



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

**Aryadne Cristina Alves da Silva
Suzana Martins da Silva**

O CONFLITO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Pindamonhangaba-SP

2016



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

**Aryadne Cristina Alves da Silva
Suzana Martins da Silva**

O CONFLITO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Artigo apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Fundação Universitária Vida Cristã

Orientadora: Prof. Esp. Fernanda Ap. Zanin de Oliveira Aquino

Pindamonhangaba-SP

2016

Silva, Aryadne Cristina Alves da ; Silva, Suzana Martins da
O conflito de gerações no ambiente organizacional / Aryadne
Cristina Alves da Silva; Suzana Martins da Silva / Pindamonhangaba-SP:
FUNVIC Faculdade de Pindamonhangaba, 2016
25f. : il.

Artigo (Graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) FUNVIC-SP
Orientadora: Fernanda Ap. Zanin de Oliveira Aquino

1. As gerações e o ambiente organizacional.
2. Geração baby boomers.
3. geração x.
4. Geração y.
5. Geração z.
6. Os processos de conflitos nas organizações.
7. Os processos de conflitos nas organizações.
8. O lado positivo do conflito.
9. O papel da gestão de pessoas na administração dos conflitos.

I O conflito de gerações no ambiente organizacional II Aryadne Cristina Alves da Silva;
Suzana Martins da Silva.



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

**Aryadne Cristina Alves da Silva
Suzana Martins da Silva**

O CONFLITO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Artigo apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Fundação Universitária Vida Cristã

Data: 02/12/2016

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Benedito Chaves Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. Claudia Rangel Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. Fernanda Zanin Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

**“Conhecer o homem: esta é a base
de todo o sucesso”.**

(Charles Chaplin)

RESUMO

O presente artigo disserta sobre os conflitos existentes entre as gerações, Baby Boomers, geração X, geração Y e geração Z, dentro do ambiente organizacional e como a gestão consegue gerenciar estes fatores. Objetivando o estudo do fenômeno social das gerações e o conflito entre elas, as diferenças de idades dentro da empresa gera um choque de cultura, costumes e comportamentos que causam conflitos sociais. Com a globalização o cenário organizacional sofreu muitas mudanças: economia, avanços tecnológicos e muitos fatores que causaram impactos nas empresas. Tais mudanças se fizeram presentes também no comportamento humano, considerando que a cada geração que foi surgindo com seus diferentes perfis e necessidades, a área de gestão se deparava com novos desafios. Com base em pesquisa bibliográfica são traçadas análises acerca do fenômeno social sobre as diferentes gerações atuantes no mercado de trabalho e o conflito existente entre elas. Constatou-se que várias são as maneiras de intervenção e gerenciamento dos conflitos entre gerações no ambiente organizacional, porém deve existir colaboração dos envolvidos para aceitação das diferenças existentes.

Palavras-Chaves: Gestão de conflitos. Gerações. Organizações. Mercado de trabalho.

ABSTRACT

This article talks about the conflicts between generations, Baby Boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z, within the organizational environment and the management can manage these factors. Aiming to study the social phenomenon of generations and the conflict between them, differences of ages within the company generates a clash of culture, customs and behaviors that cause social conflicts. With globalization the organizational scenario has undergone many changes: the economy, technological advances and the many factors that have caused impacts on businesses. Such changes were made also present in human behavior, considering that each generation has emerged with their different profiles and needs, faced management area with new challenges. Based on literature analysis are drawn about the social phenomenon of the different generations working in the labor market and the conflict between them. It was found that there are several ways of intervention and management of conflicts between generations in the organizational environment, but there must be cooperation of those involved for acceptance of differences.

Key Words: Conflict management. Generations. Organizations. Job market.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Características das Gerações	11
------------------	---	-----------

1 – INTRODUÇÃO

Nos últimos anos houve uma aceleração no tempo, ocasionando várias mudanças no ritmo e no modo de fazer as coisas: as negociações, os processos de produção, as respostas às novas demandas, destacando novos interesses e novas estruturas organizacionais. Inserem-se no rol de mudanças, as ocorridas nas características pessoais dos seres humanos, de modo a caracterizá-los e até categorizá-los por grupos que se assemelham. Desta forma, constata-se um agrupamento por gerações.

Entende-se geração como indivíduos nascidos em uma mesma época que, por diversos fatos vivenciados como políticos, sociais e tecnológicos, possuem valores, ideologias e comportamentos semelhantes entre si e distintos de pessoas nascidas em épocas diferentes. (LOMBARDIA et al., 2008 apud VASCONCELOS et al., 2010)

Atualmente os especialistas apontam que uma nova geração surge a cada 10 anos. As organizações estão gerando talentos de diferentes idades e costumes vivendo em um mesmo ambiente de trabalho, trocando experiências e gerenciando conflitos em períodos cada vez menores.

Marcando o início das gerações, em 1946 nasce a geração baby boomers, termo que refere-se aos "filhos" da Segunda Guerra Mundial, que originou-se após uma explosão populacional. Nascidos em 1946 à 1960, foram jovens da década de 60 e 70 que vivenciaram as mudanças culturais e sociais.

No ambiente organizacional as principais características dos baby boomers são: busca da segurança, fidelização à empresa, respeito à hierarquia, o cumprimento do dever e "vestir a camisa da empresa", são alguns dos seus valores.

Barbosa e Cerbasi (2009) afirmam que, para a geração baby boomers, fatores como tempo e produção encontram-se associados à vida do homem uma vez que, quanto mais se produza, maior será o reconhecimento e mais dinheiro poderá ser ganho, rejeitam o equilíbrio pessoal a uma posição inferior em relação ao desempenho profissional.

De acordo com uma pesquisa da universidade PUC-SP, A geração X é informal no trabalho e busca o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, são pessoas agitadas, ansiosas, impacientes e imediatistas. Trabalham com entusiasmo, quando possuem foco definido e têm necessidade de feedback.

