



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNVIC**



**Carla Mara Gonzaga Dos Santos  
Melanie Paola Moreira Da Silva  
Rita Rosilene Aparecida Santos Godoy**

**A GESTÃO DA DIVERSIDADE DAS GERAÇÕES E SUA  
CONTRIBUIÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

**Pindamonhangaba – SP**

**2019**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNVIC**



**CARLA MARA GONZAGA DOS SANTOS  
MELANIE PAOLA MOREIRA DA SILVA  
RITA ROSILENE APARECIDA SANTOS GODOY**

**A GESTÃO DA DIVERSIDADE DAS GERAÇÕES E SUA  
CONTRIBUIÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo científico apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel pelo curso de Administração de Empresas do Centro Universitário UniFUNVIC

Orientador: Prof. Me. Alex Ribeiro Carneiro

**Pindamonhangaba – SP**

**2019**

Godoy, Rita Rosilene Aparecida dos Santos; Santos, Carla Mara Gonzaga dos; Silva, Melanie Paola Moreira da.

A Gestão da diversidade de gerações e sua contribuição nas organizações / Santos, Carla Mara Gonzaga dos; Silva, Melanie Paola Moreira da, Godoy, Rita Rosilene Aparecida dos Santos / Pindamonhangaba-SP: UNIFUNVIC – Centro Universitário de Pindamonhangaba 2019.

36f. : il.

Artigo (Graduação em Administração) UNIFUNVIC – Centro Universitário de Pindamonhangaba.

Orientador: Alex Ribeiro Carneiro

1 Gestão. 2 Conflitos. 3 Contribuições. 4 Resultados.

I A Gestão da diversidade de gerações e sua contribuição nas organizações II Santos, Carla Mara Gonzaga dos; Silva, Melanie Paola Moreira da, Godoy, Rita Rosilene Aparecida dos Santos.



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNVIC**



**CARLA MARA GONZAGA DOS SANTOS  
MELANIE PAOLA MOREIRA DA SILVA  
RITA ROSILENE APARECIDA SANTOS GODOY**

**A GESTÃO DA DIVERSIDADE DAS GERAÇÕES E SUA CONTRIBUIÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo científico apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel pelo curso de Administração de Empresas do Centro Universitário UniFUNVIC

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. \_\_\_\_\_ Centro Universitário UniFUNVIC

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Centro Universitário UniFUNVIC

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Centro Universitário UniFUNVIC

Assinatura \_\_\_\_\_

Senhor Deus detentor de toda a sabedoria, provisão e força; dedicamos este trabalho aos nossos familiares, amigos e parceiros apoiadores que nos fortaleceram na caminhada e que por vezes nos afastamos para dedicação desta etapa.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus por não permitir que os obstáculos e dificuldades nos deixassem desistir e por permitir que a amizade e o respeito permanecessem entre nós.

A todos os nossos familiares, parceiros e amigos que nos apoiaram e nos incentivaram nesta trajetória.

A todos os professores que ao longo de nossa jornada acadêmica, dedicaram seu tempo, conhecimento e consideração para nossa formação, em especial ao nosso Orientador Prof. Me. Alex Ribeiro Carneiro, pela sua atenção, respeito, disponibilidade e dedicação a este trabalho, sem os quais não seria possível à realização do mesmo.

Ao Centro Universitário UniFUNVIC que contribuiu para o nosso crescimento acadêmico, profissional e pessoal e a todos que de alguma maneira tornaram possível esta conquista em nossas vidas.

Este trabalho foi escrito na forma de artigo científico a ser submetido à Revista Eletrônica de Ciências Humanas do Centro Universitário UNIFUNVIC de Pindamonhangaba.

“A Gestão da diversidade das gerações e sua contribuição nas organizações”.

“Managing the diversity of generations and their contribution to organizations”.

<sup>1</sup>Carla Mara Gonzaga dos Santos

<sup>2</sup>Melanie Paola Moreira da Silva

<sup>3</sup>Rita Rosilene Aparecida Santos Godoy\*

<sup>4</sup>Alex Ribeiro Carneiro

## RESUMO

Com a evolução da tecnologia e da indústria, diversas gerações começaram a dividir o mesmo ambiente de trabalho. As constantes mudanças obrigaram as indústrias a criarem ferramentas de gestão estratégica, a fim de permanecerem no mercado competitivo aproveitando, assim, o melhor do conhecimento e experiência diversificada de cada indivíduo na organização. Desta forma, a modernização trouxe consigo inúmeras vantagens e métodos de aperfeiçoamento de trabalho. No entanto, as diferenças e potenciais de cada grupo etário conduziram a uma nova realidade, onde novos modelos de gestão voltados à comunicação, competências e conflitos, contribuíram trazendo novas técnicas gerenciais que, além de favoráveis, agregam valor ao negócio. Com o advento da indústria 4.0 no atual cenário, o equilíbrio entre gerações tornou-se primordial, não apenas para proporcionar formas eficientes de comunicação, mas também para assegurar um ambiente de trabalho que, além de ser referência, seja agradável e compatível para todos os colaboradores das mais variadas gerações.

**Palavras Chave:** Geração. Ambiente de Trabalho. Gestão Estratégica. Ferramentas. Conflito.

## ABSTRACT

As technology and industry evolved, several generations began to share the same work environment. Constant changes have forced industries to create strategic management tools in order to stay in the competitive market, thus leveraging the best of each individual's diverse knowledge and experience in the organization. In this way, modernization brought many advantages and methods of work improvement. However, the differences and potentials of each age group led to a new reality, where new management models focused on communication, skills and conflicts, contributed by bringing new management techniques that, besides being favorable, add value to the business. With industry 4.0 emerging in the current scenario, intergenerational balance has become vital, not only to provide efficient forms of communication, but also to ensure a work environment that is not only a reference but is enjoyable and compatible for all collaborators of the most varied generations.

**Keywords:** Generation. Workplace. Strategic management. Tools. Conflict.

---

<sup>1</sup> Aluna do 8º semestre do curso de Administração de Empresas UniFUNVIC

<sup>2</sup> Aluna do 8º semestre do curso de Administração de Empresas UniFUNVIC

<sup>3</sup> Aluna do 8º semestre do curso de Administração de Empresas UniFUNVIC

<sup>4</sup> Professor Me. do curso de Administração de Empresas UniFUNVIC

Correspondência: ritagodoy10@gmail.com\*

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Níveis de abrangências de conflitos	19
Figura 2 - Gestão por Competência	21

### **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Análise S.W.O.T. Geração <i>Baby Boomers</i>	23
Tabela 2 - Análise S.W.O.T. Geração X	23
Tabela 3 - Análise S.W.O.T. Geração Y	24
Tabela 4 - Análise S.W.O.T. Geração Z	24

# 1 INTRODUÇÃO

As mudanças através dos tempos ampliaram os elementos de qualidade de vida e, conseqüentemente, permitiram o convívio de pessoas com diferentes idades nas empresas, isto é, as organizações passaram a ter uma maior variedade de gerações se relacionando.

A evolução da tecnologia e o surgimento da globalização são elementos comuns no convívio destes grupos, que passaram a interagir em um ambiente organizacional e tiveram como principal efeito, ter que lidar com as diferenças e potenciais de cada grupo etário, vivenciando assim, uma nova realidade.

