

## GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS E PERCEPÇÕES ACERCA DAS GERAÇÕES

Lara Graziela Duarte Pimenta<sup>1</sup>  
Adriana Cristina Araújo Rabelo<sup>2</sup>

### Resumo

O contexto atual da gestão de pessoas demanda inovações, transformações e estratégias que visam integralizar diferentes gerações (*Baby Boomers*, X, Y e Z) em um mesmo espaço, de forma efetiva e que permitam a sustentabilidade das organizações. Assim, o presente artigo tem como objetivo principal compreender por meio da percepção de alguns gestores os desafios em relação aos processos que envolvem administrar pessoas de faixas etárias díspares. Para alcançar esse propósito, foi realizada uma investigação teórica, utilizando materiais bibliográficos publicados, bem como, uma pesquisa descritiva com gestores de empresas do setor industrial, localizadas no interior do estado de São Paulo. O estudo busca contribuir para a reflexão e disseminação do conhecimento sobre as complexidades envolvendo as diferentes gerações dentro das organizações e as mudanças necessárias para alcançar o sucesso organizacional em um mundo progressivamente mais competitivo. A análise do conteúdo sugere que é papel da corporação maximizar os recursos dispostos, sobretudo, contribuir com desenvolvimento do capital humano que é sua base substancial.

**Palavras-chave:** Conflitos. Multigeracional. Organizações.

### Abstract

*The current context of people management demands innovation, transformation, and strategies that aim at integrating different generations (Baby Boomers, X, Y, and Z) in the same space effectively and that allow the sustainability of organizations. Therefore, this article has as its main objective to understand, through the perception of some managers, the challenges of processes that involve managing people at different age groups. To this end, a theoretical investigation was conducted using published bibliographic materials and a descriptive survey with managers of companies in the industrial sector, located in the interior of the state of São Paulo. The study seeks to contribute to the reflection and dissemination of knowledge about the complexities involving the different generations within organizations and the necessary changes to achieve organizational success in an increasingly competitive world. Content analysis suggests that it is the corporation's role to maximize its willing resources, especially to contribute to the development of human capital, which is its substantial base.*

**Keywords:** Conflicts. Multigenerational. Organizations.

<sup>1</sup> Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: laragrazielapimenta@hotmail.com.

<sup>2</sup> Mestra em processos e gestão de operações pela USP. Endereço eletrônico: adrianaharaujo@gmail.com

## 1 Introdução

No decurso teórico e no descortino recente das relações entre equipes na esfera laboral, destaca-se a convivência multigeracional fomentada pela mundialização e a longevidade humana.

As múltiplas transformações no capitalismo e a internacionalização dos mercados deram origem as alternâncias no mundo dos negócios e nas estruturas organizacionais, facilitando a criação, desenvolvimento e alteração do Recursos Humanos centrado ao Departamento Pessoal à Gestão estratégica de Pessoas.

Neste cenário foram dispostas novas premissas às organizações, pautadas na “gestão do saber”, na utilização de novas tecnologias e no patrimônio intelectual. É através do conhecimento que as empresas ganham novos significados, abandonando os fatores tradicionais como: capital e mão de obra. Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é explicado como algo que não pode ser completamente estruturado ou capturado porque “existe apenas na mente das pessoas”. Dessa forma, as políticas adotadas pelos recursos humanos progridem paralelamente as mudanças do contexto social à que os indivíduos pertencem e suas especificidades.

Sob tal perspectiva, o presente estudo busca como objetivo principal compreender por meio da percepção de alguns gestores os desafios em relação aos processos que envolvem administrar pessoas de faixas etárias díspares. Concomitantemente, apresentam-se, uma análise terminológica do conceito geracional e uma descrição das características inerentes a cada geração.

Para tanto, realizou-se uma revisão sobre o tema através de um perpasso bibliográfico e uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa. A pesquisa em questão teve como foco os gestores de várias empresas do setor industrial da cidade de Franca, localizada no interior do estado de São Paulo. Por meio de um questionário estruturado, os gestores expuseram suas perspectivas em relação às abordagens de gestão dos colaboradores.

Do ponto de vista prático, a relevância deste artigo se justifica pela carência de estudos na área brasileira. Os resultados desta pesquisa podem colaborar com reflexões e aprimoramentos no processo de gestão por meio do foco nas gerações. Sua compreensão possibilitará que as organizações tenham técnicas e políticas adequadas ao panorama atual do mercado de trabalho, que exige medidas diferentes que atendam às necessidades de cada grupo demográfico. Dessa forma, poderão

garantir o alcance dos objetivos organizacionais e a subsistência da vantagem competitiva.

## 2 O elo entre gestão de pessoas, conhecimento e gerações

A Gestão estratégica de Pessoas interdepende de vários fatores contingenciais e situacionais, abrangendo aspectos como a estrutura e a cultura organizacional, as características do negócio, dos indivíduos, do ambiente, dos processos internos, da tecnologia adotada, do estilo de gestão (CHIAVENATO, 2014) e cumprem responsabilidades de captação, retenção e desenvolvimento dos talentos. Em consonância estão os objetivos, a missão, as políticas e os planos de ação da organização (ALBUQUERQUE, 2002; WRIGHT *et al.*; 2008).

A soma dessas dimensões e, como as demais, devem corresponder à estratégia organizacional, que por sua vez é influenciada por mudanças contextuais como conhecimento e evolução tecnológica (CHIAVENATO, 2014).

Os debates em torno da gestão estratégica de pessoas ocorrem em vários campos do conhecimento e confutam os pressupostos, prioridades e a visão tradicional do Recursos Humanos pautada no alinhamento sistêmico, enfoque nos procedimentos burocráticos e administração científica<sup>3</sup>, para pensar no fator humano como uma vantagem competitiva (ALBUQUERQUE, 1992; MASCARENHAS, 2020). Isto posto, Leone (2007, p. 165) definiu a gestão estratégica de pessoas como “um conjunto de práticas ou missão, políticas e processos da gestão, característicos das organizações nesta era de competitividade”.

Os fatores que impulsionaram à migração da administração de recursos humanos para a gestão estratégica de pessoas estão relacionados à: segunda era da industrialização (em meados do século XIX), as doutrinas humanísticas (do início do século XX), mudanças na filosofia de vida, acirramento das relações de trabalho, evolução tecnológica e econômica, avanço das ciências sociais e da teoria organizacional (MARRAS, 2000; TONELLI *et al.*, 2002) e a inserção de diversas faixas etárias no ambiente laboral.