A geração Y (1980 à 2000) é assim, uma geração voltada ao mundo tecnológico, em constantes mudanças, decidida e criam seu próprio ambiente social, escolhem as empresas que querem trabalhar, uma geração cheia de talentos.

Para a geração Y o equilíbrio é mais importante que cargos e salários, eles ocupam lugares importantes em empresas de web, software e marketing, pois investem em estudos para transformar o trabalho em lazer, dão importância como nunca, para fazer coisas que gostam.

A geração Z é super conectada, respiram tecnologia e possuem muito senso crítico, gostam de inovação e desafios. Essa geração tem uma grande dificuldade em relação à hierarquia, buscam organizações onde conseguem ter acesso imediato aos seus gestores.

Nesta pesquisa serão apresentados as gerações e seus comportamentos que tanto modificam as relações de trabalho, gerando assim conflitos, os quais futuros líderes e gestores terão que estar preparados para gerir.

As organizações enfrentam ambientes competitivos e buscam se adequar a esse novo cenário, onde o grande desafio é seguir motivando e envolvendo pessoas a desenvolverem comprometimento onde atuam.

Dentro de uma organização, um dos maiores conflitos entre as gerações, é o trabalho em grupo.

Quando se depara com diferentes gerações em um mesmo ambiente evidentemente presenciaram-se confrontos de comportamentos, ou seja, divergências de ideias, opiniões, formas de trabalho, entre outras coisas que podem ocasionar um "choque" de clima organizacional. Entre os diversificados desafios da área de gestão de pessoas, está a questão de conviver e trabalhar com as diferentes gerações em seu quadro de colaboradores, de modo que a atividade de gestão exige preparação para lidar com essas equipes caracterizadas pela diversidade.

Os baby boomers consideram o trabalho sua principal prioridade tem dificuldade em lidar com perda de status e de poder e possuem dificuldades com novidades tecnológicas. A geração X costuma valorizar competências quando assumem a liderança, temem ser demitidos ou perder espaço para a geração Y que são Impulsivos, enfrentam sem medo posições de poder, consideram o trabalho uma fonte de satisfação e de aprendizado e buscam equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional e vivem em rede e são nativos digitais.

Embora as pessoas sejam resistentes a pensar em conflito como algo positivo, em conformidade com Ferreira (2007), o gerenciamento eficaz pode ser orientado para o questionamento dos processos de conflito, visando melhorias e incentivando o

desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades dos membros das equipes de trabalho, contribuindo assim para o surgimento de processos inovadores nas organizações. (MENDONÇA et al, 2012, p.4).

A presença de diferentes gerações atuando no mercado de trabalho é uma preocupação para as organizações, carrega a positividade em função de diversidades, da integração e vivência de diversas perspectivas, porém, também pode ser criadora de desequilíbrios e conflitos, de fato que cada geração estabelece um tipo de relação com o seu contexto. Analisar suas particularidades em relação ao conjunto de crenças, valores, prioridades, a maneira como se relacionam e como essas diferentes características podem influenciar no ambiente de trabalho tornam-se de suma importância para as organizações.

É importante destacar que é de fundamental importância que as organizações estejam atentas ao gerenciamento do ambiente interno.

Esta pesquisa visa compreender as diferentes gerações de pessoas existentes no ambiente de trabalho e possíveis conflitos ocasionados pelas relações pessoais, bem como apresentar alternativas de gerenciamento desses conflitos. O estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica a partir da leitura de livros e artigos científicos e acredita-se que contribuiu para promover a reflexão sobre uma questão que estará cada vez mais presente nos ambientes de trabalho, que é a questão das relações intergeracionais.

2. AS GERAÇÕES E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Um estudo de alta qualidade que comparou as atitudes de formandos do ensino médio americano em 1976 (Baby Boomers), 1991 (Geração X) e 2006 (Millennials ou Geração Y) informou que a Geração X dá significativamente mais preferência ao lazer do que os Baby Boomers, mas que a Geração Y dá preferência significativamente maior do que os membros da Geração X. O estudo longitudinal de corte também revelou que as duas últimas gerações valorizam as recompensas extrínsecas significativamente mais do que os Baby Boomers, que a Geração Y valoriza a motivação intrínseca significativamente mais que os Baby Boomers." (Mcshane e Glinow, 2014, p.18)

As pessoas apresentam diferenças individuais no desempenho do trabalho por dois motivos principais. O primeiro é que cada pessoa é única e o segundo é por terem tido experiências de vida diferentes. E a personalidade do ser humano é resultante disto, ou seja, a vida das pessoas irá depender desde como nasceram e foram criadas.

Os Baby boomers nos dias atuais são senhores com idade entre 52 a 70 anos, de um lado quando olhamos para um ambiente organizacional vemos pessoas desta geração com cargos importantes, de nível estratégico, presidentes e diretores. Em outra realidade temos

senhores que ainda estão batalhando para alcançar algum objetivo ou apenas para manter uma renda a mais para sustentar a família, também há os que estão aposentados. Existem organizações que preferem contratá-los para cargos que exijam lealdade e disciplina. Pois são pontuais e valorizam ascensão profissional.

Com o crescimento da expectativa de vida, os idosos ganharam mais espaço nas organizações. O rendimento no Brasil é muito baixo, com isso os idosos voltam ao mercado de trabalho, por necessidades.

O envelhecimento populacional é, sem dúvida, um grande desafio para organizações, governos e universidades no que se refere à atualização dos trabalhadores mais velhos que desejam permanecer no mercado, à criação de novas oportunidades para os mais velhos e os mais jovens, aos preconceitos existentes em relação à idade e a como lidar com equipes Inter geracionais em idades tão extremas. (FRANÇA, 2011, p. 50)

Os membros da geração X são adultos de 34 a 51 anos, dentro das organizações são profissionais comprometidos, são receptivos a novas ideias e inovações na forma de trabalhar, prezando pela convivência e harmonia da equipe.

Segundo Oliveira (2009) a geração X é aquela que vai ingressar no mercado de trabalho em um contexto de mudança, onde as relações nas organizações tornaram-se mais informais e os funcionários tornaram-se mais dinâmicos, as posições de comando e de autoridade passam a ser questionadas.