Neste cenário onde as empresas estão em constante busca de visão organizacional, que se refere ao que a organização deseja ser no futuro (CHIAVENATO, 2004), se faz necessário o conhecimento das gerações e suas características para que haja equilíbrio e harmonia no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, desenvolvimento organizacional.

Conforme descrito na cartilha Coleção Aché de Educação para Saúde, o estudo das gerações teve seu início nos Estados Unidos e logo teve conhecimento no mundo todo. Apesar de diferentes culturas, o estudo para especificação das gerações foi realizado a partir de pesquisas de amostragem, que definiram qualidades e características de determinado grupo de pessoas, que se denominaram: Geração *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e a mais recente Geração Z. (GUTIERRES, 2012)

Destarte, o trabalho se justifica academicamente por levar à discussão a importância do bom gerenciamento de pessoas de diferentes gerações dentro de uma organização e a aplicabilidade do capital intangível de cada uma delas por meio de ferramentas de gestão, pois administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração de qualquer capital ou recursos, e empresas que reconhecem isso se voltam para seus colaboradores como alavancadores de resultados. (CHIAVENATO, 2000)

Justifica-se também numa perspectiva prática por apontar aspectos de melhoria de clima organizacional com a gestão da diversidade dos grupos, já que atualmente na medida em que as empresas crescem e se multiplicam, mais necessitam de pessoas e maior é a complexidade dos recursos necessários para sua sobrevivência e crescimento. (CHIAVENATO, 2004)

Desta forma o trabalho é um meio de contribuir social e academicamente por sua relevância e atualidade.

## **2 OBJETIVO**

Neste trabalho pretende-se salientar a importância da gestão da diversidade das gerações no atual momento organizacional, bem como o uso de ferramentas administrativas para o gerenciamento das diversidades como um contribuinte de melhoria, tanto para a obtenção do melhor potencial de cada grupo, como para o desenvolvimento de resultados por meio do capital intangível.

## **3 REVISÃO DE LITERATURA**

### **3.1 Desenvolvimentos Histórico e Conceitual**

#### **3.1.1 Geração e Organização**

Historicamente o conceito de geração foi se alterando através dos tempos. Numa visão conceitual, as gerações eram entendidas como “conjunto de indivíduos nascidos pela mesma época: a geração do pós-guerra; o espaço de tempo (aproximadamente 25 anos) que vai de uma geração a outra”. (FERREIRA, 1986, p.847)

Entretanto, sabe-se que atualmente geração não se define apenas como um grupo de indivíduos de uma mesma época, somente o fator idade não define de maneira completa uma geração, mesmo que este esteja diretamente ligado ao indivíduo. Sendo assim, para que a classificação de geração seja realizada, é essencial atentar-se para inúmeros outros fatores, sendo eles aspectos e características ligados à cultura, família, poder econômico, localização geográfica, entre outros. (OLIVEIRA, 2012)

Cada ser é único e torna-se essencial conhecê-lo para que o convívio entre os colaboradores e entre estes e sua organização seja saudável e produtivo, logo a preocupação para uma administração de forma eficiente e eficaz, em especial a gestão estratégica de pessoas, requer conhecimento das características de cada classe, a saber:

- A Geração *Baby Boomers*: especificada pelos nascidos de 1960 a 1970 tem como característica positiva, a persistência, maturidade e firmeza nas decisões, porém evidenciam como ponto negativo tradicionalismo excessivo. (GUTIERRES, 2012)

- A Geração X: que contempla os nascidos entre 1965 a 1979 salienta como ponto positivo grande adaptabilidade, espírito empreendedor, busca de equilíbrio e planejamento de seus objetivos para tomada de decisões, entretanto no que se refere aos pontos negativos, podemos notar grande dificuldade em dizer “não” em determinadas situações e falta de posicionamento de maneira rígida. (GUTIERRES, 2012)

- A Geração Y: daqueles nascidos entre 1980 a 2000, traz como ponto positivo, o constante aproveitamento de tempo, capacidade de exercer multitarefa, ser inovador e conseguir visualizar de forma ampla as mais variadas situações, e como ponto a melhorar tem uma personalidade impulsiva e ansiedade. (GUTIERRES, 2012)

- A Geração Z: especificada pelos nascidos após os anos 2000, destacam-se por apresentar grande flexibilidade, domínio tecnológico e atualização constante, entretanto apresentam como ponto a melhorar a falta de foco. (GUTIERRES, 2012).

Há também outras gerações não citadas no texto por não estarem com seus conceitos ainda plenamente sedimentados, tais como: Millennials<sup>5</sup> e Flux<sup>6</sup>.

As gerações Millennials são divididas em dois grandes grupos - os Old Millennials que passaram sua juventude (década de 90) sem acesso às tecnologias, vivendo boa parte da vida sem internet; são caracterizados por serem otimistas, colaborativos e flexíveis, e com maiores objetivos de conseguir um emprego, viajar e ter uma vida independente. Já os Young Millennials se encontram tendo sua infância vivida aos anos 2000, nasceram num mundo conectado à internet; são caracterizados por serem mais realistas, questionadores, conscientes e intolerantes à “perda de tempo”.

E também há a geração Flux, sendo caracterizada como uma geração que é altamente preparada para se adaptar à inovação.

Desde a década de noventa, com o advento da globalização várias gerações convivem em uma mesma organização, onde pessoas, métodos e recursos materiais são interligados para cumprir um objetivo comum. Assim, como todo espectro social, as organizações sofrem influências, externas e/ou internas, dessa diversidade, das quais podem ser observadas na citação a seguir:

[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.). (MEIRELES, 2003, p.46).

Como citado, a organização necessita de pessoas, que em sua bagagem terão fatores que acrescentarão à mesma, dessa forma, segundo Stewart (1998, p.45) “O capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva”, ou seja, recursos intangíveis, como tempo e conhecimento.

Haja vista que em sua essencialidade as organizações necessitam de pessoas que utilizam recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e quando

---

<sup>5</sup> DEODORO, Guilherme. Existem dois tipos de millenials e eles são muito diferentes. 2017.

<sup>6</sup> NOGUEIRA, Ivan Alves. Geração Flux: a geração preparada para o caos e instabilidade. 2015.

utilizados da forma correta, agregam valor e, conseqüentemente, proporcionam crescimento e maior visibilidade no mercado.

### **3.1.2 A Evolução da Área de Recursos Humanos e a Relação com as Gerações**

Evolução, segundo Michaelis (2002) significa progresso, transformação lenta e progressiva de uma ideia, fato, ação, etc. E para tanto, é de importância considerável trazer a evolução da área de Recursos Humanos para os dias atuais buscando entender sua trajetória ao longo dos anos e sua influência nas gerações e na gestão de pessoas.

A Área de Recursos Humanos já foi vista de diversas maneiras no decorrer da história e está diretamente relacionada em como gerir pessoas e recursos da melhor maneira possível, dessa forma esse departamento tem mostrado sua essência, deixando de ser apenas um departamento de pessoal. O fator “gerir pessoas”, visa não só a valorização dos profissionais, mas também do ser humano, um exemplo inicial disso se dá através da Teoria das relações humanas.

Assim, a teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos. (CHIAVENATO, 2000)

Dessa forma, estudiosos do Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos, pioneiros nas questões relevantes a Recursos Humanos, à Psicologia e ao âmbito organizacional, apostaram na experimentação de fatores diversos nas condições de trabalho, visando obter uma avaliação para aumento na produtividade e eficiência dos colaboradores. Assim foi elaborada a experiência de Hawthorne<sup>7</sup> sendo dividida em quatro etapas, nas quais, cada uma delas, tinha como fator avaliativo uma alteração na rotina de trabalho culminando em resultados além de suas expectativas.

