

**FACULDADE PATOS DE MINAS – FPM
CURSO ADMINISTRAÇÃO**

BRUNA LANA DE OLIVEIRA E SILVA

CONFLITO DAS GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

**PATOS DE MINAS
2020**

BRUNA LANA DE OLIVEIRA E SILVA

CONFLITO DAS GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Artigo em desenvolvimento para Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Faculdade Patos de Minas, como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Esp. Cintia
Cristina de Moura
Coorientadora: Prof.^a Ma. Neise
Maria Verçosa

**PATOS DE MINAS
2020**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha filha
Nicolly a minha família e a todos
aqueles que de alguma forma
contribuíram com meu
desenvolvimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por essa conquista tão desejada, que me deu saúde e forças para concluir esta etapa da minha vida, agradeço também por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso, para superar todos os momentos difíceis a que eu me deparei ao longo da minha graduação.

À minha mãe Ivanir que tanto lutou pela minha educação e nunca me deixou perder a fé, sempre me incentivou e acreditou que esse sonho seria possível, estando sempre ao meu lado me apoiando durante este período tão importante na minha vida.

Agradeço também em especial à minha tia Irany que sempre me apoiou e incentivou em relação aos estudos me dando conselhos para sempre seguir em frente.

À minha sogra e meu esposo pela paciência e compreensão.

À minha família e amigos por estarem comigo em todos os momentos.

Às minhas orientadoras Cíntia Cristina de Moura e Neise Maria Verçosa por todo conhecimento, apoio, dedicação e paciência ao longo da elaboração do meu projeto final.

EPÍGRAFE

“Administração é a arte de criar os caminhos que levam a humanidade à excelência de suas realizações”
(Marcelo Araújo)

CONFLITO DAS GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Bruna Lana de Oliveira e Silva
Cintia Cristina de Moura
Neise Maria Verçosa

RESUMO:

O conceito de geração engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, que determina o comportamento, causando impacto direto na evolução da sociedade e, principalmente, no ambiente organizacional. Com o mercado de trabalho em constantes transformações é necessário que as organizações se preocupem em se manter atualizadas para poder desenvolver suas atividades com eficiência, sendo assim esse artigo buscou desenvolver o conhecimento em relação aos conflitos das gerações no ambiente organizacional, para melhorar o convívio entre empregador, empregado e colaboradores, para isso foi desenvolvido um estudo bibliográfico de caráter exploratório com base em conceitos e pensamentos de Andrade, Novaes, entres outros, sobre conflitos das gerações no ambiente organizacional, conceitos sobre alguns autores que contribuem para o estudo do comportamento humano e destacando a importância da análise das características de cada geração que cada indivíduo tem, tendo como função a simplificação do bom relacionamento dentro das organizações. Ao final pode-se perceber que os conflitos existentes entre essas gerações surgem como propostas de melhorias se forem administrados, constituindo dessa forma a construção do conhecimento.

Palavras-Chaves: Conflitos de gerações; Gestão de pessoas; Ambiente Organizacional.

GENERATIONAL CONFLICT IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

ABSTRACT

The concept of generation encompasses the set of individuals born at the same time, influenced by a historical context, which determines behavior, causing a direct impact on the evolution of society and, mainly, on the organizational environment. With the labor market constantly changing, it is necessary that organizations are concerned with keeping up to date in order to develop their activities efficiently, so this article sought to develop knowledge in relation to the conflicts of generations in the organizational environment to improve the experience between employer, employee and collaborator, for this was

developed a bibliographic study of exploratory character based on concepts and thoughts of Andrade, Novaes, among others, on conflicts of generations in the organizational environment, concepts about some authors who contribute to the study of human behavior and highlighting the importance of analyzing the characteristics of each generation that each individual has, having as function the simplification of good relationship within organizations. In the end the conflicts between these generations arise as proposals for improvements if they are administered, thus constituting the construction of knowledge.

KEYWORDS: Generational conflicts; People management; Organizational Environment.

1. INTRODUÇÃO

O contexto organizacional é formado por diferentes gerações. Para entender como as pessoas de um determinado ambiente de trabalho se inter-relacionam com suas diferenças, tem sido importante verificar a forma de agir e pensar das várias gerações que ocupam o mesmo ambiente de trabalho. A diversidade de culturas e de níveis intelectuais, além de crenças, ideologias e expectativas, é por si só, em geral, também um fator de conflitos e cabe ao líder utilizar suas competências em gerenciamento de pessoas para evitar e desenvolver sua equipe multigeracional.

A revolução técnico científica e informacional gerada na sociedade pelas novas Tecnologias da Informação e da Comunicação foi vivenciada pela Geração Y que demonstra ter bastante intimidade com elas. A globalização trouxe consigo grandes avanços, mas, por outro lado, gera conflitos que desequilibram empresas e indivíduos que se veem obrigados a encontrar, em meio às necessidades de mudança, soluções estratégicas para manterem-se atuantes em um mercado altamente competitivo. (SANTOS, 2012)

As empresas procuram estar atentas para reconhecer as causas dos conflitos para elencar estratégias para sua gestão. Não podem ficar se penalizando por sua ineficácia na resolução dos problemas; é importante possibilitar a manutenção de bom clima organizacional que contribua para um desenvolvimento saudável dos relacionamentos e resultados das organizações. (FAGUNDES, 2011)

As mudanças de várias naturezas que ocorrem de uma geração para

outra produzem conflitos ainda maiores, tais como: os ideais marcados por um mesmo grupo de pessoas em um mesmo período de tempo, muitas vezes, tornam-se valores sem sentido para as gerações seguintes. Logo, o convívio dessas gerações que dão suporte e importância diferentes para as decisões de um mesmo problema ou situação cria disputas, muitas vezes, prejudiciais no ambiente de trabalho.