A geração Y é composta por jovens adultos 26 a 33 anos são também chamados de geração do milênio ou geração internet. Acostumados com a rapidez para conseguirem o que querem, os jovens "Y" dificilmente sujeitam-se a tarefas subalternas quando iniciam suas carreiras e lutam por bons salários desde cedo. Já foram considerados "desligados" pelas organizações. Mas a geração Y trouxe consigo uma variedade de talentos, pessoas com raciocínio rápido, mudando a visão organizacional, as empresas precisaram se adaptar, pois hoje o mercado está competitivo correndo atrás de novos talentos. E quem os tem precisam tomar cuidado para não perde-los. A geração Y tem um espírito empreendedor, são focados em um objetivo e correm atrás do que querem. Hoje nas empresas é possível ver um jovem de 26 anos ocupando cargos que antes eram ocupados por adultos de no mínimo 35 anos.

Se a geração Y já está assim, então podemos imaginar como será a geração Z no mercado de trabalho. Alguns já estão ocupando cargos em empresas ou abrindo seu próprio negócio, pois a geração Z é composta por jovens, adolescentes de 16 a 25 anos.

É necessário que as empresas entendam que esses jovens vivem num ritmo fragmentado, devido à variedade de atividades que executam simultaneamente: ouvem

música, navegam na internet e assistem filmes, tudo ao mesmo tempo. Se pensarmos que em breve eles chegarão ao primeiro emprego, essa característica poderá ser benéfica na medida em que trará funcionários multitarefa. Por outro lado, se não receberem instruções para focarem suas atividades, serão profissionais dispersos, que se concentram muito menos em uma só ocupação.

Cada geração apresenta comportamentos e características distintas, dificultando o relacionamento no ambiente de trabalho e muitas vezes causando conflitos difíceis de serem resolvidos. Naturalmente, cada geração terá ideias, formas de agir e pensar diferentes. Sendo assim, existe o grande desafio de conhecer essas quatro gerações e atuar para diminuir o impacto das diferenças, potencializando os aspectos positivos de cada uma.

No quadro abaixo, apresenta as principais características de cada geração:

Quadro 01: Características das Gerações

Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Carreira Sólida	Empreendedores	Autonomia	Dinâmicos
Valorizam a educação	Valorizam a liberdade	Orientados na Tecnologia	Respiram a tecnologia
Fidelidade à empresa	Equilíbrio Pessoal	Consumista	Inovadores
Respeito a Hierarquia	Equilíbrio Profissional	Valoriza a educação	Senso Crítico
Valorizam a família	Trabalho em equipe	Ansiosos	Distraídos
Crescimento Populacional	Formalidade	Hierarquia é passado	Relações interpessoais zero
Preocupados com o dever e a segurança	Questiona autoridade	Multitarefa	Impacientes
Fraternalista	Aprecia regras	Tudo é possível	Obsolência
Valoriza o sucesso	Valoriza o tempo	Busca Resultados	Laços momentâneos
Lealdade Alta	Foco Produtividade	Reconhecimentos	Geração do zapear

Fonte: Oliveira, 2009; Oliveira 2010; Oliveira, 2011; Tapscott, 2010

2.1 DEFININDO AS GERAÇÕES

2.1.1 GERAÇÃO BABY BOOMERS

Fazem parte desta geração aqueles nascidos entre 1946 e 1964 e que ingressaram na força de trabalho das organizações de 1965 a 1985 (ROBBINS apud MALAFAIA, 2011). Segundo Oliveira (2009), os Baby- Boomers são os nascidos entre os anos de 1940 a 1960; Tapscotti (1999) afirma que os pertencentes a esta geração nasceram entre os anos de 1946 a 1964, Lombardia; Steins e Pin (2008) entre os anos de 1951 e 1964 e para Veloso, Dutra e Nakata (2008), os Baby- Boomers são os nascidos até 1964.

Baby Boomers é uma definição para o conjunto de crianças nascidas durante uma explosão populacional.

O próprio rótulo 'baby boomers' traz consigo uma riqueza de significados. Em seu nível mais básico demográfico, refere-se a um fenômeno que ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, onde muitos países no mundo ocidental experimentou um aumento na taxa de natalidade. Especialistas justificam o fato explicando que o ser humano tem uma característica de aumentar a reprodução quando se sente ameaçado ou em perigo por determinado período de tempo, como nesse caso. (Oliveira, et al, 2011 p. 4).

De acordo Bristow (2015) no dicionário Oxford, de Inglês, define 'baby boomer' como “Uma pessoa nascida durante e após a Segunda Guerra Mundial” e data a utilização deste termo a 1970, com uma referência feita pelo Washington Post.

Como reflexo das grandes guerras, adquiriram respeito à autoridade e a descrença de que as guerras contribuíssem para a evolução da sociedade. MOTTA; WELLER (2010 apud Rosa, 2015). Em termos históricos, o conceito de 'baby boomer' também se refere a um tempo de 'boom' econômico nos EUA e em menor medida, no Reino Unido (Marwick, 2003; Sandbrook, 2005 apud Bristow 2015)

O baby boomers via-se como pioneiros de um novo mundo - mais livre, mais fresco, mais justo e infinitamente mais divertido. Mas eles estavam errados. O mundo que eles fizeram para os seus filhos viver, em uma medida mais dura do que o mundo que herdaram. (Beckett, 2010a, p. IX apud Bristow, 2015, p.11)

Como traços marcantes dessa geração, constam os seguintes: a empresa vem em primeiro lugar e a realização profissional está atrelada a empregos duradouros; as pessoas estão acostumadas a trabalhar em equipe, acreditam no poder da hierarquia e seguem à risca as políticas corporativas. A ideia da geração Baby Boomers era construir uma carreira sólida.

Seus membros valorizavam a fidelização ao trabalho e buscavam uma carreira que os realizasse e não apenas lhes oferecesse bens materiais. Quando ocupam cargos de liderança, são defensores de teorias participativas e motivacionais, e preocupados com a manutenção de um bom ambiente de trabalho e de justiça.

