participants were collected by means of questionnaires. From the data on the years of birth, respondents were divided into generations, baby boomers (group three); X (group two); Y and Z (group a) and then analyzed the characteristics of each generation and the existing leadership profiles.

We were able to illustrate how the leadership profiles of a higher education institution of Araguari-Minas Gerais relate to subordinates, IE, grouped the leaders in generations (baby boomers, X, Y, Z), of these which the generation Z is the one that has fewer. From then on, the profiles of the leaders, which have characteristics of participatory and democratic management styles and identified the types of conflicts that exist, listed the key features of the leaders, set if the existing conflict influenced the management of Organization. In addition, it was possible to compare the theory and practice of managers and/or coordinators with respect to their subordinates. The main idea was to verify the differences of characteristics between a leader and a baby boomer leader and also of intermediaries and compared their relationship with their subordinates.

Keywords: Conflict management. Management of Generations. Leadership.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Períodos de tempo das gerações <i>boomers</i> , <i>baby boomers</i> , X e Y	12
Quadro 2 – Contexto e características das gerações: veteranos, <i>baby boomers</i> , X, Y e Z	12
Quadro 3 – Realidade brasileira das gerações Y, X e <i>Baby Boomers</i>	13
Quadro 4 – Importantes características das gerações: veteranos, <i>baby boomers</i> , X, Y e Z	14
Quadro 5 – Diferenças entre as gerações: pontos mais relevantes	16
Quadro 6 – Pontos-chave das quatro gerações: <i>Baby Boomers</i> , X, Y e Z	18
Quadro 7 – Comparação entre a relação da geração X e Y	18
Quadro 8 – Resumo-guia das classificações de gerações	20
Quadro 9 – Definição das competências exigidas para um bom líder	23
Quadro 10 – As distinções entre um gerente e um líder	24
Quadro 11 – Papéis do líder: ontem e hoje	24
Quadro 12 – As características do líder transformacional e transacional	25
Quadro 13 – Tipos de liderança: diretiva, de apoio, orientada à realização e participativa	26
Quadro 14 – Teoria estruturalista versus teoria contingencial	27
Quadro 15 – Estilos de liderança: estratégico, gerencial e visionário	27
Quadro 16 – Tipos de poder legítimo: tradicional, carismático e legal	27
Quadro 17 – Abordagem dos traços, do comportamento e situacional	28
Quadro 18 – Tipos de liderança	28
Quadro 19 – Estilos gerenciais: por tarefa, por relacionamento ou por situação	29
Quadro 20 – Tipos de líder: nato, treinável e formidável	30
Quadro 21 – Líder autocrático versus líder participativo	30
Quadro 22 – Os líderes autoritários, democráticos, <i>laissez-faire</i> , carismático e populista	31
Quadro 23 – Escolaridade por grupo de análise	35
Quadro 24 – Características Ideais Líderes-Gerações	42

Quadro 25 – Liderança versus Perfil – comparação entre grupos	43
Quadro 26 – Características dos Liderados pelos Líderes do Grupo 1	45
Quadro 27 – Características dos Liderados pelos Líderes do Grupo 2	45
Quadro 28 – Características dos Liderados pelos Líderes do Grupo 3	46
Quadro 29 – Características dos Liderados pelos Líderes do Grupo 1	46
Quadro 30 – Características dos Liderados pelos Líderes do Grupo 2	47
Quadro 31 – Características dos Liderados pelos Líderes do Grupo 3	47
Quadro 32 – Liderança versus Gestão de Gerações – comparação entre grupos	50
Quadro 33 – Liderança versus Gestão de Conflitos – comparação entre grupos	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação de gêneros	34
Figura 2 – Classificação de estado civil	35
Figura 3 – Escolaridade global	36
Figura 4 – Dados sobre ano de nascimento	37
Figura 5 – Tempo de casa	37

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Gestão de Pessoas	12
2.2 Gerações.....	12
2.3 Liderança	23
2.3.1 Líder versus gerente.....	24
2.3.2 Tipos de líderes.....	25
3. METODOLOGIA	34
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
4.1. Dados pessoais	35
4.2 Liderança versus Perfil	39
4.3 Liderança versus Gestão de Gerações	45
4.4 Liderança versus Gestão de Conflitos	52
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	56

1. INTRODUÇÃO

O tema do presente estudo é o conflito entre as gerações e perfis de liderança. Para tanto, este se traduz para o seguinte problema de pesquisa: como os perfis de liderança existentes em uma instituição de ensino superior privado de Araguari (MG) relacionam-se com seus respectivos subordinados? Tal problema remete às seguintes questões: há conflitos entre as gerações? Os conflitos entre as gerações são gerados pelos tipos de liderança? Dentre as gerações ativas, quais são os tipos de líderes encontrados? Como é o relacionamento do líder mais velho com os subordinados mais novos e com os mais velhos? E como é o relacionamento do líder mais novo com os subordinados mais novos e mais velhos? Esses conflitos são gerados devido às gerações e/ou aos tipos de liderança?

Esta pesquisa é relevante porque a gestão de gerações é um dos temas emergentes no campo da Administração, especificamente na área de gestão de pessoas. Foi verificado que há poucos trabalhos publicados na área, como um estudo de Barreto et al. (2011) aponta. As contribuições deste trabalho trazem, para o campo acadêmico, conhecimento e comprovação empírica de como se dá a integração entre as gerações e identifica entre as gerações (*baby boomers*, X, Y, Z) quais são os tipos de líderes existentes.

Segundo Davel e Machado (2001), o quadro empresarial prioriza a flexibilização e cooperação, tais premissas são fundamentais para os atuais líderes, que precisam redefinir suas atitudes e posições para que o trabalho em equipe seja enaltecido, assim como o líder.

O estudo inicia-se com uma pesquisa de referências teóricas sobre as definições, as características dos tipos de liderança e de gerações. Portanto, os participantes da pesquisa foram divididos em subgrupos separando as gerações *baby boomers*, X, Y e Z e, então, foram levantadas as características de cada geração e quais os perfis de liderança existentes. As teorias encontradas na literatura pesquisada sobre a temática foram comparadas com os resultados da pesquisa empírica.

O objetivo geral do presente estudo é retratar como os perfis de liderança de uma instituição de ensino superior de Araguari (MG) relacionam-se com os subordinados. Os objetivos específicos são: separar os líderes em gerações (*baby boomers*, X, Y, Z), determinar os perfis dos líderes, identificar os tipos de conflitos existentes, listar as principais características dos líderes e definir se os conflitos existentes atrapalham a gestão da organização. Além disso, tem-se o objetivo de comparar a teoria e a prática da atuação de gerentes e/ou coordenadores com relação aos seus subordinados. A principal ideia é verificar as diferenças de características entre um líder Z, um líder *baby boomers* e, também, dos

intermediários, comparando, assim, o relacionamento destes com seus liderados. Objetiva-se também identificar se existe um tipo de líder ideal e se sim, quais são os motivos para tal hipótese. Para embasar o trabalho, serão utilizadas referências de vários autores sobre os temas gerações *baby boomers*, X, Y, Z; liderança e os seus tipos; e, gerência.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

Ternoski et al. (2016) apontam que um dos esforços de Recursos Humanos atualmente é repensar o papel das pessoas dentro da empresa e suas relações de trabalho. A Gestão de Pessoas define-se como função que permite a colaboração eficiente dos colaboradores para que estes atinjam os objetivos da empresa. Para os autores, os colaboradores de uma empresa podem levá-la ao topo ou às ruínas, o que dependerá única e exclusivamente do modo como estas são geridas.

Cordeiro et al. (2013) afirmam que a população de jovens a caminho do mercado de trabalho está aumentando gradualmente e que também há grande número pessoas prestes a se aposentar. Esses cenários são desafios para o departamento de Gestão de Pessoas, que necessita rever políticas, processos e práticas, os quais necessariamente precisam compor ideais das gerações mais novas e das mais velhas.

Os autores citados definem Gestão de Pessoas como sistema, políticas e práticas que são o guia para conduzir e interferir no trabalho de acordo com as regras da empresa.

As pessoas, além de trabalhar nas companhias, são partes destas. Portanto, formam uma grande equipe, mas essa equipe é composta por pessoas que possuem diversas diferenças que podem segregar o grupo. Uma das diferenças observadas, atualmente, é a idade dos colaboradores, que gera conflitos organizacionais. Observa-se que as empresas têm colaboradores de todas as gerações repartindo o mesmo local de trabalho. Portanto, é preciso entender quais são essas gerações e quais são suas características, para que a Gestão de Pessoas possa gerenciar a multiplicidade geracional. A seguir, as diferentes classificações dos autores quanto às gerações.

2.2 Gerações

Percebe-se atualmente um misto de gerações, que pode ser definido como o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um mesmo contexto histórico, determinando comportamentos e causando impacto direto no desenvolvimento da sociedade. (TERNOSKI et al., 2016). Para o autor, as gerações são definidas conforme o Quadro 1 a seguir, com ênfase na geração Y:

Quadro 1 – Períodos de tempo das gerações *boomers*, *baby boomers*, X e Y

<i>Boomers</i>	<i>Baby</i>	Geração X	Geração Y
----------------	-------------	-----------	-----------

	boomers		
Até 1946	Entre 1946-1964	Entre 1964-1980	Entre 1981-2000
			Avanços na tecnologia e quebras de paradigma no mercado de trabalho
			Individualização devido às multitarefas
			Desejo por novas experiências = ascensão rápida
			Contexto de muita ação, atividades variadas e tarefas múltiplas
			Gerar muito lucro para as empresas (mente avançada)
			Adaptam-se a todas áreas
			Pessoas maduras, inteligentes emocionalmente, não misturam pessoal com profissional
			Não criam problemas desnecessários de relacionamento pessoal

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Em contrapartida, Novelli, Leite e Sitta (2010) abordam as gerações em cinco categorias, as quais são indicadas a seguir, no Quadro 2:

Quadro 2 – Contexto e características das gerações: veteranos, *baby boomers*, X, Y e Z

Veteranos/Tradicionais	Baby Boomers	X	Y	Z/Nativos digitais
Até 1945	Entre 1946-1969	Entre 1970-1980	Entre 1981-1990	A partir de 1991
Segunda Guerra Mundial, Grande Depressão e Muro de Berlim.	Pós-guerra, explosão demográfica, movimento dos direitos civis, deficientes, homossexuais, feminismo, liberdade sexual, <i>Beatles</i> , Guerra do Vietnã, Guerra Fria e assassinatos de personalidades.	Globalização, influência da carreira do país, construção do Muro de Berlim, consumismo, fim da Guerra Fria, decadência de estadistas, surgimento de novas tecnologias e AIDS.	Década de avanços tecnológicos, prosperidade econômica, valorização da infância e da democracia.	Televisão a cabo, <i>world wide web</i> , <i>Windows</i> , <i>games</i> , <i>Playstation 3</i> , comunicação via SMS, telefone celular, MP3 e outros, copiadores de CD, DVD, banda larga, <i>wi-fi</i> , <i>blogs</i> , <i>wikis</i> , <i>Orkut</i> , <i>YouTube</i> , <i>chats</i> .
Respeito pela hierarquia e autoridade.	Respeito à relação de amor e ódio. Liderança por consenso.	Respeito pela competência.	Autoridade é um colega de trabalho.	
Dedicados.	Foco nas atividades.	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	Motivação: Desafios, ação, execução de tarefas múltiplas.	Realizam multitarefas naturalmente.

Espírito de sacrifício.	Automotivação.	Céticos e superprotetores.	Dinâmicos, seguros, inquietos, impacientes.	Pouca tolerância à demora, demanda ao imediatismo.
Perspectiva prática das atividades.	Perspectiva otimista.	Valorizam a flexibilidade.	Trabalham em rede.	Serviços têm que estar disponíveis todo o tempo.
Desafio: buscar adquirir informação.				Desafio: aprender a selecionar e separar as informações.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

O Quadro 2 destaca os contextos em que cada geração viveu e, com base nesses dados, pode-se entender como cada geração sente ou age. Sabe-se que a geração de veteranos viveu em períodos de Guerra Mundial, por isso, eles possuem um espírito de sacrifício e também são focados em respeito à hierarquia e à autoridade, os quais são princípios oriundos do exército. Em contrapartida, os nativos digitais vivem em uma época com multitecnologias, jamais vistas em tão grande proporção. Devido a esse fator, são pessoas que não toleram a demora, ou seja, desejam tudo de maneira imediata.

Veloso, Dutra e Nakata (2016) abordam as seguintes gerações, retratadas no Quadro 3:

Quadro 3 – Realidade brasileira das gerações Y, X e *Baby Boomers*

Geração Y	Geração X	<i>Baby boomers</i>
A partir de 1978	1965-1977	1946-1964
Preserva opiniões e lado pessoal é mais prioritário que profissional.	Céticos, ambiente mais informal e hierarquia menos rigorosa.	Mais motivados, otimistas e nunca se desligam do trabalho.
Contato direto com tecnologia de informação e individualização.	Contexto de <i>downsizing</i> corporativo (insegurança no emprego).	Procuram por oportunidades para adicionar renda (trabalho social).
Contexto de instabilidade econômica (Brasil) e democracia ascendendo. Mercados voláteis no mundo.	Empregados não leais a postos de trabalho (instabilidade).	Esforços escolares em carreira que proporcionasse posição no mercado de trabalho.
	Desenvolvimento de habilidades de empregabilidade.	Valor a <i>status</i> e ascensão profissional na empresa (são leais).
Brasil = 33% da população ativa.	Brasil = 34% da população ativa.	Brasil = 34% da população ativa.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Franklin et al. (2017) afirma que há diferentes gerações no mercado de trabalho e estas têm diferentes pontos de vista e expectativas, pluralidade de interesses, formas diferentes de pensar e de fazer as coisas. São pessoas com idades diferentes que viveram em épocas diferentes

e cada uma possui características únicas de acordo com seu tempo. As gerações mais novas são tecnológicas e inovadoras e levam uma vida mais conectada, gostam de se divertir no trabalho e sentir prazer com isso, ao contrário de seus antepassados que são conservadores e colocam o dever sempre em primeiro lugar.