Muitos são os estudos que acompanham a trajetória do trabalho e que objetivam entender sobre os diversos aspectos sociais, humanos, políticos e funcionais que decorrem a vida das organizações. Inúmeras pessoas de diferentes gerações são selecionadas para ocupar as diversas funções das empresas. O presente artigo buscou identificar os conflitos de geração no ambiente organizacional e seus comportamentos.

A diversidade de gerações apresenta tanto oportunidades quanto desafios para as organizações. No geral, as pessoas possuem características diversas, como, personalidades, crenças, valores e prioridades. Essas características impactam, entre outros aspectos, na formação familiar, no grau de instrução, na idade, e na afinidade que os indivíduos têm com a tecnologia, pois são cultivadas ao longo dos anos (MCSHANE; VON GLINOW, 2014).

Devido ao processo de globalização e ocorrência acelerada de mudanças é importante conhecer como cada uma dessas gerações se formou numa construção de cenário mundial, identificando quais as influências sócias históricas que as constituíram. Não se trata apenas de fazer comparações, visto que cada uma se conecta com diferentes circunstâncias e contextos e são derivadas de diferentes tempos e sociedades, mas, de idealizar um processo de reconhecimento das diferenças, vivenciado pela diversidade de gerações, favorecendo a gestão de pessoas no que se refere ao capital humano dentro das empresas.

Diversas preocupações nas empresas dizem respeito à presença de diferentes gerações atuando no mercado. Lembrar suas particularidades em relação ao seu conjunto de crenças, valores, prioridades e, principalmente, a maneira como se relacionam e de como essas diferentes características podem influenciar no ambiente de trabalho torna-se fundamental para as empresas.

Torna-se cada vez mais relevante o estudo das diferentes gerações ativas no mercado de trabalho, dentre essas os chamados *baby boomers*, Geração X,

Y, Z, e Alfa em virtude de suas diferentes formas de agir, pensar e ver o mundo. É preciso entender que as diferenças gerações existem e que, se bem administradas, podem trazer significativos ganhos às organizações.

O presente artigo teve como objetivo principal identificar as variáveis dos conflitos das gerações atuantes no ambiente organizacional. Para tanto, foram criados os seguintes objetivos específicos: identificar as características distintas das gerações X, Y, Z, Baby Boomers, Millenials e Alfa, e identificar os potenciais geradores de conflitos das gerações.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Conflito

Os conflitos estão presentes na vida pessoal e profissional de todos os indivíduos e podem ocorrer com frequência em situações rotineiras e cotidianas. Hoje em dia, o conflito é visto de maneira normal e natural, gerando muitas vezes impactos positivos e ideias criativas às organizações (WISINSKI, 1994).

Conflitos podem ser definidos como a fonte de novas ideias, que podem levar a divergências e discussões sobre determinados assuntos, revelando-se positivo, já que possibilita ao ser humano expressar e explorar diferentes pontos de vista, valores e interesses pessoais (NASCIMENTO; SAYED, 2002).

2.2 Conflito das gerações no ambiente organizacional

No cenário atual das organizações, gerir pessoas no ambiente de trabalho tem sido um grande desafio para os administradores, pois os funcionários se inter-relacionam. São perceptíveis as diferenças que existem entre as diversas gerações que ocupam o mesmo ambiente. Crenças, cultura, níveis intelectuais, formas de realizar as atividades e ideologias contribuem para gerar conflitos. O convívio entre as variadas gerações, que dá base e relevância distintas para a tomada de decisão, cria conflitos que muitas vezes prejudicam a organização (ANDRADE et al., 2012).

Com o intuito de adequar-se às mudanças ocorridas nos últimos tempos, os gestores passaram a ter um grande desafio para liderar indivíduos de

gerações com foco em tecnologia. As gerações baby boomers, X e Y estão em funções de destaque nas organizações que, cada vez mais, se preocupam em manter-se ativas no mercado. Ainda os autores salientam que a maneira mais eficaz de fortalecer a aliança com a liderança é amenizar os conflitos entre as diferentes gerações. (REIS *et al.*, 2013).

Com a presença de diferentes traços e peculiaridades nas distintas gerações, além de perspectivas opostas em relação ao trabalho, compreende-se que, para administrar conflitos entre as gerações, são necessárias práticas contínuas de conhecimento das características de cada grupo. Também é relevante saber lidar com as mais variadas diversidades de pontos de vista, reconhecendo e elogiando suas diferenças, bem como os seus valores, para assim atingir os objetivos organizacionais (PENA; MARTINS, 2015).

Conflitos entre gerações ocorrem devido à discordância de opiniões sobre determinado assunto entre os indivíduos que possuem diferentes culturas, ideologias e valores. Sendo assim, quando se agrupam seres humanos de diferentes gerações para realizar determinada tarefa, ocorrem com frequência divergências de ideias e pensamentos, pois, cada época vivenciada por cada uma das pessoas é marcada por determinados fatos. Em contrapartida, os conflitos administrados de forma positiva também são uma fonte de aprendizagem, troca de experiências e podem ser muito benéficos para a organização e para os funcionários. Ao contrário, se os conflitos não forem bem geridos podem aumentar as faltas, além de impactar a produtividade, trazendo resultados negativos para a organização (CANAAN *et al.*, 2016 apud NOVAES *et al.*, 2017).

Percebe-se que, no cenário atual, podem-se encontrar facilmente as quatro gerações trabalhando em um mesmo ambiente. O que difere entre elas é que cada geração tem uma maneira de percepção e utilização dos recursos, tecnologia e informações, gerando uma discordância de ideias. Os indivíduos de gerações anteriores como os baby boomers e a geração X, podem sentir-se ameaçados perante as gerações mais novas como a Y e Z (LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008 apud NOVAES *et al.*, 2017).

Segundo Andrade *et al.* (2012), atualmente, os gestores das mais diversas organizações vêm enfrentando diversos desafios em relação ao trabalho com indivíduos de diferentes gerações, pois é necessário conhecer

suas características específicas e seu meio cultural, exigindo dos administradores preparação para liderar essas equipes dentro da organização. O autor aprofunda que as gerações dos baby boomers, X e Y dispõem de diferentes maneiras de comportar-se, sendo que suas relações no ambiente de trabalho geram muitos conflitos, no entanto, contribuem significativamente com ideias e pensamentos inovadores dentro da organização.