Ter uma sala era sinal de sucesso. Só vestiam camisas brancas. Usavam chapéus dentro e fora do escritório. Os chapéus faziam parte do uniforme. Nem mesmo dentro da sala podia tirar o paletó, Era totalmente proibido. (Cerbasi e Barbosa 2009)

Eles têm hoje 52 entre 70 anos. Se por um lado eles eram e são organizados, responsáveis, dentro de uma organização, nos anos 50 e 60 viveram uma adolescência rebelde. Seus integrantes tiveram a influência do rock, de uma época de rebeldia e prosperidade econômica. Tornaram-se mais individualistas e narcisistas.

"O rock n'roll corrompeu toda uma geração. Transformou rapazes educados em adolescentes rudes que fumavam, bebiam e usavam penteado engraçado. A polícia os chamava de delinquentes. Moças comportadas, destinadas a maternidade e à cozinha, se tornaram criaturas atrevidas e sensuais capazes de pôr abaixo qualquer casa" (Hewitt, 2013 p. 13)

Mas são os filhos do pós-guerra, que romperam padrões e também lutaram pela paz.

2.1.2. GERAÇÃO X

A Geração X é composta por aqueles nascidos entre 1965 à 1980, viveram num momento de revolução e de luta política e social, presenciou a Guerra Fria, a queda do muro de Berlin e o surgimento da AIDS.

Para Lombardia (2008) as inovações tecnológicas avançaram de modo expressivo refletindo em grandes marcas na juventude da época, beneficiando a aceleração das atividades diárias, promovendo manifestações revolucionárias e qualificando estilos diferenciados na maneira de viver desses jovens. Os revolucionários organizavam manifestações em movimentos estudantis como por exemplo os "Hippies" que buscavam direitos iguais à todos. Os valores e posições políticas eram representados pela música, marcadas pela censura de imprensa. Além disso, a liberdade de escolha passou a ser característica marcante dessa geração.

A estrutura familiar da geração X é diferente da sua antecessora, filhos de pais e mães que trabalhavam fora, de pais separados, interagiram com a quebra de padrões sociais e morais, ultrapassadas para o seu tempo, de forma que o casamento, por exemplo, deixou de significar uma relação perpétua. A educação foi de certa forma influenciada pela televisão, programas de televisão transformaram a rotina familiar e segundo Oliveira (2009), os programas de televisão foram vistos pelos pais uma forma de castigar seus filhos, limitando

seus acessos a seus programas favoritos, o que para eles, apaixonados por desenhos animados, era um grande castigo. A geração X foi a geração mais atraída pelos apelos consumistas.

A carreira é vista como um meio de conseguir atingir esses desejos e construir uma família. No trabalho, os pertencentes a esta geração tendem a buscar formação acadêmica e estudar para melhorar seu currículo, já que muitos deles iniciaram a carreira sem educação formal de nível superior. Em geral, não gostam de empresas muito antiquadas e hierárquicas ou comandadas com mão de ferro, caracterizando e como pessoas empreendedoras e que focam seus esforços para obter resultados (LAB-SSJ, 2010; SANTOS et al., 2011;).

A geração X é aquela que trabalha mais, para ter mais dinheiro e segurança financeira, geração apegada em títulos, pois encaram isso como um mérito, não gosta de regras e está interessada em trabalhar com liberdade, flexibilidade e criatividade do que somente por dinheiro ou status.

Segundo Lombardia (2008) a geração X é conservadora, materialistas e possui aversão à supervisão. Desconfia de verdades absolutas, autoconfiante, cumprem objetivos e não os prazos, além de ser muito criativa.

Zemke (2008) destaca que a geração X no ambiente de trabalho, possui uma necessidade de informação e flexibilidade. Geração que aceita as mudanças com facilidade e é mais propensa a não confiar nos outros. O autor ressalta que o maior problema da Geração X é a retenção, pois compreende que:

“O mercado os quer, quase luta por eles, e eles têm desejo natural de viajar, estimulados pela oportunidade e pela necessidade de agregar experiência e competência em seus portfólios pessoais”. (ZEMKE, 2008, p.53).

Desta forma, Segundo Oliveira (2009) essa geração pode ser representada pelos atuais adultos, filhos de um contexto em que houve a presença do divórcio e de mães trabalhadoras que não estavam a todo tempo presentes no ambiente doméstico, acompanharam a quebra de padrões arcaicos sociais e morais. Foi uma geração que cresceu de maneira egoísta centrada no “eu”. Entre suas preocupações, a geração X é aquela que prioriza a dedicação na criação dos filhos, pois durante sua infância seus pais passaram muito pouco tempo com eles, bem como é aquela que valoriza as amizades e busca envolvimento na gestão de seus líderes.

2.1.3. GERAÇÃO Y

A geração Y é constituída por indivíduos filhos da geração Baby Boomers e dos primordiais da geração X e segundo Lombardia (2008) são as pessoas nascidas entre 1980 a 2000, já para Engelmann (2009) são as que nasceram entre 1978 e 1994. É conhecida como a geração dos resultados, tendo em vista que nasceram na época das tecnologias, aspectos que mais influenciam na personalidade, nasceram em meio à globalização e à cultura de diversidade.

No Brasil, durante este período ocorreram muitos marcos sociais. Havia o regime militar, a sucessão de planos econômicos, a inflação descontrolada, a chegada de novas tecnologias e mudanças políticas importantes. É época de crescimento na economia brasileira. De outra parte, apesar dos muitos empregos gerados, começava-se a perceber o desemprego aumentar. Além do mais, o fracasso dos planos econômicos imprimia na população a frustração e o ceticismo. O fim da ditadura abriu as portas para as culturas de massa, os turistas e as drogas. Houve o aumento de crenças evangélicas e esotéricas.