A primeira etapa consistiu na escolha de dois grupos, um fixo para controle e outro experimental, sendo assim o primeiro fator aplicado foi a respeito da intensidade da luz no ambiente de trabalho. Um grupo era alvo de luminosidade de intensidade fixa ao passo de que o outro era alvo de luminosidade de intensidade variável.

A segunda etapa consistiu na exposição (novamente) de dois grupos diferentes para experimentação, cujo fator aplicado foi o de supervisão. Um grupo tinha supervisão rígida e o outro a supervisão mais branda.

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

A terceira etapa consistiu no enfoque das relações humanas e foi analisado que os sentimentos dos colaboradores deviam ser pontos de atenção para compreender tensões e conflitos.

E por fim, a quarta e última etapa que consistiu na alocação dos grupos de trabalho, onde um se encontrava em "uma sala especial" e o sistema de pagamento se tornou proporcional à produtividade do indivíduo.

Com todos os resultados obtidos notou-se que independente dos fatores físicos alterados e aplicados, o que fazia com que a produtividade aumentasse era a ideia dos colaboradores perante essas alterações, ou seja, quando a luminosidade era melhor, ou quando a supervisão atuava de forma auxiliar (mais branda), ou quando os sentimentos eram levados em consideração, ou até mesmo quando eram reconhecidos pela sua produtividade (sistema de pagamento meritocrático); tudo isso contribuía numa melhor atuação por conta de acreditarem que estavam sendo bem tratados - fator psicológico, ponto crítico analisado, mas não pensado inicialmente.

Assim, elaborou-se um estudo acerca das relações informais operacionais e formais organizacionais. Em suma, tal experiência trouxe para administração, novos e importantes horizontes conceituais, em que agora as aplicações de normas e regras também devem acoplar as condições humanas, envolvendo esse novo contexto descoberto, o psicológico e o bem-estar do indivíduo.

Tendo como aspecto principal o indivíduo, ou seja, o ser humano, a experiência de Hawthorne proporcionou então uma maior preocupação com o papel do colaborador no ambiente organizacional, que diferentemente do passado, onde o setor de RH tinha uma visão mecanicista dos profissionais, via-os apenas como extensão da máquina.

A gestão de pessoas se faz muito importante e tem papel fundamental tanto na comunicação, quanto no ato de conduzir os colaboradores por meio de suas diferenças e complexidades.

O ser humano é complexo, tem uma dimensão física, cognitiva, afetiva e transcendente. Ele é fisiológico, racional, emocional e espiritual. Em sua complexidade requer o suprimento de necessidades, que pela natureza humana precisam ser integrais – devem alcançar a dimensão fisiológica, cognitiva, emocional e espiritual. Nessa intrincada estrutura humana há barreiras e distâncias que interferem ou impedem que os relacionamentos se aperfeiçoem ou desenvolvam. (CARNEIRO, 2018, p.23).

Neste sentido cabe à área de Gestão de Pessoas, analisar e identificar os potenciais das diferentes gerações, trazendo um ambiente propício não somente para filtrar as competências, mas também para evitar possíveis impactos que estas diferenças podem causar.

## **3.2 A Diversidade de Gerações e suas Características no Ambiente Organizacional Contemporâneo.**

### **3.2.1 As Possibilidades e Benefícios da Convivência de Diferentes Gerações no Ambiente Organizacional.**

Em meio às diversidades de gerações, as possibilidades e os benefícios podem ser variados, uma vez que de acordo com o modo em que essas gerações são direcionadas com a intensificação de seus pontos fortes, o indivíduo traz consigo características de seu momento geracional tornando-se agregadores de valores.

Ao contemplar o aprendizado que pode ser adquirido de cada grupo, nota-se que os *Baby Boomers* trazem consigo grande capacidade de serem pacientes e persistentes, como já citado, o que em diversas vezes pode diminuir o stress e a ansiedade, aspectos estes frequentes nos dias atuais e também o alcance de objetivos de forma madura e deleitável. (GUTIERRES, 2012)

Logo se destaca a Geração X, que salienta flexibilidade e adaptabilidade como pontos notáveis, em virtude disso, tornam-se ponte entre as gerações Baby Boomers e Y, características que os tornam mais seguros e certos nas tomadas de decisões. (GUTIERRES, 2012),

A Geração Y evidencia características voltadas à facilidade do uso de novas tecnologias (OLIVEIRA, 2012) no ambiente de trabalho, em razão de sua ousadia são considerados multitarefas, posto que a tolerância e espírito colaborativo estejam intrinsecamente ligados à sua essência. (GUTIERRES, 2012)

Por fim a Geração Z se sobressai quanto seu potencial midiático de pesquisas que se traduz no “aprender a aprender”, desenvolvendo a habilidade de usufruir o melhor de seu tempo por conta da constante atualização, assim como flexibilidade devido à inovação que se faz presente na pós-modernidade. (GUTIERRES, 2012)

Numa visão de Gestão, pode-se ressaltar que o bom uso das qualidades e competências de cada grupo proporcionam maior produtividade e valor ao negócio, uma vez que bem direcionados geram resultados dentro dos objetivos organizacionais. (DUTRA, 2004).

### **3.2.2 Principais Divergências entre Gerações e seus Reflexos no Ambiente Organizacional**

Na atualidade dentro das organizações há uma mescla de gerações, cada qual com seus objetivos e interesses específicos, o que por sua vez, proporciona uma série de divergências entre elas, para a compreensão deste presente trabalho se faz necessário especificar as principais diferenças entre essas gerações, sendo assim tem:

- ***Baby Boomers* e a Geração “X”**

A principal diferença entre essas gerações é o trabalho. Para os *Baby Boomers* o trabalho é uma razão principal de vida, ou seja, “trabalho é tudo”, como afirma Kanaame (1999). A questão da empregabilidade representava uma afirmação de identidade, porém, a qualidade de vida não era muito preservada, uma vez que a ansiedade gerada pelas necessidades de construir um mundo diferente acabava por intensificar o trabalho, já que esse era entendido como ponto mais importante para o momento histórico vivenciado.

Em contrapartida temos a Geração “X”, que por sua vez, coloca seu grau de importância na realização de desejos pessoais, colocando o trabalho em segundo plano, tendo assim, como principais fatores motivadores desta característica programas televisivos que traziam mensagens de apelo consumistas e também de liberdade de expressão como se pode comprovar na citação de Oliveira.

Oliveira (2009) pontua que essa geração foi totalmente influenciada por programas de televisão, tanto no que se diz respeito à educação, quanto à rotina familiar. Tal influência também envolveu um aumento exacerbado dos apelos consumistas reordenando e orientando o modo de viver e agir das pessoas.

Sendo assim, se pode observar que a principal divergência entre essas duas gerações é a maneira pela qual encaram o trabalho, cada uma com sua visão peculiar.

- **Geração “X” e a Geração “Y”**

Conforme se vê acima o foco da geração “X” é a liberdade e a realização de desejos pessoais, que divergem da geração “Y”, pois o foco dessa geração é a política e a prosperidade econômica, sendo que os integrantes dessa geração são focados no trabalho para a obtenção de resultado e independência econômica, tem como características serem considerados ambiciosos e individualistas, porém preocupados com os direitos humanos e o meio ambiente.

