

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO CONFLITO DE GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

*THE CHALLENGES OF THE STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE IN THE CONFLICT OF
GENERATIONS IN THE ORGANIZATIONS*

Mario Marcos LOPES

Centro Universitário Barão de Mauá; Faculdade de Educação São Luís
mmarlopes@ig.com.br

Domingos Sávio de MECENAS

Faculdade de Educação São Luís
savio@saoluis.br

Recebido em 01/2019 – Aprovado em 08/2020

Resumo

Este trabalho teve como objetivo abordar os desafios para gestão estratégica de pessoas dentro das organizações. Para tanto, esse estudo exploratório teve como base a pesquisa bibliográfica, destacando o papel do gestor de pessoas perante o conflito de gerações, em busca da verificação e identificação das práticas de gestão. A descrição de cada tipo de gerações, foi importante para analisar o contexto atual e os desafios que são impostos ao gestor.

Palavras-chave: Gestão. Conflito. Gerações

Abstract

This work aimed to address the challenges for strategic management of people within organizations. To do so, this exploratory study was based on bibliographical research, highlighting the role of the people manager in the conflict of generations, in search of verification and identification of management practices. The description of each type of generation was important to analyze the current context and the challenges that are imposed on the manager.

Keywords: Management. Conflict. Generations

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma atividade muito importante e imprescindível dentro da organização. Seu processo está ligado ao ato de planejar, dirigir, organizar e controlar as pessoas, além das técnicas e estratégias focadas nos potenciais humanos. Chiavenato (1999, p. 6) conceitua a gestão de pessoas descrevendo que:

Ela é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a estrutura organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes.

Nesse contexto, as organizações têm investido cada vez mais em pessoas, já que é por meio delas que as empresas conseguem alcançar seus objetivos, favorecer suas produções, lucros e obter sucesso. Destacando a importância do papel dos funcionários na organização, pois contribuem com suas habilidades, capacidades e conhecimentos.

Uma das preocupações das organizações é a grande existência das diferentes gerações atuando no mercado de trabalho. De certa forma essa presença variada no ambiente profissional

tem seus lados positivos, no que tange a diversidade e integração, mas também, pode ocorrer desequilíbrio e conflitos.

Diante de tais considerações, o objetivo deste trabalho busca analisar os desafios impostos ao gestor de pessoas nas organizações no que concerne a busca e compreensão das novas gerações e entender as propostas e práticas que possam ser aplicadas nessa diversidade torna-se fundamental para as organizações.

Nesse contexto, a metodologia utilizada será revisão bibliográfica, sendo o melhor método para identificar as características das gerações e como elas podem influenciar nas organizações, tendo como foco a gestão de pessoas.

IDENTIFICANDO AS GERAÇÕES X, Y E Z

Conceitualizando o significado de geração, de acordo com o dicionário Aurélio, é “o conjunto dos indivíduos nascidos pela mesma época: a geração do pós-guerra. O espaço de tempo (aproximadamente 25 anos). O que vai de uma geração a outra” (FERREIRA, 2010, p. 1.027). Para tanto, conhecer e identificar as diferenças das várias gerações tem se tornado imprescindível para a organização, já que compõe o ambiente de trabalho.

A cada dia o gestor de pessoas vem passando por muitos desafios, um deles é a presença das diversas gerações na organização o que na maioria das vezes pode gerar conflitos. Entre os vários perfis identificados no mercado de trabalho podem ser identificados três grupos com características distintas, são as gerações X, Y e Z.

Para Turchi (2014, p.1) as gerações são:

Compostas por indivíduos que se distinguem uns dos outros não apenas pela faixa etária, mas por seus anseios e objetivos. Enquanto a população X nasceu em meados de 1965 até o

ano de 1979 (ou seja, tem hoje entre 35 e 49 anos), a população Y engloba os anos seguintes até 2000 (idades entre 20 a 29 anos). A geração Z inclui a população entre 12 a 19 anos atualmente. As pessoas que fazem parte da geração X Enquanto a geração Z é altamente conectada, multitarefa e alheia a regras, a geração X é movida por normas preestabelecidas, prefere a rotina à mudança e mescla um perfil off-line com online no ambiente profissional. No meio desta dicotomia encontra-se a geração Y, que compartilha com a geração Z o uso desenfreado das tecnologias, mas está em busca de um equilíbrio entre o pessoal e o profissional.