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

Os jovens da geração Y têm pressa em crescer e não tem medo de mudar de emprego se for necessário para se adaptar a melhores condições e oportunidades, muitas vezes deixam de avaliar a situação de forma global, agem com impulsividade, visando somente o curto prazo. São impacientes, querem tudo para o agora e estão sempre buscando o melhor e não se firmam em empresas.

Conforme MENDES (2012), Em relação ao mercado de trabalho, são profissionais que abandonaram paradigmas do passado como, por exemplo, distingue por empresas tradicionais e que lhes ofereçam estabilidade para o resto de suas vidas. Na realidade, procuram empresas modernas desafiadoras, não temem a hierarquia e entendem que a organização não irá cuidar de suas carreiras.

Geração esta que está mais orientada para o mercado global, privilegiando a criatividade ao invés da técnica, o compartilhamento ao invés do segredo e o conhecimento ao invés da tradição. Isso se reflete no perfil profissional, através do qual buscam liberdade e desafio, organizações mais flexíveis e transparentes e onde possam crescer por suas conquistas. Do mesmo modo, não se sentindo bem, buscam novas oportunidades (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Uma grande característica da geração Y é a inovação, sempre procura um lugar que se sinta satisfeito e tenha oportunidades de crescimento. Essa geração mudou até o jeito de se trabalhar nas empresas, exemplo disso são as empresas Google e Facebook. Empresas que são dirigidas pela Geração Y e que se adaptaram aos seus colaboradores.

Para empresas que são comandadas por essa geração, os colaboradores devem se sentir motivados e precisam trabalhar felizes, se sentindo bem. Para isso, elas deixam seus colaboradores trabalharem como e quando quiserem e tem espaços dentro da empresa até para brincarem, se divertirem e serem criativos basta atingir suas metas. E, se alcançarem suas metas, ganham premiações para se sentirem valorizados. Segundo Moraes (2011), “podemos ver que a geração Y em sua maioria é mais bem sucedidos, comparando-se as gerações anteriores”.

A geração Y está disposta a experimentar novas situações, a busca do prazer é constante e desejam sucessão rápida, sendo necessário aproveitar o presente, porque o futuro é incerto.

2.1.4 GERAÇÃO Z

Nascidos a partir de meados de 1990 até os dias atuais, são retratados pela letra “Z” em referência ao título Zapear, conhecidos como a geração do imediatismo e que dominam as mídias digitais. Conhecidos como multitarefas, pois podem estar conectados na web, ouvindo músicas com fones de ouvidos, elaborando trabalhos escolares, e conversando com alguém que esteja próximo, realizando todas estas atividades ao mesmo tempo (BUBLITZ, 2016).

A geração Y é conectada, porém a geração Z é super conectada e buscam através da rede informações de diversos tipos. Estão sempre em busca de atualizações mais avançadas.

Seu modo de interagir com as pessoas é totalmente diferente das demais gerações, por exemplo, o contato dos melhores amigos que estão a quilômetros de distancia, enquanto seu amigo mais próximo é considerado às vezes um estranho.

Geração marcada pelas redes sociais, como Facebook, Twitter, WhatsApp, Instagram, entre outras, tem a capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo, e são inteiramente ligados à tecnologia, fazem muitos amigos virtuais, conversam o dia todo com amigos, estudam e trabalham ouvindo músicas e isso para a geração Baby boomers é um absurdo. Fazem tudo através da comunicação virtual se divertem o tempo todo, sem nem ao menos sair

de casa. Caracterizados por serem pessoas individualistas, dependentes das tecnologias, impacientes, não conseguem esperar, tudo tem que ser na hora. Se não tiverem celulares, internet, redes sociais eles se sentem como se faltasse uma parte de si mesmos. (TAPSCOTT, 2010).

Segundo Tiba (2009) apud Martins e Flink (2013, p.6)

(...) Essa geração apresenta uma perspectiva diferente de como enxergar e encarar o mundo, porque eles pensam de um modo diferente das gerações anteriores. Não são adeptos da hierarquia verticalizada convencional entre chefes e subordinados. São jovens que conversam com o superior, chefe, do mesmo modo como se fosse com o subordinado.

Essa geração tem uma grande dificuldade em relação à hierarquia, buscam organizações onde conseguem ter acesso imediato aos seus gestores, quando surge um problema ou dúvida esperam ter acesso imediato ao seu superior, no ambiente organizacional se interagem e trabalham melhor com indivíduos que fazem parte de sua geração.

Segundo Tapscott (2010), apud Boldrini e Lucena (2014, p.56) algumas das atitudes que diferenciam a “Geração Internet” ou “Geração Z” das demais gerações podem ser:

Liberdade para experimentar coisas novas; customização dos produtos e das experiências de compra; escrutínio, sempre buscando checar informações; integridade como sinônimo de lealdade e transparência; colaboração, principalmente por meio de tecnologias digitais; entretenimento é associado a quase todas as experiências da vida, a começar pelo trabalho; velocidade é uma expectativa natural para quem está acostumado a respostas instantâneas; inovação é um modo contínuo para a “Geração Internet”.

Conforme Shinyashiki (em entrevista) apud Valle, (2009) “Quando o assunto é trabalho, empresários e gestores se perguntam como os jovens influenciarão o mercado profissional. Adianto que eles iniciarão uma tendência que deve perdurar a partir deles: a de integração total com a tecnologia.” A inserção da geração Z como nova força de trabalho, exige das empresas a reformulação e busca diária por novas formas e metodologias que possam equilibrar o clima no ambiente organizacional e utilizar a sinergia de todas as gerações de uma forma que possa aperfeiçoar seus resultados.

3 OS PROCESSOS DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

O ambiente organizacional se torna propício ao surgimento de conflitos quando não há integração entre os colaboradores e eles precisam conviver juntos e trabalharem em equipe, visto que as diferenças de opiniões, pensamentos e interesses contribuem nesse aspecto.

Robbins (2005, p. 326) define conflito como um “processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Com relação a forte oposição de ideias entre as gerações, Rubin et al (1994), afirma que o conflito surge quando uma parte percebe que suas aspirações são incompatíveis com outras partes. E que a gravidade do conflito é de acordo com as alternativas disponíveis para amenizar as partes. Quanto menor o número de alternativas, maior é a intensidade dos conflitos.