Devido às constantes transformações tecnológicas e o comportamento dos indivíduos, torna-se primordial conhecer e identificar as características das diferentes gerações que atuam nas empresas e como administrar cada um desses grupos para assim promover bem-estar, harmonia e resultados para a organização e funcionários (REIS et al., 2013).

Para Comazzetto et al. (2016), com o surgimento conceitual do tema das gerações e de que maneira são entendidas em um ambiente social, introduziu-se como elas podem contribuir e influenciar as organizações. Devido a esses acontecimentos surgiram estudos a fim de compreender as características específicas, as distinções entre elas e os impactos causados dentro das empresas. Atualmente, há uma diversidade de gerações em um mesmo contexto organizacional compartilhando diferenças de idade, bem como valores comportamentais, condutas, ações e a maneira de enxergar o mundo. Dessa forma, as desigualdades entre as gerações também provocam divergências nas habilidades organizacionais, abrindo caminho para promover uma mudança na liderança com os indivíduos.

O convívio de gerações que se inserem atualmente no ambiente de trabalho exige a necessidade de inovação, flexibilidade e atitudes criativas para a realização de tarefas e na própria gestão de pessoas, a fim de administrar tal convívio (SOARES, 2001).

Ladeira, Costa e Costa (2014) afirmam que as diferentes gerações em um mesmo ambiente empresarial trazem vantagens e desvantagens. Olhando pelo lado positivo encontra-se a vivência e a integração de diversas gerações com ideias, pensamentos e atitudes diferenciadas. Por outro lado, isso não deve ser o motivo de conflitos e desgastes entre os indivíduos.

O confronto entre as gerações ocorre principalmente em função da divergência entre os interesses. Por um lado, os mais jovens pensam em seguir um caminho promissor na carreira, enquanto os indivíduos de gerações mais

antigas são mais dedicados e se submetem a trabalhos que talvez os mais jovens não realizariam. Devido a isso, torna-se necessário compreender a maneira que as gerações se inter-relacionam e a sua visão em relação aos valores e interesses das diferentes gerações inseridas no mercado de trabalho (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Em relação às diferenças entre as gerações, pode-se destacar a tecnologia como sendo uma questão chave para a troca de ideias, devido as empresas estarem cada vez mais inseridas no meio tecnológico. Assim, as pessoas que demonstram interesse e capacitação por esses assuntos acabam se destacando no mercado de trabalho (PENA; MARTINS, 2015).

Já se sabe que as diferentes gerações compartilham o mesmo ambiente nas organizações, o que não se imaginava é que as características distintas de cada geração iriam influenciar consideravelmente o contexto organizacional. Torna-se significativo o estudo das diferentes gerações e como elas estão inseridas nas empresas, universidades, no contexto social e no meio político (COMAZZETTO et al., 2016).

As organizações que têm como objetivo compreender as diferentes particularidades de cada geração, incentivando o trabalho em grupo entre os funcionários, trabalhando com conflitos, apresentam-se preparadas para enfrentar o mercado competitivo, consolidando suas forças em meio ao ambiente organizacional. O relacionamento e dedicação entre os grupos de diferentes gerações trazem muitos benefícios para empresa, devido a cada geração expressar suas ideias e potencialidades, compartilhar informações, bem como uma geração complementar a outra (PENA; MARTINS, 2015).

Pereira (2010) informa que os conflitos são por conta de uma mudança que se tem sofrido no ambiente de trabalho quanto ao senso de equidade na ocorrência de promoção de profissionais. Na geração boomers os valores observados na ascensão do profissional eram baseados na sua eficiência, confiabilidade, comprometimento e tempo de vínculo com a empresa. A permanência na organização era um dado de relevo no progresso funcional. A transferência para um concorrente passava a imagem de detração.

As lideranças das organizações têm que encontrar meios eficientes para gerir os novos talentos, apesar dos conflitos existentes entre as distintas gerações para preparar o futuro das organizações: “são eles que garantirão a

continuidade da organização no longo prazo, ao substituírem os profissionais mais velhos [...] é possível notar que se trata de uma geração presente no mercado de trabalho com o perfil mais alinhado às exigências do ambiente” (SANTOS, 2012, p. 59).

Os líderes têm um papel relevante na contenção e resolução desses conflitos, porque, conhecendo as características peculiares de cada geração podem contemporizar as situações, atribuindo funções e promover pessoas conforme seu perfil específico, independentemente da idade; a capacidade de dar soluções aos problemas é uma característica importante no líder para adquirir a confiança dos colaboradores (MELO et al., 2012, p. 8).

2.3 Conflito de gerações no ambiente organizacional

Um dos atuais desafios enfrentados pelos gestores é liderar e trabalhar com pessoas de diferentes gerações, uma vez que no mercado de trabalho se tem quatro gerações convivendo de forma profissionalmente ativa. Diversos fatores colaboram para o surgimento de conflitos, como a forma de aprendizagem, e ocasionam problemas interpessoais e profissionais, como também podem gerar oportunidades de complementação de ideias, habilidades e ações. Saber interagir com as diversidades das gerações traz um grande diferencial dentro da empresa, considerando que o ponto fraco de uma geração pode se tornar o forte de outra, possibilitando um ambiente de trabalho criativo, dinâmico, inovador, que proporcione melhoria nos resultados, e um clima harmonioso e de respeito entre os envolvidos na organização (GIOVELLI, 2012; HERICKSON, 2011; OLIVEIRA, 2012).

As empresas têm tido uma preocupação nos últimos anos em relação à presença de distintas gerações trabalhando em um mesmo contexto organizacional. Com isso faz-se necessário conhecer cada geração isoladamente, bem como suas características e como essas podem influenciar no ambiente de trabalho (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2014).