---

<sup>3</sup> Desenvolvida por Frederick Winslow Taylor, no fim do século XIX e início do século XX, a administração científica é um método administrativo de racionalização que relaciona o máximo de produtividade dos trabalhadores realizado no menor tempo possível através de uma gestão analítica.

Existem outros elementos de diferenciação neste contexto complexo de mudanças na sociedade pós-industrial (HELOANI, 1996). Bittencourt (2000), citando Moreno (2002), esclarece que as novas fontes de riqueza da Era do Conhecimento são a informação, o conhecimento e a comunicação em vez dos recursos naturais ou do trabalho físico. Tais mudanças estão diretamente relacionadas à globalização.

Em síntese, entende-se como globalização o processo de integração econômico e político, que visa a livre circulação de capitais e mercadorias. De outra forma, há a ideia de que a globalização atual se refere a prática predatória e de tendência monopolista das multinacionais que são as maiores exportadoras de bens manufaturados, *know-how* e capital (SANTOS; CAMÂRA, 2012).

Este modelo de competição global impõe regras próprias como a transformação de alguns tipos de produtos e serviços em commodities e com preços globais, atuação e capacidades em nível mundial, agilidade no atendimento ao cliente e inovação tecnológica. O desafio competitivo que a globalização coloca é o de criar capacidades organizacionais globais como a de movimentar talentos, idéias e informação no mundo todo, gerando produtos e serviços competitivos, bem como considerando a diversidade e a especificidade local, o que demanda competências como flexibilidade e agilidade na atuação das empresas (MORENO, 2002).

Este período foi caracterizado pela introdução de uma forma dominante e integrada de gestão de pessoas nas grandes organizações industriais, que valorizava as funções pessoais e estimulava a criação de uma epistemologia gerencial baseada no estudo da origem do conhecimento, bem como de métodos e processos que pudessem ser um ativo estratégico para essas organizações.

Lopes e Reinhard (1998) apontam em seu estudo que os mecanismos que geram e mantêm a vantagem competitiva estão se convertendo em recursos baseados em conhecimento, relacionados às atividades de geração e processamento de informações. A incomparável contribuição das pessoas inclui seu domínio da informação e experiência, sua capacidade de integrá-la e usar seu discernimento pessoal, para ser inovador e intuitivo, e para desenvolver relacionamentos. Essas são as dinâmicas essenciais da organização no processo de desenvolvimento. Sem pessoas, todos os elementos estruturais – cliente e organização – poderiam desmoronar e certamente não cresceriam (MAYO, 2003, p. 26).

Com a transição do paradigma industrial para o paradigma ontológico, os ativos intangíveis ganharam força na estrutura organizacional. Nas palavras de Lacombe e Heilborn (2003, p.489) os ativos intangíveis são “ativos que não têm substância física, mas proporcionam benefícios econômicos”. Dentro dessa categoria não incluem

apenas as pessoas e o conhecimento procedente destas, abrangendo similarmemente as informações, as notícias, a comunicação e os ofícios.

Conforme suscitado, os processos, produtos, sistemas e serviços de qualquer empresa podem ser facilmente replicados, tornando o conhecimento dos colaboradores o diferencial competitivo entre as empresas, resgatando o protagonismo das pessoas em uma organização.

Dessarte, as alternâncias no campo do trabalho, a incorporação das novas tecnologias, a mudança no comportamento do consumidor, o esgotamento da forma de produção manufatureira (SACOMANO; MARTINS, 1994), as novas estruturas organizacionais e espaços horizontalizados obrigam seres plurais de diferentes idades a conviverem no mesmo ambiente laboral (MEISTER; WILLYERD, 2010).

Neste contexto, em que grupos contrastantes e eruditos, portadores de perspectivas diversas de atuação, se veem obrigados a convergir, a área de Gestão de Pessoas é instada a empenhar-se continuamente na busca de estratégias e ferramentas para o desenvolvimento e formação de equipes de alta performance. Assim, para indagar o debate entre a relação da gestão de pessoas e a multigeracionalidade, perpetua-se a necessidade de apresentar as bases centrais do conceito de gerações, que permite a compreensão e o aprofundamento da discussão sobre o tempo cronológico que define uma geração, suas características e suas compatibilidades.

### **3 Geração: conceito e história**

Os critérios para conceituação e tipificação de gerações têm sido foco de atenção de diversos autores, especialmente a partir do aumento de publicações com novas abordagens teóricas apoiadas na experiência das ciências sociais. É importante salientar que essa preocupação é histórica e que há esforços tanto nos estudos de autores internacionais (MANNHEIM, 1928; COMTE, 1998; DILTHEY, 1989; ABRAMS, 1982; TAPSCOTT, 1998) quanto de autores nacionais (FEIXA; LECCARDI, 2002; VELOSO *et al.*, 2008; OLIVEIRA *et al.*, 2012; WELLER, 2010), com a finalidade de promover a busca do conhecimento sobre a problemática. Apesar de haver diversos outros estudos sobre o tema, os autores supracitados acima servem de base para fundamentar e justificar a significância do tema.

Feixa e Leccardi (2010) explicam que o conceito de geração evoluiu em três momentos históricos distintos, cada um deles relacionados a um quadro sociopolítico específico. Nos anos vinte, entre as guerras, a noção de “revezamento geracional” (sucessão e coexistência de gerações) foi formulada com base em fundamentos filosóficos e houve um consenso em relação a este aspecto. Na década de 1960, um período de protestos, a teoria do conflito em torno do “problema geracional” (e conflito geracional) foi elaborada. Desde meados da década de 1990, com a ascensão da sociedade em rede, uma nova teoria surgiu em torno do conceito de “sobreposição geracional”, que descreve a situação em que os jovens possuem mais habilidades do que as gerações anteriores no centro de inovação da sociedade, a tecnologia digital.

O conceito em questão é fundamental para a pesquisa histórica, pois permite uma compreensão das noções de coetaneidade e contemporaneidade. Coetaneidade refere-se à recusa da igualdade de idades e da consideração das gerações genealógicas, inaugurando a idade como uma substância vital, não numérica ou relativa a uma data específica. Uma "zona de datas" demarca um período histórico e vital, não limitado a um ano de nascimento. Ser coetâneo, portanto, significa compartilhar a mesma classe de idades, em oposição a ser contemporâneo, que faz referência a uma mesma idade biológica (JACQUES *et al.*, 2015)

Embora o termo tenha referências em vários campos do saber, a atualidade do conceito alude ao pensamento empregue por Karl Mannheim no artigo “O Problema das Gerações”. Segundo Mannheim (1928) uma geração pode ser conceituada quando indivíduos que não são pertencentes a uma mesma origem, sem ter proximidade física ou intelectual, experienciam influências condutoras culturais e de situação político-social semelhantes. “O que forma uma geração não é data de nascimento em comum, mas o processo histórico que uma parcela da população compartilha” (FEIXA; LECCARDI, 2010).