Cada Geração possui seu diferencial, devido as constantes mudanças no mundo em que vivem e pelo contexto a que cada um pertence. Essas características podem ser observadas no Quadro 1:

Quadro 1. Características das Gerações.

Gerações (ano de Nascimento)	Características
Geração X - 1965 à 1979	São dedicados, permanência no emprego por mais tempo, buscam por seus direitos
Geração Y - 1981 à 2000	Liderança generosa, mais competitivos, não são autoritários
Geração Z - 2001 até os dias atuais	São inovadores, dinâmicos, Multitarefa, conectados com grupos virtuais

Fonte: [Meyer \(2015\)](#)

Diante das mais variadas características, pretensões e ambições de cada geração, as organizações procuram o equilíbrio entre elas no ambiente organizacional para minimizar os atritos que podem aparecer.

Geração X

A geração X como foi relatada anteriormente, são os nascidos entre 1969 até o ano de 1975, porém mesmo que ocorra a relação entre o período que expressa esse conceito, também podem ser

inseridas as pessoas nascidas no início dos anos 80 não ultrapassando 1982 ([SHIMABUKURO, 2010](#)).

De acordo com Oliveira (2010) a Geração X se distingue por ter presenciado e até mesmo participado dos movimentos de revolução em que buscavam por seus direitos, fazendo manifestações estudantis em que demonstravam suas insatisfações. Diante desse pressuposto, as pessoas que integram essa geração dão valor ao trabalho, busca pelo crescimento profissional. Assim, Oliveira (2008, p. 63) ressalta que “essa geração é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões”.

Atentando para a relação de gestão de pessoas Silva (2014) relata que a Geração X está acostumada à política de permanência de funcionário por um tempo longo. Para tanto, o estilo de liderar dessa geração é mais conservador, em que pondera sobre as decisões São dedicados, permanência no emprego por mais tempo, buscam por seus direitos tomada de decisão. Assim, Santos et al. (2011, p. 5) se refere ao grupo: Liderança generosa, mais competitivos, não são autoritários. No segmento profissional procuram por um ambiente de trabalho mais informal e com uma hierarquia menos rigorosa. Apesar de não serem fãs de regras na vida pessoal, consideram sua necessidade no ambiente empresarial. Carregam o fator de terem crescido durante o florescimento do downsizing corporativo e, devido a essa quebra da estabilidade, buscam o desenvolvimento de habilidades que favorecem a empregabilidade.

Diante desse contexto, a geração X é um grupo em que as pessoas priorizam a estabilidade, são confiantes, e dinâmicos, sendo empreendedoras

tendem a uma competitividade muito maior, já que acontece a difícil aceitação de algo novo, acreditando assim, estarem mais preparados do que os indivíduos que estão iniciando sua carreira.

Geração Y

A geração Y para alguns autores são constituídas por pessoas que nasceram entre 1980 a 2000 ou a partir de 1977 a 2000 (LOMBARDIA, 2008; ENGELMANN, 2007). Sendo esta geração em foram desenvolvidas os avanços tecnológicos, meios eletrônicos, nesse contexto Meymer (2015, p.1), ressalta algumas características desse grupo sendo que:

Jovens desta geração têm como hábito ser tão multitarefa quanto seu smartphone, podendo, ao mesmo tempo trabalhar em mais de um projeto, responder e-mails, acompanhar as notícias através de algum site, conversar com os colegas de trabalho, conversar com os amigos online, ouvir música e dar atenção às redes sociais.

Para tanto Oliveira (2009) deixa claro que estes jovens diferentemente da geração X não presenciaram nenhuma grande ruptura na sociedade, vivem no estado democrata tendo toda liberdade de cidadania. Dessa forma, são conceituadas como individuais, instáveis, porém são decididas, muitas de suas características são itens que são exigidos nas organizações atualmente.

Diante disso, Silva (2014, p.1) relata que “na Geração Y é a sucessora da X e suas atitudes e comportamento são reflexos do que vivenciaram durante sua formação, por isso é importante a colaboração mútua destes perfis, para que juntos possam atingir os objetivos da empresa”.

Diferentemente da geração X, na geração Y as pessoas não valorizam a continuidade apenas em

uma empresa, já que pensam em si mesmos, contudo são fáceis de lidar, buscam por flexibilidade, são criativos (OLIVEIRA, 2009).