O convívio de gerações que se inserem atualmente no ambiente de trabalho exige a necessidade de inovação, flexibilidade e atitudes criativas para a realização de tarefas e na própria gestão de pessoas, a fim de administrar tal convívio (SOARES, 2001).

Diferenças de visão, sexo, idade, objetivos opostos, pensamentos e atitudes inversas, levam ao surgimento dos conflitos. Os indivíduos se sentem prejudicados com a posição de outras pessoas acreditando que a forma de agir do outro está impedindo o alcance de suas metas (CARVALHO, 2014; CHIAVENATTO, 2003; ROBBINS, 2010).

2.4 As gerações

Assim, para compreender como uma geração difere da outra, é preciso que se perceba como cada uma delas forma um conjunto de crenças, valores e prioridades. Esses elementos são consequência direta da época em que cresceram e se desenvolveram e faz-se necessário entendê-las de um ponto de vista sociocognitivo-cultural (Chiuzi, Peixoto, & Fusari, 2011).

Chiuzi et al. (2011) apontam que as gerações podem ser, em parte, entendidas como um fenômeno social, pois são produtos de eventos históricos que influenciaram profundamente os valores e a visão do mundo de seus membros. Referem-se a comportamentos, ações e situações observadas em determinadas sociedades, organizações e grupos em um momento ou período histórico específico.

Atualmente o tema das gerações tem despertado curiosidade, principalmente no mercado de trabalho e nas organizações de negócios, que vêm buscando compreender como se configuram as novas gerações em função da alta quantidade de jovens que estão se inserindo nas empresas (Chiuzi et al., 2011).

Segundo Fagundes (2011, p. 38), a classificação das gerações, estudos e pesquisas sobre suas características foram originadas no âmbito da Administração relativo ao Departamento de Recursos Humanos no sentido de compreender os relacionamentos, os conflitos e as potencialidades peculiares de cada geração, provendo as lideranças com essas informações para facilitar a resolução dos conflitos surgidos no ambiente organizacional.

2.5 Geração Baby Boomers

A geração Baby Boomers refere-se às pessoas nascidas entre 1943 e 1963, durante o Baby Boom. Para Oliveira (2009) os anos correspondem a 1940 a 1960. São consideradas pessoas motivadas, otimistas e *workaholics* (pessoas viciadas em trabalho). Nasceram no período de crescimento econômico, no final e após a segunda Guerra Mundial, por isso idealizavam atuar na reconstrução de um novo mundo pós-guerra.

Durante sua trajetória, essa geração foi educada para competir, trazida com muita disciplina, ordem e respeito pelos outros. Qualidades essas que não foram consideradas ou apreciadas nos anos subsequentes, como aponta Conger (1998). O autor pontua a presença da Guerra do Vietnã, o surgimento dos anticoncepcionais e os movimentos feministas que promoveram grandes conquistas em relação aos direitos trabalhistas às mulheres, podendo-se perceber, por exemplo, as questões da flexibilidade do horário de trabalho, o aumento do período de licença maternidade, a possibilidade de fazer parte das tarefas domésticas, preparando, dessa forma, o cenário para as gerações vindouras.

Diante da rigidez da disciplina que recebiam, a tendência natural a rebeldia aparecia na música, momento que surge o *Rock and Roll* e grandes nomes da música como Elvis Presley, Bob Dylan, Beatles e Rolling Stones (OLIVEIRA, 2009).

Para Andrade et al. (2012), a geração *baby boomers* tem a ideia de construção sólida de emprego, pois seus membros valorizam com lealdade as atividades que exercem, estando sempre em busca de reconhecimento profissional, realização pessoal e não trabalhando somente por bens materiais. Essa geração é motivada e participativa, estando preocupada em realizar bem o trabalho e promover um ambiente agradável na organização em que atua.

O autor ainda comenta que foram realizadas pesquisas que apontam que muitas pessoas da geração dos babies boomers, quando encerram suas atividades na organização, começam a realizar atividades voluntárias, levando suas experiências do mundo corporativo. Ainda, a geração do baby boomers apresenta-se oposta à ideia de serem liderados pelas gerações mais novas, pois para eles a hierarquia é vista como controle e respeito, sendo que as demais gerações veem isso com mais flexibilidade (PENA; MARTINS, 2015).

Soares (2000, p. 17) explica que “nos Estados Unidos, houve o chamado baby boom, resultado da alta taxa de natalidade no pós-guerra, em um pequeno período durante o qual nasceram filhos e filhas cujo nascimento tinha sido postergado pela Segunda Guerra Mundial”. Essa geração estabelece um padrão de referência no comportamento organizacional, o que deve ser observado pelo contexto socioeconômico e cultural da época, além do aspecto do tipo de educação e do ambiente familiar.

Muitos membros desse grupo são conhecidos por “vestirem a camisa da empresa”. Esses membros são pessoas totalmente voltadas para o trabalho, que é sua prioridade número um. Assim, os boomers são competitivos e orientados para o alcance dos resultados. Pelo fato de ocuparem, nesta etapa da carreira, altas posições de liderança, seja na escola seja nas empresas, os boomers estão mais distantes do operacional. Por isso e pelo foco fechado no resultado, os membros dessa geração costumam dividir os alcances em sucesso ou fracasso.

Por esta razão, os membros dessa geração têm dificuldade de lidar com perdas, incluindo status e poder e, na sua ocorrência, a adaptação perpassa um lento e doloroso processo. Ainda, os boomers têm dificuldades com comunicação e feedback e nem sempre possuem uma relação estreita com tecnologias digitais, pois aprenderam a lidar com elas depois de adulto.

Segundo Santos et al. (2011, p. 1) a geração baby boomer preza muito a estabilidade no emprego, colocando a carreira acima de todas as coisas, com boa adaptabilidade a qualquer organização. É uma geração cujos componentes estão deixando o mercado de trabalho devido às aposentadorias, deixando a geração X como predominante em quantidade no mercado atual.