A demografia brasileira caminha para um aumento da população de jovens ingressando no mercado de trabalho e para um grande número de pessoas avançando para a idade de aposentadoria (IBGE, 2012). A geração Y é hoje um dos principais temas que estudiosos vêm discutindo no meio acadêmico e executivo; discute-se que um dos maiores desafios está relacionado à impaciência dessa nova geração. As empresas estão encontrando dificuldade em manter os bons colaboradores, oferecendo a eles mais do que um salário e benefícios, pois as mesmas possuem dificuldade em lidar com as novas gerações que estão entrando no mercado. (FRANKLIN et al., 2017 p. 1)

Franklin et al. (2017) também abordam as gerações em cinco categorias, conforme demonstrado no Quadro 4:

Quadro 4 – Importantes características das gerações: veteranos, *baby boomers*, X, Y e Z

Veteranos	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
1922-1943	1948-1963	1964-1977	1978-1994	1990 em diante
Grande Depressão e 2ª Guerra Mundial.	Querem provar a eles mesmos suas qualidades.	Carreira em longos anos, cresceram junto às empresas.	Referências muito distintas e distantes das gerações anteriores.	Redes sociais, integração à tecnologia, inovação e comunicação virtual.
Fase de aposentadoria, porém há vontade de trabalhar meio período ou como professor de vintura.	Carreira à frente da família (<i>workaholics</i>).	Comunicativos, visão estratégica, preocupação com empregos, e segurança.	Motivação: aprender sem parar, melhorar as habilidades, entender os objetivos.	Múltiplas atividades.
Valoriza lealdade e dedicação.	Firmes e maduros nas decisões.	Valorizam o trabalho e estabilidade financeira.	Vivem em época diferentes dos seus antepassados, com tecnologia em ascensão.	Telas de computadores, salas de bate-papo e ambientes simulados.
Alto controle corporativo.	Não são influenciáveis.	Deixam de lado a qualidade de vida e a família.	Pesquisa por inovação e quebra paradigma.	“ <i>Personas</i> múltiplas”.
Valores: lealdade ao chefe, crença no trabalho pesado, <i>status quo</i> e figuras de autoridade.	Renda consolidada, padrão de vida estável, priorizam qualidade, passado é base para futuro.	Contradição: autossuficientes, confiantes, valor à criação, à educação e à independência acima do trabalho.	Retorno rápido e crescimento profissional sem parar e em curto tempo.	Estruturas de consciência fragmentadas e transitórias.

Maioria não está ativa no mercado.	Dão valor à carreira, ao crescimento profissional, porém fidelizam as empresas.	Trabalham para quem melhor atender expectativas e necessidades, equilíbrio entre a vida familiar e a profissional.	Geração dos resultados, descendentes dos X.	
------------------------------------	---	--	---	--

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Franklin et al. (2017) tratam de forma especial a geração Y. Essa geração tem como motivação os desafios e interesses em subir rapidamente nos níveis hierárquicos na empresa, o que provoca alta rotatividade nas organizações. Outra característica dessa geração é aceitar com facilidade a diversidade, ou seja, as pessoas dessa geração convivem naturalmente com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus grupos de relações.

A geração Y nasceu e vive em um mundo tecnológico, no qual o desenvolvimento do pensamento é total, ou seja, essas pessoas tem um olhar global e local, o que é um ponto muito significativo no novo mundo de trabalho. É a geração que mais tem sabedoria sobre a tecnologia (computadores, e-mails e digitação) porque sintonizam os acontecimentos em tempo real e também estão interligados a muitas pessoas. É a geração que trabalha para viver e não vive para o trabalho, ou seja, o trabalho é mais do que uma fonte de dinheiro, é uma fonte de prazer e aprendizado, por isso uma busca sem fim por vida prazerosa e agradável, na qual o pessoal e profissional devem estar equiparados, sendo conduzidos por expectativas de autorrealização. Trabalhar em forma de brincadeira não é ruim, as empresas cada vez mais devem entender que isso pode ser bem lucrativo. (FRANKLIN et al., 2017)

A geração Y não valoriza o longo tempo em uma única empresa e por isso acaba sendo taxada como não leais, porque pensam mais em si do que nas próprias organizações. Pessoas dessa geração não são complicadas de recrutar, têm como objetivos liberdade, flexibilidade e criatividade no trabalho e não respeitam cargos ou currículos, porém, são atraídas por competência real e comportamento ético. Esse comportamento é originário da própria relação com os pais, a qual é baseada na indiferença sobre autoridade e não à hierarquia. Porém, o desafio da geração é inovar, juntando a herança das gerações anteriores e acrescentando ideais para próxima geração, e isso só irá acontecer se tal geração estiver atenta aos erros e acertos dos seus antepassados para que o caminho seja corrigido para as próximas. (FRANKLIN et al., 2017)

É uma geração extremamente individualista em comparação às anteriores, batalham por autonomia de opinião e de ação. Tem perfil pormenorizado, ainda que não priorizem a

estabilidade no emprego, os jovens pensam muito nos fatos antes de tomarem decisões, isso quer dizer que eles são seres sagazes, fortes e potentes em intelectualidade. O perfil é influenciado pelas várias tecnologias de entretenimento e comunicação das décadas de 1980 e 1990 e esse perfil ainda está em transformação. Estes almejam o topo e por isso, alguns já lideram profissionais mais velhos do que eles. (FRANKLIN et al., 2017)

Tal geração está focada em resultados e não em processos, devido à falta de paciência para detalhes simplistas, isso acaba se tornando conflito, o qual pode ser gerenciado e transformado em pontos construtivos para as empresas. Diferentes gerações e opiniões podem ser discutidas e gerar um resultado de união e crescimento para as empresas, até porque essas gerações ainda terão que conviver muito tempo juntas. (FRANKLIN et al., 2017)

A geração Y ainda não é a ideal para os cargos de gestão porque é preciso misturar a experiência da geração X com as novidades da geração Y, proporcionando mais as tecnologias da geração Z. (FRANKLIN et al., 2017)

Já Carvalho e Brito (2013) apontam as seguintes gerações no Quadro 5:

Quadro 5 – Diferenças entre as gerações: pontos mais relevantes

<i>Boomer</i>	<i>Baby Boomers</i>	<i>Geração X</i>	<i>Geração Y</i>	<i>Geração Z</i>
Antes de 1946	1947-1959	1960-1970	1980	1990
Fim da 2ª Guerra Mundial.	Pós 2ª Guerra Mundial (volta dos soldados para casa, conceberam muitos filhos).	Uso de recursos tecnológicos. No Brasil: Diretas Já e fim da Ditadura.	Contexto de grandes mudanças tecnológicas e quebra de paradigmas.	Muitos ainda não estão ativos economicamente.
Lealdade e disciplina.	Emprego fixo e estável.	Insegurança no emprego.	Individualistas por fazer várias coisas ao mesmo tempo.	Individualistas e antissociais (excêntricos).
Respeito à autoridade.	Definem a cultura corporativa.	Resistência ao novo.	Desejo por novas experiências.	Conexão 24 horas pela internet.
Adaptação à ambiente escasso.	Ambiente de música, arte (hippie, feminismo, direitos civis).	Ambientes de trabalho informais, flexíveis e horizontais.	Ambiente inovador, querem ascensão rápida (tempo curto e continuamente).	Ambiente familiar sem conexão inseparável com os pais.
Valor à austeridade.	Valor ao tempo de serviço (experiência).	Valor ao equilíbrio entre carreira e vida pessoal.	Empresas verificam capacidade de cada profissional.	Imediatistas, sem paciência, prováveis problemas de relacionamento empresarial.

Objetivos sociais da paz e prosperidade nacional.	Era da paz e amor (contra conflitos armados).	Iniciativa pessoal e ceticismo contra grandes empresas.	Experiência + competência = promoções dentro de uma empresa.	Trabalho em equipe exige respeito e tolerância: virtudes a serem desenvolvidas.
Pragmáticos e disciplinados.	<i>Workaholic</i> , otimistas e automotivados.	Formam a próxima geração (Y).	Tempo de casa na empresa não é primordial.	-
Maioria aposentados.	Diretores e gerentes ou mentores ou <i>coaches</i> .	Empresários e gestores.	-	Estudantes.
-	Entram em conflito com os mais jovens, então Gestão de Pessoas deve estar atenta.	Formação acadêmica e internacional.	-	-

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

No Quadro 5, verifica-se as diferenças entre as características de cinco gerações: a primeira é caracterizada por lealdade e disciplina, a segunda prioriza o emprego fixo e estável, a terceira vive uma insegurança constante no emprego, a quarta é individualista porque faz muitas coisas ao mesmo tempo e a quinta é antissocial. Os *boomers* possuem respeito à autoridade, são severos e adaptaram-se ao ambiente escasso das guerras mundiais, já os *baby boomers* são aqueles que definiram a cultura corporativa da maioria das empresas tradicionais, por isso, valorizam o tempo de serviço em uma empresa. Em contrapartida, os integrantes da geração X dão valor ao equilíbrio entre carreira e vida pessoal, por isso, valorizam um ambiente organizacional informal e flexível e horizontal, porém, ainda possuem resistência ao novo. Diferentemente de todas as gerações anteriores, a geração Y deseja novas experiências e busca por um ambiente de trabalho inovador. Por fim, a geração mais nova está sempre conectada à internet e prevê que o trabalho em equipe será um desafio.

Para as gerações *baby boomers*, X e Y, o significado de carreira sólida é estabelecer-se na mesma empresa com fidelidade ao emprego e estabilidade. Porém, a geração mais nova, Z, almeja uma carreira sem fronteiras, com flexibilidade, autonomia e qualidade de vida. Contudo, ambas planejam o seu futuro organizacional e os fatores que mais motivam são a qualidade de vida e flexibilidade no trabalho. (FANTINI; SOUZA, 2016). Para os autores, as gerações *baby boomers* e X têm número de empregos menor do que os Y e estes em menor tempo, o que prevê alta rotatividade dessa geração.

De acordo com Fantini e Souza (2016), as gerações caracterizam-se conforme o Quadro

Quadro 6 – Pontos-chave das quatro gerações: *Baby Boomers*, X, Y e Z

<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
Leais ao emprego	Ceticismo	Ansiedade	Individualismo
Respeito à hierarquia	Empreendedorismo	Curiosidade	Liberdade
	Busca qualidade de vida	Busca por novidades	Conexão às redes sociais
Motivação por meio da estabilidade no emprego e segurança financeira. O salário, satisfação no cargo, relações interpessoais e qualidade de vida no emprego são importantes e têm mais força de motivação se aliadas.			A liberdade, autonomia e flexibilidade os motivam.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Tridapalli et al. (2017) enfatizam as relações entre as gerações Y e X, nas quais as diferenças e semelhanças estão destacadas no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 – Comparação entre a relação da geração X e Y

Pontos-chave	X	Y
Formação prioritária.	Ensino Médio.	Ensino Superior.
Tempo na empresa atual.	3 anos ou mais.	3 anos ou menos.
Quantidade de empresas nas quais já trabalhou.	No máximo 4.	Mais de 4.
Fatores mais importantes para satisfação em ordem decrescente.	Salário e crescimento profissional, benefícios para si mesmo, benefícios para a família, ambiente salubre, credibilidade da empresa.	Salário e crescimento profissional, oportunidades profissionais, ambiente salubre, credibilidade da empresa e benefícios.
Trabalho em equipe.	100% não vê problema.	90% não vê problema.
Líder perfeito.	Democrático.	Democrático.
Disponibilidade para receber novas informações e capacitações.	Sim.	Sim.
Comprometimento.	Igual.	Igual.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Tridapalli et al. (2017) apontam o seguinte conflito: insatisfação no relacionamento interpessoal. A geração X tem alto nível de insatisfação com a geração Y devido à “falta de interesse com as metas; falta de atenção no que está fazendo; não respeitar a hierarquia do setor onde trabalha; postura no ambiente de trabalho”. E a geração Y tem médio nível de insatisfação

com a geração X devido ao: “autoritarismo; ao medo de mudanças no setor e, por fim, à falta de disponibilidade para passar seus conhecimentos” (TRIDAPALLI et al., 2017, p. 154).

De acordo com Quartarolli et al. (2015), para muitas pessoas da geração *baby boomer*, o tempo de trabalho em uma empresa ultrapassa os 20 anos e os motivos estão ligados à forte afinidade com a empresa e à estabilidade financeira que consequentemente proporciona planejamento da vida com segurança. Além do mais, os fatores motivacionais para essa geração são em ordem crescente: valorização e reconhecimento, ética no trabalho e salários e benefícios. Os valores empresariais são a ética, a autonomia, a segurança, a excelência e o respeito às pessoas. Os valores pessoais são família, dignidade e liberdade. Os conflitos são originados pela diferença de valores pessoais entre a geração *baby boomer* e as demais, pelo medo de ficar sem o emprego e pela falta de facilidade em compartilhar atividades arriscadas com aqueles menos experientes.

