Conflitos Organizacionais entre as gerações Baby Boomers, X, Y e Z



Bruna Costa Bertanha[1]; Paulo Henrique Massuda Valadão Filho[1]; Robison Armando da Rosa[1].

[1] *Faculdade Educacional Araucária*

RESUMO

Os conflitos organizacionais fazem parte do cotidiano das empresas, um dos tipos desses conflitos são entre as diferentes gerações que dividem o mesmo espaço corporativo. Baby Boomers, X, Y e Z possuem visões distintas quanto a objetivos de vida e organizacionais, tendo como consequência diferentes percepções sobre seus colegas de diferentes gerações, rotulando-os por serem mais jovens ou experientes, acarretando em embates que devem ser sanados pelos gestores, buscando aproveitar as potencialidades que cada geração possui, proporcionando assim desenvolvimento dos indivíduos, juntamente com a organização, de maneira que possa integrar todas as gerações, para atingir seus objetivos e desenvolvê-la com a mescla entre a experiência e a juventude, favorecendo a relação mais sadia de todos no ambiente corporativo.

Palavras chave: Gerações, Conflitos, Organização, Objetivos, Desenvolvimento.

ABSTRACT

Organizational conflicts are part of everyday business, one of the types of conflicts are between different generations, which share the same corporate space. Baby Boomers, X, Y and Z have different visions of life and organizational goals, resulting in different perceptions about their peers of different generations, labeling them for being younger or experienced, leading to clashes that need to be remedied by managers , Seeking to take advantage of the potential that each generation has, thus enabling the development of individuals, together with the organization, in a way that integrates all generations, to achieve its goals and develop it with the mixture of experience and youth, favoring Healthier relationship of everyone in the corporate environment.

Keywords: Generations, Conflicts, Organization, Objectives, Development.

1. INTRODUÇÃO

Conflitos organizacionais estão presentes em quase toda a totalidade das empresas, que são formadas por indivíduos pertencentes as diferentes gerações (x, y, z ou *baby boomers*), fazendo com que as diferentes maneiras de enxergar o ambiente que dividem possam ser conflitantes. Variáveis como poder, gerenciamento de conflitos, normas e padrões empresariais, influenciam no nível de produtividade de cada

colaborador, levando em consideração que cada pessoa tem uma reação distinta da outra, ainda mais sendo de diferentes gerações. (PRATES, 2010, p. 1).

De acordo com Silva, et. al. (2010), a palavra geração, é utilizada para delimitar grupos de pessoas de determinadas idades, podendo desta forma melhor segmenta-las para compreender suas diferenças. Forquin (2003), destaca que uma geração é formada por indivíduos nascidos em períodos de tempo próximos, os quais são influenciados por modelo social, cultura, educação similares, além de que passaram por eventos em uma mesma época.

Os autores Motta e Weller (2010), destacam a utilização do termo geração, se difundiu principalmente com o avanço dos meios de comunicação após os anos de 1970. Almeida (2014), destaca que aprender sobre as gerações é relevante para compreender as constantes mudanças que ocorrem na sociedade. Essas mudanças consequentemente são refletidas no ambiente corporativo, com a entrada de membros de diversas gerações.

Para Pena e Martins (2015, p. 8), os empreendimentos que procuram compreender as diferenças comportamentais entre as gerações, tem maior possibilidade de sucesso, isso buscando ter ações voltadas para a integração entre esses colaboradores, ou seja, aproveitando de forma positiva suas diferentes potencialidades.

Para Costa et.al (2014, p. 2) um dos grandes desafios a ser enfrentado pelas empresas atualmente, é a integração em um mercado cada vez mais competitivo das quatro gerações que formam a força de trabalho disponível, dentro de um mesmo ambiente, com suas diferenças comportamentais.

O problema de pesquisa que este artigo busca responder é o seguinte: como os conflitos organizacionais surgem no ambiente organizacional em decorrência das diferentes gerações (x, y, z e baby boomer)?

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. GERAÇÃO *BABY BOOMERS*

De acordo com Crampton e Hodge (2009), os *baby boomers*, viveram na época do desenvolvimento econômico e modificações positivas, porém assistiram também a guerra do Vietnã e a projeção do satélite Sputnik, assim convivendo com o medo gerado por essas coisas. Vivenciaram o estouro do *Rock and Roll*, o crescimento da televisão e a origem das primeiras cenas passadas em cores.