Para identificar se um conflito é funcional ou disfuncional é necessário conhecer os tipos de conflito que, em conformidade com Hitt, Miller e Colella (2006) estão assentados em três tipos: Conflito de relacionamento, que surge em meio a diferenças pessoais, como por exemplo, diferentes valores, personalidades, objetivos, entre outros. O conflito de processo que está relacionado à responsabilidade e atribuições do trabalho. O conflito de tarefas está ligado ao conteúdo ou essência do trabalho e aos seus objetivos e metas.

Conhecer, saber lidar com tais processos e ter uma visão sistemática torna-se por sua vez essenciais para haver uma gestão de conflitos que tenha como objetivo manter a eficiência dos grupos nas organizações. Levantar um diagnóstico com as causas de um conflito não é tarefa fácil, uma vez que a natureza do conflito pode estar atreladas a inúmeras variáveis, onde diversos fatores podem se interligar, ajudando a promovê-lo.

Para Hitt, Miller e Colella (2006) esses fatores podem ser estruturais, fatores de comunicação, cognitivos, características individuais e históricas das relações entre as partes.

3.1 O LADO POSITIVO DO CONFLITO

O conflito é fonte de novas ideias, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores. Os conflitos não são necessariamente negativos, é a maneira que lidamos com ele que pode o transformar em reações negativas, são considerados fundamentais pelo papel que desempenham na vida das pessoas e nas organizações. Eles são responsáveis por sérias ameaças a estabilidade da organização, mas

também, ser for bem administrado, podem agir de maneira construtiva estimulando o potencial de inovação.

[...] administrar conflitos exige a virtude da paciência. Isto me lembra aquele novelo de lã que minha saudosa avó Isaura pacientemente desenleava. Tudo depende de se achar o fio da meada. Sim! Os relacionamentos também têm um jeito certo de serem administrados. É preciso achar o "fio". Caso ao contrário viveremos eternamente num emaranhado de brigas e confusão. (Almeida, 2015, p. 14)

Tudo na vida tem dois lados, negativo e positivo. Quando deparamos com obstáculos, quando não conseguimos resolver um problema que parece impossível ou até mesmo quando perdemos algo ou alguém e parece que tudo está perdido, costumamos enxergar só um lado da "moeda", não conseguimos identificar nada de bom a primeiro momento, porque normalmente estamos de cabeça quente, com o emocional abalado e não conseguimos reagir, agir com a razão. Isto não é diferente nas organizações, quando lidam com conflitos, se não souberem administrá-los, principalmente em época de crise, só enxergarão o lado negativo do problema.

O conflito está presente em todos os lugares, ele causa desestabilidade no emocional e ambiente, mas se bem administrado ele tem seu lado positivo. Mas como administrá-lo?

Jim Press e seus colegas japoneses na Toyota gerenciam conflitos por meio da colaboração; reunindo-se, frequentemente, ouvindo uns aos outros e resolvendo pacientemente suas diferenças. (Jones e George, 2008)

Em conformidade com Jones e George (2008), quando a organização está em um nível ótimo de conflito (ponto B), os gerentes veem novas perspectivas, conseguem enxergar os desentendimentos e debates como ingredientes para aprimorar o funcionamento organizacional, necessários para tomada de decisões. Mas se o conflito do ponto B aumenta para um ponto C, quando sai do controle, acaba prejudicando a organização. Isso ocorre quando os gestores querem eliminar totalmente o conflito, ao invés de gerencia-lo, manter em um nível moderado e funcional para promover esforços de mudanças que beneficiem a organização. Para gerenciar conflitos, seus tipos e origens devem ser entendidos, e familiarizados pelos gerentes com certas estratégias para que possam lidar com o assunto de forma efetiva.

Os conflitos na maioria das vezes surgem por problemas de comunicação, diferenças de estilos linguísticos, choque de ideias. Um exemplo é quando alguns não dão a chance de outros fornecerem recursos para melhorar algo ou quando as ideias, conhecimentos importantes não são repassados para todos por igual. Os gerentes podem procurar resolver de

forma funcional, procurar fazer com que seus colaboradores interajam uns com os outros de forma mais efetiva.

Outro motivo que gera conflitos é que membros de setores diferentes não entendem as atividades uns dos outros. Quando um analista financeiro tem de submeter relatórios mensais para o departamento de contabilidade, e isso tem um prazo a ser feito. Se esses relatórios têm uma baixa importância para esse analista, ele não costuma entregar com pontualidade, acaba prejudicando o departamento que tem que ficar ligando, "correndo atrás", no que acaba gerando conflitos. Para resolver isso, Jones e George (2008) propõem que os gestores façam a rotação de cargos, isto é, se o analista financeiro trabalhar durante um período no departamento de contabilidade, ele poderá perceber o quão importante é a entrega do relatório no prazo estipulado. E também, da mesma forma, os integrantes do departamento de contabilidade podem perceber as demandas que um analista financeiro enfrenta e a necessidade de agilizar aspectos que não precisam ser reportados.

Em alguns casos os gestores precisam tomar medidas drásticas, quando não encontram uma forma de resolver os conflitos, uma transferência permanente de alguns membros ou recorrem às demissões.

Gerenciar conflitos e achar um lado positivo é um desafio imenso enfrentado pelas organizações no dia a dia, mas é com paciência e com orientação é possível resolver pouco a pouco esse fator que causa terror nos gestores. Lidar com pessoas não é fácil, alcançar as expectativas humanas e organizacionais é o ponto que toda empresa precisa alcançar.

4 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS

Os gestores de Recursos Humanos enfrentam cada vez mais desafios no ambiente organizacional, um deles é conviver e trabalhar com as diferentes gerações em seu quadro de colaboradores, de modo que os profissionais tenham uma preparação para lidar com essas equipes caracterizadas pela diversidade. Diversos fatores, como econômicos, sociais e culturais somados à educação familiar, contribuem a identidade das pessoas na sociedade.