Ainda, segundo Quartarolli et al. (2015), a geração X trabalha em uma empresa devido, primeiramente, aos salários e benefícios, depois às oportunidades de aprendizado e desenvolvimento e, por fim, à valorização e reconhecimento. Os fatores motivacionais são oportunidade de reconhecimento e aprendizado, afinidade com os valores da empresa, estabilidade financeira e desafios. Os valores empresariais são respeito às pessoas, segurança e ética, e os valores pessoais são iguais aos da geração *baby boomer*. E os conflitos são originados pela falta de experiência da geração mais nova, ou seja, dificuldades da geração X em aceitar as características da geração mais nova e também dificuldade em liderar os mais velhos.

A geração Y tem média de 5 anos de tempo de casa nas empresas e esse número é devido, em sua maioria, à oportunidade de aprendizado e desenvolvimento. Os valores pessoais são, do mais importante para o menos: família, humildade, honestidade. Os valores organizacionais são segurança, trabalho em equipe e respeito às pessoas. Os conflitos são gerados devido à falta de medo de ficar sem o emprego ou ideal de atualização constante. Essa geração não tem dificuldades em aceitar as outras gerações e também não tem um perfil de colega ideal.

O Quadro 8, a seguir, é um resumo sobre as diferenças de todas as abordagens citadas anteriormente sobre as gerações. Esse quadro será o guia do trabalho em diante.

Quadro 8 – Resumo-guia das classificações de gerações

Veteranos/Tra dicionais/Boo mers	<i>Baby boomers</i>	Geração X	Geração Y	Z/Nativos digitais
Até 1946	Entre 1947-1969	Entre 1970-1980	Entre 1981-2000	A partir de 2001

Segunda Guerra Mundial, Grande Depressão e Muro de Berlim.	Pós 2ª Guerra Mundial, explosão demográfica (volta dos soldados para casa, conceberam muitos filhos), movimento dos direitos civis, ambiente de música, arte (hippie), deficientes, homossexuais, feminismo, liberdade sexual, <i>Beatles</i> , Guerra do Vietnã e Fria e assassinatos de personalidades. Era da paz e amor (contra conflitos armados).	Globalização, influência da carreira do país, construção do Muro de Berlim, consumismo, fim da Guerra Fria, decadência de estadistas, surgimento de novas tecnologias e AIDS. No Brasil: Diretas Já e fim da Ditadura.	Avanços na tecnologia e quebras de paradigma no mercado de trabalho; prosperidade econômica, valorização da infância e da democracia. Contexto de instabilidade econômica (Brasil) e democracia ascendendo. Mercados voláteis no mundo.	Televisão a cabo, <i>world wide web</i> , <i>Windows</i> , <i>games Playstation 3</i> , comunicação via SMS, telefone celular, MP3 e outros, copiadores de CD, DVD, banda larga, <i>wi-fi</i> , <i>blogs</i> , <i>wikis</i> , <i>Orkut</i> , <i>YouTube</i> , <i>chats</i> . Redes sociais, integração à tecnologia, inovação e comunicação virtual. Conexão 24 horas pela internet.
Respeito pela hierarquia e autoridade.	Respeito à relação de amor e ódio. Liderança por consenso. Em sua maioria são diretores e gerentes ou mentores ou <i>coaches</i> . Costumam entrar em conflito com os mais jovens.	Respeito pela competência. perfeito é o democrático. Comunicativos, visão estratégica.	Individualização devido às multitarefas. Referências muito distintas e distantes das gerações anteriores.	Realizam multitarefas naturalmente.
Valores: lealdade ao chefe, crença no trabalho pesado, <i>status quo</i> .	Foco nas atividades. São <i>workaholic</i> , ou seja, nunca se desligam do trabalho.	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	Desejo por novas experiências = ascensão rápida, tempo de casa não é primordial, em sua maioria três anos ou menos.	Pouca tolerância à demora, demanda ao imediatismo, sem paciência. Prováveis problemas de relacionamento empresarial, porque o trabalho em equipe exige respeito e tolerância: virtudes a serem desenvolvidas.
Dedicados, disciplinados e pragmáticos.	Automotivação, ou seja, querem provar a eles mesmos suas qualidades.	Céticos e superprotetores.	Contexto de muita ação, atividades variadas e tarefas múltiplas.	Serviços tem que estar disponível todo o tempo.
Espírito de sacrifício.	Perspectiva otimista.	Valorizam a flexibilidade, informalidade e ambiente de trabalho horizontal e com hierarquia menos rigorosa.	Vão gerar muito lucro para as empresas (mente avançada).	Desafio: aprender a selecionar e separar as informações.
Perspectiva prática das atividades.	Desafio: buscar adquirir informação. Uma maneira é os esforços escolares em carreira que proporciona posição no mercado de trabalho.	Desafio: buscar adquirir informação. Uso de recursos tecnológicos. Resistência ao novo. Formação acadêmica e internacional, mas a maioria tem só ensino médio.	Adaptam a todas as áreas, trabalham em rede. Empresas verificam a capacidade de cada profissional. Experiência + competência = promoções dentro de uma empresa.	“Personas múltiplas”.

Desafio: buscar e adquirir informação	Procuram por oportunidades para adicionar renda (trabalho social), ou seja, a carreira à frente da família.	Contexto de <i>downsizing</i> corporativo (insegurança no emprego).	Pessoas maduras, inteligentes emocionalmente, não misturam pessoal com profissional. Não criam problemas desnecessários de relacionamento pessoal.	Estruturas de consciência fragmentadas e transitórias.
Fase de aposentadoria (maioria não está no mercado), porém há vontade de trabalhar meio período ou como professor de vindouras.	Valor ao <i>status</i> e ascensão profissional na empresa (são leais). Renda consolidada, padrão de vida estável, priorizam qualidade, passado é base para futuro.	Empregados não leais a postos de trabalho (instabilidade). Desenvolvimento de habilidades de empregabilidade.	Autoridade é um colega de trabalho, mas acha vagarosa a decisão do X.	Muitos ainda não estão ativos economicamente. A maioria são estudantes.
Alto controle corporativo.	Brasil = 34% da população ativa.	Brasil = 34% da população ativa.	Motivação: desafios, ação, execução de tarefas múltiplas, aprender sem parar, melhorar as habilidades, entender os objetivos.	Individualistas e antissociais (excêntricos).
Adaptação ambiente escasso.	Firmes, maduros nas decisões. Não são influenciáveis.	Tempo na empresa atual é de três anos ou mais. Trabalham para quem melhor atender às expectativas e às necessidades, equilíbrio entre a vida familiar e a profissional.	Dinâmicos, seguros, inquietos, impacientes, ansiosos. Geração dos resultados, descendentes dos X.	Ambiente familiar sem conexão inseparável com os pais.
Valor à austeridade.	Dão valor à carreira, ao crescimento profissional, porém fidelizam as empresas.	Contradição: autossuficientes, confiantes, valor à criação, à educação e à independência acima do trabalho.	Desafio: buscar adquirir informação. Buscam por novidades, são curiosos.	A liberdade, autonomia e flexibilidade os motivam.
Objetivos sociais da paz e prosperidade nacional.		Formam a próxima geração (Y).	Preserva opiniões e lado pessoal é mais prioritário que profissional.	

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

O Quadro 8, anterior, aponta as principais diferenças entre as gerações. Entre as abordagens dos diversos autores, verificou-se muitas diferenças sobre o ano de início e término de cada geração. Para este estudo será adotado que a geração de *boomers* são as pessoas nascidas até 1946, os *babies boomers* são aqueles nascidos entre 1947 e 1969, a geração X entre 1970 e 1980, a geração Y entre 1981 e 2000 e, por fim, a geração Z a partir de 2001. Portanto,

a partir das diferenças apontadas, é possível verificar que um líder deve estar atento e precisa gerenciar os conflitos, tendo que favorecer a integração entre as gerações. A seguir, serão abordados os estilos de liderança, tema base para responder ao problema de pesquisa: como os perfis de liderança existentes em uma instituição de ensino superior privado de Araguari (MG) relacionam-se com seus respectivos subordinados?

2.3 Liderança

Araújo et al. (2013) interligam as palavras líder, seguidor e situação. Eles definem liderança como uso de influência para com atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas, ou seja, é o ato de identificar, desenvolver, canalizar e enriquecer o potencial da empresa e daqueles presentes. Para tal influência, os seguidores devem corroborar com o líder, o qual deve primordialmente ter habilidade para lidar com as diferentes pessoas, porque cada um tem um comportamento distinto e essas diferenças, se bem ajustadas, são complementares em uma equipe ou organização. O líder deve verificar as deficiências de cada um e ajudar os liderados naquilo que eles não são bons. Há uma teoria denominada Teoria Caminho-Meta, na qual trata o líder como pessoa que deve motivar os seguidores, traçar metas e caminhos oportunos, administrar as oportunidades, eliminar barreiras e premiar por bom desempenho.

Segundo Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), a liderança é importante, porém muito desafiadora e há diferentes tipos de poder e autoridade que dependerá das características dos próprios líderes e também dos liderados, ou seja, dependerá das inter-relações sociais. Algumas responsabilidades atribuídas aos cargos de poder são a necessidade de alcançar objetivos corporativos e possuir um conjunto de competências desejadas e necessárias ao seu exercício. Sempre houve uma preocupação ao desenrolar da história humana: muitas vezes os acontecimentos da história estiveram submetidos à ação de líderes privilegiados e únicos e a história dos povos é a somatória das biografias desses líderes.

Os líderes possuem traços comuns e importantes, como: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional. Há o que chamam de liderança partilhada: o líder deve conhecer em que situações deve agir como chefe e em quais momentos agir como parceiro, sendo que o líder deve desenvolver outros líderes. Assim, a empresa precisa muito deles, porque a produção de mudança em sua maioria é o líder que proporciona, por meio de estabelecimento da direção estratégica da empresa, comunicação das metas aos recursos humanos e motivação para que estes os cumpram. A liderança é análoga à arte de mobilizar os

outros para que estes queiram lutar por pretensões partilhadas. (ARRUDA, CHRISÓSTOMO E RIOS; 2010)

Os autores mostram o desenvolvimento do conceito de liderança, que foi gradualmente mudando de um estilo de liderança autoritário (Teoria X) para uma liderança democrática, a qual motiva o colaborador, que a partir desse momento entende e é compreendido como parte contribuinte da organização. Essa teoria toma como base os valores humanos e sociais. Há descentralização das decisões e delegação de responsabilidade, o que favorece maior grau de liberdade, então os liderados assumem desafios e isso satisfaz as necessidades de autorrealização, porque eles passam a ter participação na tomada de decisão. As características dos líderes são visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia.

De acordo com Barth (2016), os líderes precisam de quatro tipos de competências, as quais estão relacionadas no Quadro 9, a seguir:

Quadro 9 – Definição das competências exigidas para um bom líder

Competências para líder	Definição
Gerenciamento da atenção	Intenções ou pontos de vista que envolvem os outros para resultados, metas e direção. O líder deve partilhar dos mesmos pensamentos.
Gerenciamento de significado	Transmitir pontos de vista (comunicar e alinhar). Contexto de várias informações. Assim, a necessidade de significado. O líder deve juntar fatos, conceitos e casos.
Gerenciamento da confiança	Liderados irão seguir líderes nos quais podem confiar. Foco e constância.
Gerenciamento de si próprio	Conhecimento e desenvolvimento de si mesmo.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

De acordo com Bernardy, Socreppa e Silva (2016), ser líder é ser perceptível às tendências do ambiente de trabalho, ou seja, é estar ligado a todas as informações e saber como encaixar sua opinião com a dos outros ao redor. É estar aberto às sugestões da equipe de trabalho e ao mesmo tempo conciliar os acontecimentos, filtrando o que é necessário e o que trará bons resultados ao andamento das atividades de sua equipe.

2.3.1 Líder versus gerente

Para compreender melhor a definição de líder, é melhor compararmos um líder com um gerente. O Quadro 10 traz essas diferenças:

Quadro 10 – As distinções entre um gerente e um líder

	Gerente	Líder
Apoia-se	Regras, normas e procedimentos.	Capacitações, habilidades e nos liderados.
Rotina	Batalha a ser vencida.	Reinício de novas oportunidades.
Crise	Problemas desgastantes e aborrecidos.	Situações inevitáveis a serem enfrentadas com competência e discernimento.
Palavras-chave		Ação, inovação, questionamentos, longo prazo, originais, competências não aprendidas.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Pontes (2008) compara em seu trabalho o papel do líder antigo e o do líder atual. As premissas apontadas por eles estão definidas a seguir, no Quadro 11:

Quadro 11 – Papéis do líder: ontem e hoje

Antigo papel	Novo papel
Até década de 1960.	A partir da década de 1970, 1980.
Planejar, organizar, controlar e corrigir.	Necessidade de ter colaboradores mais dedicados.
Bom chefe, comandante, autoridade = total controle dos funcionários dentro da empresa.	Bom líder = aquele que estimula os funcionários, vende os objetivos à equipe, favorece um clima bom no trabalho.
Pessoas com QI elevado, autoconfiantes, ambiciosas, habilidades sociais.	Capacidade de influenciar pessoas a agir.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

O Quadro 11, anterior, salienta as principais diferenças entre os líderes antigos com os atuais. Essas são informações importantes para a análise Gestão de Pessoas, as quais precisam ser entendidas e repassadas para a cúpula do planejamento estratégico da empresa. Essas diferenças também mostram o perfil das empresas antes dos anos 1960 e das empresas após os anos 1970. Entende-se, assim, que o papel do líder mudou porque as empresas passaram a ter necessidades diferentes.