Para Smola e Sutton (2002), a geração *baby boomer* nascidos de 1946 a 1967, possui padrões tradicionais em relacionamento ao comportamento com suas obrigações, sendo elas com a profissão, á entidade a qual trabalha, a educação, a instrução de seus filhos e sua vida conjugal.

Zemke et al (2000), descreve essa geração com tendência a serem mais solidários com colegas de emprego e comunicativos no local que em que trabalham.

Segundo Washburn (2000), essa geração é formada por pessoas nascidas entre 1945 até 1964, as mesmas são moralistas, mas não acolhem absolutismo nem conceitos morais ou éticos, não são capazes de abrir mão de algo em beneficio ao conjunto, eles são individualistas. Na parte religiosa os *baby boomer* misturam ideias para estes se adaptem a seus costumes, impedindo doutrinas e princípios de qualquer religião

2.2. GERAÇÃO X

A Geração X para Eisner (2005) é pioneira no domínio dos computadores, as pessoas dessa geração valorizam a evolução das capacidades, se mantendo sempre informados e adiantes. Não possuem medo em relação a quebra de regras para cumprir um desafio, são indivíduos velozes e atentos.

Para Erickson 2001, no requisito trabalho as pessoas da geração X tem maior interesse na segurança de sua carreira profissional, comparando que as pessoas da geração *baby boomers* que se preocupam pela segurança no trabalho.

Segundo Veloso et.al.(2008) os integrantes da geração X buscam por habilidades que os de empregabilidade, porque os mesmos compreenderam que a fidelidade não os da solidez. As pessoas dessa geração também colocam a frente valores pessoas do que metas e valores do trabalho.

Analisando o comprometimento, Ferres et al. (2003), verificou que em relação ao comprometimento afetivo, os indivíduos da geração X não possuem dissemelhança sendo comparados aos trabalhadores mais velhos da organização.

Com base em Zemke et al. (2000) os elementos dessa geração, são mais autônomos assim possuem a preferencia de trabalhar sozinhos, com a necessidade de se reunir só quando é preciso regularizar alguma pendência, resolver algum problema, debater ou projetar alguma proposta.

2.3. GERAÇÃO Y

Veloso et al. (2008), retrata a geração Y como pessoas que cresceram em contato com a tecnologia de informação, onde os mesmos são mais individualistas e dão prioridade a parte pessoal em relação a profissional. Os membros dessa geração nasceram no período de instabilidade econômica e reinstalação da democracia no país.

Os membros da Geração Y, segundo Glass (2007), buscam emprego em organizações onde as decisões são colaborativas, com aceleração relacionado a liderança e os gerentes reconhecem os empregados, dando para eles promoções e premiações. Os funcionários dessa geração precisam se sentir significantes e com valor no seu local de trabalho para mantê-los envolvidos.

Na maioria das vezes a geração Y, nascidos de 1980 a 1991, possuem grande relutância em relação a hierarquia dentro de uma empresa. Porém, gostam de ter apoio dos seus supervisores e uma chefia clara. Disponibilizam de novas tecnologias para trabalhar, mas também são pessoas difíceis de moldar por desatenção. (Coimbra & Schikmann, 2001; Martin & Tulgan, 2006).

2.4. GERAÇÃO Z

Indivíduos que nasceram a partir de 1990 são demonstrados pela letra “Z”, com correspondência ao tema Zapear. Conhecidos por querer as coisas no imediato e domínio das mídias digitais. Populares por multitarefas por fazer várias coisas ao mesmo tempo como, fazer trabalhos escolares ouvindo musicas e conversar com alguém que esteja próximo (BUBLITZ, 2012).

Em conformidade com o uso do verbo zapear as autoras Ceretta e Froemming (2011, p. 19), também apontam a questão da mudança constante de canal na televisão, por meio do controle remoto, assim demonstrando que a geração tem o habito de observar varias coisas simultaneamente.

Ainda para as mesmas autoras, essas jovens não se adaptaram ao mundo sem o uso do computador, aparelhos celulares, chats, logo sendo menos envolvidos que as pessoas da geração Y com chips e joysticks. Por terem crescidos no mundo cheio de tecnologia, receberam influencias as quais são nitidamente presentes em suas maneiras de pensar.