Entre os literatos da área, há uma dualidade de considerações quanto à definição do período geracional. Para Veloso *et al.* (2008) há discrepâncias entre os autores sobre as datas de nascimento atribuídas aos grupos, mas não sobre os aspectos partilhados. Adicionalmente, na visão fluída de Bauman (2009 *apud* CHIUZI *et al.*, 2011), traçar o perfil geracional através das datas de nascimento é demasiadamente arriscado, pois, transcorre generalizações inadequadas, extraindo o indivíduo de sua historicidade e culturalidade.

Desta maneira, definições e interpretações adicionais podem ser encontradas na literatura e podem ser vistas no Quadro 1:

**Quadro 1: Conceitos de Geração**

<b>Autores (ANO)</b>	<b>CONCEITUAÇÃO</b>
Corsten (1999)	As gerações existem como "identidades coletivas", para cuja construção e os processos de interação e experiências em comum são de fato essenciais.
Kupperschmidt (2000)	Geração como um determinado grupo que compartilha um ano de nascimento, estágios críticos de desenvolvimento e eventos significativos que ocorrem durante sua vida.
Robbins (2005)	Perspectiva que relaciona as gerações com seu tempo de ingresso no mercado de trabalho (18 a 23 anos) e na qual compreende que os valores pessoais variam entre os indivíduos, mas costumam refletir valores da sociedade em que foi formado.
Bauman (2011)	Infere que as classificações de gerações são contraproducentes para aclarar um mundo transformado por uma perspectiva capitalista que é sempre e continuamente sustentada pela cultura tecnológica.
Jacques (2015)	As gerações estão sendo influenciadas pela lógica da aceleração tecnológica dos padrões de existência e experiência social, que se tornam cada vez mais curtos, de 30 a 25, 20 ou mesmo 10 anos.
Bortolazzo (2016)	Baseado no referencial clássico, em que o progresso é visto como um resultado equilibrado entre as mudanças criadas por uma nova geração e alguma estabilidade mantida pelas gerações mais velhas.

**Fonte:** elaborado pelas autoras (2023)

O conceito, embora discutido por diversos autores, segue a predominância de linhas de pensamento sequentes a ideia postulada por Mannheim, no qual a formação das gerações pode ser considerada tanto pelo seu caráter histórico quanto cultural, pois, todo processo de definição geracional é entremeado por questões culturais, tratando-se, em sua essência, de como os indivíduos de uma determinada geração se organiza, se constitui e se vê como portadora de certas identidades compartilhadas. Dessa forma, as gerações não podem ser analisadas apenas em termos da simples passagem do tempo. Isso ocorre porque os próprios membros, produzem a si mesmos, com seus pares e provavelmente também com não membros (BORTOLAZZO, 2016).

Nesse sentido, as diferenças entre os indivíduos não se restringem apenas às diferenças de idade, mas transcendem comportamentos, entendimentos, valores e visões de mundo específicas de cada faixa etária. A alteridade e a paridade entre essas gerações resultam em diferenças nas habilidades organizacionais e em disciplinas como: liderança, comprometimento, relacionamento interpessoal, etc. (COMAZETTO *et al.*, 2016). Dessa maneira, o presente trabalho busca salientar as particularidades das diferentes classes que existem atualmente no mercado de trabalho: Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z.

### 3.1 Características das gerações

Considerando as gerações como uma categoria social, marcadas pelos processos de modernização e configuração das sociedades contemporâneas, o Quadro 2 apresenta o ano de nascimento, as características e fenômenos históricos cruciais partilhados entre os grupos.

**Quadro 2 - Características das gerações**

Período	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
	1945 - 1964	1965 - 1984	1985 - 1999	2000 - 2010
<b>Traços e Características Gerais</b>	Otimistas, <i>Workaholics</i> , focados, leais, dedicados e perseverantes.	Conservadores, responsáveis, independentes, cognoscente e experientes.	Exigentes, criativos, individualistas, adaptáveis.	Multitarefa, críticos, autodidata, versáteis e responsáveis.
<b>Fenômenos históricos</b>	Pós Segunda Guerra Mundial; No Brasil experienciaram a Ditadura e a repressão.	Hegemonia do capitalismo, crises e revoluções, meritocracia.	Globalização, estabilidade econômica e surgimento da internet.	Redes sociais, velocidade da informação, mobilidade e múltiplas realidades.

**Fonte:** elaborado pelas autoras com base em Novaes (2018).

No que tange as características dos indivíduos é importante ressaltar as delimitações temporais e empíricas observadas pela literatura tradicional que identifica uma complexidade na avaliação e observação acerca das similaridades e diferenças. Essa complicação, de acordo com Oliveira *et al.* (2012) ocorre, em especial, devido a dois aspectos:

a) Ao período transicional, onde é possível que às pessoas carreguem aspectos comportamentais similares as duas gerações que transitam.

b) A maioria das pesquisas e registros históricos serem oriundos da cultura norte-americana, obstando o consenso entre os anos de nascimento dos grupos. Para a análise geracional, um simples marco cronológico é apenas um ponto de referência e não pode ser usado como base para definir o comportamento de uma faixa etária.

Ainda assim, com o objetivo de compreender melhor as divergências encontradas, mais estudos deverão ser realizados para comprovar essas prováveis alteridades entre os seres (PARRY; URWIN, 2011) e os obstáculos em relação à gestão das gerações.



#### 4 Os desafios da gestão em uma equipe multigeracional

Os processos de globalização atual demandam mudanças empresariais que acompanhem os requisitos impostos pelo mercado, gradativamente mais centrado na subjetividade humana. Segundo Dutra (1996), a partir da década de 1980, a gestão de pessoas buscou conciliar os interesses pessoais dos indivíduos com os objetivos organizacionais, buscando formas de administrar as expectativas intergeracionais.

Em relação ao maior desafio da Gestão de Pessoas, Pedro (2006, p. 82) esclarece que o Recursos Humanos tem a missão de liderar pessoas com produtividade, eficiência e qualidade para atingir os objetivos organizacionais de forma consistente com as aspirações individuais e sociais. O maior desafio é a integração da valorização da organização e a humanização das relações de trabalho.