2.3.2 Tipos de líderes

Segundo Bento e António Maria Veloso (2008), os líderes são classificados em transformacional e transacional. O Quadro 12, a seguir, aponta as definições e principais características de cada tipo.

Quadro 12 – As características do líder transformacional e transacional

Transformacional (Carismático)	Transacional
A inspiração para com os colaboradores é por meio da visão pessoal e da energia. Causa impacto representativo na empresa.	O líder define o papel e os requisitos das tarefas para os subordinados.
Motiva os subordinados a fazer mais do que se espera deles. Eleva sentimento de importância do colaborador e do valor das tarefas.	Motiva por meio do processo de troca (recompensa/desempenho).
Faz o colaborador mudar ou aumentar os seus interesses quanto ao trabalho e/ou empresa. Colaborador com necessidade de autorrealização.	Determina o que os subordinados precisam para realizar seus próprios objetivos e objetivos da empresa.
Há troca nos propósitos e recursos entre líder-seguidor, mas também há melhoria de ambos. É moral porque aumenta o nível de conduta humana (aspiração moral de ambos).	Atribui recompensas e castigos pelo desempenho.
Mais eficaz.	Menos eficaz.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

De acordo com Góis (2011), o líder transacional realiza um acordo com os liderados e este baseia-se em uma troca mais superficial, não de autorrealização. Há dois componentes fundamentais: o primeiro é a recompensa contingente, que pode ser definida como estabelecimento do que o liderado deve fazer (esforço que deve desempenhar) para que ganhe a recompensa; e o segundo é gestão por exceção ativa, no qual o líder acompanha o desempenho e corrige as ações, se necessário. Entretanto, os componentes primordiais do líder transformacional são: a influência idealizada ou carisma, que é a liderança por meio dos juízos dos liderados sobre os líderes, ou seja, características pessoais que os liderados se identificam; a motivação inspiracional, definida como indução de expectativas boas para um bom trabalho; a estimulação intelectual, que é encorajar os liderados a buscarem novas informações, crenças, ideais; e, por fim, a consideração individualizada, na qual é entendida como a forma que o líder trata ou lida com cada indivíduo/seguidor.

Segundo Araújo et al. (2013), existem quatro tipos de liderança, as quais são listadas no Quadro 13:

Quadro 13 – Tipos de Liderança: diretiva, de apoio, orientada à realização e participativa

Diretiva	De apoio	Orientada à realização	Participativa
Diz quais são as tarefas dos subordinados e quais resultados são esperados.	Preocupado com a satisfação das necessidades e preferências dos liderados.	Propõe metas desafiantes, busca melhorias e mostra confiança no subordinado.	Permite que o subordinado influencie na tomada de decisão.
Oferece estrutura psicológica:	Mostra consideração pelo bem-estar e promove	Ênfase no orgulho pelo trabalho.	Consulta o subordinado e analisa as considerações

subordinados sabem o que o líder espera deles.	clima organizacional amigável.		dele.
Há planejamento e coordenação do trabalho.	Há amistosidade e acessibilidade.	Autoavaliação com base nas realizações pessoais.	Relaciona grau de esforço com objetivo e produz recompensa.
Diretrizes, políticas, regras e procedimentos são esclarecidos.	Fonte de autoconfiança, satisfação social e diminuição de estresse e frustração.	Motiva os liderados a esforçarem-se para alcançar o alto padrão de desempenho.	Eleva harmonia entre meta pessoal com profissional. Promove autonomia. Aumenta pressão.
Eficácia: depende do nível de preferência dos subordinados por independência e autonomia.	Aumenta performance dos subordinados proporcionalmente ao esforço do líder direcionado.	Motiva os liderados a ter mais confiança na própria habilidade e assumir riscos calculado.	Eficácia: depende do nível de preferência dos subordinados por independência e autonomia.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

O Quadro 13, anterior, é importante porque mostra que o estilo de liderança participativo é aquele que tem condições de aumentar a harmonia entre meta pessoal e profissional, além de promover a autonomia entre os colaboradores, o que também gera um aumento da pressão sobre os mesmos colaboradores. Em contrapartida, o tipo de líder diretivo é aquele que é focado em diretrizes, políticas e regras, ou seja, o trabalho é altamente planejado e coordenado. Os meios termos desses dois tipos são os estilos de apoio e o orientado à realização. O líder de apoio está preocupado com a satisfação dos liderados, devido a isso, o colaborador tem baixo nível de estresse e frustração. O líder de realização sempre propõe metas desafiadoras e a avaliação é baseada nas realizações pessoais.

Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) abordam os dois tipos de teoria sobre liderança no Quadro 14:

Quadro 14 – Teoria estruturalista versus teoria contingencial

Teoria Estruturalista	Teoria Contingencial
Líder flexível.	Líder busca atitude, procedimento ou técnica administrativa que melhor contribuirá para o objetivo da empresa.
Resistente à frustração. Capacidade de adiar recompensas e desejos.	Analisa a situação, as circunstâncias e os momentos ideais.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) ainda abordam os três tipos de líderes no Quadro 15:

Quadro 15 – Estilos de liderança: estratégico, gerencial e visionário

Estratégico	Gerenciais	Visionários
Sonha e tenta realizar o sonho.	Nunca para para sonhar.	Apenas sonha.
Mais valor do que combinação de gerencial e visionário.	Objetiva estabilidade financeira no curto prazo.	Objetiva viabilidade no longo prazo.
Provoca desordem, erros, porém, isso vale a pena.	Manutenção <i>status quo</i> .	Mudanças.
Aumenta a energia e a produtividade dos liderados.	Não investe em inovação.	Inova para criar valor.
Realiza mais tarefas em menos tempo.		
Prazer no trabalho, criativo, inovador e corre riscos.		

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Pontes (2008), em seu trabalho, cita Max Weber e traz quais são os tipos de poder legítimo, os quais são verificados no Quadro 16, a seguir:

Quadro 16 – Tipos de poder legítimo: tradicional, carismático e legal

Tradicional	Carismático	Legal
Líder do tipo patriarcal.	Líder popular e político.	Poder deriva do respeito aos procedimentos indicados pela lei.
Cacique.	Demagogo.	Mais importante no mundo moderno.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

De acordo com Pontes (2008), há algumas teorias que ao longo da história tentaram entender e definir os líderes ou os tipos de liderança. Dentre elas, há a liderança situacional, que visa que o líder avalie o nível de discernimento dos liderados e, assim, este saberá como se comportar. Nesse tipo de liderança, o líder deve ajudar os liderados a atingir o nível de amadurecimento até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Outros ainda falam que a liderança é algo que já nasce com a pessoa, ou seja, algo que está intrínseco, e, assim, o líder possui uma série de características (tais como a sociabilidade, a fluência verbal, a inteligência, a iniciativa, a sensibilidade às necessidades das outras pessoas, a autoconfiança) que o distingue dos não líderes.

Teorias de traços de personalidade são as mais antigas. Um traço é igual a uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Então, de acordo com teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distingue das demais pessoas. Esses podem ser traços físicos, intelectuais, sociais ou relacionados à uma tarefa.

Estudos feitos na Universidade Estadual de Ohio (*Ohio State University*) apontam a liderança como conduta de uma pessoa quando esta coordena atividades em um grupo de pessoas para alcançar um objetivo. Esse estudo é com base em duas dimensões: a primeira é a estrutura inicial: comportamento do líder ao delinear a relação entre ele e os membros do grupo de trabalho, bem como ao tentar estabelecer padrões bem definidos de organização, canais de comunicação e métodos de ação; a segunda é a consideração: comportamento, que indica amizade, confiança mútua, afeto na relação entre o líder e os membros de sua equipe. Ambas são distintas, e nenhuma depende da outra. (PONTES, 2008)

Barth (2016) também trata das abordagens sobre liderança e elas estão diferenciadas no Quadro 17:

Quadro 17 – Abordagem dos traços, do comportamento e situacional

Dos traços	Do comportamento	Situacional
Liderança nasce com indivíduo.	Identificação do comportamento que torna o líder mais eficaz.	Liderança varia segundo experiência do subordinado.
Menos aceita.	Classificação em líder autoritário = tarefa e democrático = relações humanas.	Varia também de acordo com disposição para aceitar responsabilidade.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Ainda, segundo Pontes (2008), há estudos da Rede Administrativa de *Hersey e Blanchard*, as quais se baseiam em dois conceitos teóricos: o primeiro é aquele que frisa a realização de tarefa e o segundo reforça o desenvolvimento de relações pessoais. Esse estudo indica cinco tipos de líderes, os quais são descritos no Quadro 18:

Quadro 18 – Tipos de liderança

Empobrecido	Country Clube	Tarefa	Meio termo	Equipe
Esforço mínimo para realizar o trabalho e manter-se na empresa.	Relação entre pessoas é amistosa e agradável na empresa.	Eficiência nas operações = mínima intervenção de humanos.	Igualdade entre realização do trabalho e manutenção do moral no nível satisfatório.	Pessoas interessadas e com objetivo comum (confiança e respeito).

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Davel e Machado (2001) relembram os estudos sobre liderança, eles apontam que a teoria dos traços esteve permanente até a década de 1940 e esta colocava ênfase nas qualidades pessoais. No início da década de 1950, cientistas comportamentais preocuparam-se com

aspectos que caracterizam o estilo de comportamento do líder, ou seja, a atenção estava voltada para aquilo que o líder faz, os estudiosos eram interessados nos tipos de comportamento adotados pelos líderes os quais seriam responsáveis pelo aumento da eficácia ao dirigir seus seguidores. Já entre a década de 1960 e 1980, os enfoques passaram a ser os situacionais ou contingenciais, os quais enfatizam que a emergência e a manutenção de um líder eficaz devem considerar aspectos que fazem parte do ambiente dentro do qual o líder está agindo. Esses estudos exploram então as variáveis que cercam o processo de liderança, sem deixar de lado os diferentes tipos de comportamento dos líderes. Os estudos sobre liderança resumem-se em três aspectos:

(1) o processo de influência pelo qual o líder tem um impacto sobre os outros, induzindo-os a se comportarem de uma determinada maneira; (2) este processo de influência é concebido como incorporado ao contexto de um grupo; e (3) o líder influencia o comportamento dos membros de um grupo rumo aos objetivos que o grupo pretende alcançar. (DAVEL e MACHADO, 2001, p. 110)

Ainda segundo Davel e Machado, a partir da década de 1980, as questões culturais e identificatórias passaram a ser o foco do estudo sobre liderança, as quais passam a ser definidas como interferência nos objetivos e estratégias, no comprometimento e consentimento dos comportamentos, na manutenção e identificação do grupo e na cultura de uma organização.

De acordo com Ternoski et al. (2016), existem três tipos de estilo gerencial, os quais estão abordados no Quadro 19:

Quadro 19 – Estilos gerenciais: por tarefa, por relacionamento ou por situação

Tarefa	Relacionamento	Situação
Definição e estruturação do papel do líder e liderados.	Relações de trabalho com base em confiança, amizade e calor humano.	Identificação da realidade e adaptação do estilo conforme exigências.
Aspectos técnicos, objetivos e hierárquicos.		Flexibilidade para adaptação.
Perfil de gerente.	Perfil de liderança.	Perfil de liderança.
	Geração Y simpatiza-se com esse tipo.	