Conforme Engelmann (2009) a geração “Y” é conhecida como a geração de resultados, tendo em vista que nasceu na época das tecnologias, da internet e do excesso de segurança. Desta forma, observa-se que os focos entre elas são divergentes.

- **Geração “Y” e a Geração “Z”**

A principal divergência entre as gerações “Y” e “Z” é que, a geração “Z” quer fazer tudo rapidamente e com entusiasmo, essa nova geração diferente da “Y” não possui barreiras e nem fronteiras, já que com as novas tecnologias e o mundo globalizado, o acesso às informações acontece de forma instantânea, fazendo dessa geração uma geração imediatista.

Vivemos na era do digital. Do reflexo das telas na face de nossos filhos, diariamente imersos no mar infinito da web. Da conexão constante: em casa pelo modem, nas ruas por meio dos celulares e em cafés com redes sem fio (wireless). Nos últimos anos, esse domínio da internet chegou a um dos locais mais protegidos pela sociedade: a escola. (SHINYASHIKI, 2009)<sup>8</sup>

Tendo em vista o conhecimento das principais divergências, pode-se então cogitar sobre os reflexos causados no ambiente organizacional, pois embora existam divergências, também existe o ambiente no qual essas gerações precisam estar em harmonia.

Um dos principais reflexos causados é a gestão de diferentes gerações em busca do resultado final de cada empresa, o lucro.

Ciente deste fato é possível compreender que a gestão harmoniosa entre essas gerações é fato decisivo em questão da competitividade empresarial.

### **3.3 A Importância das Gerações e seus Resultados**

Ao ser ressaltado o que há de positivo em cada geração, vê-se que o papel de cada uma delas é de suma importância, pois a união de várias pode proporcionar equipes de alto desempenho que, por meio da diversificação, agregam valores diversos ao ambiente empresarial.

Ao averiguar a complexidade em gerir as gerações, percebe-se também que a maturidade do gerenciamento dos administradores pode acrescer no bom uso do capital humano, gerando produtividade e crescimento.

Portanto, segundo (WARTZMAN, 2013) deve-se entender que ninguém é forte em muitas áreas e que se comparados ao universo do conhecimento, experiência e habilidades humanas, o homem quando só, seria classificado como um fracasso total. Neste sentido, deve-se fazer a seguinte colocação: Não existe tal coisa como um ‘homem dotado de todas as habilidades e competências’, a questão fica ‘como o mesmo pode contribuir?’

---

<sup>8</sup> Fonte: Shinyashiki, Eduardo. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/educacao-e-as-criancas-da-geracao-z>>  
Acesso em: 19 out. 2019

Como já exposto neste artigo se vê que cada geração tem seu lado bom, logo é importante salientar o que cada um desses lados pode suscitar de resultados para as empresas.

Levando em conta as características dos *Baby Boomers* onde o trabalho está em primeiro lugar, pode-se entender o quão relevante é sua dedicação e respeito pela empresa, passando confiança e responsabilidade de alguém que “veste a camisa”.

Já a geração X mesmo priorizando questões e desejos pessoais agrega às corporações maior flexibilidade ao trabalho cumprindo com os objetivos da mesma em suas atividades.

A geração Y, com sua pressa em crescer profissionalmente, por conta do imediatismo, conseguem se adaptar melhor às condições, prazos e oportunidades, se ajustando às mais variadas situações nas empresas.

E por fim, carregada da bagagem anterior, a geração Z, traz às grandes organizações o domínio tecnológico, conseguindo ser multifuncional, tornando o processo mais prático, eficaz e econômico.

### **3.4 Potencialização de Resultados por Meio de Ferramentas de Gestão**

#### **3.4.1 Gestão da Comunicação**

Nos dias atuais a variedade de gerações tem tomado conta do ambiente organizacional, fazendo com que as empresas busquem cada vez mais o aperfeiçoamento de suas equipes, promovendo o contato mútuo através da Comunicação Relacional entre diferentes gerações, o que conseqüentemente pode gerar indicadores de desempenho positivos, em relação aos resultados.

Na perspectiva da gestão de pessoas, a comunicação tem o mesmo sentido ou propósito, pois visa ser uma ferramenta para aperfeiçoar a liderança, o feedback na divulgação de informações, a melhoria do trabalho em equipe e o clima organizacional, uma vez que todas essas relações requerem um vínculo afetivo positivo ou o fortalecimento desse vínculo. (CARNEIRO, 2018, p.46).

Ao analisar as questões comportamentais, logo se percebe que os resultados estão diretamente ligados ao relacionamento.

Segundo Carneiro (2018, p.51), “a comunicação relacional é primordial, pois é fator determinante para formação e desenvolvimento dos relacionamentos” o que demonstra total aderência nas grandes corporações, sendo uma ferramenta decisiva perante a convivência de diferentes gerações.

### 3.4.2 Gestão de Conflitos

A diversidade de gerações em um ambiente de trabalho torna o cenário das grandes empresas propício a conflitos, colocando em risco as metas e resultados almejados e ao mesmo tempo pode proporcionar grandes potencializações de resultados.

Além da Gestão da Comunicação e do relacionamento, a ferramenta de Gestão de Conflitos é de extrema utilidade e importância para que haja potencialização dos resultados organizacionais e eficiência da gestão de pessoas das diferentes gerações, essa ferramenta por sua vez, complementa a anterior e harmoniza o clima organizacional.

Segundo Vasconcelos (2008) o conflito pode ser compreendido como um desacordo ou um desencontro em vários aspectos, decorrentes de expectativas, ideias, interesses, valores e entre outros e que podem fomentar disputas entre os “colaboradores” e, portanto, tal situação promove dificuldades e obstáculos para atingir interesses, ainda que comuns para as partes envolvidas.

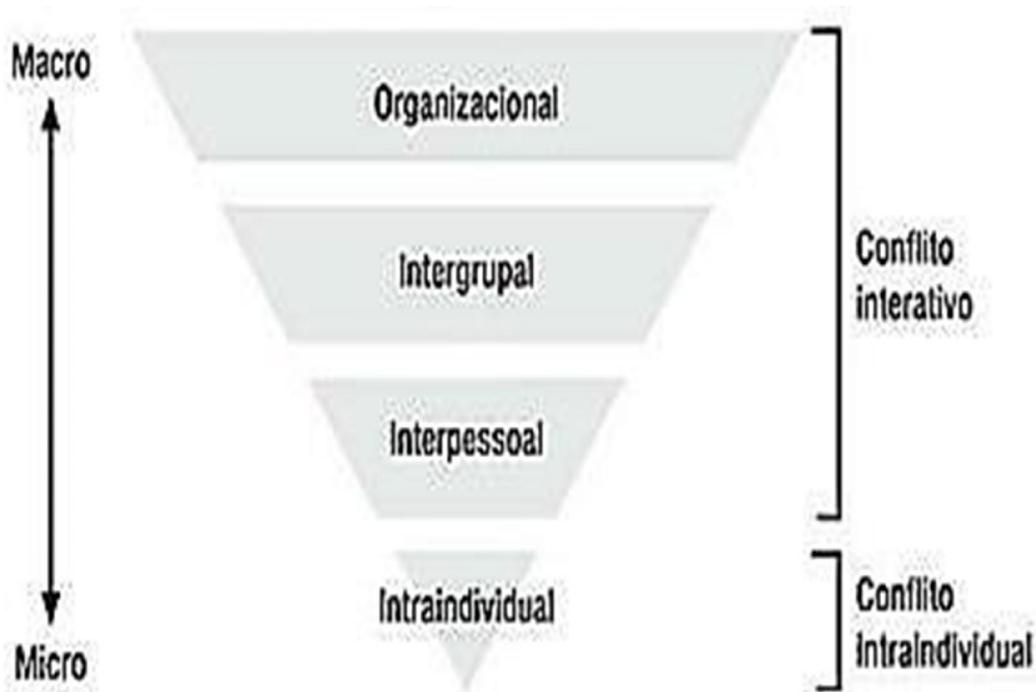
Embora muitos autores tratem o conflito como algo ruim, destrutivo e que deveria ser evitado, tal fato pode ser encarado como oportuno, uma vez que, sendo deixados de lado, os estudos a serem considerados foram sendo atrasados e, possíveis evoluções perante choques de argumentos e ideias poderiam ser construtivas e de forma mútua para uma futura decisão ou situação, agregando valor e expandido os horizontes para instituições e pessoas.