Para Ciriaco (2009), a geração Z é uma geração silenciosa por sempre estarem com fones de ouvidos, independentemente do local, por não ouvirem muito e assim

falarem ainda menos. Ele também cita que essas pessoas podem tender a serem egocêntricas, porque se preocupam somente com si mesmo na grande parte do tempo.

2.5. CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Segundo Bastos e Seidel (1992, p. 53) o conflito organizacional passa a existir nas organizações por meio de dois motivos: o primeiro ocorre através da falta de esclarecimento e comunicação dos objetivos entre os indivíduos, e o segundo, entre as divergências das decisões resultantes.

Para Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos podem ser externos ou internos. O conflito externo envolve governo, concorrentes ou outras organizações, por sua vez, o conflito interno, são as disputas entre os diversos setores da empresa, ou até mesmo entre as filiais do empreendimento.

Na visão de Chiavenato (1999, p. 363) os conflitos ocorrem quando uma das partes percebe que afeta ou pode afetar a outra, ocasionando discordância dos objetivos. Nas organizações os conflitos são vistos como algo natural e tendem a criar percepções entre as pessoas e os grupos. Ainda para o autor, existem quatro condições que constituem as razões para geração dos conflitos:

1. Ambiguidade de papel: quando as expectativas não são claras;

2. Objetivos concorrentes: é necessário maior nível de especialização dos colaboradores, considerando também que estes têm maneiras distintas de pensar, trabalhar e objetivos que buscam alcançar.

3. Recursos compartilhados: há escassez de recursos, que não são distribuídos de forma uniforme entre os departamentos da empresa.

4. Interdependência de atividades, acontece quando uma equipe não pode realizar sua função ou atingir suas metas sem que outra equipe conclua as suas atividades de forma anterior ou simultânea.

O conflito para Lacombe (2005, p. 383) ocorre quando se tem duas ou mais alternativas que atrapalha na escolha de uma. É muito parecido com o termo “dilema”, onde uma alternativa exclui as demais. Para resolver, deve-se analisar quais responsabilidades estão mais enraizadas na vida pessoal ou profissional do indivíduo e buscar a melhor escolha possível.

Berg (2011, p. 18), afirma que o conflito é inevitável e evidenciado nos dias de hoje, porém, é necessário saber agir frente às adversidades para alcançar o sucesso profissional.

2.5.1. Principais causas e consequências

Um segmento da administração de conflitos fica encarregado em determinar suas possíveis causas e consequências. Estudam os principais motivos que interferem nas organizações a impossibilidade de atingir os objetivos propostos. (ARAUJO, 2008).

Ainda segundo Araújo (2008) os conflitos surgem por meio de discordâncias entre os indivíduos, gerando competição entre eles. No âmbito organizacional, as principais causas segundo o autor são: recursos disponíveis, mas escassos, divergência de ideias, autonomia ou liberdade de uma pessoa em relação a outra e quando notamos alguma mudança em nosso ambiente.

Para Chiavenato (2009, p. 208) a consequência causada pelo conflito surge quando uma das partes provoca alguma forma de reação à outra parte, causando uma série de ocorrências negativas possíveis como aumento da coesão grupal, desfoca a atenção ao objetivo principal, desencadeia sentimentos de frustação e o conflito se auto alimenta prejudicando o relacionamento. Ainda segundo Chiavenato (2004, p. 416) as consequências dos conflitos também podem ser positivas estimulando os grupos e pessoas a encontrarem meios de desenvolver suas tarefas e enfrentar de maneira profissional os conflitos intensos, aumentando a criatividade.

Segundo Aninger (2007, p. 1) os conflitos se originam por conta dos diferentes pontos de vista entre os colaboradores, múltiplos interesses, necessidades e expectativas, além de variadas formas de pensamento e ação por parte dos envolvidos no processo em questão.

2.7. GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Para Neto (2005, p. 4) o mal gerenciamento do conflito pode acarretar inúmeros contratempos: redução da participação do mercado, não desenvolver novos produtos, perca de credibilidade, prejudica sua imagem e prejudica o clima organizacional.

Segundo Moscovici (2000) não existe uma maneira apropriada para resolução dos conflitos. É importante antes de tudo, saber qual a causa e compreender a dinâmica do conflito para alcançar um meio de ação. Chiavenato (2009, p. 202) diz que o gerenciamento de conflitos precisa ser analisado a longo prazo e de forma adequada, proporcionando mudança nas organizações com objetivo de inovação. Ainda segundo Chiavenato (2009, p. 211) o conflito é um ciclo que ocorre nas empresas de tempos em

tempos, e quando é solucionado, automaticamente no futuro ocorrera novamente. Basta gerenciar de maneira correta para influenciar os resultados (construtivos ou destrutivos).