A adoção de novos modelos de avaliação, integração e relacionamento organizacional pode gerar conflitos significativos, que podem ser encarados de maneira construtiva ou prejudicial pelas organizações. Segundo Weil (2004, p.127) o conflito trata-se de “uma situação de tensão, resultado do atrito entre forças aparentemente opostas ou incompatíveis, tais como opiniões, atitudes, hábitos, necessidades e desejos”.

Robbins (2005, p. 269) expende que dissidências são fenômenos naturais dos seres e da vida organizacional, pois os membros possuem uma diversidade de comportamentos e ideias, níveis culturais e intelectuais, crenças, ideologias e expectativas. Isto posto, o literato categoriza os fatores conflitantes em três grupos distintos: (1) comunicação; (2) estrutura; (3) variáveis pessoais.

Entre os fatores relacionados à comunicação, Caballo (1997), citado por Bulsoni-Silva (2002), alega que as pessoas passam a maior parte do tempo em alguma forma de comunicação interpessoal e se forem socialmente hábeis, são capazes de promover interações sociais satisfatórias.

Para Del Prette e Del Prette (1996), o termo habilidades social refere-se “a um universo mais abrangente das relações interpessoais e se estendem para além da assertividade, incluindo as habilidades de comunicação, de resolução de problemas, de cooperação”. A qualidade de manter ou melhorar relacionamentos é um indicador de sociabilidade e o fracasso destes resulta na quebra de ciclos positivos nesses relacionamentos, levando ao surgimento de comportamentos aversivos (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001).

As explicações das dificuldades interpessoais aqui correspondem à capacidade do indivíduo de “ler” uma situação social (ARGYLE, 1994 *apud* DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001). Essa leitura, denominada percepção social, representa a identificação do papel do interlocutor, das normas culturais vigentes, dos sinais verbais e não verbais presentes na comunicação, o que permite a seleção de comportamentos adequados ao contexto dado e a decisão de transmiti-los ou não. Quem tem erros nessa leitura e a realiza de forma incorreta pode ter dificuldades interpessoais (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001).

O uso da linguagem na comunicação varia para cada indivíduo em relação à cultura, classe social, formação social (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001) e, indubitavelmente, do contexto geracional. “A linguagem estrutura a realidade que é transmitida à mente, mas também se forma de acordo com outros elementos, como predisposições emocionais, afetivas, inconscientes” (MARTINO, 2007, p. 64 *apud* MARCHIORI, 2009, p. 7).

Hodiernamente, a comunicação é considerada como uma ferramenta estratégica (KUNSCH, 2016) em que a empresa é vista como uma entidade onde seus componentes se interrelacionam e a comunicabilidade é seu agente cêntrico e primordial para o equilíbrio organizacional (TORQUATO, 1986).

Complementarmente, desinente do complexo processo de comunicação e incluso nos desafios encontrados pelos gestores, encontra-se o *feedback*. Missel (2012, p. 22) define o *feedback* como: “[...] uma técnica que consiste em realizar retorno sistemático por meio dos quais os gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos”.

De acordo com Ullmann e Fumagalli (2018) a implementação do processo de *feedback* pode ser difícil, pois, como é uma ferramenta que incentiva o progresso do indivíduo, algo está errado quando uma das partes intuitivamente compreende de maneira incorreta. Esse desconforto é causado pela incapacidade de controlar o processo, pelas reações do parceiro ou por uma barreira criada na infância por um dos participantes, que entende o *feedback* como negativo, motivando uma aversão inconsciente ao processo.

A capacidade absorptiva de realizar o *feedback* adequadamente está intimamente ligada aos fatores estruturais, portanto, o estilo de liderança é indispensável para a mudança do colaborador. Para melhor compreensão do termo estrutura, Robbins (2005) ressalta:

O termo estrutura é utilizado nesse contexto para incluir variáveis como tamanho do grupo, grau de especialização nas tarefas delegadas aos membros do grupo, clareza de jurisdição, compatibilidade entre membros e metas, estilos de liderança, sistemas de recompensa e grau de dependência entre os grupos (ROBBINS, 2005).

O crescimento rápido ou o desenvolvimento de especializações de nicho dentro de uma organização geralmente levam a conflitos internos. Departamentos como produção, administração e finanças abrigam seus próprios objetivos, levando a confrontos à medida que cada grupo busca seus próprios interesses. Diferentes abordagens de liderança, incluindo modelos autoritários ou participativos, também podem alimentar tensões. Mesmo os sistemas de recompensa podem exacerbar os conflitos, já que ganhos para uma parte significam perdas para outra. Em suma, as estruturas organizacionais são terreno fértil para que o conflito germine.

A estrutura dá forma à vida social, mas não há forma em si. A estrutura existe apenas através da agência humana (GIDDENS, 1989, p. 256). Consequentemente, em decorrência dos fatores estruturais, encontram-se as variáveis pessoais. Cada colaborador possui características próprias que incluem história pessoal de vida, cultura, personalidade, valores e idade. Essas variáveis pessoais que diferenciam os indivíduos uns dos outros são potenciais geradores de conflito.

Desacordos recorrentes podem surgir da incompatibilidade de ideias decorrentes de traços de personalidade e individualidade. De acordo com Costa (2015), em uma análise reflexiva de Robbins (2010), os conflitos de relacionamento são geralmente disfuncionais, uma vez que a fricção e a hostilidade interpessoal inerentes a esse tipo de embate aumentam o choque de personalidades e diminuem o entendimento mútuo, dificultando o cumprimento das tarefas organizacionais.

Conviver em grupo atribui ao indivíduo uma função e uma posição enquanto ser social. Contudo, é imperativo considerar as discrepâncias culturais existentes, assim como as alterações que ocorrem ao longo do tempo. Os costumes e crenças encontram-se atrelados ao contexto histórico vivenciado, tornando inegável a afirmação de que há uma metamorfose das subjetividades de uma geração para outra.

Alfim, Chiuzi *et al.* (2011) empregaram a teoria do desenvolvimento psicossocial humano apresentada por Erik Erikson para investigar o conflito de gerações presente nas organizações. Embora com limitações, foi possível desenvolver um arcabouço teórico sólido. A análise dessa abordagem ressaltou um

papel fundamental do trabalho na construção da subjetividade e identidade dos indivíduos, e sua contribuição para a sustentabilidade empresarial em longo prazo:

Seja qual for o abismo a que as preocupações fundamentais possam conduzir os homens, (...) o homem, como criatura psicossocial, defrontar-se-á, no final de sua vida com uma nova edição da crise de identidade que poderíamos formular nas seguintes palavras: “Eu sou o que sobrevive de mim”. Das fases da vida, portanto, disposições tais como fé, força de vontade, determinação, competência, fidelidade, amor, desvelo, sabedoria – tudo critérios de força vital individual – também fluem para a vida das instituições. Sem elas, as instituições definham; mas sem que o espírito das instituições impregne os padrões de desvelo e amor, instrução e treino nenhuma força poderia emergir da sequência de gerações (ERIKSON, 1976, p.141 *apud* CHIUZI *et al.*, 2011).