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Segundo Barth (2016), há três tipos de líder: o nato, o treinável e o formidável. Os quais estão descritos no Quadro 20:

Quadro 20 – Tipos de líder: nato, treinável e formidável

Nato	Treinável	Formidável
Nasce com dom de liderar.	Não nasce com dom.	Nasce com dom.
Nasce com todas as características pessoais e atitudes de líder.	Nasce com algumas características e as outras desenvolve com esforço e empenho.	Nasce com todas as características e ainda se esforça, treina e desenvolve habilidades.
Líder toma decisão rápida sem ajuda de outras pessoas, ou seja, sem análise.	Aplicado e respeitoso com todos.	Líder admirável.
Organizações com conflitos internos.	Adapta-se às necessidades da empresa.	Adapta-se às necessidades da empresa.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Barth (2016) também aborda o líder autocrático e o líder participativo, os quais são diferenciados no Quadro 21:

Quadro 21 – Líder autocrático versus líder participativo

Autocrático	Participativo
Tomada de decisão centralizada.	Tomada de decisão descentralizada.
Subordinados devem executar exatamente o que foi pedido.	Subordinados ajudam a decidir o que deve ser executado.
Base para atingir metas e intimidar: ameaças e punições.	Relacionamento baseado em recompensas.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

De acordo com Bernardy, Socreppa e Silva (2016), os tipos de líderes existentes são:

Quadro 22 – Os líderes autoritários, democráticos, *laissez-faire*, carismático e populista

Autoritário	Democrático	<i>Laissez-faire</i>	Carismático	Populista
Chefe: ordena subordinados.	Contrário ao autoritário.	Deixar andar, líder permite aos liderados caminharem sozinhos.	Age superficialmente.	Promissor quanto a tudo que foca.
Controla atividades.	Flexível e não se difere dos demais.	Grupo de trabalho age por si só.	Responsabilidade para si mesmo.	Age emocionalmente sobre as “vítimas”.
Subordinados são seguidos de perto e seu rendimento é	Mediador de situações: liderados participam das	Equipe de trabalho decide e toma as	Liderados acreditam que ele tem potencial extremo.	Existência de vínculos íntimos com os liderados.

medido.	decisões.	decisões sem a presença do líder.		
Só os resultados da produção são importantes.	Estimula trabalho em equipe.	Consulta o líder só em extrema necessidade.	Autoconfiante e isso é inspirado aos colaboradores.	Promessas constantes.
Aspecto humano é desconsiderado.	Preocupados com motivação e expectativas pessoais e profissionais dos liderados.	Equipe com senso de coerência, nada por impulso, não há mediador.	Tipo arriscado para organização.	Ligados à incompetência profissional.
Delega atividades de maneira inflexível.	Busca constante por melhoria para equipe.	Grupo age por livre e espontânea vontade.	Tudo está em torno desse tipo de líder.	Colaboradores que se iludem com esse tipo.
Prepotente.	Líder é fonte de consulta e opinião para liderados.	Grupo precisa de experiências profissionais enriquecedoras para não ter resultados negativos.	Caso haja corte de contato com esse tipo, as informações se cortam também.	Colaboradores ficam com lado desse tipo porque precisam do emprego.
Hoje, maioria das pessoas (não se limitam, são explanatórias) não corrobora com este.	Permite integridade entre equipe, todos no mesmo nível a fim do objetivo comum.	Líder não tem controle da situação e equipes sem bom uso da liberdade.		Colaboradores não saem do lado desse tipo porque não competem no mercado.
Hoje, esse tipo tem equipe altamente rotativa.	Hoje, há muitos líderes desse tipo. Permite melhor condição de trabalho e saúde dos liderados.	Hoje, o número desse tipo é extremamente baixo.		Hoje, comum nas organizações.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

O Quadro 22, anterior, aborda com clareza alguns tipos de líderes. O primeiro é o autoritário, o qual é um líder das antigas empresas, aquelas mais tradicionais, que se relacionavam com seus funcionários de forma controladora, rígida, tirana. Esse tipo não consegue ter uma equipe com baixo nível de *turnover*. Em contrapartida, o segundo tipo é democrático, o qual mantém um relacionamento com os liderados de forma flexível e busca constante pela satisfação destes e, o mais importante, é o líder que escuta os liderados para que possa tomar alguma decisão. O terceiro tipo é chamado *laissez-faire*, esse diferentemente do anterior, é aquele líder que deixa os funcionários tomarem as próprias decisões, o que exige qualificações e experiências específicas dos liderados. O quarto tipo é aquele que alega que age, mas de fato, não age; muita expectativa é colocada sobre ele. Esse não é um tipo recomendado

para as organizações. E, por fim, o líder populista é aquele que foca em relacionamentos, faz muitas promessas e os liderados só contribuem com ele devido à necessidade de permanecer em um emprego.

3. METODOLOGIA

A pesquisa tem a abordagem do tipo qualitativa, na qual é definida a seguir:

De maneira diversa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995, p. 58)

Segundo os objetivos ou propósitos, é uma pesquisa explicativa, com aplicação de questionários. O estudo visa à aplicação da técnica com os gerentes e coordenadores de curso da instituição de ensino superior, que foram divididos em três grupos, o primeiro composto por pessoas da geração Z e pessoas da geração Y, o segundo grupo é composto por pessoas da geração X e o terceiro composto por pessoas da geração *baby boomers*. A classificação das gerações baseia-se no referencial teórico e as divisões representam a composição das gerações na empresa pesquisada.

Foram coletados 18 questionários dos líderes dos departamentos administrativos e coordenadores de cursos de uma instituição de ensino superior da cidade de Araguari (MG), abordando as seguintes categorias para análise: Liderança; Gestão de Conflitos e Gestão de Pessoas – as primeiras questões dos questionários eram concernentes a perfil de liderança – em seguida Gestão de Pessoas e por fim as questões referentes à Gestão de Conflitos.

A instituição foi escolhida por conveniência e interesse da pesquisadora, a qual está próxima ao ambiente da organização, e todos os 44 gerentes e coordenadores foram convidados a responder o questionário, porém por motivos diversos somente 18 puderam responder. O roteiro do questionário foi construído com base em pesquisa de questionários de outros trabalhos e ainda com base no referencial teórico. A coleta de dados aconteceu entre setembro e novembro de 2018.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

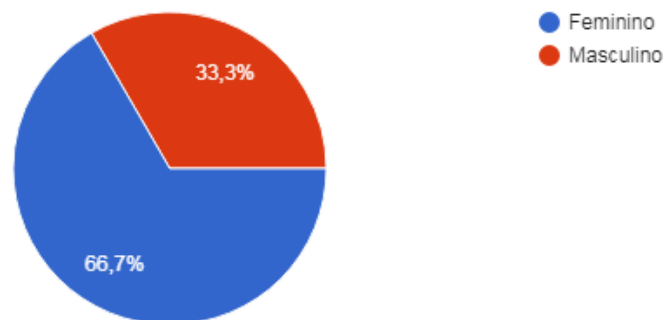
As análises foram fundamentadas nas posteriores categorias de análise: Liderança, Gestão de Pessoas e Gestão de Conflitos.

4.1. Dados pessoais

Gênero: o primeiro grupo é composto por três mulheres e três homens, já o segundo grupo é composto por cinco mulheres e um homem e, por fim, o terceiro grupo é composto por quatro mulheres e dois homens. Portanto, verifica-se que o percentual de mulheres é maior do que o de homens, conforme Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Classificação de gêneros

Gênero:
18 respostas



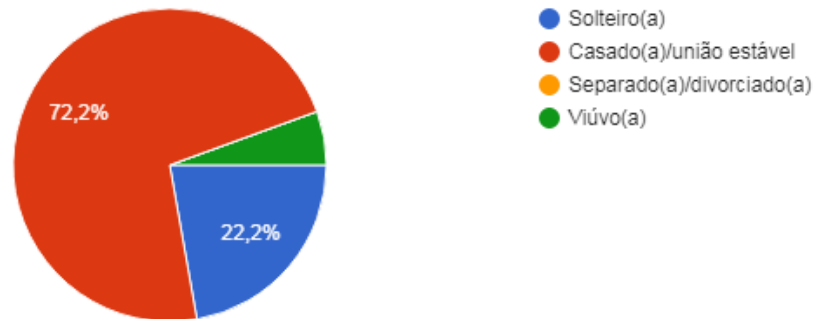
Fonte: elaborada pela autora.

Estado Civil: o primeiro grupo tem três pessoas solteiras, o segundo grupo tem uma pessoa solteira e o terceiro grupo não tem pessoas solteiras. O primeiro grupo tem três pessoas casadas, o segundo grupo tem cinco pessoas casadas e o terceiro grupo também tem cinco pessoas casadas e uma viúva. Portanto, verifica-se que a maioria da população da pesquisa é composta por pessoas casadas, conforme Figura 2 a seguir, e em termos percentuais por grupo, os membros da geração *baby boomers* são o grupo com maior número de casados.

Figura 2 – Classificação por estado civil

Estado Civil

18 respostas



Fonte: elaborada pela autora.

Escolaridade: a seguir, o Quadro 23 com as descrições das escolaridades dos grupos:

Quadro 23 – Escolaridade por grupo de análise

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Superior incompleto	1	0	0
Superior completo	2	2	0
Pós-graduação	2	0	3
Mestrado	1	3	2
Doutorado	0	1	1

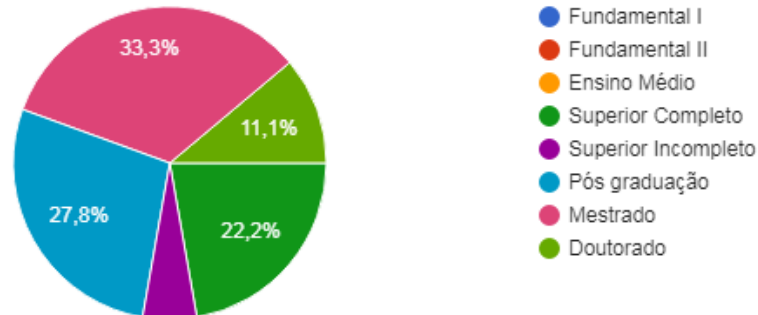
Fonte: elaborado pela autora.

Verifica-se que o grupo 1 e 3 têm a maioria dos seus líderes com o terceiro grau e o grupo 2 a maioria dos líderes possui quarto grau. A seguir, a Figura 3 destaca que, em termos percentuais totais, a maioria dos gestores possui mestrado e em seguida aqueles com pós-graduação e doutorado.

Figura 3 – Escolaridade global

Escolaridade

18 respostas



Fonte: elaborada pela autora.

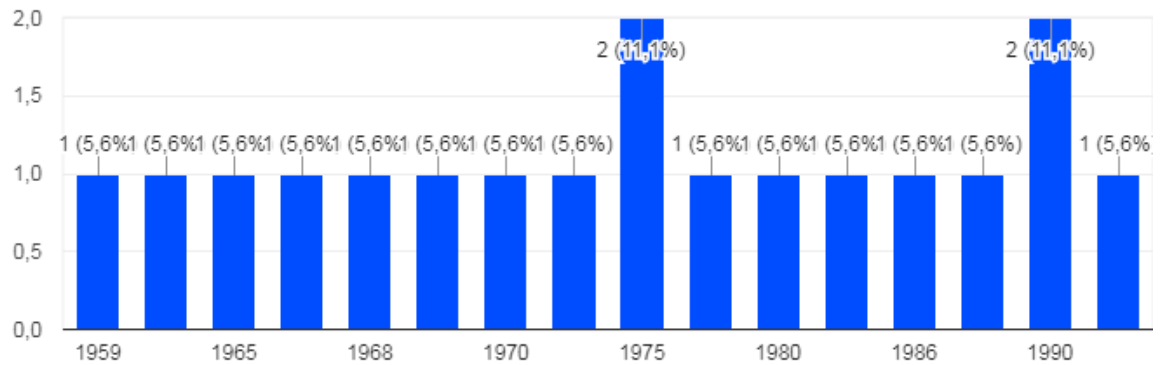
Cargo: o grupo 1 é composto por cinco gerentes/supervisores e um coordenador de cursos, o grupo 2 tem dois gerentes/supervisores e quatro coordenadores de cursos, e por fim, o grupo 3 tem um gerente e cinco coordenadores. Portanto, verifica-se que, para a gestão dos departamentos administrativos em geral, a escolha prevalece por gerações mais jovens e para os cargos de coordenação de cursos, as gerações mais maduras são preferidas.

Ano de Nascimento: o grupo 1 é composto por membros da geração Z e Y e possui seis pessoas, o grupo 2 é composto por membros da geração X e possui também seis pessoas e, por fim, o grupo 3 é composto por membros da geração *baby boomer* e possui igualmente seis pessoas. As descrições dos anos de nascimento estão expostas a seguir na Figura 4:

Figura 4 – Dados sobre ano de nascimento

Qual o ano seu de nascimento?

18 respostas



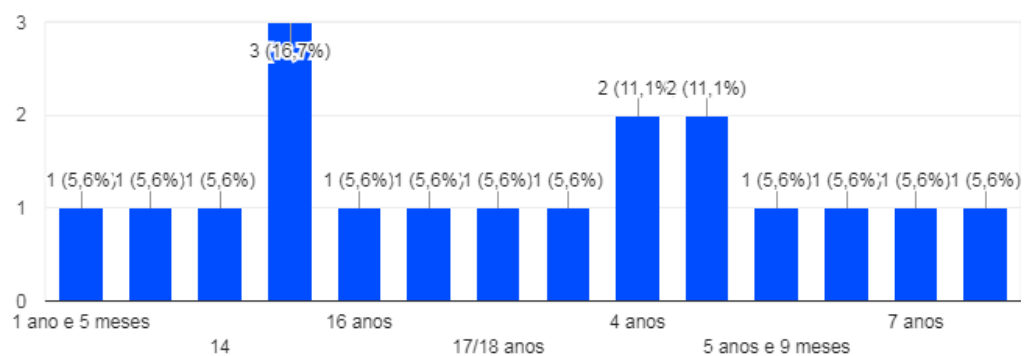
Fonte: elaborada pela autora.

Tempo de empresa: as pessoas do grupo 1 possuem uma média de seis anos na empresa e os grupos 2 e 3 possuem uma média de dez anos na empresa. As descrições do tempo de empresa estão expostas na Figura 5:

Figura 5 – Tempo de casa

Há quanto tempo está nessa empresa?

18 respostas



Fonte: elaborada pela autora.

4.2 Liderança versus Perfil

Este bloco de questões refere-se à associação entre a liderança e o perfil, ou seja, personalidade, caráter e temperamento.

Como você pode descrever a época em que você nasceu? Quais são os marcos econômicos, sociais e/ou tecnológicos que você se recorda? Esses marcos impactaram de que forma na sua vida profissional?

O grupo 1 (líderes das gerações Z e Y) relata que a época do seu nascimento é marcada por muitas tecnologias e que mudanças na área tecnológica proporcionaram muitas atividades e possibilidades novas, como “sistemas específicos [...] foram informatizados”. Destaca-se as várias mudanças na moeda brasileira (do cruzeiro para o real), início da inserção das mulheres no mercado de trabalho, bem como a alta competitividade entre empresas. O ponto mais interessante é que esse grupo é aquele que já nasceu em meio a tecnologias e acompanha bem de perto os rápidos avanços.