Atualmente os conflitos são gerenciados buscando o encorajamento dos gestores das equipes, para que mantenham níveis mínimos de conflitos, porém de forma constante, para dessa forma manter a viabilidade do grupo, sendo um equipe com autocrítica e criatividade. Essas estratégias são utilizadas para que os colaboradores desenvolvam comportamentos e ações que vão ao encontro dos objetivos organizacionais, por meio das atividades realizadas. (ROBBINS, 2002, p. 127).

4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo inclui pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva e exploratória, por meio da obtenção e análise de dados qualitativos e quantitativos.

Os autores Lakatos e Marconi (2003, p. 83) definem a metodologia como sendo "conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo", demonstrando as falhas e contribuindo para que o pesquisador atinja os objetivos traçados.

Na primeira etapa deste artigo foram realizadas pesquisas bibliográficas, para estruturar o referencial teórico, dando-lhe as bases necessárias para melhor compreensão acerca do tema trabalhado.

Posteriormente foi elaborado questionário, contendo 26 (vinte e seis) questões fechadas, utilizando-se também da escala de Likert em onze questões, buscando preencher as lacunas para resolução do problema de pesquisa.

Foram aplicados 40 (quarenta) questionários, em duas empresas, sendo uma do setor de produção de energia elétrica e outra do setor bancário, sendo que o público alvo respondente, são das gerações *baby boomers*, X, Y e Z, dez pessoas de cada geração respectivamente.

Com os dados obtidos foi realizada análise dos mesmos, procurando identificar a contemplação do problema de pesquisa, etapa descrita no capitulo especifico sobre esse tema.

Por se tratar de uma amostra não probabilística por conveniência, não é aconselhável a aplicação dos resultados obtidos para a população total, sendo necessários estudos mais aprofundados conforme as especificidades da empresa da qual

deseja-se compreender os conflitos organizacionais e sua ligação com as diferentes gerações.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Com a pesquisa aplicada, foi possível constatar que 70% dos baby boomers, tem renda igual superior a 7 salários mínimos, sendo que 90% tem no mínimo curso superior completo. 90% consideram que a experiência é fator determinante para ser líder. 90% acreditam que os jovens são imediatistas, atrapalham o trabalho e a frequência no ambiente corporativo deve ser controlado por ponto. 80% tem dificuldades em se adaptar com as constantes mudanças tecnológicas. Para 60% o controle é a característica mais importante no ambiente de trabalho e para 70% a maior preocupação é com a aposentadoria.

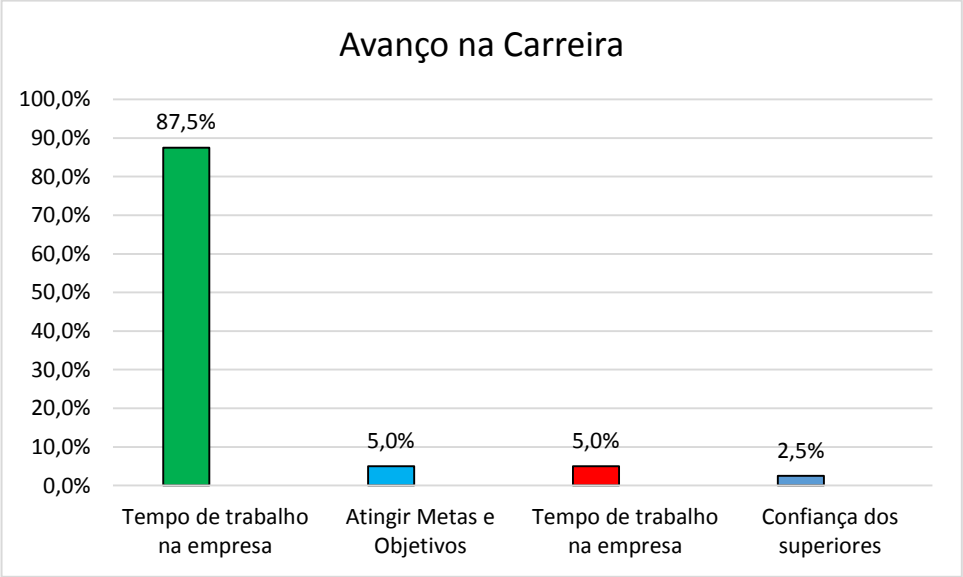
A geração, X, dos entrevistados 80% são no mínimo graduados, a renda média ficou entre 5 e 6 salários mínimos. Conhecimento é sinônimo de liderança para 70% dos entrevistados dessa geração. 70% acreditam que os jovens são imediatistas, e 60% são adeptos ao controle de frequência no trabalho, tem dificuldades com as novas tecnologias. 70% tem dificuldades com novas metodologias de trabalho e sua maior preocupação, para 90%, é o bem-estar da família e buscam estabilidade.