A seguir a figura 1 apresenta as características da Geração Baby Bombers

QUADRO 1: Características da Geração Baby Bombers

Características	Dificuldades
Nasceram numa época de prosperidade econômica.	Não gostam de inovação
Ambiente fortemente familiar	Trabalham demais

São competitivos e otimistas	Só consomem aquilo que já viram
São workaholics	Não ligam para opiniões alheias
Gostam de sentir se valorizados	Lidar com a perda do poder
Sacrificam a vida pessoal	Não possuem qualidade de vida
Dominam a força de trabalho por muito tempo	Resistentes à tecnologia
São controladores	São afeitos a hierarquia

Fonte: Adaptado com base na obra de Carvalho (2012)

O mencionado acima mostra as características e as dificuldades da geração *Baby Boomers*. Nas características fala que essa geração nasceu em uma época de prosperidade econômica, em ambientes fortemente familiar, os mesmos são competitivos e otimistas, são *workaholics* (pessoas viciadas no trabalho), gostam de sentir se valorizados, sacrificam a vida pessoal, dominam a força de trabalho por muito tempo e são controladores. Já nas dificuldades dessa geração mencionam que eles não gostam de inovação, trabalham demais, só consomem aquilo que já viram, não ligam para opiniões alheias, lidam com a perda do poder, não possuem qualidade de vida, são resistentes à tecnologia, e são afeitos (acostumados) a hierarquia.

2.6 Geração X

A geração X, a dos nascidos entre 1961 a 1977, é também conhecida como geração sem identidade, tendo a precisão de enfrentar as incertezas do mundo atual e toda sua hostilidade (ULRICH, 2004 apud NOVAES, et al. 2017). O autor ainda afirma que há carência de identidade, que os jovens da geração X tiveram, na sua juventude e início da carreira, forte influência no seu desenvolvimento.

Tratando-se do lado profissional, a geração X foi a primeira a deparar-se com as mudanças dramáticas no ambiente de trabalho, proveniente da revolução tecnológica. Assim, foram os primeiros a adquirirem aparelhos de computação. Além do mais, enfrentaram tanto recessões econômicas quanto a

crise do petróleo e ataques terroristas (CANAAN, et al. 2016 apud NOVAES, et al. 2017).

Para Castro (2008), a geração X é marcada por um mundo que muda de forma rápida e contínua, agregando valor às experiências e desconfiando das teorias, com o argumento de falha em realidade e autenticidade. Em relação ao profissional, foi a primeira geração a deparar-se com as mudanças no ambiente de trabalho oriundas da tecnologia, bem como foram os pioneiros a possuírem computadores pessoais (CANAAN et al. 2016 apud NOVAES et al. 2017).

Segundo Ladeira, Costa e Costa (2014), os indivíduos da geração X são muito centrados em relação ao convívio familiar e à organização. Esse grupo demonstra-se estável no emprego, mantendo o compromisso, empenho, esforço para atingir os objetivos da empresa e, muitas vezes, doa-se totalmente ao seu trabalho, deixando de lado a família.

QUADRO 2: Característica da geração X.

Características	Dificuldades
Busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo	Eles não têm muita facilidade visual, utilizando muitos tópicos em suas apresentações, tornando algo maçante.
Maturidade e escolha de produtos de qualidade e inteligência.	O excesso de segurança pode atrapalhar na hora de o profissional se abrir para novas ideias.
Ruptura com as gerações anteriores e seus paradigmas.	Temem a demissão ou perda do espaço conquistado para geração seguinte.
Busca maior por seus direitos	Desconfiança da hierarquia e importância de status.
Preparação e preocupação maior com as gerações futuras.	Questionamentos constantes, inclusive com autoridades.

Fonte: Adaptado com base na obra ZEMKE(2008)

A figura 2 menciona acima as características e as dificuldades da geração X. As características dessa geração são: a busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo, maturidade e escolha de produtos de qualidade e

inteligência, a ruptura com as gerações anteriores e seus paradigmas, busca maior pelos seus direitos, e a preparação e a preocupação com as gerações futuras. As dificuldades dessa geração mostram que eles não têm muita facilidade visual, o excesso de segurança pode atrapalhar na hora que o profissional se abrir para novas ideias, outra dificuldade dessa geração é que os mesmos temem a demissão ou perda do espaço conquistado para geração seguinte, tem a desconfiança da hierarquia e a importância de status, e tem os questionamentos constantes inclusive com autoridades.

2.7 Geração Y

A geração Y contempla o grupo das pessoas nascidas entre 1978 e 1992 e possui uma forte familiaridade com a tecnologia (FAGUNDES, 2011). Cresceram em ambientes com computadores, televisão a cabo e aparelhos celulares. Essa geração mante-se atualizada e conectada às mídias sociais (CLARO et al., 2010).

Para Jacques et al. (2015), essa geração é formada por jovens individualistas, ambiciosos, instáveis, porém preocupados com o meio ambiente em que estão inseridos. São indivíduos decididos que expressam suas opiniões diante das pessoas. Gostam de desafios, realizam várias tarefas ao mesmo tempo e relacionam-se bem em grupo, respeitando características individuais dos seres humanos.

A geração Y está voltada para um mundo em desenvolvimento, em integração, privilegiando a criatividade e o conhecimento. Estão em busca de liberdade, flexibilidade, além de desafios que buscam o crescimento profissional. Sendo assim, se não estão satisfeitos buscam novas oportunidades de mercado (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

A geração Y apresenta aspectos específicos, como os questionamentos regulares, a inquietação e a irritação demonstradas em diversas situações do dia a dia. São jovens que buscam satisfação instantânea de tudo o que almejam, não tendo muitas vezes, limites (ANDRADE; CARIA, 2012).

De acordo com Andrade e Caria (2012), a geração Y é marcada pela era digital, soberania popular e o rompimento dos laços familiares tradicionais. Observa-se que, quando almejam algum bem material para si, costumam pedir

e ter tudo o que querem. Possuem liberdade de escolha, não questionando opiniões alheias, não se importando com o que os outros dizem e fazendo o que os agrada, sempre em busca do melhor para si.