O grupo 2 (líderes da geração X) relata que na época do seu nascimento o país passava por grandes e profundas mudanças políticas (do militarismo para a democracia), que a era da tecnologia ainda não era difundida como na geração anterior e que tiveram que aprender bastante para se adaptar. Atualmente, não há problemas, mas as mudanças foram profundas, porque as fontes de informação eram basicamente TV, rádio e jornais impressos. Um marco econômico bastante impactante foi o congelamento das contas bancárias, que gerou hiperinflação e causou o hábito de as pessoas estocarem alimentos. O ponto mais interessante é que esse grupo é aquele que nasceu em um mundo sem tecnologia e com poucos recursos e acompanhou as invenções tecnológicas.

O grupo 3 (líderes da geração *baby boomer*) relata que na época do seu nascimento houve bastante greves trabalhistas, o que causou aumentos salariais. A construção de Brasília é bastante enfatizada, pois “teve grande impacto na economia nacional e regional”. No campo das artes “se vê um movimento mais rico e diversificado que é resultado não apenas da urbanização, mas também da crescente escolarização e do aumento dos meios de comunicação”. Uma pessoa desse grupo relata que sua infância era de brincadeiras e que foi uma época muito boa e feliz. Outro ponto interessante é sobre as “revoluções de costumes” porque a época vivenciada era de ditadura militar, então os filhos respeitavam bastante a hierarquia, o que se tornou uma preocupação atual, pois os valores preservados atualmente estão incertos, tudo é permitido. O impacto da tecnologia nessa geração é verificado em: “por um lado, somos

‘antigos’ no modo de ser e de nos relacionar com as pessoas, por outro, tivemos que nos adaptar às transformações tecnológicas e aprender sobre computadores, internet, redes sociais”.

De modo geral, o que foi verificado anteriormente condiz com o citado por vários autores como Novelli, Leite e Sitta (2010); Franklin et al. (2017); Carvalho e Brito (2013); Veloso, Dutra e Nakata (2016) principalmente ao que se refere às tecnologias, meios de comunicação, período de ditadura e crises econômicas. Nas respostas dos entrevistados observou-se uma riqueza maior de informações sobre o contexto brasileiro, o que difere do encontrado nas referências.

Quais são as características, fatos ou premissas que você mais valoriza no ambiente de trabalho?

O grupo 1 valoriza os seguintes pontos no trabalho: pessoas abertas a aprender coisas novas e sem colocar dificuldade, pessoas rápidas para aprender coisas novas e que não tenham medo de perguntar, reconhecimento, autonomia para realizar tarefas, respeito, diálogo, dedicação e ajuda mútua. Processos adequados, potencial, responsabilidade e ambição no crescimento são também aspectos apontados como valiosos no ambiente de trabalho. O bom relacionamento, ou seja, harmonia entre as pessoas no ambiente de trabalho, é a premissa mais valorizada, logo após verifica-se que o trabalho em equipe e o cooperativismo.

Para o grupo 2, as características valiosas são: liberdade, ambiente não opressor, compartilhamento, ética, transparência, colaboração, confiança, responsabilidade, honestidade, comprometimento, educação, compreensão, relacionamento interpessoal. Porém, aquelas que apareceram mais de uma vez foram: respeito, comunicação, iniciativa e trabalho em equipe.

O grupo 3 ressaltou as seguintes características: compromisso, ambiência estimuladora e meritocrática, liberdade para criar, colaboração, discussão de ideias, comunicação clara/eficiente, reconhecimento do valor do outro. Portanto, as características mais abordadas foram a ética, trabalho em equipe e respeito.

Analisando-se todos os grupos, as características mais valorizadas no ambiente de trabalho são respeito, o que pode ser entendido como harmonia entre as partes; o trabalho em equipe que é fundamental para a produtividade em uma empresa. E ambos os aspectos estão relacionados à Gestão de Pessoas. Tais características foram observadas também por alguns autores Novelli, Leite e Sitta (2010); Carvalho e Brito (2013); Fantini e Souza (2016) e Tridapalli et al. (2017), principalmente para a geração *baby boomer* que valoriza em demasia os antigos valores de

respeito à hierarquia e à autoridade, os quais também parecem não ser desprezados pelas gerações seguintes, que também acrescentam o respeito pela competência.

Você tem algum tipo de insegurança no seu emprego? Justifique se sim, quais são e por quê.

A maioria dos entrevistados alegou não possuir insegurança no emprego, porém as duas pessoas do grupo 1 que declarou insegurança, apontou aspectos como o medo de ser desligado e instabilidade devido à empresa ser privada. No grupo 2, verificou-se como justificativa o medo de redução de colaboradores devido ao momento econômico e insegurança do negócio e rotatividade da área, bem como a grande habilidade de adaptação e esforço mental. No grupo 3, somente uma pessoa alegou insegurança, porém de maneira geral esta garantiu que em todo local de trabalho há insegurança.

Analisando todos os grupos, percebe-se que a insegurança não é característica de somente uma geração ou de outra, ou de um estilo de líder ou de outro, apesar de autores como Veloso, Dutra e Nakata (2016) e Carvalho e Brito (2013) entenderem que a insegurança é característica maior da geração X, a qual viveu um contexto de *downsizing* corporativo.

Como você motiva seus liderados?

Os membros do grupo 1 apontaram que motivam seus liderados por meio de incentivo para estudar, seja fazer um curso profissionalizante ou uma faculdade; de reconhecimento do trabalho, ou seja, com elogios e agradecimentos; de exemplos, ou melhor, mostrar-se uma pessoa feliz e otimista; de saber ouvir e aceitar *feedback* e, por fim, demonstrar que o liderado é parte do processo.

Os líderes do grupo 2 destacam prioritariamente a motivação por meio da troca de ideias e de exemplos, em seguida os pontos como saber ouvir, comunicação efetiva, *feedbacks*, mostrar que o funcionário é parte do processo, trabalho colaborativo e respeito também são apontados como maneiras de motivar os funcionários.

Por fim, os componentes do grupo 3 indicam como maneira principal de motivar o liderado o trabalho em equipe, como maneiras secundárias há a proatividade, a questão de ser verdadeiro e demonstrar o que se espera por intermédio de estímulos, respeito e valorização pessoal.

Para os membros dos grupos 1 e 2, verifica-se que o estilo gerencial de apoio e participativo são perceptíveis, devido ao que os autores Araújo et al. (2013) citam: “consideração pelo bem-

estar, amistosidade e permissão para o funcionário expressar sua opinião em decisões”. Para os membros do grupo 3, verifica-se indícios do estilo gerencial diretivo, o qual os autores anteriores abordam, no quesito de o líder deixar claro qual o resultado esperado. Contudo, percebe-se que a motivação é diferente para cada perfil de líder. O que contrapõe a citação de Bento (2008), o qual entende que a motivação é por intermédio do processo de troca (recompensa por desempenho).

Como é sua participação como líder? De que forma ocorrem as decisões da equipe?

Para os líderes do grupo 1, participar dos detalhes e tomar decisões com a equipe; dar autonomia, mas saber que as decisões são discutidas em equipe; ter uma decisão por meio de conversas e experiências, ou seja, decisões em conjunto, decisões em prol de um bem maior são as definições de como o líder mais jovem participa na equipe.

Os líderes intermediários, do grupo 2, possuem decisões em conjunto, colegiadas, o que muitas vezes não se chega a unanimidade, porém sempre busca-se o melhor para a maioria, ou seja, o líder conhece tudo, mas busca reunir-se para discutir e votar; ou também é o líder que orienta e toma decisão em conjunto.

Os líderes mais maduros, do grupo 3, apontam as seguintes questões para a participação como líder: discussão do problema e resolução em equipe, colaboração e compartilhamento, democracia, troca entre setores, troca de ideias e procura de melhores alternativas.

Tais ações apontadas vão de encontro ao tipo de líder participativo citado pelos autores como Barth (2016) e Araújo et al. (2013), o qual muito se assemelha ao líder democrático, citado por Bernardy, Socreppa e Silva (2016).

Quais são as características ideais de um líder? Dessas citadas, quais você acredita ter?

A seguir, o Quadro 24 com o destaque das características ideais mais citadas para líderes:

Quadro 24 – Características Ideais Líderes-Gerações

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
	Respeito	
Saber ouvir		

Empatia	Responsabilidade	
---------	------------------	--

Fonte: elaborado pela autora.

Além das características citadas anteriormente, o grupo 1 aponta que o líder deve procurar ser o professor do liderado, deve buscar dar exemplos, além de distribuir as funções, deve ajudar se precisar, ou seja, mostrar disponibilidade, responsabilidade, sensatez, dar motivação, ter paciência, educação, alegria, autocontrole das situações, fazer funcionários darem o máximo, estabelecer processos compreensíveis, motivar o trabalho em equipe, ter iniciativa e ser grato.

Para os líderes do grupo 2: saber cobrar, orientar, identificar potenciais, dar *feedback*, observar, auscultar, ter empatia, determinação, segurança nas decisões, sabedoria, proatividade, carisma, autoridade, senso de equipe, ser exemplo e dar liberdade. Essas são características ideais secundárias para um bom líder.

Por fim, o grupo 3 aponta como ideal a discussão em grupo e decisão do melhor, ser ético, justo, líder estimulador, humilde, organizado, amável, criativo, corajoso, proativo, empático, valorizar o esforço do próximo, saber filtrar informações e dar exemplo.

Por ter sido levantadas diversas características, não há um autor específico para ressaltar, porém, desses apontamentos não há concordância total com o citado por Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), os quais apontam como características ideais a visão sistêmica, paixão, integridade, curiosidade e audácia. E também não há corroboração com o citado por Pontes (2008).

O que você, como líder, pode fazer para que haja uma boa gestão entre as gerações (pessoas mais jovens X pessoas mais maduras)?

Os líderes do grupo 1 citam como boa prática para a gestão de pessoas o fato de ter que ser exemplo de respeito ao próximo, ter maturidade (característica de responsabilidade, respeito, índole), mostrar que sempre se pode aprender com o próximo, auxiliar uns aos outros, valorizar o outro, contribuir para equilíbrio entre experiência dos mais maduros e energia e conhecimento tecnológico dos mais jovens, dando a cada um atribuições que mais se encaixam no perfil de cada um.

Os componentes do grupo 2 apontam a troca de ideias e experiências, ouvir os dois lados e promover capacitação para ambos, promover a empatia entre os lados como boa gestão de gerações. Além disso, citam que os líderes mais maduros precisam aceitar que os tempos são outros e entender o contexto liberal, menos conservador e mais prático, e que tais líderes

precisam repassar sua experiência aos mais jovens, os quais precisam compartilhar sua dinâmica e conhecimento da tecnologia. Portanto, o trabalho em equipe aliado à troca de ideias e experiências é a melhor maneira de gerir as gerações.

Os integrantes do grupo 3 destacam o respeito, a troca de ideias, o fato de o líder ser mediador de conflitos, a valorização, a paciência com a intolerância dos mais jovens, procurar sempre o equilíbrio entre experiência e inovação. Entretanto, sugere-se que os mais maduros precisam ter vontade de aprender com os mais jovens, estes têm muito a ensinar também.

Analisando essa questão, lembra-se de Ternoski et al. (2016) que apontam o RH como o setor que deve procurar repensar o papel das pessoas dentro da organização e de suas relações de trabalho. Complementando a ideia anterior, lembra-se também de Cordeiro et al. (2013), os quais afirmam que a população jovem está prestes a adentrar o mercado de trabalho e é função do departamento de pessoas corroborar para que haja uma boa gestão entre as gerações.

A seguir, o Quadro 25 mostra a síntese comparativa dos três grupos geracionais com relação à categoria Liderança versus Perfil.

Quadro 25 – Liderança versus Perfil – comparação entre grupos

Grupo 1 Geração Z e Geração Y	Grupo 2 Geração X	Grupo 3 Geração baby boomers
Contexto social, econômico e tecnológico		
- Mudanças na área tecnológica - Aumento de mulheres no mercado de trabalho	- Mudanças na política - Aumento no número de meios de comunicação	- Revolução de costumes - Aumento no campo das artes (música, teatro)
Características mais valorizadas no ambiente de trabalho		
- Harmonia entre as pessoas no ambiente de trabalho	- Respeito, comunicação, iniciativa e trabalho em equipe	- Ética, trabalho em equipe e respeito
Insegurança		
Não houve concordância nesse item		
Motivação e participação		
De apoio e participativo (considera o bem-estar, amistosidade, participação nas decisões)		Diretivo (deixa claro o resultado esperado)
Características ideais		
Saber ouvir	Saber ouvir e respeitar	
Boa gestão entre gerações		
- Autonomia, mas as decisões são discutidas em equipe - Equilíbrio entre experiência dos mais maduros e energia e conhecimento tecnológico dos mais jovens	- Decisão em conjunto - Empatia entre os lados como boa gestão de gerações	- Troca de ideias e procura por melhores alternativas - Equilíbrio entre a experiência e a inovação

Fonte: elaborado pela autora.

O quadro anterior mostra como é a relação entre liderança versus perfil, ou seja, aborda como o contexto social, econômico e tecnológico interferiu profissionalmente na personalidade de cada líder; as características que mais são valorizadas no ambiente de trabalho; as

inseguranças em relação aos empregos; como os líderes motivam seus liderados; como é a participação do líder em sua equipe de trabalho, bem como a maneira como ocorrem as decisões; as características apontadas como ideais para um líder, e o que fazer para ter uma gestão entre os liderados mais jovens e os mais maduros.