Diante de tais considerações, o gestor busca identificar essas características e para isso “a valorização profissional e a compreensão da importância do outro são formas indicativas para se buscar profissionais engajados e motivados, especialmente em relação à Geração Y” (SILVA, 2014, p.1).

Geração Z

A geração que tem chamado muita atenção é a chamada Geração Z, surgida após a Geração Y. Essa é formada por pessoas que nasceram por volta de 1990 e que tem acompanhado o grande avanço tecnológico atualmente.

Segundo Shinyashiki (2009, p.1):

A Geração Z nasceu e vive num mundo globalizado, por isso, tem uma visão ampla do seu trabalho. Os futuros profissionais enxergarão a empresa em todos os âmbitos e terão uma noção maior do que deve ser feito para que ela cresça. Também entenderão que a organização está inserida num universo de conexões, e a importância de mantê-las saudáveis aumentará.

Com a convivência diária com os meios tecnológicos além de proporcionar a interação entre estes meios facilita o aprendizado desses jovens. Como sempre buscam novidades, e antenados nesse mundo, buscam por algo semelhante ao seu convívio, aos gestores cabe a decisão de estar aberto a mudanças, como ressalta Shinyashiki (2009, p.1):

Esta geração pede mudanças. Ligados com o mundo digital, os jovens que nasceram sob o domínio da tecnologia chegam ao mercado de trabalho à espera de um mundo semelhante

ao seu, conectado, aberto ao diálogo, veloz e global.

Estes jovens, quando ingressam no mercado de trabalho, possuem seu próprio estilo de liderar. Para tanto, Notaroberto (2013, p.1) destaca que:

A geração Z está tomando conta do mercado. Também chamada de geração da internet, está composta por jovens, nascidos após 1990, que passam seus dias em frente à tablets, smartphones, videogames que por sua vez ocupam o lugar de livros e estudos deixando os mesmos à beira da futilidade e tornando suas mentes cada vez mais vazias.

Diante de tais considerações, à medida que a utilização dos meios tecnológicos são cada vez mais cotidianos facilitando o seu conhecimento, cabe também a preocupação do gestor em saber lidar com essa situação. Isso pode ser observado pela dependência que certos itens como celular, *ipod*, *tablet* que a cada dia está fazendo parte da vida dessas pessoas e isso pode ocasionar a falta de atenção social, cultural em que vivem.

GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

O maior desafio dos gestores nas organizações no contexto atual é administrar os negócios que possam ir além dos resultados e dos lucros. Esta alternância de pensamento não ocorre somente nas relações referentes aos setores de trabalho e às atividades desempenhadas em si, cabe observar questões relevantes na valorização da gestão de pessoas.

Neste contexto segundo Gil (2001, p. 17) a gestão de pessoas se dá a “expressão gestão de Pessoas visa substituir a denominação Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações”.

Diante disso, pode-se dizer que a evolução do pensamento administrativo expande globalmente e torna-se o fundamento da organização industrial no início do século XX. Chiavenato (1999, p. 28), destaca que:

As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com os recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho. Dentro dessa concepção, a administração das pessoas recebia a denominação de Relações Industriais. [...] O homem era considerado um apêndice da máquina e, tal como ela, deveria ser padronizado na medida do possível.

Atualmente as organizações transcendem o sucesso com empenho na valorização e na qualidade dos trabalhos e nas ações voltadas para a motivação e satisfação dos colaboradores. As empresas não devem visar o seu planejamento constituído por lucro, produção e redução de gastos, também devem levar em consideração as qualitativas de quadro de pessoas. Sendo característica fundamental mediante as funções de trabalhos, constituído assim por um planejamento mediante uma comunicação produzindo uma motivação profissional. As organizações devem considerar o contexto de reunir e integrar esforços para atingir um objetivo comum

Chiavenato (2004, p.10) salienta:

(...) que a gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão de pessoas.

Ainda para Chiavenato (1999), a Gestão de Pessoas colabora com a função relacionar os interesses da organização com os dos colaboradores, visando sempre o aumento da produtividade, sendo que liderar pessoas é uma atividade paradoxal, pois o contexto que envolvem indivíduos deve ser tratadas como pessoas dotadas de características pessoais e profissionais.