A geração Y já vem exercendo papéis de liderança dentro das empresas, apresentando claramente aptidões para agregar conhecimento, trabalhar em conjunto e muito empenho em relação às atividades empresariais. Em contrapartida, por serem jovens e individualistas, têm muitas dificuldades de adaptar-se à hierarquia e estão preocupados em defender seus interesses profissionais e pessoais (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2014). O autor ainda enfatiza que os jovens da geração Y trocam de empregos quando não satisfeitos, os seus ideais estão acima de interesses grupais e acreditam no seu potencial para atingir metas e objetivos organizacionais.

As pessoas dessa geração são consideradas ambiciosas, individualistas, instáveis, todavia, preocupadas com o meio ambiente e com os direitos humanos. Também são identificadas como esperançosas, decididas, coletivas e com um bom nível de formação, geralmente agindo sem autorização e desenvolvendo um alto poder e/ou pretensão de consumo. Tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de variedade, desafios e oportunidades. Outra característica marcante das pessoas da geração Y é que aceita a diversidade, convive muito bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relação (LOIOLA, 2009).

Veloso (2008) considera que essa geração possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Identifica o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizado, muito mais do que uma fonte de renda. Isso favorece que os conceitos de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos relativos à vida organizacional bastantes valorizados pelas gerações anteriores, passem a ser analisados sobre novas perspectivas.

As pessoas dessa geração valorizam menos a permanência em uma única empresa e mantém mais lealdade a si mesmos, porém são mais fáceis de serem recrutadas, uma vez que buscam trabalhar com liberdade, flexibilidade e criatividade, sentindo, ainda, necessidades de avaliações contínuas (OLIVEIRA, 2009).

Loiola (2009) pontua que elas esperam do líder a explicitação do papel que necessitam desempenhar, porém, não querem cobranças. Possuem capacidade de resolver os problemas e buscam o reconhecimento.

A seguir o Quadro 3 apresenta os dados relacionados as características da geração Y no ambiente de trabalho.

Quadro 3: Características da geração Y no ambiente de trabalho.

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

Fonte: Wada; Carneiro (2010, p.58)

De acordo com o que é demonstrado no Quadro 3 acima, como postura profissional, têm foco no sucesso pessoal; na perspectiva de carreira em curto prazo; não veem limites claros entre a vida e o trabalho; esperam trabalhar a qualquer hora, de qualquer lugar, virtualmente e com mais flexibilidade; valorizam autonomia e otimismo; gostam de trabalhar em equipe, esperam obter resultados rapidamente. A geração Y é a mais contundente de todas com relação à forma de tratamento com seus superiores, como consequência de poucas cobranças por parte de seus pais. Além disso, seus membros têm confiança cega em seus potenciais, visto que, em seu aprendizado, receberam constantemente feedbacks, com intuito de sempre melhorarem.

A seguir o Quadro 4 apresenta os dados relacionados aos Problemas e expectativas da geração Y no ambiente de trabalho.

Quadro 4: Problemas e expectativas da geração Y

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

Fonte: Wada; Carneiro (2010, p.59)

No quadro 4 veem-se as possíveis características apresentadas pela geração Y. No ambiente de trabalho, os membros dessa geração tendem a se preocupar mais com suas próprias carreiras do que com o bom funcionamento das organizações; são impacientes para esperarem oportunidades relativas às promoções e tendem a misturar mais a vida pessoal com a vida profissional do que faziam os membros das gerações anteriores. São individualistas que mudam de trabalho com frequência em busca de novas oportunidades e desafios. Quanto à aprendizagem, tendem a valorizar a prática para aprender; preferem aprender em networks e em grupos, de forma colaborativa; gostam de utilizar tecnologia para aprender; questionam com frequência.

2.8 Geração Z

Ainda, segundo o estudo, a geração Z é marcada pelo imediatismo e resolução rápida de tarefas dentro da organização. Esses jovens, atualmente, procuram empresas que valorizam a conectividade, abertas ao diálogo e aos movimentos globais (FACCO et al., 2015).

A geração Z sempre esteve ligada ao ambiente da internet, e-mail, celular e todas as tecnologias disponíveis da era da informação. A personalidade da geração Z é formada através do movimento tecnológico. Essa geração não apresenta experiências profissionais no mercado de trabalho em função de serem indivíduos jovens e que estão chegando nas instituições de ensino, demonstrando comportamentos distintos que irão assumir no mercado de trabalho. Por serem jovens e individualistas, preocupados com si próprios, no seu trabalho terão muitas dificuldades para atuarem em equipe e precisarão desenvolver muitas habilidades para relacionar-se com outras gerações. (ANDRADE et al., 2012).

Segundo Martins e Flink (2012), os meios de comunicação mais aprimorados, como as mídias sociais e sites de relacionamento, além de aparelhos celulares, computadores, apresentam-se naturalmente nessa geração. Ela está totalmente conectada e por dentro de todos os avanços tecnológicos, pois seu envolvimento passou a ser desde o nascimento até os dias atuais.

A seguir o Quadro 5 apresenta as características e as dificuldades da geração Z.

Quadro 5: Características e dificuldades da Geração Z.

Características	Dificuldades
Chamados de Nativos Digitais	São um tanto quanto desconfiados quando o assunto é carreira de sucesso e estudos formais, a maioria já não acredita mais em fazer uma só coisa para o resto da vida ou passar sua vida profissional inteira em uma só empresa.
São autodidatas	Carência emocional
Desapego das fronteiras geográficas	Descrença na educação e carreiras formais
Demasiadamente ansiosos	Famosa geração “silenciosa” pelo uso excessivo dos fones de ouvido.

Fonte: Adaptação de Yanes (2016).