Tradicionalmente, se concebia o conflito como algo a ser suprimido, eliminado da vida social. E que a paz seria fruto da ausência de conflito. Não é assim que se concebe atualmente. A paz é um bem precariamente conquistado por pessoas ou sociedades que aprendem a lidar com o conflito. O conflito, quando bem conduzido, pode resultar em mudanças positivas e novas oportunidades de ganho mútuo. (VASCONCELOS, 2008, p.21)

Dessa forma, a gestão de conflitos vem sendo utilizada para não só evitar o conflito, mas para compreendê-lo e vislumbrar se há algo para se aprender e retirar o que há de proveitoso em um confronto de ideias, debates, valores, etc. Diante disso, Neto (2005) expõe um ideal acerca do contexto tratado; e que, em sua visão se faz necessário o amplo conhecimento acerca dos fatos aos quais acarretaram esse conflito, bem como pessoas, culturas, índoles, valores, desempenho e tudo que seja relevante no tocante ao assunto e assim, é relevado para que não haja injustiça e parcialidade, proporcionando um acordo satisfatório para os envolvidos.

De acordo com Chiavenato (2014, p.278) "o conflito pode ser generalizado em uma organização, mas também pode ser estritamente localizado e limitado. Assim, existem vários níveis de abrangência de conflitos", podendo ser demonstrado na figura a seguir:

**Figura 1: Níveis de abrangências de conflitos**



**Fonte: Chiavenato, 214, p.278**

Assim, para Chiavenato (2014, p.279) esses conflitos podem ser caracterizados da seguinte maneira:

- Conflito intergrupual: conflito entre grupos distintos onde nos mesmos há confronto e bloqueio de metas e quaisquer realizações;
- Conflito Interpessoal: conflito entre duas ou mais pessoas com finalidades e intenções diferentes;
- Conflito intraindividual: acontece internamente e individualmente, onde há luta consigo próprio (dúvidas, indecisões, insegurança, etc.).

E por fim, o conflito organizacional acaba por ser culminado com a soma desses conflitos citados.

Portanto, o tratamento dos mesmos deve conter procedimentos hábeis, com abordagens propícias e o método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, sendo bastante utilizado, elenca cinco maneiras de tratar os conflitos, como se segue:

- a) Competição: demonstra mais assertividade que cooperação, prevalecendo à postura de rivalidade, onde um indivíduo tenta alcançar seus objetivos em detrimento de outro;
- b) Acomodação: demonstra inassertividade, cooperação e auto sacrifício, sendo o oposto da competição, onde um indivíduo renuncia seus interesses em benefícios de outro;

c) Afastamento: demonstra inassertividade e não cooperação, ou seja, o indivíduo não se propõe a satisfazer interesse de parte alguma, procrastinando ou recuando;

d) Acordo: trata-se de um posicionamento mediano à assertividade e cooperação, buscando soluções satisfatórias para ambas as partes, investigando rápida solução de meio termo;

e) Colaboração: trata-se de um posicionamento assertivo e cooperativo, onde tal indivíduo busca se empenhar tendo como fim a satisfação plena entre os interesses de ambas as partes.

Como destaca Berg (2012), não há uma forma certa e correta de gerir conflitos, cabendo um olhar situacional para aplicação da gestão escolhida, e complementando tal posição, para Burbridge e Burbridge (2012) os conflitos são ímpares e, portanto, devem ser abordados de formas adequadas, cabendo ao gestor à disposição e sabedoria de saber encarar o desafio.

### **3.4.3 Gestão por Competência**

Numa visão futurista e não tão distante, podemos identificar que a era da Internet Industrial chegou trazendo consigo, maquinários inteligentes e grandes mudanças, capazes de aumentar a produtividade e eficiência das equipes. Todo esse impacto, está diretamente ligado ao conceito Indústria 4.0, que se define também como a 4ª Revolução Industrial, sendo um termo recente que visa à aplicação da tecnologia nos processos produtivos e a automação das atividades.

Diante desta grande evolução digital e a mescla de gerações, se faz necessário o desenvolvimento de talentos dentro do ambiente corporativo, com isso a Gestão por Competência apesar de abstrato, tem sido fundamental para as empresas que visam se tornarem mais competitivas e adaptáveis ao mercado.

As ferramentas da Gestão por Competências entregam aos gestores uma forma muito prática de gerir e desenvolver pessoas continuamente, de forma homogênea, com o objetivo de estabelecer uma cultura organizacional também homogênea e produtiva. (RABAGLIO, 2008, p.10)

Como se trata de um processo contínuo, a Gestão por Competências tem como foco principal aumentar a performance e habilidades dos colaboradores e está direcionada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme imagem a seguir:

**Figura 2: Gestão por Competência<sup>9</sup>**



Desta forma, quando os três pilares são observados no colaborador significa que ele é plenamente competente para executar suas atividades. Fazendo a análise tanto das competências técnicas, quanto questões comportamentais, o desenvolvimento e as habilidades do funcionário, além de garantir maior credibilidade para a organização, trazem consigo capacidade de excelência nas tarefas executadas diariamente.

### **3.5 Contribuições geradas da Gestão de Gerações**

Entende-se que o uso adequado de ferramentas de gestão pode contribuir como alicerce para a potencialização de resultados, agregando para as corporações aspectos de melhoria na comunicação, clima e cultura organizacional, como já citado.

Compreende-se também que por meio do incentivo da cultura corporativa na gestão da capacidade intelectual, os valores intangíveis trazem melhorias no convívio dos grupos, uma vez

---

<sup>9</sup> Fonte: Mariano, Renato. Disponível em: <http://administracaonoblog.blogspot.com/2016/06/administracao-e-gestao-por-competencias.html?m=1>  
Acesso em: 02 out. 2019

que os mesmos estejam dispostos a trocar experiências e conhecimentos promovendo impacto múltiplo.

Por fim acredita-se que o bom uso de ferramentas estratégicas como Gestão da Comunicação, Gestão de Conflito e Gestão por Competência torna o papel do gestor e dos envolvidos mais relevante, a fim de proporcionar bons resultados e equipes de alto desempenho, que além de harmonizar o ambiente de trabalho trazem geração de valor por meio do envolvimento mútuo.