Dentre os respondentes da geração Y, 60% tem no mínimo curso superior completo, a renda de 70% ficou entre 5 e 6 salários mínimos. Para 60% a liderança deve ter ligação com o conhecimento e 90% consideram que os mais velhos “tem a cabeça fechada” para novas ideias, o que atrapalha o trabalho. 100% disseram que as tecnologias favorecem no melhor desempenho de sua atividade laboral, 70% acham desnecessário controle de jornada por ponto e preferem horários flexíveis de trabalho. A inovação é apontada por 80% como sendo a característica mais importante no ambiente de trabalho. O problema mais difícil de solucionar para essa geração são os conflitos de ideias e sua maior preocupação é a falta de dinheiro.

Para os pertencentes a geração Z, a renda média ficou entre 3 e 4 salários mínimos e 50% possuem superior completo. Para 80%, um líder tem que ser audacioso, inovador e destemido, 80% acreditam que os mais velhos têm a “cabeça fechada”, atrapalhando o trabalho. 100% são adeptos as novas tecnologias e não tem dificuldades de adaptação, 90 % preferem horários flexíveis e todos os entrevistados dispensam o controle de frequência no ambiente corporativo. A diversão na atividade que faz é o item mais importante no ambiente de trabalho para 70% nascidos na geração Z e consideram

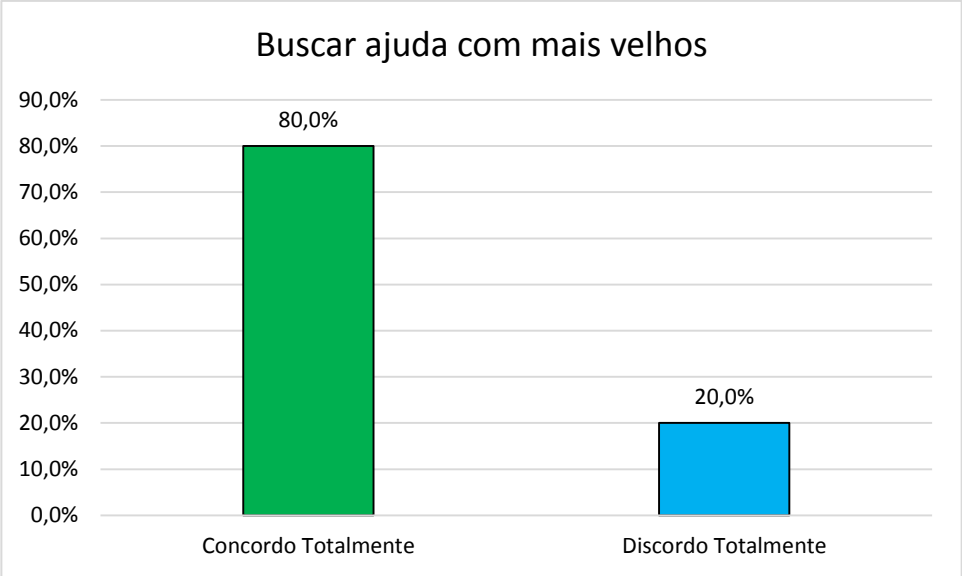
que o “chefe que fica em cima” o que é mais difícil de solucionar no seu trabalho. Sua maior preocupação, para 60%, é a falta de tempo.

Com os resultados obtidos, 87,5% consideram que o meio mais justo para o avanço em uma carreira é o plano de cargos e salários, contemplando metas e tempo de casa.