Conforme enfatiza Gil (2001, p.21), o conceito de Gestão de Pessoas constitui como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência, uma combinação de partes formando um todo unitário, ou um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar uma relação, uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada, dependendo assim do gestor e da organização a qual está inserida.

Desafios do gestor nos conflitos das gerações

Os processos de globalização na atualidade têm influenciado diretamente no sistema de organização e transformação e exigências no mercado, os gestores devem prestar atenção às modificações dentro do contexto globalizado, proporcionados pelos avanços tecnológicos, os novos paradigmas de organizações que se insere no mercado.

Segundo Chiavenato (1999, p. 34):

A era da Informação surge com o tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e com a chamada tecnologia da informação. A nova riqueza passa a ser o conhecimento – o recurso mais valioso e importante- substituindo o capital financeiro. Em seu lugar surge o capital intelectual.

Para Gil (2001), uma empresa que busca criar suas próprias capacidades organizacional dentro

de um contexto globalizado necessita identificar seus recursos humanos e devem estar preparadas para desafiar as mudanças idealizadas, criando assim métodos a fim de facilitar as necessidades de adaptação da organização constituída pela necessidade de mercado.

Segundo Gil (2001, p. 60):

A Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. Para tanto, o setor precisa estar preparado para enfrentar uma série de transições.

Diante de tais considerações, a competitividade no processo de gestão de pessoas é uma necessidade que a organização deve utilizar para promover o seu destaque no mercado. Sendo necessário ser muito bem administrada para que não produza danos financeiros para a organização. Portanto o conhecimento e dedicação da capacidade de superação promoveram a ascensão na organização.

Neste contexto, cabe ao grupo de gestão construir um ambiente harmonioso, seguro, incentivando a participação de colaboradores e treinamentos fundamentada na ideia de competição de maneira igualitária. Para Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 09):

O capital humano é intangível e não pode ser gerenciado da mesma maneira que as empresas gerenciam cargos, produtos e tecnologias. Uma das razões para isso é que são os funcionários, e não a empresa, os detentores do capital humano. Ao saírem funcionários valiosos de uma empresa, eles levam consigo seu capital humano, e qualquer investimento que a empresa tenha feito no treinamento e desenvolvimento dessas pessoas fica perdido para ela.

Diante disso, é importante salientar que o gestor de pessoas precisa discernir quais são as

utilidades da organização e quadro de pessoas afim de proporcionar soluções na satisfação de ambos. Pois um funcionário estimulado e bem remunerado proporciona um melhor atendimento, sendo provocado a atingir melhores resultados, contribuindo assim para o desenvolvimento de toda a organização.

Chiavenato (1999, p. 28) salienta que:

As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho. Dentro dessa concepção, a administração de pessoas recebia a denominação de relações industriais.

Neste contexto, faz-se necessário que o gestor de pessoas seja um líder que detém poder nas decisões inseridas na organização, fundamentado à contratação e demissão do quadro de pessoas e colaborador, partindo do pressuposto avaliativo a fim de alavancar as perspectivas da organização. Portanto vale ressaltar que o gestor propiciar ao colaborador a oportunidade de apresentar suas habilidades técnica, operacional e conceitual.

Segundo Chiavenato (1999, p. 32):

A antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares.

Nesse sentido, as transformações de mentalidade e de comportamento passam a ser paradigmas obrigatórios para que as pessoas e instituições procurem se adaptar às profundas alterações por que passa a sociedade

Segundo Chiavenato (2009), administrar pessoas significa em sua dinâmica promover pessoas que

participam de organizações de forma construtiva. Sendo constituído, por um processo de administrar os recursos organizacionais com a colaboração das pessoas.

Entretanto Motta (1999) considera que a função dos Recursos Humanos é constituída por uma inovação de realidade de mudanças permitindo que os trabalhadores, e os agentes coadjuvantes se integrem e sejam os elementos estratégicos nos processos de modernização administrativa.

Os mecanismos para minimizar os conflitos das gerações na organização

Para Chiavenato (1999) a mudança ocorre certificada na estabilidade do espaço das relações organizacionais. Sendo que no início de século ocorreram transformações aceleradas, permanentes e extraordinários, que envolvem em prática os vários espaços do conhecimento humano. Portanto, estas as transformações de ideologias comportamentais constituem um novo paradigma diante do contexto envolvendo pessoas e instituições que fundamenta alterações sociais e culturais a qual a sociedade vem se estruturando.