#### **4 MÉTODO**

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica, a partir da leitura de livros e artigos científicos, realizando uma análise qualitativa sobre o assunto proposto. O que fez com que por meio da pesquisa fossem obtidos dados conceituais, históricos e teóricos. A pesquisa terá origem em fontes primárias e secundárias.

#### **5 RESULTADOS**

Acredita-se que o gerenciamento correto dos conflitos e a potencialização dos pontos fortes dos ativos intangíveis de cada geração, tem por consequência excelentes resultados. Sendo assim, como proposta levantada, a reflexão traz consigo a ótica de que o convívio dos mais variados grupos etários torna-se imprescindível, pois cada qual tem o seu valor específico tornando o networking e os processos corporativos mais eficazes e lucrativos, já que atualmente quatro gerações podem atuar em um mesmo ambiente organizacional.

A partir da pesquisa realizada elaboraram-se a fim de sistematizar melhor a visão das características das gerações as tabelas de análise S.W.O.T. (“Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats”) de cada geração, que traduzindo, significam respectivamente “Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças”, conforme tabelas a seguir:

**Tabela 1: Análise S.W.O.T. Geração *Baby Boomers***

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Persistência</li> <li>Maturidade</li> <li>Firmeza nas decisões</li> <li>Paciência</li> </ul>	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade em adaptar-se às novas tecnologias</li> </ul>
Fatores Externos	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Redução de estresse e ansiedade</li> <li>Alcance dos objetivos</li> <li>Trabalho como ponto principal</li> <li>Comprometimento</li> </ul>	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tradicionalismo excessivo</li> </ul>

**Tabela 2: Análise S.W.O.T. Geração X**

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grande adaptabilidade</li> <li>Tomada de decisão planejada</li> <li>Flexibilidade</li> <li>Seguro</li> </ul>	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade em dizer não</li> <li>Ambicioso</li> <li>Individualista</li> </ul>
Fatores Externos	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Espírito empreendedor</li> <li>Busca de equilíbrio</li> <li>Mediador entre Baby Boomers e Y</li> <li>Preocupado com Direitos Humanos e Meio Ambiente</li> </ul>	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de posicionamento de maneira rígida</li> <li>Desejos pessoais como foco</li> </ul>

**Geração X**

**Tabela 3: Análise S.W.O.T. Geração Y**

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Constante aproveitamento do tempo</li> <li>Multitarefas</li> <li>Facilidade no uso de novas tecnologias</li> <li>Ousadia</li> </ul>	<p><b>W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ansiedade</li> <li>Imediatismo</li> </ul>
Fatores Externos	<p><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inovador</li> <li>Visão ampla</li> <li>Espírito colaborativo</li> <li>Adaptabilidade</li> </ul>	<p><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personalidade impulsiva</li> </ul>

**Geração Y**

**Tabela 4: Análise S.W.O.T. Geração Z**

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidade</li> <li>Domínio tecnológico</li> <li>Rapidez</li> <li>Entusiasmo</li> <li>Multifuncional</li> </ul>	<p><b>W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Imediatista</li> </ul>
Fatores Externos	<p><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atualização e aprendizado constante</li> <li>Adaptabilidade ao novo cenário 4.0</li> </ul>	<p><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de foco</li> </ul>

**Geração Z**

Como explicitado acima às análises S.W.O.T. de cada uma das gerações é um meio rápido de visualizar de maneira mais clara e objetiva as características das gerações, permitindo que por meio de uma leitura mais dinâmica possa-se tomar decisões de melhoria.

Como pontos positivos deste trabalho se pode ressaltar que a fundamentação de como foram classificadas as gerações, suas características, o convívio mútuo atual e o que o mesmo gera para as organizações têm como papel proporcionar o entendimento da gestão das gerações no atual ambiente organizacional.

Como fator de melhoria encontrado, a tratativa maior deste tema e seu conteúdo foi um ponto de dificuldade, entretanto pode-se concluir que este trabalho de conclusão de curso gera valor para a nova realidade vivida nas empresas desde a reflexão levantada.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que o estudo e a compreensão das diversidades das gerações podem ter grande relevância prática, uma vez que é capaz proporcionar aos gestores e as organizações, no atual cenário empresarial, a percepção e desenvolvimento do capital intangível e características de cada geração como um agregador de valores pessoais (Capital Humano) e organizacionais.

Ao considerar o ponto de vista de Brooking (1996) o capital intelectual traz benefícios diversos à empresa, tornando melhor seu funcionamento, por meio da expertise, criatividade, conhecimento e habilidade de seus colaboradores com o melhor de cada geração.

Não obstante a relevância prática da compreensão das diversidades das gerações nota-se, que ao estudar a aplicação da gestão de conflitos, faz-se o uso do Ramo de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional para a obtenção de melhores resultados de clima organizacional, constatando-se o valor acadêmico da mesma.

Por fim, ao propor o uso de ferramentas administrativas utilizadas por autores doutos do assunto para um melhor gerenciamento, embasou-se este trabalho acadêmico desde o entendimento do que são as gerações, suas características e o valor de seu capital, até o ponto do reconhecimento dos conflitos que podem ser gerados pelas diferenças de cada uma delas, dando possibilidade aos gestores a tratativa dos conflitos de maneira mais fundamentada.

## REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BROOKING, Annie, **Intellectual capital**: core asset for the third millennium enterprise. Boston: Thompson, 1996.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de Conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva 2012.

CARNEIRO, Alex Ribeiro. **Comunicação Relacional**: Um Instrumento de Gestão Pessoal e de Estratégia Corporativa. 1º ed. São Paulo. Teneo Publishing House, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como Transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2ª ed. São Paulo: Marron Books, 2000.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: O Capital Humano das Organizações (em português). 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DEODORO, Guilherme. **Existem dois tipos de millenials e eles são muito diferentes**. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/marketing/existem-dois-tipos-millennials-muito-diferentes/>> Acesso em 9 de dezembro de 2019.

DUTRA, Joel. **Gestão por Competências** - Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas. Gente. São Paulo, 2001.

ENGEMANN, Deise C. **O Futuro da Gestão de Pessoas**: como lidar com a geração Y? 2009. Disponível em: < <http://WWW.rh.com.br> > Acesso em abril de 2019.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GUTIERRES, Denis O. **Cartilha Aché Laboratório Farmacêuticos S.A.** 1ª edição- maio, 2012.

KANAAME, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século xxi** 2ª Ed. São Paulo: ATLAS, 199.36 e 55 p.

LAFUENTE, Florência. **Do Conflito à Ação**. HSM Management, São Paulo. N.74, 70-76, 2009.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da Administração: Clássicas e Modernas**. São Paulo: Fature 2003.

MICHAELIS. **Dicionário Escolar de Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2002.

NETO, Álvaro Francisco Fernandes. **Gestão de conflitos**. Thesis, São Paulo, v. 4, p. 1-16, 2º semestre de 2005.

NOGUEIRA, Ivan Alves. **Geração Flux: a geração preparada para o caos e instabilidade**.2015. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/gera%C3%A7%C3%A3o-flux-preparada-para-o-caos-e-instabilidade-alves-nogueira>> Acesso em 9 de dezembro de 2019.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competência: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

OLIVEIRA., S. **O Melhor e o Pior da Geração Y**, 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/sidney-Oliveira/2012/06/11/o-melhor-e-pior-da-geração-y/>> Acesso em: 18 de novembro de 2018.