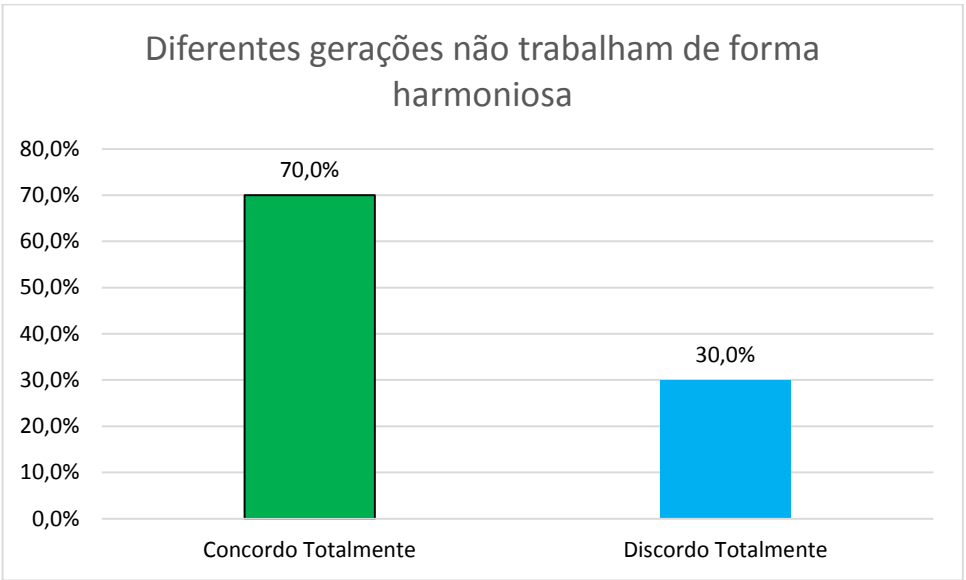
Esse dado demonstra, que apesar das diferenças encontradas entre as gerações, existem pontos em comum, ou seja, por mais conflitantes que possam ser as relações é possível existir entendimento.

Outro ponto de concordância, é a questão quanto a busca de ajuda para resolver algum problema.



Para 80% dos entrevistados, de todas a gerações, buscam sanar determinadas dúvidas com os mais velhos, isso demonstra a valorização da experiência, que os indivíduos de gerações mais novas atribuem aos mais antigos.

Apesar dos pontos de igualdade, os entrevistados compreendem que as relações de trabalho com colegas de distintas gerações não são harmônicas.



Este dado, demonstra que as demais diferenças encontradas, fazem com que as equipes de trabalho tenham conflitos, pois os valores e a maneira de pensar de cada indivíduo, é estabelecida de acordo com a sua geração.

6. CONCLUSÃO

As gerações possuem valores e ideais distintos, o que gera diferentes percepções acerca do trabalho e do ambiente organizacional. Dessa forma, conflitos acabam ocorrendo, sendo necessário o acompanhamento por parte dos gestores para administração dessas diferenças, não deixando que os conflitos interfiram no desempenho da equipe, procurando aproveitar ao máximo as características de cada geração de forma integradora.

Uma possível solução para que os conflitos ocorram de forma saudável, é a integração de equipes, com membros de diversas gerações, procurando desenvolver atividades que sejam necessárias a subjetividade de cada indivíduo, procurando minimizar os rótulos que os mais velhos têm dos mais novos e vice-versa, de maneira a aproveitar as potencialidades de todos, numa mescla entre juventude e experiência.

Enfim, os conflitos entres as gerações são ocasionados principalmente pela intransigência de cada grupo com os demais, cabendo aos gestores encontrarem meios de distensionarem os focos de eventuais conflitos, aproveitando os pontos que os colaboradores têm em comum, de maneira a contribuir com que todos tenham como norte, os objetivos da organização, pois s funcionários são responsáveis diretos pela execução da missão e visão da empresa. Portanto, a administração correta dos conflitos entre as gerações é fundamental para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e consequentemente do empreendimento.

7. REFERÊNCIAS

ANINGER, L. **Gerenciando conflitos**. Disponível em: <http://www.imap.curitiba.pr.gov.br>. Acesso em: 24/05/2017.

ARAUJO, N. S. **Conflitos nas organizações**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/conflitos-nas-organizacoes/23111/ >. Acesso em: 24/05/2017.

BASTOS, A. V. B.; SEIDEL, T. T. **O conflito nas organizações**. São Paulo: Revista de administração, 1992.