A dispor das palavras de Erikson, suscita-se a necessidade de validar suas afirmações por meio de uma pesquisa descritiva com o objetivo de evidenciar a interdependência existente entre as gerações, gestão e organização.

## 5 Procedimentos metodológicos

Esta seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Quanto à natureza da pesquisa, se classifica como básica, pois busca satisfazer uma necessidade intelectual pelo conhecimento, e sua meta é o saber (CERVO; BERVIAN, 2002), sem aplicação prática prevista.

Quanto à abordagem do problema, define-se como uma abordagem quantitativa, ou seja, é aquela caracterizada pelo uso de ferramentas estatísticas tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, com a finalidade de medir as relações entre as variáveis (ZANELLA; HERMES, 2009, p.35).

Em relação aos objetivos, a pesquisa se qualifica como descritiva. Para Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de uma dada população ou fenômeno ou a determinação de relações entre variáveis. Dentre as pesquisas descritivas, destacam-se aquelas que visam estudar as características de um grupo.

No tocante aos procedimentos técnicos adotados, o estudo é classificado como pesquisa bibliográfica por utilizar materiais já publicados, constituídos basicamente por livros, artigos científicos e documentos (GIL, 1999). Seguido de um questionário estruturado visando o levantamento empírico de dados, cujo resultado aferido das análises foi submetido à interpretação dos dados. De acordo com Gil (1999, p. 128) a técnica relacionada à aplicação do questionário pode ser definida “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões

apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

A população investigada neste estudo foi constituída, exclusivamente, por profissionais que ocupam cargos de gestão no setor industrial da cidade de Franca, situada no interior do estado de São Paulo. Tais profissionais foram selecionados como o grupo alvo de interesse da pesquisa por liderarem e participarem do processo de coordenação das pessoas em suas respectivas organizações.

O questionário online utilizado para a coleta de dados ficou disponível de março/2023 a abril/2023. A amostragem atingiu 54% dos respondentes, considerando a limitada disponibilidade e contato com os gestores das indústrias locais, infere-se que, mesmo com um universo maior de pesquisa, os resultados não apresentariam diferenças significativas. A pesquisa é classificada como não probabilística por conveniência. De acordo com Guimarães (2012), "uma amostragem não probabilística é obtida quando o acesso às informações não é tão simples ou os recursos são limitados. Assim, o pesquisador faz uso dos dados que estão mais ao seu alcance, sendo chamada de amostragem por conveniência".

Após o período de recebimento das respostas obtidas por meio do questionário, foi criado um arquivo em planilha de dados (utilizando o software Excel) para tabular e analisar as respostas. Optou-se pelo emprego da estatística descritiva como método para análise e redação do artigo.

## **6 Resultados e discussão**

A presente seção foi organizada em dois segmentos distintos, sendo o primeiro destinado à descrição do perfil tanto do respondente quanto da organização em questão, enquanto o segundo versa sobre a percepção dos gestores acerca da força de trabalho multigeracional existente na empresa. Os dados relativos ao perfil dos respondentes e da empresa podem ser encontrados na Tabela 1:

**Tabela 1:** Dados dos participantes e da empresa

ENTREVISTADO	SEXO	CARGO	COLABORADORES	ÁREA
1	Feminino	Gerente RH	190	Industria Calçadista
2	Feminino	Auxiliar RH	380	Industria e Comércio de Cosmético
3	Masculino	Gerente de Produção	327	Industria da Transformação
4	Masculino	Gerente RH	97	Industria Calçadista
5	Feminino	Assistente Administrativo	20	Industria Metalúrgica
6	Masculino	Gerente de Produção	165	Industria Alimentícia

**Fonte:** elaborado pelas autoras (2023)

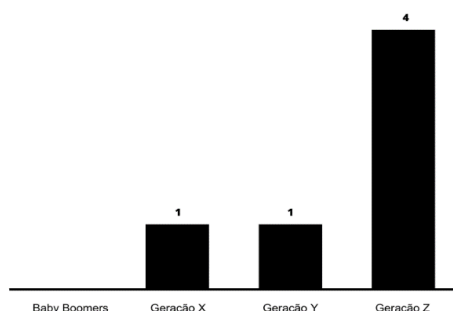
Ao analisar os dados dos entrevistados, constata-se a existência de uma paridade de gênero, com três representantes do sexo masculino e três do sexo feminino. Adicionalmente, é importante destacar que todos eles ocupam cargos gerenciais, o que foi um requisito indispensável para a condução da pesquisa. No que tange ao perfil das organizações, constatou-se que a maioria delas é composta por empresas de médio e grande porte que atuam no setor industrial.

A aplicação do questionário estruturado com o objetivo de investigar os obstáculos e suas interdependências com as diferentes gerações possibilitou a identificação dos componentes elencados por Robbins no capítulo 4, e compõem os três focos analisados: comunicação, variáveis estruturais e fatores pessoais. Assim sendo, a pesquisa tem como objetivo complementar, analisar a disposição das diferentes gerações dentro dessas categorias.

Na Figura 1 são apresentadas as classes que, segundo a percepção dos gestores, observa-se mais problemas de motivação e desempenho.

**Figura 1:** Problemas de motivação e desempenho

Há problemas em relação a motivação e desempenho dos funcionários? Se sim, em qual geração você identifica maior frequência nessas questões?



**Fonte:** elaborado pelas autoras (2023)

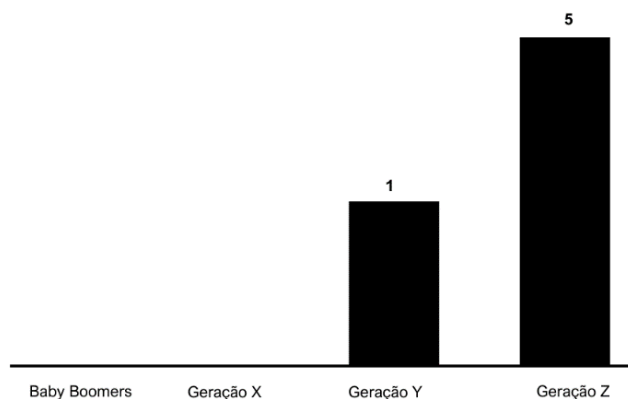
Ao serem questionados acerca de questões relacionadas à motivação e desempenho, quatro dos seis entrevistados (66,7%) sustentam a perspectiva de que a geração Z enfrenta maiores obstáculos nesses aspectos, ao passo que um voto (16,7%) foi concedido para cada uma das gerações X e Y, respectivamente. Em contrapartida, não houve menção de problemas semelhantes mencionados à Geração Baby Boomers.