Chiavenato (1999, p. 406) em relação à mudança na organização, relata que:

A mudança é um aspecto essencial de criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.

Neste contexto, Chiavenato (2004), fundamenta suas diretrizes diante da criatividade e a inovação sendo exposto como uma maneira de elaboração das estratégias de várias organizações, isso significa dizer que tanto a criatividade e inovação contextualiza a cultura organizacional dentro de um processo de inovação.

Para tanto Turchi (2014), atualmente com as inovações tecnológicas tem tornado cada vez mais difícil para as organizações e gestores Gerenciar pessoas. Pois o motivo deste contexto se fundamenta na existência de diversas gerações com personalidades e valores diversificados, produzindo conflitos e pensamentos diferenciados dificultando assim o processo de boa convivência interpessoal dos colaboradores, distorcendo os objetivos, valores e missão da empresa.

Marques (2015, p. 1) estabelece algumas orientações para um melhor relacionamento dentro da organização entre os diversos tipos de geração presentes no ambiente de trabalho:

Combine a formalidade com a informalidade e a cultura da empresa: alguns costumes das primeiras gerações com as novas criam conflitos por causa de sua forma de lidar com pessoas. Neste caso é muito importante que os gestores deixem bem claro as regras que precisam ser seguidas com relação a isso. Utilize diversos meios de comunicação: para proporcionar um melhor equilíbrio é preciso ter meios de abordagem diferentes. Ficar restrito somente a um deles pode afastar profissionais que têm perfis distintos. Descubra como cada pessoa funciona: quando se trata de pessoas, é fundamental ter uma ideia de como cada um funciona e percebe o ambiente a sua volta, isso promove um melhor relacionamento entre as gerações e será um lugar propício à troca de experiências e valores das diferentes gerações, onde todos só têm a ganhar com isso. Diferentes gerações, diferentes maneiras de motivar: de um lado, pessoas que são motivadas pelo trabalho em si, de outro, pessoas que buscam desafios, feedback e reconhecimento. Para lidar com essa situação, as organizações precisam entender a importância do reconhecimento, já os mais jovens precisam entender que não vão ser elogiados a todo instante.

O processo de convivência das gerações no ambiente de trabalho organizacional referente a

nova geração que institucionaliza no futuro confere uma atividade árdua. Entretanto é preciso compreender as diferenças e saber conviver, respeitando o ponto de vista diversificado a fim de contribuir para um ambiente saudável e produtivo para o bem estar da empresa. Diante de tal pressuposto, Tuchi (2014, p.1):

Diante dessa turbulência de características, desejos e anseios de cada grupo, as empresas buscam equilibrar a convivência no ambiente de trabalho para diminuir o ruído que existe entre essas gerações, buscando uma sinergia entre as equipes para que os resultados organizacionais possam ser obtidos com maior eficácia e harmonia. Nesta busca, não há como fugir dos relacionamentos, por isso é preciso estabelecer novas formas de interação e convivência entre as partes envolvidas.

Diante de tais considerações, é necessário que os gestores das empresas tenham como meta o desafio de promover, identificar e gerenciar as habilidades envolvendo cada profissional nas tarefas e processos, pois é necessário que o processo de gestão não centralize o poder de decisão.

Segundo Oliveira (2015, p. 1):

Os jovens precisam entender que trocar de cenário apenas amplia a quantidade de desafios de menor relevância a que serão submetidos, comprometendo o desenvolvimento de sua carreira, por isso, é preciso demonstrar uma atitude de resiliência para suportar o tempo necessário para se alcançar a competência profissional. Os veteranos precisam se desapegar do papel de “grandes executores” e adotar a postura de mentor diante dos profissionais mais jovens, buscando, assim, assumir o papel de formador de sucessores, transferindo todo conhecimento tácito que adquiriram durante a própria trajetória pessoal.

Diante de tais considerações cada pessoa tem sua maneira de concluir os parâmetros a eles destinados, dessa maneira ocorrer os conflitos, cabe ao gestor saber discernir essas diferenças para que ocorra harmonia na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o avanço das tecnologias transformando os comportamentos das pessoas, houve uma modificação na ligação da empresa com os empregados: se antes os desafios dos gestores era controlar os processos e a busca por melhores resultados, hoje além desses fatores surge o grande desafio que é promover uma melhor forma de interação para melhorar o convívio para buscar o equilíbrio da empresa.