BERG, E. A. **Administração de conflitos**. Curitiba: Juruá, 2011.

BUBLITZ, Machado José; A Geração Z. **Prepare-se!.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/8118/a-geracao-z-prepare-se.html> Acesso em 22 de maio. 2015

BURBRIDGE A.; BURBRIDGE M. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. **Geração Z:** Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. RAUnP, Natal, ano 3, n. 2, p. 15-24, abr./set. 2011. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/70 Acesso em: 09/05/2017.

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

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relação de trabalho**. São Paulo: Manole, 2009.

CIRIACO, Douglas. **O que é a geração z?** Disponível em: <*www.tecmundo.com.br/curiosidade/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm*> Acesso em: 21/05/2017.

COIMBRA, R.G.C; SCHIKMANN, R. **A geração net**. XXV Anais do EnAnpad. Campinas: Anpad.2001.

COSTA, L. F. L. G. et. al. **Conflitos organizacionais entre gerações: um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN**. Natal: IFRN, 2014. Disponivel em: <www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/download/898/pdf_74>. Acesso em 06/05/2017.

EISNER, S. P. **Managing generation Y**. SAM Advanced Management Journal, v. 70, n. 4, p. 4-15, Autumn, 2005. Disponível em: <http://www.freepatentsonline.com/article/SAM-Advanced-Management-Journal/140749015.html> Acesso em 24/05/2017.

ERICKSON, T. **E Agora Geração X? Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FERRES, N.; TRAVAGLIONE, A.; FIRNS, I. **Attitudinal Differences between Generation-X and Older Employees**. International Journal of Organisational Behaviour, v. 6, n. 3, p. 320-333, 2003. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=5=Attitudinal+Differences+between+Generation-X+and+Older+Employees.+International+Journal+of+Organisational+Behaviour> Acesso em 21/05/2017.

GLASS, A. **Understanding generational differences for competitive success**. Industrial and Commercial Training, v. 39, n. 2, p. 98-103, 2007. Disponível em:

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00197850710732424> Acesso em: 25/05/2017.

LACOMBE, F. J.M. **Recursos Humanos: principais tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTIN, C.; E. TULGAN. **Managing the generation mix**. Amherst: HRD Press, 2006. Disponível em: <https://downloads.hrdpressonline.com/files/7320080417162646.pdf> Acesso em: 18/05/2017

MOTTA, A. B.; WELLER, W. **A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica**. Brasília, 2010. Revista Sociedade e Estado, Brasília, v. 25, n. 2, Mai/Ago. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922010000200002>. Acesso: 28/04/2017.

NETO, A. F. F. **Gestão de conflitos**. São Paulo: Thesis, 2005.
Parry, E. Urwin, P. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. International Journal of Management Reviews. 2011

PENA, F. G.; MARTINS, T. S. M. **Baby boomers, X e Y: diferentes gerações "coexistindo" nos ambientes organizacionais**. Belo Horizonte: CUNP, 2015. Disponível em: < http://blog.newtonpaiva.br/pos/wp-content/uploads/2015/06/E10-ADM-01.pdf>. Acesso em 19/04/2017.

PRATES, A**. Liderança através das Gerações: Baby Boomer, X, Y e Z**. São Paulo: Dasein, 2010. Disponível em: <www.abrhmg.org.br/comrh2010/img/Pesquisa_geracoesdasein.pdf>. Acesso em 12/05/2017.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SILVA. E. et. al. **O alcance da harmonia entre as gerações baby boomer, x e y na busca da competitividade empresarial no século XXI**. Volta Redonda: UNIFOA, 2013. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418322.pdf> Acesso em 21/05/2017.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D.; **Generational differences: Revisiting generational work values for the new Millennium.** Journal of Organizational Behavior, 23, 363-382, 2002. Disponível em: < http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.147/abstract> Acesso em: 26/05/2017.

VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L.E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. In. XXXII ENANPAD, 2008, Rio de Janeiro.

WASHBURN, E. T. R. **Physician executive**, 26(1),112-124, 2000. Disponível em: < https://www.ncbi.nlm.nih.gov/labs/articles/103797232/> Acesso: em 14/05/2017.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace**. Nova York: AMACOM, 2000. Disponível em: <http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/pdfs/articles/Understanding_and_Managing_Different_Generations.pdf>. Acesso em 12/05/2017.