A constatação de que a geração Z é mais apontada por parte dos gestores pode ser corroborada pela pesquisa realizada por Lima *et al.* (2022), a qual indica que os indivíduos pertencentes à geração Z não possuem vínculos ou lealdade com um empregador, uma vez que estão continuamente buscando novas oportunidades para o seu crescimento profissional. Além disso, a pesquisa de campo realizada pela REVISTA EXAME (2006) indica que os jovens demonstram desempenho insuficiente em atividades burocráticas ou em áreas que não envolvem tecnologia, e até mesmo revelam negligência em relação às tarefas e à organização.

O absenteísmo refere-se à frequência ou índice de ausências ou faltas dos colaboradores em um ambiente laboral, resultantes de motivos diversos, como problemas de saúde, questões pessoais, entre outros. O objetivo da Figura 2 é identificar qual geração apresenta o maior índice de absenteísmo nas empresas.

**Figura 2:** Índice de absenteísmo das gerações

Qual geração tem maior índice de absenteísmo na sua empresa?



**Fonte:** elaborado pelas autoras (2023)

De acordo com os resultados obtidos, cinco dos seis respondentes (83,3%) afirmam que a geração Z apresenta um índice mais elevado de absenteísmo em suas

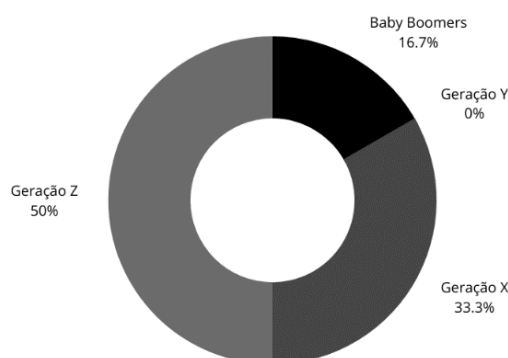
respectivas empresas, enquanto apenas um respondente (16,7%) acredita que essa característica seja atribuída à geração Y. Tal fenômeno se deve, sobretudo, à falta de comprometimento observada como traço marcante da geração Z.

Em seguida, os gestores foram indagados acerca de qual geração apresenta maior predisposição às mudanças e às inovações tecnológicas nas organizações. Verifica-se que quatro dos seis respondentes (66,7%) apontaram a geração Z, enquanto dois (33,3%) indicaram a geração Y. Essa atestação reforça as características descritas no quadro 2 e é congruente com a visão de Malafaia (2011), que destaca o crescente envolvimento da geração Z com o mundo digital e com diversos meios de comunicação. Em comparação com a geração Y, a questão que se acentua é a seleção e assimilação de informações, pois esses indivíduos estão ingressando no mercado de trabalho, concorrendo com jovens relativamente experientes e altamente conectados às novas tecnologias.

Considerando os diversos conflitos identificados ao longo do estudo foi questionado aos gestores quais gerações tendem a se envolver em conflitos diretos com colegas ou superiores. A Figura 3 apresenta os resultados.

**Figura 3:** Envolvimento das gerações em conflitos

Qual geração se envolve em mais conflitos, seja com colegas ou superiores?



**Fonte:** elaborado pelas autoras (2023)

Ao observar a figura em questão, torna-se possível identificar uma notável dispersão entre as respostas obtidas. Entre os participantes pesquisados, três dentre seis indivíduos (50%) acreditam que a geração Z tende a se envolver mais em conflitos, enquanto dois (33,3%) acreditam que tal comportamento é mais comum

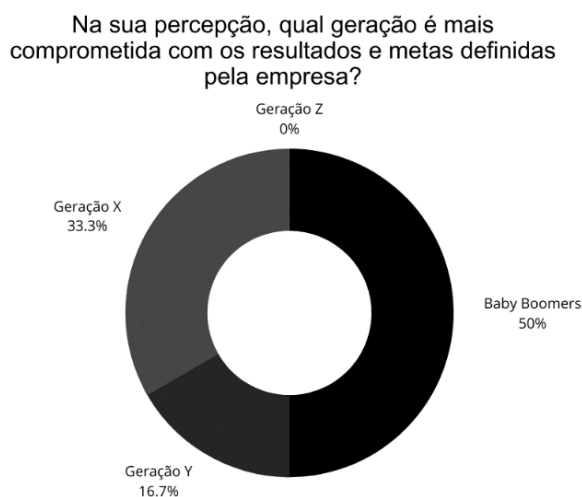


entre a geração Y, e um (16,7%) considera que os Baby Boomers apresentam maior propensão a conflitos. Esses resultados corroboram a hipótese de que a ocorrência de conflitos está associada a variáveis adicionais, além da idade dos envolvidos.

No decorrer da pesquisa, também se indagou aos gestores sobre qual geração demanda maior quantidade de *feedback* por parte dos líderes. Dos resultados obtidos, é possível destacar que a grande maioria dos entrevistados - cinco em cada seis (83,3%) - afirmou que a geração Z demanda *feedback* de forma contínua, enquanto apenas um gestor (16,7%) indicou a geração Y como a mais necessitada. Tais resultados reforçam a relevância de uma comunicação clara e constante com os membros da geração Z, com o objetivo de maximizar seu desempenho e engajamento no contexto organizacional.

Em consonância com a literatura especializada, constatou-se a importância de avaliar qual geração se destaca pelo maior comprometimento com os resultados e metas definidos pela empresa. Os achados referentes a esse aspecto podem ser visualizados na Figura 4, a seguir.

**Figura 4:** Qual geração é mais comprometida com as metas e resultados?



**Fonte:** elaborado pelas autoras (2023)

Observa-se que, dentre os gestores entrevistados, houve uma variação nas respostas, porém os Baby Boomers foram apontados como a geração mais comprometida com os resultados e metas estabelecidos pela empresa, com três votos

em um total de seis (50%), seguidos pela geração X (33,3%) e pela geração Y (16,7%).

De acordo com Veloso (2016), os profissionais pertencentes à geração Baby Boomers se caracterizam por serem cumpridores de suas obrigações no ambiente de trabalho, disciplinados, valorizam a família e são leais e colaborativos com a equipe. Tais características podem contribuir para explicar o maior engajamento dessa geração em relação aos resultados e metas organizacionais identificado pelos gestores da pesquisa.