4.3 Liderança versus Gestão de Gerações

Este bloco de questões refere-se à associação entre a liderança e a gestão das gerações, ou seja, como o estilo gerencial influencia na maneira de agir com um liderado mais jovem ou um mais maduro.

Há algum fato que dificulta o seu relacionamento no ambiente de trabalho? Descreva como é sua relação com os outros funcionários.

A seguir, os apontamentos de cada grupo para o fato de existir ou não algum dificultador no relacionamento organizacional.

Grupo 1: duas pessoas desse grupo declararam que existe sim algo que dificulta o relacionamento, por exemplo, rispidez com o setor do líder e falta de entrosamento nos processos. Outras duas pessoas relataram que não possuem fator dificultador, pois o ambiente organizacional é tranquilo, descontraído e cooperativo. As pessoas apontaram que a relação com outros funcionários é boa, as pessoas estão dispostas a ajudar, a ouvir e apoiar.

Grupo 2: duas pessoas do grupo apontaram não haver nenhum fator de complicação e declararam que o ambiente é harmonioso. Porém, o restante apontou como sendo um ambiente de individualidade, verifica-se fofocas, ruídos na comunicação e problemas internos dentro do próprio setor.

Grupo 3: a maioria apontou não haver problemas no relacionamento e apenas uma pessoa apontou que há problemas, justificando as fofocas de corredores.

Apesar das diferenças analisadas no tópico Liderança versus Perfil, as respostas para os dificultadores são rasas e não é possível verificar o nível de conflito entre as partes. Portanto, de modo geral, o que foi apontado como respostas para essa questão não é verificado como o citado por vários autores como Carvalho e Brito (2013) e Quartarolli et al. (2015).

Quais as características que os jovens liderados por você possuem e o que você acredita contribuir para o desenvolvimento da empresa? Quais as características dos

jovens mais difíceis de lidar? Quais atitudes precisam ser revistas para que os jovens cresçam na empresa? Em síntese, como você avalia os jovens dessa nova geração?

Os Quadros 26, 27 e 28 apresentam separadamente as características que mais contribuem, as mais difíceis em lidar e aquelas que precisam ser revistas pelos liderados de cada grupo analisado.

Quadro 26 – Características dos Liderados pelos Líderes do Grupo 1

Que contribuem	Mais difíceis de lidar	Atitudes revistas
Busca de crescimento	Falta de responsabilidade (sugestão de resolução: dar mais desafios para trabalhar com as dificuldades)	Desistência na primeira tentativa que não deu certo
Inovação e energia	Responsabilidade, educação e respeito	Valores e princípios, dedicação
Agilidade de aprendizado	Concentração, foco e impaciência	Imediatismo, não tirar proveito das experiências
Busca de alternativas para resolução de problemas	Impulsividade e carência	Ânsia para crescer rápido

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 27 – Características dos Liderados pelos Líderes do Grupo 2

Que contribuem	Mais difíceis de lidar	Atitudes revistas
Vontade de crescer e aprender novas coisas	Impulsividade, intolerância para com os desafios	Entender que há processos formais de trabalho
Facilidade com tecnologia	Falta de experiência, de habilidade relacional, sem foco e determinação	Dinamicidade estabelecendo vínculos
Questionadores e se impõem	Imediatistas	Responsabilidade
Sem vícios e executam bem as tarefas	Responsabilidade comprometimento	Comprometimento e pró-atividade.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 28 – Características dos Liderados pelos Líderes do Grupo 3

Que contribuem	Mais difíceis de lidar	Atitudes revistas
Perspectiva sem preconceitos e ideias preconcebidas	Compromisso	Estímulos para respeito, valorização
Habilidade com tecnologia e criatividade	Pouca disposição para aprofundamento	Rever as prioridades

Energia e motivação	Impetuosidade e imediatismo	Filtrar o que é necessário
---------------------	-----------------------------	----------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

Dentre as características que mais contribuem está a habilidade, ou seja, facilidade com os meios tecnológicos e a energia jovial. Já o imediatismo e a falta de responsabilidade e experiência são apontados como as características mais difíceis de lidar. Portanto, as atitudes a serem revistas versam sobre aquelas mais difíceis de lidar. De modo geral, o que foi verificado anteriormente condiz com o citado por vários autores como Novelli, Leite e Sitta ([S.A.]); Franklin et al. (2017) e Carvalho e Brito (2013).

Quais as características que os mais maduros, liderados por você, possuem e o que você acredita contribuir para o desenvolvimento da empresa? Quais as características dos mais maduros mais difíceis em lidar? Em síntese, como você avalia as pessoas mais maduras que você?

Assim como visto anteriormente, a seguir os Quadros 29, 30 e 31 apresentam separadamente as características que os liderados mais maduros possuem e que mais contribuem, aquelas mais difíceis em lidar e aquelas que precisam ser revistas.

Quadro 29 – Características dos Liderados pelos Líderes do Grupo 1

Que contribuem	Mais difíceis de lidar	Avaliação
Respeito pelo superior	Defensiva	Pessoas com dificuldades com a tecnologia
Calma, responsabilidade e confiança	Opiniões fortes e difíceis de mudar	Resistência a mudanças
Serenidade e experiência (maturidade)	Desmotivação	Todo tem muito a contribuir e os mais maduros estão começando a aceitar isso.

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 30 – Características dos Liderados pelos Líderes do Grupo 2

Que contribuem	Mais difíceis de lidar	Avaliação
Cautelosos	Falta de habilidade com tecnologia	Resistente à mudanças e inovação
Experiência	Falta de flexibilidade	Deve-se respeito e apoio
Maturidade Comprometimento	Vícios de empregos o que não é	Deve-se procurar novos

	preferido em novos modelos de negócios	conhecimentos
--	--	---------------

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 31 – Características dos Liderados pelos Líderes do Grupo 3

Que contribuem	Mais difíceis de lidar	Avaliação
Experiência e dedicação	Conservadorismo	Sem dificuldade para lidar
Disposições em questões com maior aprofundamento	Sistemáticos	Fontes de aprendizado

Fonte: elaborado pela autora.

Dentre as características que mais contribuem, estão a experiência e a maturidade. Já a resistência às mudanças e conservadorismo são apontadas como as características mais difíceis em lidar. Portanto, as atitudes a serem revistas versam sobre aquelas mais difíceis de lidar, as quais incluem a pré-disposição a aprender sobre as novas tecnologias. De modo geral, o que foi verificado anteriormente condiz com o citado por vários autores como Novelli, Leite e Sitta (2010); Franklin et al. (2017) e Carvalho e Brito (2013).

Qual a melhor forma de promover a interação entre as diferentes gerações para um bom relacionamento no ambiente empresarial?

Para os líderes mais jovens as melhores formas de promover interação são reuniões constantes com abordagens de assuntos importantes, comunicação e respeito, demonstrar o que cada geração tem de melhor, seja em relação à habilidade ou à qualidade. Apesar das dificuldades geradas pelo choque de diversas questões, ter no quadro de pessoal ambas é enriquecedor.

Para os líderes intermediários, as formas são por meio da comunicação, fazer trocas de experiências entre mais jovens e mais maduros; equilíbrio entre as partes, trabalho em equipe guiado pelo líder.

Para os líderes mais maduros são muito trabalho, elaboração de metas comuns e que cada um possa trabalhar naquilo que melhor tem experiência, estímulo, respeito e valorização, quebra de preconceitos – começar a perceber que os mais maduros já são um grande percentual na sociedade e que a quantidade de jovens será cada vez menor – haver equilíbrio entre experiência e inovação e ter troca de experiências.

Os apontamentos anteriores são a confirmação do que Cordeiro et al. (2013) apontam como sendo o desafio para o departamento de pessoas das organizações atuais, as quais estão com ampla diversidade de pessoas de diferentes idades em seus interiores.

Você percebe conflitos de interesse entre você e seus liderados? Há conflitos de interesse entre você e outros líderes?

O grupo 1 ficou igualmente dividido quanto a perceber conflito de interesse, por um lado tem aqueles que acreditam que os conflitos são gerados por as pessoas serem intrometidas em assuntos que não lhe dizem respeito, e por outro lado, os conflitos não existem devido ao engajamento da equipe para com os objetivos da empresa.

Já o grupo 2 concordou em sua maioria que não percebem conflitos de interesse, além dos que afirmaram perceber, justificaram que conflitos sempre existirão em lugares em que duas ou mais pessoas estão. A mesma ideia assemelha-se aos membros do grupo 3.

Comumente, observou-se que os conflitos existem, porém não se pode averiguar qual o grau e em qual intensidade estes acontecem. Todavia, as citações dos autores como Tridapalli et al. (2017) e Quartarolli et al. (2015) não foram corroboradas.

Você dá *feedback* para os seus liderados? Se sim, qual o impacto do *feedback* para os mais jovens e para os mais maduros?

Um percentual de 83% dos líderes do grupo 1 afirmou oferecer *feedback* para os seus liderados e os impactos percebidos são que os líderes mais jovens percebem que os liderados mais maduros possuem dificuldades em *feedbacks* construtivos e são resistentes a mudanças, entretanto, os mais maduros já esperam o que os líderes lhe darão como retorno, os mais jovens sempre ficam surpresos, porém, a reação dos mais jovens é sempre mais tranquila.

Para o grupo 2, 100% dos líderes afirmou dar *feedback* para seus liderados e para esse grupo não houve um consenso de respostas para os impactos percebidos, pois para um, as reações do *feedback* dependem do contexto, para outro, os jovens recebem melhor o *feedback* e, ainda, para outro, são os mais maduros que reagem melhor. Entretanto, percebe-se que esse grupo analisa o perfil do liderado para desenvolver uma maneira de oferecer o *feedback*, ou seja, um *feedback* para um jovem não pode ser necessariamente igual para um liderado mais maduro.

O grupo 3 também teve 100% dos líderes respondendo que oferecem o *feedback* aos liderados e os impactos são diferentes entre liderados jovens e mais maduros, somente um líder declara que os mais jovens são mais reflexivos e os mais maduros são mais resistentes. Entretanto, a outra maioria dos líderes desse grupo declara que o *feedback* é algo muito importante e que deve ser feito com cuidado, não focando a pessoa mais jovem ou mais madura, e sim a situação.

De maneira geral, o que foi apontado anteriormente condiz com o citado por diversos autores Ternoski et al. (2016); Carvalho e Brito (2013) e Quartarolli et al. (2015) como, principalmente, no que se refere à resistência dos mais maduros e maior aceitabilidade dos mais jovens.

Que tipo de afinidade você tem com os funcionários de gerações anteriores à sua? E com as pessoas de gerações posteriores à sua?

Para os líderes mais jovens do grupo 1, a afinidade com a geração mais madura é em relação ao compromisso com horário, responsabilidade e profissionalismo, e com a geração mais jovem é o fato de buscarem novos conhecimentos e também ter muito a ensinar sobre as novas tecnologias. Para os líderes dos grupos 2 e 3, as afinidades não são baseadas em gerações, mas sim em personalidade. Em sua maioria, os líderes afirmaram que possuem um relacionamento muito bom com os liderados.

Com o bloco de questões anteriores, pode-se verificar que cada grupo de gerações de líderes possui dificuldades específicas, semelhantes ou divergentes entre si. O mesmo ocorre para as características dos liderados mais jovens, assim como as dos liderados mais maduros. E para gerenciar essas dificuldades ou características, o processo de Gestão de Pessoas deve permitir a colaboração eficiente dos colaboradores para que estes atinjam os objetivos da empresa.

A população de jovens a caminho do mercado de trabalho está aumentando gradualmente e há grande número de pessoas prestes a se aposentar. Esses cenários são desafios para o departamento de Gestão de Pessoas, que deve rever políticas, processos e práticas, os quais necessariamente devem compor ideais das gerações mais novas e das mais velhas. (CORDEIRO et. al; 2013).

A seguir, o Quadro 32 mostra a síntese comparativa dos três grupos geracionais com relação à categoria Liderança versus Gestão de Gerações.

Quadro 32 – Liderança versus Gestão de Gerações – comparação entre grupos

Grupo 1 Geração Z e Geração Y	Grupo 2 Geração X	Grupo 3 Geração baby boomers
Dificultador de relacionamento		
- Falta de entrosamento nos processos - Pessoas dispostas a ajudar, ouvir e apoiar	- Ambiente com individualidade, fofocas - Ambiente harmonioso	- Fofocas - Não há dificultadores
Características mais jovens		
- Características valiosas: facilidade com tecnologia e energia jovial - Características desaprovadas: imediatismo e falta de experiência - Atitudes: treinar a paciência		
Características mais maduros		
- Características valiosas: experiência e maturidade - Características desaprovadas: resistência às mudanças e conservadorismo - Atitudes: aprender e usar as novas tecnologias		
Formas de interação		
- Comunicação eficaz - Respeito - Reuniões	- Comunicação - Troca de experiências - Trabalho em equipe	- Muito trabalho - Respeito - Elaboração de metas comuns
Conflito de interesse		
- Pessoas intrometidas - Engajamento da equipe	- Conflitos sempre existiram	
Feedback e percepção		
- Liderados mais jovens ficam surpresos, mas tem reações tranquilas - Liderados mais maduros já esperam o <i>feedback</i> , mas são resistentes às mudanças	Não houve consenso nas respostas, porém apontaram que os impactos dependem da situação, ou seja, do momento.	- Liderados mais jovens são mais reflexivos - Liderados mais maduros são mais resistentes - Consenso ao declarar que o <i>feedback</i> deve ser feito com cuidado e de acordo com cada perfil
Afinidade		
- Liderados mais maduros: pontualidade, profissionalismo - Liderados mais jovens: busca por novos conhecimentos	- Afinidades baseadas em personalidade e não se o liderado é mais jovem ou mais maduro	

Fonte: elaborado pela autora.