A Figura 5 acima mostra as características e as dificuldades da geração Z. Essa geração tem como características: são chamados de nativos digitais, são autodidatas (pessoas que tem a capacidade de aprender algo sem ter um professor para ensinar), desapego das fronteiras geográficas, são ansiosos, as dificuldades dessa geração mostram que os mesmos são desconfiados, pois não acreditam na ideia de exercer apenas uma função na empresa o resto da vida, são carentes emocionalmente, apresentam certa dificuldade em socializar fora do ambiente virtual, e são famosos pela geração “silenciosa” pelo uso excessivo de fone de ouvido. São as pessoas nascidas a partir de 2001, estes profissionais desta geração já nasceram conectados com o mundo tecnológico e, não sabem viver sem ela, por isso fazem uso deste recurso não apenas para trabalhar, mas como estilo de vida.

2.9 Geração Alfa

Já no que tange à vida profissional dessa geração, Indalécio e Ribeiro ([2017], p. 144) afirmam que:

Seguindo uma tendência consumista, já notada nas duas gerações anteriores, a busca pela posse de mais riquezas significa custos mais elevados; nesse contexto, é provável que a geração alfa venha a trabalhar mais horas que seus pais, e conseqüentemente, passe menos tempo com suas famílias.

Indalécio e Ribeiro ([2017], p. 146) ressaltam que os indivíduos da geração Alfa “[...] são mais capazes de resolver problemas de maneira imediata, sem um método ou estratégia assimilado para tal tarefa, entretanto é notório que ganhos em habilidades de raciocínio matemático e vocabulário vem diminuindo ao longo das gerações. ”

Por se tratar de uma geração bastante recente, ainda existem poucos estudos formais a seu respeito. No entanto, pode-se conhecer uma geração a partir de certos estudos demográficos, como, por exemplo, a idade dos pais, que tendem a se casar mais tarde, a miscigenação cultural, que é garantida e ampliada pelo avanço tecnológico, o fator socioeconômico, que tem certa

projeção de crescimento nos dias atuais, a quantidade de membros na família, que demonstra uma diminuição em relação às gerações anteriores e o aumento da expectativa de vida (MCCRINDLE, 2015). Assim, inúmeras hipóteses vêm sendo formuladas desde o surgimento dessa nova ruptura social – que não necessita mais “logar” e sim, trabalha nos meios *touch screen*, de tecnologias inteligentes e intuitivas – tendo algumas delas já sido comprovadas por meio de pesquisas.

2.10 Geração Millennials

Segundo Tapscott (2010), os millennials estão totalmente imersos na interatividade, hiper estimulação e ambiente digital, tal interação com o vasto volume de informações na internet os tornam uma geração multifacetada, pois esse contato com vários caminhos torna-os capazes de fazerem várias tarefas em um único tempo. Concluindo no pensamento de Bortoli (2013) essa é a geração que adora feedback, é multitarefa, sonha em conciliar lazer e trabalho e é muito ligada em tecnologia e novas mídias.”

3. METODOLOGIA

A metodologia proposta do presente artigo apresenta o interesse em mostrar se o comprometimento de cada uma das gerações definidas está relacionado à preocupação com os possíveis impactos das diferentes percepções no ambiente de trabalho. Este artigo desenvolveu-se sob a forma de uma pesquisa descritiva.

A pesquisa bibliográfica se deu através de livros e artigos científicos publicados, com o objetivo de colher maior número de informações sobre o referido assunto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo revisou o tema dos conflitos das gerações no ambiente de trabalho, e com isso foi possível perceber que cada geração apresenta características distintas uma da outra, tendo como cada uma sua crença,

valores, culturas e entendimentos diferentes. Atualmente as organizações buscam por diversidade e seus colaboradores por serem parte de diferentes gerações. A diversidade de gerações pode ser uma estratégia dentro das organizações, pois se somados os conhecimentos das gerações é possível ter perspectivas diferentes de uma mesma situação. Por outro lado, pode-se tornar uma estratégia negativa, pois pensamentos diferentes podem gerar conflito nas equipes. Diante disto, torna-se importante que os líderes compreendam as características das gerações, com o objetivo de tirar proveito do que cada geração tem de melhor.

Optou-se também por um levantamento bibliográfico a partir da utilização de material disponível para consulta (livros, artigos, teses, dissertações, entre outros) em fontes consideradas seguras, como por exemplo, Andrade, Reis, Soares, Veloso, Google Acadêmico, etc.

A escolha por esse tema deve-se ao fato de os conflitos entre gerações ser um assunto atual e vivenciado diariamente, seja nas relações familiares, sociais e principalmente no ambiente de trabalho. No mundo globalizado em constante mudança, as organizações precisam constantemente se atualizar e para isso disponibilizam oportunidades para talentos jovens ou não demonstrarem seu potencial e se desenvolverem, o grande desafio das empresas é fazer com que diferentes gerações trabalhem em equipe e com sinergia, de modo que cada grupo contribua dentro de suas características para alcançar seus objetivos.

Este tema destacou-se nos últimos tempos, pois o conflito entre gerações está se tornando mais evidente nas relações de trabalho. De modo que é importante compreender as diversas características das gerações, que auxiliaria a minimizar eventuais conflitos entre os colaboradores.

O artigo descreveu o perfil e as características de cada geração. Foram apresentadas as gerações Baby Boomers (explosão de bebês, que ocorreu após a Segunda Guerra), X, Y, Z, Millennials e Alfa.

Além dos tipos de gerações, é essencial ter a clareza que um conflito não necessariamente seja algo negativo dentro da organização.

Tão importante quanto compreender as características de cada geração e os tipos de conflitos existentes é apresentar um papel de liderança na administração desses conflitos. O convívio dessas gerações pode ser um desafio

para a liderança das empresas. Porém, com uma gestão eficiente das habilidades e conhecimentos desses indivíduos, muito pode ser agregado para as organizações. Nesse sentido, destaca-se a importância de que cada geração possa ser entendida individualmente além de possuir o seu papel de contribuição no mercado de trabalho.