\_\_\_\_\_, Sidnei. **Geração Y: Era das conexões, tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

\_\_\_\_\_, S. **Geração Y - 2: Ser potencial ou ser talento - Faça por merecer**, São Paulo: Editora Integrare, 2011

SHIYASHIKI, Eduardo. **A Geração Z e o Mercado de Trabalho**. 2009. Disponível em: < [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br) > Acesso em maio de 2019.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VASCONCELOS, C. E. D. **Mediação de Conflitos**: e Práticas Restaurativas. 1. ed. São Paulo: Método, 2008.

WARTZMAN, Rock. **O que Ducker faria agora?** Soluções para os mais duros desafios, segundo o pai da administração moderna, Rick WARTZMAN; [organização Raquel Maldonado; coordenação Maria João Costa; tradução Alice Klesck]. São Paulo. Leya, 2013.

**ANEXO A**  
**Normas Acadêmicas Da Revista Eletrônica De Ciências Humanas**  
ISSN 2594-7966  
Vol. 02; Nº02 - Ano 2018

**Diretrizes para Autores**

Os trabalhos devem ser redigidos em português, com uso obrigatório da norma culta. Os nomes dos autores, bem como a afiliação institucional de cada um, devem ser inseridos nos campos adequados a serem preenchidos durante a submissão e devem aparecer no arquivo. A Revista Eletrônica de Ciências Humanas sugere que o número máximo de autores por artigo seja 6 (seis). Artigos com número superior a 6 (seis) serão considerados exceções e avaliados pelo Conselho Editorial que poderá solicitar a adequação. Pesquisas feitas com seres humanos e animais devem, obrigatoriamente, citar a aprovação da pesquisa pelo respectivo Comitê de Ética, citando o protocolo de aprovação. O não atendimento de tal proposta pode implicar em recusa de sua publicação. Da mesma forma, o plágio implicará na recusa do trabalho.

Os autores dos artigos aceitos poderão solicitar a tradução do artigo para língua inglesa aos tradutores indicados pela revista e reenviar. Os custos com a tradução serão de responsabilidade dos autores.

O periódico disponibilizará aos leitores o conteúdo digital em ambos os idiomas, português e inglês.

O uso da norma culta da Língua Portuguesa e a obediência às normas da Revista são de total responsabilidade dos autores. A não obediência a esses critérios implicará na recusa imediata do trabalho.

**APRESENTAÇÃO DO MATERIAL**

Sugere-se um número máximo de 20 páginas, incluindo referências, figuras, tabelas e quadros. Os textos devem ser digitados em Fonte Times New Roman, tamanho 12, espaçamento 1,5, justificado, exceto Resumo e Abstract. Devem ser colocadas margens de 2 cm em cada lado.

As Figuras: gráficos, imagens, desenhos e esquemas deverão estar inseridas no texto, apresentar boa qualidade, estar em formato JPEG, com resolução de 300dpi com 15cm x 10cm. O número de figuras deve ser apenas o necessário à compreensão do trabalho. Não serão aceitas imagens digitais artificialmente 'aumentadas' em programas computacionais de edição de

imagens. As figuras devem ser numeradas em algarismos arábicos segundo a ordem em que aparecem e suas legendas devem estar logo abaixo.

Tabelas e Quadros: deverão ser numerados consecutivamente com algarismos arábicos e encabeçados pelo título. As tabelas e os quadros devem estar inseridos no texto. Não serão admitidas as tabelas e quadros inseridos como Figuras.

Títulos de tabelas e quadro e legendas de figuras deverão ser escritos em tamanho 11 e com espaço simples entre linhas.

Citação no texto: deve-se seguir as Normas da ABNT (NBR 10520, 2003). As citações deverão aparecer no texto, seguidas pelo ano de publicação. As chamadas pelo sobrenome do autor, pela instituição responsável ou título podem ser: a) incluídas na sentença: sobrenome (ano). Ex.: Gomes, Faria e Esper (2006) ou b) entre parênteses: (SOBRENOME, ano). Ex.: (GOMES; FARIA; ESPER, 2006). Quando se tratar de citação direta (transcrição literal), indicar, após o ano, a página de onde o texto foi extraído. O trecho transcrito deverá estar entre aspas quando ocupar até três linhas. As citações diretas com mais de três linhas devem ser destacadas com recuo de 4 cm da margem esquerda, ser escritas com letra menor que a do texto utilizado, com espaçamento entre linhas menor do que o utilizado no texto e sem aspas. Citações indiretas de vários documentos simultaneamente devem constar em ordem alfabética (como nas referências). Citação de citação: autor citado (ano apud AUTOR, ano). Deve-se fazer a referência do autor lido. Ex.: Pádua (1996 apud FERNANDES, 2012, p. 5) salienta que “[...] pesquisa é toda atividade voltada para a solução de problemas [...]”.

Teses, dissertações e monografias, solicitamos que sejam utilizados apenas documentos dos últimos três anos e quando não houver o respectivo artigo científico publicado em periódico. Esse tipo de referência deve, obrigatoriamente, apresentar o link que remeta ao cadastro nacional de teses da CAPES e aos bancos locais das universidades que publicam esses documentos no formato pdf.

Grafia de termos científicos, comerciais, unidades de medida e palavras estrangeiras: os termos científicos devem ser grafados por extenso, em vez de seus correspondentes simbólicos abreviados. Para unidades de medida, deve-se utilizar o Sistema Internacional de Unidades. Palavras em outras línguas devem ser evitadas nos textos em português, utilizar preferentemente a sua tradução. Na impossibilidade, os termos estrangeiros devem ser grafados em itálico. Toda abreviatura ou sigla deve ser escrita por extenso na primeira vez em que aparecer no texto.

## **ESTRUTURA DO ARTIGO**

Pesquisas originais devem ter no máximo 20 páginas com até 40 citações; organizar da seguinte forma:

Título em português: caixa alta, centrado, negrito, conciso, com um máximo de 25 palavras;

Título em inglês (obrigatório): caixa alta, centrado. Versão do título em português;

Autor(es): O(s) nome(s) completo(s) do(s) autor(es) e seus títulos e afiliações à Sociedade ou Instituições. Indicar com asterisco o autor de correspondência. Ao final das afiliações fornecer o e-mail do autor de correspondência.

Resumo: parágrafo único sem deslocamento, fonte tamanho 11, espaço 1, justificado, contendo entre 150 e 250 palavras. Deve conter a apresentação concisa de cada parte do trabalho, abordando objetivo(s), método, resultados e conclusões. Deve ser escrito sequencialmente, sem subdivisões. Não deve conter símbolos e contrações que não sejam de uso corrente nem fórmulas, equações, diagramas;

Palavras-chave: de 3 a 5 palavras-chave, iniciadas por letra maiúscula, separadas e finalizadas por ponto.

Abstract (obrigatório): fonte tamanho 11, espaço 1, justificado, deve ser a tradução literal do resumo;

Keywords: a apresentação deverá ser a mesma das Palavras-chave em Português.

Introdução: deve apresentar o assunto a ser tratado, fornecer ao leitor os antecedentes que justificam o trabalho, incluir informações sobre a natureza e importância do problema, sua relação com outros estudos sobre o mesmo assunto, suas limitações. Essa seção deve representar a essência do pensamento do pesquisador em relação ao assunto estudado e apresentar o que existe de mais significativo na literatura científica. Os objetivos da pesquisa devem figurar como o último parágrafo desse item.