Segundo Robbins (2005), seria importante que os gestores estivessem preparados para essa realidade, envolvendo integração entre experiência, conhecimento e liderança de equipes.

Os membros do grupo nem sempre têm a mesma opinião ou estão de acordo sobre certas questões e, por consequência, podem surgir os conflitos. Entende-se por conflito: “a percepção de diferenças incompatíveis, que resulta em interferência ou oposição. Essa definição abrange uma gama ampla de ações – desde atos abertos e violentos até formas sutis de desacordo” (ROBBINS, 2005, p. 268).

De acordo com Robbins (2005) o conflito pode ter consequências negativas no desempenho do grupo. Desacordos e rivalidades prejudicam o grupo quando desviam os esforços dos colaboradores da realização dos seus objetivos para a tentativa de resolver as diferenças. Em alguns casos, o conflito pode gerar descontentamento, fragmentar laços comuns e resultar no esgotamento final do grupo. Mas nem todos os conflitos grupais são ruins.

As gerações que estão presentes no mercado de trabalho (Baby Boomers, X, Y e Z), possuem características que diferenciam seu modo particular de ser, diferentes formas de agir, pensar e se relacionar; vivem conforme os conceitos recebidos das gerações anteriores. O relacionamento dessas gerações para o clima organizacional pode carrear muitos conflitos, como também diversas oportunidades de complementaridade de ideias e ações.

Levando em consideração que o objetivo de uma empresa é obter lucro, cabe aos responsáveis por gestão de pessoas nas organizações, ou líderes de cada departamento lidar com essas diferenças, estabelecendo requisitos básicos para os colaboradores envolvidos trabalhar em equipe. As pessoas precisam uma das outras, mesmo que saibam fazer sozinhas, é isso que é necessário colocar em prática nas organizações independente de idade, raça ou cor, mantendo uma disciplina regrada pela organização. O modo de como as pessoas dirige suas vidas conforme regras e procedimento comportamental aceitáveis no meio em que estão inseridas é o que se designa autodisciplina ou autocontrole, buscando melhores efeitos positivos no trabalho em equipe nas organizações. (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Maximiano (2011), as boas relações humanas, sem dúvida é algo que faz falta dentro de diversas organizações. Tudo gira em torno do avanço tecnológico, rapidez em produtividade e atendimento, qualificações conceituais em produtos e máquinas, e se esquece de que, as competências humanas são as mais importantes e as que realmente fazem a diferença. Aprendem-se os temas mais variados dentro de uma organização, para isso existem treinamentos, mas as relações humanas são mais complexas de serem desenvolvidas, essa qualidade ou competência como é chamado dentro das organizações é um diferencial que cada pessoa possui independente de sua geração. E é esse diferencial que as organizações devem buscar no mercado de trabalho.

Para Berg (2012) existem várias maneiras de abordar e administrar conflitos, porém uma das mais eficazes é denominada de “Estilos de administração de Conflitos”, método

criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, que propõem cinco formas de administrar conflitos, conforme a seguir:

Competição: é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir o indivíduo procura atingir seus próprios interesses em detrimento dos da outra pessoa, é um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer.

Acomodação: é uma atitude inassertiva, cooperativa e autos sacrificantes, o posto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta, e dócil.

Afastamento: é uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça.

Acordo: é uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio termo.

Colaboração: É uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Berg (2012) ainda afirma que não há uma maneira certa de lidar com os conflitos, dependerá do assunto que cada organização precisa lidar e da colaboração dos envolvidos. Há vários estudos sobre conflitos, ideias para trazer soluções, uma delas é o treinamento que muitas das vezes é eficaz para interagir as pessoas.

De acordo com Noe(2015) o treinamento é um dos melhores métodos para a solução dos conflitos internos.

Primeiramente deve-se encontrar a causa do conflito, posteriormente fazer um planejamento de quem será treinado, o local onde será realizado, quando e etc. Após tudo organizado é preciso colocar em prática, deixando tudo claro aos participantes. Nesta fase pode utilizar dinâmicas, THS que trazem reflexões para os participantes. Para um treinamento

ser eficaz é preciso ainda realizar a avaliação de desempenho para saber se todos participantes compreenderam e se estão colocando em prática. (Noe 2015)

Existem vários métodos para a solução de conflitos, porém é importante que seja do conhecimento do gestor as diferentes formas de abordagem dos desentendimentos, para que ao identificar sua tipicidade, possa aplicar a ferramenta mais adequada para conclusão da situação conflitante.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo apresentar os diferentes tipos de gerações, características comportamentais, o processo histórico e as suas influências no ambiente organizacional, incluindo os desafios que os gestores vêm enfrentando em gerenciar conflitos existentes, devido a essa interação entre a diversidade de gerações em um mesmo clima organizacional.

Após o estudo, considerou-se que as gerações: Baby boomers, X, Y e Z inseridas no mesmo ambiente de trabalho podem causar prejuízos se não forem administradas corretamente, assim como destaca Robbins (2005) Em alguns casos, o conflito pode gerar descontentamento, fragmentar laços comuns e resultar no esgotamento final do grupo, mas nem todos os conflitos grupais são ruins. A capacidade de agregar valor através dos conflitos é possível para as organizações, basta que seja do conhecimento do gestor as diferentes formas de abordagem dos desentendimentos, para que ao identificar, possa aplicar a ferramenta mais adequada para conclusão da situação conflitante.

As gerações possuem experiências e características distintas, mas se usada a sinergia e extrair o que cada colaborador tem de melhor, resultará em um clima organizacional agradável, tornando a equipe mais produtiva e surgindo processos inovadores, acarretando mais sucesso para a empresa.

O papel da Gestão de Pessoas na administração dos conflitos é de extrema importância para identificar o conflito a priori, não permitindo que se torne algo prejudicial ao desempenho dos colaboradores e aos resultados da organização. O RH também pode proporcionar uma melhor interação entre seus colaboradores, para que as diferenças não sejam um problema.