Por fim, foi incluída uma questão aberta, a qual permitiu que os líderes escrevessem livremente sobre o tema. Nesse sentido, os gestores foram questionados se há variações nas práticas gerenciais adotadas pela empresa em relação às diferentes gerações, tais como recompensas, feedback e processo de recrutamento, e, em caso positivo, quais seriam essas diferenças. Dessa forma, as respostas foram organizadas no Quadro 3.

**Quadro 3** – Variações nas práticas gerenciais em relação as gerações

GESTORES	RESPOSTAS
A	Nossa orientação é voltada para competências técnicas. Damos preferência para pessoas mais experientes nas atividades mais técnicas e para os mais jovens naquelas que exigem mais força física. Mas se o candidato (a) possuir as habilidades necessárias, o fator etário não é impeditivo para a contratação.
B	Sim, há diferença no feedback. A geração mais nova busca mais contato com a liderança. Os mais velhos não fazem tanto contato, buscando mais trabalhar, "conseguir o seu" e ir embora. Para nós, desde que qualificados para realizar o serviço, não faz diferença a idade.
C	Sim existem. Cada geração tem sua particularidade, embora hoje encontremos traços de todas elas em todas as pessoas. Os mais jovens são mais imediatistas e se a empresa não tiver um plano de carreira claro eles não permanecem e na medida que buscam algo novo se tornam omissos. Percebo a geração X a mais incomodada por estar "fora" do tempo e mais engajada em se atualizar, enquanto a geração Y e Z se acham muito preparados e acabam não dando valor a detalhes fundamentais que fazem a diferença para alcançar o resultado. Porém, como dito no início, existem uma mistura em todas as gerações com grandes potenciais em todas as gerações.
D	Não, tudo é feito igualmente indiferentemente da geração.
E	Sim, há diferença. Na aplicação de um feedback 360° por exemplo, a geração baby Boomer tem um grande receio em se "abrir", pois, a maioria possui bastante tempo de empresa, logo, tem medo de ser demitido. E em questão de recompensas vejo que a geração Y, é mais complicada de satisfazer, pois eles sempre querem ser reconhecidos, então, tudo que é feito é pouco aos olhos deles.
F	Sim, usamos de dinâmicas diferentes nos processos dependendo da idade por conta do perfil nas entrevistas.

**Fonte:** elaborado pelas autoras, com base nos respondentes.

Através da análise das Figuras e dos dados obtidos na pesquisa, pôde-se constatar a coerência das informações apresentadas na literatura especializada sobre

as características e comportamentos dos indivíduos pertencentes a diferentes gerações. Além disso, também foi possível conhecer a percepção dos gestores sobre o comportamento desses indivíduos e os desafios enfrentados por eles no ambiente de trabalho.

### **Considerações finais**

A presente pesquisa teve como objetivo principal compreender por meio da percepção de alguns gestores os desafios em relação aos processos que envolvem administrar pessoas de faixas etárias díspares. Nesse sentido, buscou-se investigar os comportamentos das diversas gerações que integram o setor industrial, bem como, a interação entre elas nas atividades diárias. Para alcançar tal objetivo, foram realizadas análises sobre a gestão de pessoas e a relevância do conhecimento para os indivíduos, além de uma descrição histórica das gerações e suas respectivas características, incluindo ainda uma breve definição de conflitos.

Das múltiplas gerações no ambiente organizacional pode-se apresentar desafios para as gerências em questões como motivação, produtividade e competitividade. Contudo, essa conjunção pode constituir uma oportunidade de se destacar em um mercado cada vez mais concorrencial, uma vez que é por meio do conhecimento adquirido pelos colaboradores que as empresas obtêm uma vantagem competitiva.

A análise dos resultados revela que os obstáculos geracionais identificados pelos gestores estão associados à teoria do conflito organizacional de Robbins, composta por fatores estruturais, pessoais e comunicacionais. Isso confere ao fenômeno multigeracional uma natureza multidimensional e complexa, caracterizada por relações interdependentes entre essas categorias.

O estudo em questão proporcionou contribuições significativas ao identificar os desafios geracionais no ambiente laboral. No entanto, é importante destacar as limitações do estudo, que estão relacionadas à amostra dos respondentes e à falta de representatividade dos setores de recursos humanos das empresas do setor industrial, dificultando o acesso e a ampliação da pesquisa. Uma alternativa de pesquisa promissora seria expandir a investigação para outros públicos-alvo, incluindo aqueles de diferentes localidades. Espera-se que os resultados obtidos possam

contribuir para uma compreensão mais aprofundada das gerações e de suas respectivas correlações com o ambiente de trabalho.

Por fim, ante um cenário transitório, os indivíduos se modificam e alteram seus hábitos e costumes, almejando uma nova consciência, a fim de disseminar novas ideias aos seus sucessores e se sustentar através das incongruências do tempo. Entre contradições e complexidades do passado, o futuro das organizações é moldado pelo bem mais intangível da sociedade, o ser humano.

### Referências

ALBUQUERQUE, L. G de. **A gestão estratégica de pessoas**. In: Fleury, M. T. L (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente. 2002.

BOLSONI-SILVA, Alessandra Turini. **Habilidades sociais**: breve análise da teoria e da prática à luz da análise do comportamento. *Interação em Psicologia*, Curitiba, dez. 2002. ISSN 1981-8076. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/3311>. Acesso em: 01 mar. 2023. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/psi.v6i2.3311>.

BORTOLAZZO, S. F. **De Comte à Bauman**: algumas aproximações entre os conceitos de geração e identidade. *Estudos de Sociologia*. 2016; 22 (1): 121-144.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G. e FUSARI, G. L. **Conflito de gerações nas organizações**: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas psicol.* [online]. 2011, vol.19, n.2, pp. 579-590. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1413-389X2011000200018](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-389X2011000200018). Acesso: 17.jan.23.

COMAZETTO, L. R., *et al.*; (2016). **A geração Y no mercado de trabalho**: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1): 145-157. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/sMTpRhKxjvNjr7wQV9wFksH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04.set.22.

COMTE, A. (1998). **Cours de philosophie positive**. Vol. 1-2, Paris: Hermann [The positive philosophy, Sunrise, FL.: AMS, 1987] [1830-1842].

CORSTEN, M. (1999), "The Time of Generations", *Time & Society*, 8 (2), 249-272.