Método: destina-se a expor os meios dos quais o autor se valeu para a execução do trabalho. Pode ser redigido em corpo único ou dividido em subseções. Especificar tipo e origem de produtos e equipamentos utilizados. Citar as fontes que serviram como referência para o método escolhido.

Pesquisas feitas com seres humanos e animais devem, obrigatoriamente, citar a aprovação da pesquisa pelo respectivo Comitê de Ética, citando o protocolo de aprovação.

Resultados: Nesta seção o autor irá expor o obtido em suas observações. Os resultados poderão estar expressos em quadros, tabelas, figuras (gráficos e imagens). Os dados expressos não devem ser repetidos em mais de um tipo de ilustração.

**Discussão:** O autor, ao tempo que justifica os meios que usou para a obtenção dos resultados, deve contrastar esses com os constantes da literatura pertinente; estabelecer relações entre causas e efeitos; apontar as generalizações e os princípios básicos, que tenham comprovações nas observações experimentais; esclarecer as exceções, modificações e contradições das hipóteses, teorias e princípios diretamente relacionados com o trabalho realizado; indicar as aplicações teóricas ou práticas dos resultados obtidos, bem como, suas limitações; elaborar, quando possível, uma teoria para explicar certas observações ou resultados obtidos; sugerir, quando for o caso, novas pesquisas, tendo em vista a experiência adquirida no desenvolvimento do trabalho e visando a sua complementação.

**Conclusões:** Devem ter por base o texto e expressar com lógica e simplicidade o que foi demonstrado com a pesquisa, não se permitindo deduções. Devem responder à proposição.

**Agradecimentos (opcionais):** O autor deve agradecer às fontes de fomentos e àqueles que contribuíram efetivamente para a realização do trabalho. Agradecimento a suporte técnico deve ser feito em parágrafo separado.

**Referências (e não bibliografia):** Espaço simples entre linhas e duplo entre uma referência e a próxima. A lista completa de referências, no final do artigo, deve ser apresentada em ordem alfabética e de acordo com as normas da ABNT (NBR 6023, 2003). Quando a obra tiver até três autores, todos devem ser citados. Mais de três autores, indicar o primeiro, seguido de et al.

#### **Alguns exemplos:**

##### **Artigo publicado em periódico:**

LUDKE, M.; CRUZ, G. B. dos. Aproximando universidade e escola de educação básica pela pesquisa. Caderno de pesquisa, São Paulo, v. 35, n. 125, p. 81-109, maio/ago. 2005.

Artigo publicado em periódico em formato eletrônico:

SILVA JUNIOR, N. A. da. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. Psico-USF, Itatiba, v. 6, n. 1, p. 47-57, jun. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712001000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712001000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 13 jul. 2015.

Livro (como um todo)

MENDONÇA, L. G. et al. Matemática financeira. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

Capítulo de livro

MARTÍN, E.; SOLÉ, I. A aprendizagem significativa e a teoria da assimilação. In: COLL, C.; MARCHESI, A.; PALACIOS, J. (Org.). Desenvolvimento psicológico e educação: psicologia da educação escolar. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 3, p. 60-80.

## **ARTIGOS DE REVISÃO**

Poderão ser aceitos para submissão, desde que abordem temas de interesse, atualizados. Devem ser elaborados por pesquisadores com experiência no campo em questão ou por especialistas de reconhecido saber. Devem ter até 20 páginas, incluindo resumos, tabelas, quadros, figuras e referências. As tabelas, quadros e figuras limitadas a 06 no conjunto, devem incluir apenas os dados imprescindíveis. As figuras não devem repetir dados já descritos em tabelas. As referências bibliográficas devem ser limitadas a 60. Deve-se evitar a inclusão de número excessivo de referências numa mesma citação.

Devem conter: título em português e inglês, autores e afiliações, resumo e abstract (de 150 a 250 palavras), palavras-chave/keywords, introdução, método (como nos artigos de pesquisas originais) considerações finais (neste item serão retomadas as diferentes colocações dos autores estudados de maneira a conduzir a um fechamento, porém, não havendo conclusões definitivas), agradecimentos (caso necessário), referências.

Ou, em caso de artigos de revisão de literatura contendo metanálise, depois do item método deverá ser apresentado o item resultados (contendo a metanálise) e as conclusões.

### **Condições para submissão**

Como parte do processo de submissão, os autores são obrigados a verificar a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão devolvidas aos autores.

A contribuição é original e inédita, e não está sendo avaliada para publicação por outra revista; caso contrário, deve-se justificar em "Comentários ao editor".

O arquivo da submissão está em formato Microsoft Word, OpenOffice ou RTF.

URLs para as referências foram informadas quando possível.

O texto está em espaço 1,5; usa uma fonte de 12-pontos; emprega itálico em vez de sublinhado (exceto em endereços URL); as figuras e tabelas estão inseridas no texto, não no final do documento na forma de anexos.

O texto segue os padrões de estilo e requisitos bibliográficos descritos em Diretrizes para Autores, na página Sobre a Revista.

Em caso de submissão a uma seção com avaliação pelos pares (ex.: artigos), as instruções disponíveis em Assegurando a avaliação pelos pares cega foram seguidas.

## **Declaração de Direito Autoral**

Os autores devem revisar o trabalho antes de enviá-lo, autorizando sua publicação na Revista Eletrônica de Ciências Humanas.

Devem declarar que:

Nem o trabalho, nem outro substancialmente semelhante em conteúdo, já tenha sido publicado ou está sendo considerado para publicação em outro periódico, no formato impresso ou eletrônico, sob sua autoria e conhecimento; o referido trabalho está sendo submetido à avaliação com a atual filiação dos autores; os autores ainda concordam que os direitos autorais referentes ao trabalho se tornem propriedade exclusiva da Revista Eletrônica de Ciências Humanas desde a data de sua submissão. No caso de a publicação não ser aceita, a transferência de direitos autorais será automaticamente revogada.

Todas as afiliações corporativas ou institucionais e todas as fontes de apoio financeiro ao trabalho estão devidamente reconhecidas.

Por conseguinte, os originais submetidos à publicação, deverão estar acompanhados de Declaração de Direitos Autorais, conforme modelo:

### **DECLARAÇÃO DE DIREITOS AUTORAIS**

Nós, abaixo assinados, transferimos todos os direitos autorais do artigo intitulado (título) à Revista Eletrônica de Ciências Humanas.

Declaramos ainda que o trabalho é original e que não está sendo considerado para publicação em outra revista, quer seja no formato impresso ou no eletrônico. Certificamos que participamos suficientemente da autoria do manuscrito para tornar pública nossa responsabilidade pelo conteúdo.

Assumimos total responsabilidade pelas citações e referências bibliográficas utilizadas no texto, bem como pelos aspectos éticos que envolvem os sujeitos do estudo.

Data:

Assinaturas:

## **Política de Privacidade**

Os nomes e endereços informados nesta revista serão usados exclusivamente para os serviços prestados por esta publicação, não sendo disponibilizados para outras finalidades ou a terceiros.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca institucional.

Carla Mara Gonzaga dos Santos; Melanie Paola Moreira da Silva; Rita Rosilene Aparecida Santos Godoy  
Pindamonhangaba, novembro de 2019.