Quando for identificado o processo de segurança e a fragilidade na relação entre as gerações de profissionais, deve ser proposto um desafio na problemática criando assim oportunidades de favorecer um intercâmbio entre as gerações, pois faz-se necessário ponderar a necessidade na formação de futuros sucessores.

Um fator importante para o gestor de pessoas é compreender cada perfil das gerações, pois cada característica se distingue e são influenciadas pelo contexto e nas formas comportamentais.

Diante de tais considerações, foi possível observar que as perspectivas de cada geração são bem diferentes, com isso o papel do gestor de pessoas é muito importante dentro da organização. Dentro do perfil inserido na empresa ele terá que saber lidar com os possíveis conflitos entre as gerações que podem ocorrer, como salienta Andrade et.al. (2012, p. 10) que “a existência de conflito é vista como uma ocorrência natural em qualquer ambiente de trabalho; seus motivos são os mais diversos, o que não significa que os conflitos sejam de todo ruins”.

Enfim, conflitos sempre ocorreram em uma organização, a solução para tal dependerá dos procedimentos do gestor durante o processo de decisão, cabendo a ele enxergar um novo modelo de gestão se adequando e estabelecendo critérios que possam aproveitar o potencial de cada pessoa independentemente da geração em que essas pessoas se encaixarem.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. I. et.al. Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública. In: Simpósio de Excelência em Gestão da Tecnologia. Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para Sustentabilidade. IX SEGet, Rio de Janeiro, 2012. Anais eletrônicos. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2012.php?pag=140>> Acesso em: 19 jun. 2018.

BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ENGELMANN, D. C. O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y? Mar. 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>> Acesso em: 15 jun. 2018.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

TURCHI, S. Como melhorar o relacionamento entre equipes de diferentes gerações na era digital? out. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/como-melhorar-o-relacionamen>

toentre-equipes-de-diferentes-geracoes-na-era-digital/82274/> Acesso em: 15 jun. 2018.

FERREIRA, A. B. De H. Dicionário Aurélio da língua Portuguesa. 5.ed. Curitiba, PR: Positivo, 2010.

LOMBARDIA, P. G. Quem é a geração Y? HSM Management, n.70, p.1-7, set./out.2008.

MARQUES, J. R. Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/conflito-de-geracoes-ambiente-de-trabalho/>> Acesso em: 20 jun. 2018.

MEYER, M. Quais as diferenças entre as gerações X, Y e Z e como administrar os conflitos?. mar. 2015. Disponível em: <<http://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos>> Acesso em: 15 jun. 2015.

OLIVEIRA, S. Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2008.

OLIVEIRA, S. Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes. 3.ed. São Paulo: Integrare, 2010.

OLIVEIRA, S. Encontro ou Conflito entre as Gerações? fev. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/sidnei-oliveira/2015/02/09/encontros-ou-conflitos-de-geracoes/?>> Acesso em: 20 jun. 2018.

SANTOS, C. F. et al. O processo evolutivo entre as gerações x, y e baby boomers. In. Seminários em Administração, XIV SemeAd, 2011, São Paulo. Anais eletrônicos. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/an_resumo.aspx?cod_trabalho=221> Acesso em: 19 jun. 2018.

SILVA, P. Comportamento das gerações X e Y. Out. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/comportamento-das-geracoes-x-e-y/81940/>> Acesso em: 15 jun. 2015

SHIMABUKURO, F. H. Geração X, Y, Z. nov. 2010. Disponível em: <<http://www.fabishimabukuro.blogspot.com.br/2010/11/geracao-x-yz.html>> Acesso em: 15 jun. 2018.

SHINYASHIKI, E. A geração Z e o mercado de trabalho. 2009. Disponível em: <http://www.infojoia.com.br/news_portal/noticia_6288> Acesso em: 16 jun. 2018.

MOTTA, P. R. Formação de Liderança. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. In: MOTTA, P. R. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1999.

NOTAROBERTO, L. A Geração Z e sua Influência no Mercado de Trabalho. fev. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-geracao-z-e-sua-influencia-no-mercado-de-trabalho/5298/>> Acesso em: 16 jun. 2018.