O quadro anterior mostra como é a relação entre liderança versus gestão de gerações, ou seja, aborda quais são os dificultadores na relação entre os líderes e liderados; quais são as características dos mais jovens que contribuem para a empresa e quais aquelas que não contribuem e que precisam ser revistas. Assim, o mesmo é visto para os liderados mais maduros, qual a melhor forma de obter a interação entre as diversas pessoas de diferentes idades, quais os conflitos de interesses e se estes atrapalham o funcionamento das atividades organizacionais, como o *feedback* é oferecido e quais as reações dos liderados mais jovens e dos mais maduros e quais os tipos de afinidades existentes.

4.4 Liderança versus Gestão de Conflitos

Este bloco de questões refere-se à associação entre a liderança e a gestão de conflitos, ou seja, como o estilo gerencial influencia na maneira do líder ao gerir conflitos entre o liderado mais jovem ou aquele mais maduro.

Qual deve ser a maior qualidade do líder na gestão de conflitos entre as gerações?

A qualidade mais evidenciada, para os líderes do grupo 1, é a de ouvir ambos os lados, isto é, o que o mais jovem tem a declarar, assim como os mais maduros, e, dessa forma, buscar conciliar uma solução que satisfaça ambas as gerações. Os membros do grupo intermediário apontam os mesmos motivos, porém acrescentam a comunicação efetiva e que o líder deve ser participativo. E, por fim, os líderes mais maduros valorizam o respeito e a humildade, e que a experiência dos mais maduros seja associada à inovação dos mais jovens.

Comumente, as características apontadas anteriormente corroboram com o citado por Araújo et al. (2013); Bernardy, Socreppa e Silva (2016) e Pontes (2008). Porém, diferentemente dos autores, não há separação entre as características do líder mais jovem até o mais maduro.

Quais as habilidades e conhecimentos o líder precisa ter para liderar uma equipe com diferentes gerações?

Os líderes do grupo 1 não entram em consenso nessa resposta, porém, ressalta-se que conhecer o que cada geração é e em que ela está interessada é fator primordial para saber lidar com pessoas de idade diferentes. Ainda para esse grupo, destaca-se que o líder deve ter empatia, paciência e visão sistêmica, e ainda procurar ser bom observador e ouvinte.

O grupo seguinte também aborda todos os pontos citados e a maioria dos líderes já estão em consenso quanto a isso. Outros pontos a destacar, levantados por esse grupo, são a segurança nas decisões e a clareza das ideias.

O grupo 3 aborda questões mais profundas de relacionamento interpessoal, os termos quociente emocional e saúde emocional são citados com objetivos de ter uma equipe coesa e integrada. Os valores como respeito e ser bom ouvinte também são lembrados.

De modo geral, as habilidades e conhecimentos apontados anteriormente corroboram com o citado por Araújo et al. (2013); Arruda, Chrisóstimo e Rios (2010); Bento (2008); Bernardy, Socreppa e Silva (2016); Góis (2011) e Pontes (2008). Porém, a diferença é que os autores não distinguem o que o líder mais jovem aponta, assim como para os demais.

Considerando os conflitos que surgem na equipe que você lidera, como você busca amenizá-los?

Os líderes do grupo 1 resolvem os conflitos existentes com reuniões individuais e em grupo, mas primeiramente tentam entender o que de fato está acontecendo e, assim, apontam a opção que melhor acreditam ser benéfica. Portanto, para esse grupo, o fator principal para amenizar as divergências é a comunicação.

O grupo 2 valoriza extremamente a comunicação, mais ainda do que o grupo anterior. Em sua maioria, os integrantes desse grupo apontaram que as conversas esclarecidas sobre as situações é a melhor forma de evitar ou amenizar os conflitos, ideias diferentes. Um líder apontou que é necessário a rotatividade de atividades, para que todos possam aprender e entender o que o próximo realiza.

Por fim, assim como os anteriores, o grupo 3 também valoriza o diálogo entre as partes, juntamente com o reajustamento de objetivos, estímulos positivos, respeito e equilíbrio entre experiência e inovação.

Percebe-se, por meio da coleta de dados, que os líderes e liderados formam uma grande equipe, mas tal equipe é composta por pessoas que possuem diversas diferenças que podem segregar o grupo. Observa-se que as empresas têm colaboradores de todas as gerações partilhando o mesmo local de trabalho. Portanto, é preciso aceitar todas essas gerações e quais são suas características, para que a Gestão de Pessoas possa gerenciar a multiplicidade geracional. (TERNOSKI et al., 2016; CORDEIRO et al., 2013).

A seguir, o Quadro 33 mostra a síntese comparativa dos três grupos geracionais com relação à categoria Liderança versus Gestão de Conflitos.

Quadro 33 – Liderança versus Gestão de Conflitos – comparação entre grupos

Grupo 1 Geração Z e Geração Y	Grupo 2 Geração X	Grupo 3 Geração <i>baby boomers</i>
Qualidade do líder para gerir conflitos		
- Ouvir ambos os lados - Conciliar solução que satisfaça a todos	- Comunicação efetiva - Líder participativo	- Valores: respeito e humildade - Experiência e inovação
Habilidades e conhecimentos para gerir gerações		
- Conhecer cada geração - Empatia, paciência e visão sistêmica - Bom observador e ouvinte	- Segurança nas decisões - Ideias claras	- Quociente emocional - Saúde emocional - Equipe coesa e integrada - Bom ouvinte e respeito
Formas de amenizar conflitos		
- Reuniões individuais e grupais (comunicação)	- Comunicação eficaz	- Comunicação - Reajustamento de objetivos

	- Rotatividade de atividades (entender o que o outro faz)	- Equilíbrio entre experiência e inovação
--	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

O quadro anterior mostra como é a relação entre Liderança versus Gestão de Conflitos, ou seja, como os líderes mais jovens, os intermediários e os mais maduros gerenciam os conflitos existentes entre si e entre os liderados. Verifica-se quais as qualidades, habilidades e conhecimentos estes acreditam ter para alcançar a boa gestão de conflitos entre as gerações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente estudo foi ilustrar como os perfis de liderança de uma instituição de ensino superior de Araguari (MG) relacionam-se com os subordinados. E com base nesse objetivo, pode-se separar os líderes em gerações *baby boomers*, X, Y, Z, das quais somente a geração Z é aquela composta pelo menor percentual de líderes. Pode-se também determinar os perfis dos líderes, dos quais não se conseguiu verificar exatamente quais estilos prevaleciam, mas houve uma grande inclinação para o perfil de líder democrático e participativo, isto é, aquele líder que não é autoritário, que estimula o trabalho em equipe e também é mediador de conflitos. Os líderes retrataram tomar suas decisões embasados em suas considerações e também com a opinião dos membros da equipe. Das principais características citadas como ideais para os líderes, o respeito e o saber ouvir são as mais importantes.

Sobre os conflitos, pode-se identificar que estes existem, porém, não atrapalham a gestão da organização. Os líderes buscam amenizá-los e/ou resolve-los antes que gerem qualquer tipo de desconforto ou problema. As conversas, discussões e reuniões são privilegiadas e deve haver um equilíbrio entre a opinião dos liderados mais jovens e dos mais maduros.

Outro ponto observado foi a semelhança entre a teoria sobre as gerações e a prática verificada com os líderes da instituição de ensino. Verificou-se que existem, sim, diferenças de características entre um líder Z e um líder *baby boomers*, e também dos intermediários, e isso é impactado no relacionamento deles com seus liderados. Porém, é interessante perceber que há uma vontade muito grande de aprender entre as pessoas das gerações, assim, não há um tipo de líder ideal, pois as situações são diversas e cada momento exige um comportamento, o qual deve ter embasamento no respeito ao próximo.

Por fim, alguns fatores devem ser analisados como limitações desta pesquisa. O fato de se ter contemplado somente um estudo de caso é determinante para o pensamento de que são necessários mais estudos e pesquisas afins. Os estudos futuros relacionados a este tema devem focar tanto na tentativa de descobrir quais outras variáveis influenciam no perfil das lideranças como seu grau de importância. Baseando-se nisso, deve-se utilizar tais informações para amenizar os conflitos que possam existir entre diferentes gerações nas organizações.

Dessa forma, este estudo abre portas para futuras pesquisas, podendo expandir o número de organizações para análise, além de variar o porte destas. Outra oportunidade para aprimorar o levantamento é ampliar as análises em organizações que apresentem suas atividades fora do setor de Educação.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Marley Rosana Melo de et al. Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Estudos de Psicologia**, [s. L.], v. 2, n. 18, p.203-211, abr. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v18n2/v18n2a05.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2018.

ARRUDA, Ângela Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES. **Revista Razão Contábil & Finanças**, [s.i.], v. 1, n. 1, p.1-15, jan. 2010. Disponível em: <<http://www.institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4/6>>. Acesso em: 20 maio 2018.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da Ufsm**, Santa Maria, v. 4, n. 1, p.215-232, maio 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5902/198346592401>>. Acesso em: 18 maio 2018.

BARTH, Mariana Barth de. **O perfil de liderança e seu impacto sobre uma equipe de médicos obstetras de um hospital terciário da região metropolitana de Porto Alegre**. 2016. 25 f. Monografia (Especialização) - Curso de Mba em Gestão de Negócios em Saúde, Unidade Acadêmica de Educação Continuada, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2016. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5841/Mariana+Barth+de+Barth_.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 maio 2018.

BENTO, António Maria Veloso (2008). Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org.). Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas (pp.145-157). Aveiro: Universidade de Aveiro. (Publicação em CD-ROM - ISBN 978-972-789-281-5). - <http://hdl.handle.net/10400.13/55>

BERNARDY, Tatiane Atanásio dos Santos; SOCREPPA, Anemari; SILVA, Everaldo da. ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTE NOS COORDENADORES DE CURSO DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Revista Húmus**, [s.i.], v. 6, n. 18, p.13-32, jan. 2016. Disponível em: <<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/6326>>. Acesso em: 20 maio 2018.

CARVALHO, Anderson Alves de; BRITO, Marco Paulo Valeriano de. **AS GERAÇÕES BOOMER, BABY BOOMER, X, Y, Z**. 2013. Disponível em: <<http://advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x-y-z>>. Acesso em: 20 maio 2018.

CORDEIRO, Helena Talita Dante et al. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente?. **Revista de Carreira e Pessoas**, [s.i.], v. 1, n. 1, p.1-18, jun. 2013. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/16531/12409>>. Acesso em: 20 maio 2018.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 5, n. 3, p.107-126, dez. 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552001000300006>.

FANTINI, Carolina Aude; SOUZA, Naiara Célida dos Santos de. Análise dos fatores motivacionais das gerações *baby boomers*, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista Ipecege**, [s.l.], v. 1, n. 3/4, p.126-145, 28 mar. 2016. I-PECEGE. <http://dx.doi.org/10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126>.

FRANKLIN, Wesley et al. A GERAÇÃO Y E OS DESAFIOS DOS CARGOS DE GESTÃO NO TRABALHO. **Seminário Científico da Facig**, Manhuaçu, v. 0, n. 0, p.1-13, nov. 2017. Disponível em: <http://www.pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiariocientifico/article/view/447/376> >. Acesso em: 20 maio 2018.

GODOY, Arilda Schmidt. INTRODUÇÃO À PESQUISA QUALITATIVA E SUAS POSSIBILIDADES: Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais.. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 35, p.57-63, abr. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

GÓIS, Carina Sequeira. **Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire: um estudo de caso**. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores, Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10437/2675>>. Acesso em: 18 maio 2018.

NOVELLI, Valeria Aparecida Moreira; LEITE, Marilda Corrêa; SITTA, Maria Isabel Uthman. Mediação da informação: usuários gerações veteranos, baby boomers, X, Y, e Z. **II Seminário Internacional de Bibliotecas Digitais**, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: https://www.gapcongressos.com.br/eventos/z0070/trabalhos/final_249.pdf>. Acesso em: 20 maio 2018.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. 2008. 60 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração Judiciária, Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008. Disponível em: https://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia_Célia_Maria_Pontes.pdf>. Acesso em: 20 maio 2018.

QUARTAROLLI, Fernanda Pereira et al. OS CONFLITOS INTERPESSOAIS ENTRE AS GERAÇÕES Y, X E *BABY BOOMER* NAS ORGANIZAÇÕES. **Fae**, [s.i.], v. 1, n. 1, p.233-251, jan. 2015. Disponível em: <https://cadernotcc.fae.emnuvens.com.br/cadernotcc/article/view/16>>. Acesso em: 20 maio 2018.

TERNOSKI, Anne et al. Diferenças de perfis e papéis do gerente e do líder e seus impactos na Geração Y. **Revista da Fae**, Curitiba, v. 19, n. 2, p.148-161, jul. 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/356/315>>. Acesso em: 20 maio 2018.

TRIDAPALLI, Jerônimo et al. Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. **Revista Húmus**, [s.i], v. 7, n. 20, p.131-156, jan. 2017. Disponível em: <<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/7849>>. Acesso em: 20 maio 2018.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e *baby boomers*. **Rege - Revista de Gestão**, [s.l.], v. 23, n. 2, p.88-98, abr. 2016. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>.