REFERÊNCIA

ANDRADE, N. L.; CÁRIA. N. P. **A sala de aula da geração Y: repensando a formação em serviço para os professores.** Anais. XVI ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino – UNICAMP: Campinas, 2012.

CARVALHO, Anderson. **As gerações Baby boomer, X, Y e Z.** Publicado em 2012. Disponível em: <<http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>>. Acesso em 09/10/2014.

Chiuzi, R. M., Peixoto, B. R. G., & Fusari G. L. **Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson.** *Temas em Psicologia*, 19(2), 579-590. (2011).

CLARO, J. A. C. S.; TORRES, M. O. F.; JOÃO, B. N.; TINOCO, J. E. P. **Estilo de vida do jovem da “Geração Y” e suas perspectivas de carreira, renda e consumo.** Seminários em Administração-SEMEAD, v. 13, p. 115, 2010.

COMAZZETTO, L. R.; PERRONE, C. M.; VASCONSELLOS, S. J. L.; GONÇALVES, J. **A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações.** *Revista Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 36, n. 2, p. 145-157, 2016.

CONGER, Jay. **Quem é a geração X?** HSM Management, n.11, p.128-138, nov./dez. 1998.

FACCO, A. L. R.; OBREGON, S. L.; OLIVEIRA, L. R.; BELTRAME, G.; KRUGER, C. **Compreendendo as aspirações de carreira de estudantes da geração z de escolas públicas.** Anais. XX Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão. UNICRUZ. Cruz Alta, 2015.

FAGUNDES, M. M. **Competência Informacional e Geração Z: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre.** Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Biblioteconomia. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2011.

GIOVELLI, G.R.M. Manual de gestão de pessoas e rh. São Paulo: DCL, 2012.

INDALÉCIO, Anderson Bençal; RIBEIRO, Maria da Graça Martins. **Gerações Z e Alfa: os novos desafios para a educação contemporânea.** In: *Revista UNIFEV: Ciência & Tecnologia*, v.2. [2017]. Disponível em: <<http://periodicos.unifev.edu.br/index.php/RevistaUnifev/article/view/234/305>>. Acesso em: 18jun. 2017

JACQUES, T. C.; PEREIRA, G. B.; FERNANDES, A. L.; OLIVEIRA, D. A. **Geração Z: Peculiaridades geracionais na cidade de Itabira – MG.** *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 9, n.3, p. 67-85, 2015.

LADEIRA, L. B. C. N.; COSTA, D. V. F.; COSTA, M. P. C. Gerações X e Y e o impacto no ambiente de trabalho. **Revista Estação Científica**. n. 11, Juiz de Fora, 2014.

LADEIRA, L. B.; COSTA, D. V. F.; COSTA, M. P. D. C. **O conflito de gerações e o impacto no ambiente de trabalho**, Minas Gerais, 2013. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0574_3783.pdf>. Acesso em 10 de Junho de 2015.

LOIOLA, Rita. **Geração Y**. Revista Galileu. São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.

MARTINS, T. H.; FLINK, R. **Competências para Gerenciar Diferentes Gerações**. Anais. IX Congresso Virtual Brasileiro – Administração: CONVIBRA. 23 a 25 nov. 2012.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento organizacional**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira et al. **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder**. IXSEGeT 2012.

NASCIMENTO, E. M.; SAYED, K. M. **Administração de conflitos**. Gestão do capital humano, v. 5, p. 47-56, 2002.

NOVAES, T.; BERTOLAZZI, M. A.; ZANANDREA, G.; CAMARGO, M. E. **Geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho**. Anais. XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Caxias do Sul (UCS), 2017.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

PENA, F. G.; MARTINS, T. S. **Baby boomers, X e Y: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais**. Revista do Centro Universitário Newton Paiva, n. 10, Minas Gerais, 2015.

PEREIRA, M. 2010. Depoimento. In: CALLEGARI, W. Nunes. **Serie gerações**. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=x1oIU6AGHo8>>. Acesso em: 4 maio de 2013.

REIS, P. N. C.; LUCAS, J. S.; MATTOS, K.; MELLO, F. A. O.; SILVA, E. M. **O alcance da harmonia entre as gerações baby boomer, X, e Y na busca da competitividade empresarial no século XXI**. Anais. X SEGeT: 2013. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia: 24, 25, 26 out, 2013. Rio de Janeiro: Volta Redonda, 2013.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 14^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010

SANTOS, André Laizo dos. **A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas.** 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/>>. Acesso em: 8 Fev. 2017.

SANTOS, Cristiane Ferreira et al. **O Processo Evolutivo entre as Gerações X, Y e Baby Boomers.** XIV SEMEAD, outubro de 2011.

SOARES, A. C. **Novas tecnologias e as mudanças comportamentais e organizacionais.** 2001. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/novastecnologias-e-as-mudancas-comportamentais-e-organizacionais/2001/>>. Acessado em 25 mar. 2019.

SOARES, A. D. S. 2000. **Homicídios no Brasil:**váriosfactoides em busca de uma teoria. Encontro Anual da Latin American StudiesAssociation. 16 a 18 de março de 2000, Miami, Flórida.

TAPSCOTT, Don. **A hora da Geração Digital.** Rio de Janeiro: Agir, 2010.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers.** Anais. XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, 2008.

WADA, Elizabeth K.; CARNEIRO, Natalie A. **As necessidades da geração Yno cenário de eventos empresariais.** 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em:30nov. 2011.

WISINSKI, J. Como resolver conflitos no trabalho. Rio de Janeiro: Campus, 1994

YAÑEZ, Oscar. **Como as diferentes gerações aprendem. 1/12/2016.** Disponível em: <https://www.revistaeducacao.com.br/como-diferentesgeracoes-aprendem/Acesso em 29/10/2019>.

ZEMKE, R.O. **Respeito às gerações.** In: MARIANO, S.R.H, MAYER, V.F. (Org.). Modernas Práticas na Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.