Considerando o ponto de vista de Noe (2015) o RH pode utilizar uma das "armas" mais eficazes, o treinamento e desenvolvimento para proporcionar motivação e a compreensão a respeito das diferenças entre as gerações, deste modo uma geração aprende com a outra. Se caso não houver um acordo, infelizmente a organização pode optar por soluções mais drásticas, como por exemplo, demissões, mas isso é só em último caso.

Investir em soluções é algo que resulta em muitos gastos, gerando receio em algumas empresas, porém técnicas de gerenciamentos de conflitos trazem benefícios e melhoram o desempenho e resultados dos colaboradores. O RH deve expor à todos a importância de aplicar as técnicas, para evitar problemas futuros, como rotatividade e perda de talentos.

A produtividade da empresa está relacionada diretamente com o bem estar de seus colaboradores, hoje mais do que nunca, as empresas estão mantendo o foco em seus talentos e administrar bem o quadro de funcionários, com profissionais de todas as gerações em sua composição é de extrema importância

Desta forma consideramos que gerenciar os conflitos de gerações no ambiente organizacional é de suma importância para as organizações que desejam crescer e obter sucesso com a parceria de seus colaboradores, empregando o melhor que cada geração tem a oferecer, de modo que todos andem de mãos dadas visando o sucesso em conjunto.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, José Carlos, **Como Liderar Pessoas Difíceis: A Arte de Administrar Conflitos**, Editora Canção Nova, SP, 2015

BARBOSA, Christian; CERBASI, Gustavo. Mais tempo, mais dinheiro: estratégias para uma vida mais equilibrada. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009

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

BRISTOW, Jennie Copyright Licensing Agency, Saffron House, 6–10 Kirby Street, London EC1N 8TS, 2015

BUBLITZ, Machado José; **A Geração Z. Prepare-se!**. 17/09/2012. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/8118/a-geracao-z-prepare-se.html>> Acesso em 02 de Abril de 2016

CAROLINA, A. R, Geração Y: Sua Influência no mercado de trabalho e os desafios dos gestores em gerenciá-la. 2015. 53f. Monografia (Bacharel em Administração de empresas) FUNVIC/ FAPI – Fundação Universitária Vida Cristã, Faculdade de Pindamonhangaba, 2015.

CHIAVENATO, I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa. 7ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

ENGELMANN, D. C. **O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a Geração Y?** 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em: 30 Mar 2016

FRANÇA, Lucia H. F. Pinho, Artigo: O envelhecimento populacional e seu reflexo nas organizações: **A importância da educação ao longo da vida**, B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 37, nº 2, mai/ago.2011

HEWITT, Paolo, **50 fatos que mudaram a história do rock**, Verus, Rio de Janeiro - RJ/ Campinas-SP, 2013

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne.2006. Comportamento Organizacional: Uma Abordagem Estratégica. Rio de Janeiro: LTC.

JONES, Gareth, George, Jennifer M., Administração Contemporânea, AMGH Editora, 1 de jan de 2008

L. F. L. G. COSTA¹, C. M. MENDONÇA, G. RODRIGUES JR, M. V. P. ARAÚJO, J. M. L. ALLOUFA e R. C. SILVA: Artigo **Conflitos Organizacionais entre gerações: Um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN**, São Paulo, 2012.

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

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

MARTINS, Thiago Hamilton; FLINK, Richard. Competências para gerenciar diferentes gerações. São Paulo, 2013.

MALAFAIA, Gabriela Silva. 2011. **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.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MENDES, T. Geração Y: forjada pelas novas tecnologias. RBA – Revista Brasileira de Administração. São Paulo: CFA, n. 91, p. 52-54, nov./dez. 2012

MCSHANE, Steven L. **Comportamento Organizacional: conhecimento emergente, realidade global** [recurso eletrônico/ Steven L. McShan, Mary Ann Vonn Glinow; tradução: Francisco Araújo da Costa - 6 ed. - Porto Alegre: AMGH,2014.

MORAES, Soraya Lódola. Geração Y: Quem são, onde estão e o que compram. São Paulo, Clube dos Autores, 2011. 111p.

MOTTA, A. B. WELLER, W. Apresentação: A atualidade do conceito de gerações na

pesquisa sociológica. Revista Sociedade e Estado - Volume 25 Número 2. Maio / agosto 2010

NOE, Raymond A, **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas: Teoria e Prática**, edição 6, AMGH, 2015.

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

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

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

PONTIFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO: **ENTENDENDO AS GERAÇÕES VETERANOS, BOOMERS, X E Y**, 2015

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005

RUBIN, J. K.; PRUITT, D. G.; KIM, S. H.. 1994. **Social Conflict: Escalation, stalemate and settlement**. Second Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.

SANTOS et al. **O Processo Evolutivo entre as Gerações X, Y e Baby Boomers**: outubro, 2011.

SHIYASHIKI, Eduardo. **A geração Z e o mercado de trabalho**. 2009. Disponível em: <www.administradores.com.br> Acesso em maio de 2011.

TAPSCOOT, Don. **A Hora da Geração Digital; como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo das empresas aos governos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Agir Negócios 2010

TAPSCOTT, D. **Geração Digital. A crescente e irreversível ascensão da Geração Net**. São Paulo: Makron Books, 1999.

VASCONCELOS, K. C.A, et al, **A Geração Y e suas âncoras de carreira**. Revista eletrônica de Gestão Organizacional: Vitória ES. Maio/Agosto 2010.

VALLE, James Della; **O mercado de trabalho e a geração Z**. São Paulo: 24 de setembro de 2009. Disponível em: < <http://info.abril.com.br/noticias/carreira/o-mercado-de-trabalho-e-a-geracao-z-24092009-16.s>> Acesso em: 02 de Abril. 2016.

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 da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração: Rio de Janeiro, 2008.

ZEMKE, R.O.; **Respeito às Gerações**. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org.). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55, 2008

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.

Aryadne Cristina Alves da Silva

Suzana Martins da Silva

Pindamonhangaba, Dezembro, 2016.