COSTA, J. F. **A atuação do secretário executivo na gestão de conflitos**, 2015. 61f. Monografia (Curso de Secretariado Executivo) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado Executivo e Finanças, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2015. Disponível em: [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/34273/1/2015\\_tcc\\_ifscosta.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/34273/1/2015_tcc_ifscosta.pdf)>. Acesso em: 07.abr.23.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. (1996). **Habilidades sociais**: uma área em desenvolvimento. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 9(2), 287-389.

\_\_\_\_\_. (2001). **Psicologia das habilidades sociais na infância**: terapia e educação. Petrópolis, RJ: Vozes.

DILTHEY, W. **Introduction to the Human Sciences**. Edited by R. A. Makkreel & F. Rodi; trad. Michael Neville. New Jersey: Princeton University Press, 1989. (Selected Works, v. I).

DUTRA, J. S.; **Administração da carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

EXAME. São Paulo: Editora Abril, v. 40, n. 17, abr. 2006.

FEIXA, Carles; LECCARDI, Carmen. **O conceito de geração nas teorias sobre a juventude**. *Sociedade & Estado*, Brasília, Vol.25 nº2, mai - ago 2010.

GIDDENS, A. 1982. *Sociology. A Brief but Critical Introduction*. New York: Harcourt.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, P. R. B. **Métodos quantitativos estatísticos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

HELOANI, J. R. **Organização do trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 1996.

JACQUES, T. C., *et al.*; **Geração Z**: Peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9,67-85.

KUNSCH, M. M. K. **A comunicação nas organizações**: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. Tradução. São Paulo: Summus, 2016. Acesso em: 18.jan.23.

KUPPERSCHMIDT, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1) 65-76. doi:10.1097/00126450-200019010-00011.

LACOMBE, F. J. M, HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEONE, N. M. de C. P. G. **Evidências empíricas em face das referências teóricas nas funções estratégicas da gestão de pessoas**. In: Brito, L. M. P. (Org.). *Práticas de pesquisa em gestão de pessoas 2: a tênue separação entre o público e o privado no Brasil*. Fortaleza: Edições UFC, 2007.

LIMA, T. E.; BONIOLO, M. C.; DE CARVALHO MIDÕES E SILVA, T.; DE OLIVEIRA, M. A. **Geração z no mercado de trabalho**: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. *REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE - ISSN 2763-8928*, [S. l.], v. 2, n. 6, p. e2677, 2022. Disponível em: <https://acerte.org/index.php/acerte/article/view/77>. Acesso em: 11 abr. 2023.

LOPES, A. B.; REINHARD, N. **Vantagens competitivas na distribuição de informações financeiras em tempo real**: uma análise baseada em recursos. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), São Paulo, v.33, n.2, p.69-78, abr./maio/jun. 1998.

MALAFAIA, G. S. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., Rio de Janeiro e Niterói, 2011. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro e Niterói: UFF, (2011).

MANNHEIM, K. (1982). **“O problema sociológico das gerações”** [tradução: Cláudio Marcondes], In Marialice M. Foracchi (org), Karl Mannheim: Sociologia, São Paulo, Ática, pp. 67-95.

MARCHIORI, M. R. In: G.T. ABRACORP, 2., 2009, São Paulo. **A Relação comunicação: organização, uma reflexão sobre os processos e práticas ...** São Paulo: Abracorp, 2009. p. 1-14. Disponível em: <GECORP - Grupo de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (uel.br)> . Acesso em: 12 fev. 2023.

MARRAS, J. P. (2000). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura.

MARTINS, R.A.; SACOMANO, J.B. **Integração, Flexibilidade e Qualidade**: Os Caminhos para um Novo Paradigma Produtivo, Revista Gestão e Produção – Universidade Federal de São Carlos – D.E.P., Vol. 1, no. 2, p.253-170, agosto, 1994.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. de; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 9, n. 1, p. 125-147, Mar. 2005.

MAYO, A. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Editora Pearson, 2003.

MEISTER, J. C.; WILLYERD, K. **The 2020 workplace**: how innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today. New York: Harper Business, 2010.

MISSEL, S. **Feedback Corporativo**: Como saber se está indo bem. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 208p.

MORENO, B. S. **Gestão de pessoas**: tendências e desafios na nova missão do RH de hoje. UNOPAR Cient., Coênc. Jurid. Empres., Londrina, v. 3., n. 2, p. 33-38, set. 2002.

NOVAES, S. **Perfil geracional**: um estudo sobre as características das gerações dos Veteranos, Baby Boomers, X, Y, Z e Alfa. SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, 7, 2018, Água Branca, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SINGEP, 2018. p. 1-10. Disponível em: <https://singep.org.br/7singep/resultado/428.pdf>. Acesso em: 01.nov.22.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. **Idéias em debate**: Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?. Organizações & Sociedade, v. 62, n. 19, p. 551-558, 2012.

PARRY, E. URWIN, P. (2011), **Generational Differences in Work Values**: A Review of Theory and Evidence. International Journal of Management Reviews, v. 13: p. 79-96, 2011.

PEDRO, W. J. A. **Gestão de Pessoas nas Organizações**. Revista Brasileira Multidisciplinar - ReBraM, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 81-86, 2005. DOI: 10.25061/2527-2675/ReBraM/2006.v9i2.268. Disponível em: <https://www.revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/268>. Acesso em: 18 set. 2022.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, M. C., & CÂMARA, M. A (2012). **Gestão do conhecimento: uma evolução nos processos de gestão de pessoas**. Perspectivas em Políticas Públicas, n.9, p.79-102.

TAPSCOTT, D. (1998). **Growing up digital: The rise of the net generation**, Nova York: McGraw-Hill.

TONELI, M.J. LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo**. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: ABRH/APARH, E. Gente, 2002, p.59-84.

TORQUATO, F. G. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.

ULLMANN, J. I.; I. A. W., FUMAGALLI. **O feedback como processo de aprendizagem organizacional**. Rev. FAE. v. 21, n. 1, p. 137-155, 2018.

VELOSO, E. F. R. **É possível negar a existência da geração Y no Brasil?** Revista Organização & Sociedade, 19(62), 745-747, 2012.

VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA - EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WEIL, P. **A Arte De Viver a Vida**. 2 ed. Brasília: Letrativa Editorial, 2004.

WELLER, W. **A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim**. Sociedade e Estado. Brasília, v. 25, p. 205-224, 2010.

WRIGHT, P., KROLL, M. J. & PARNELL, J. (1998). **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas.

WYSE, R. D. M. **Gestão de Pessoas: dos Primórdios à Atualidade**. Rev. Cienc. Gerenc., v. 19, n. 30, p. 29-33, 2015.

ZANELLA, L. (2009) Metodologia da pesquisa. Florianópolis: SEAD / UFSC.