

## 4.1 Artigos Originais

### 4.1.1 O conflito das gerações no ambiente corporativo

ADALBERTO DA SILVA (1)  
LETICIA TORRES QUADROS (2)  
ROSANGELA ROBES (3)  
ROSILENE ANDREA SANTOS ALVARENGA (4)

(1) Adalberto da Silva – [adalberto.dasilva@live.com](mailto:adalberto.dasilva@live.com) – Aluno MBA  
Pedagogia Empresarial - FMU

(2) Letícia Torres Quadros – [leticia.tquadros@outlook.com](mailto:leticia.tquadros@outlook.com) – Aluna MBA  
Pedagogia Empresarial - FMU

(3) Rosangela Robes – [roserobes@hotmail.com](mailto:roserobes@hotmail.com) – Aluna MBA Pedagogia  
Empresarial - FMU

(4) Rosilene Andréa Santos Alvarenga – [rosileneandrea@gmail.com](mailto:rosileneandrea@gmail.com) –  
Docente Orientadora Cursos de MBA Pedagogia Empresarial - FMU

#### COMO CITAR O ARTIGO:

SILVA, A.; QUADROS, L.T.; ROBES, R.; ALVARENGA, R.A.S. **O conflito das gerações no ambiente corporativo.** URL: [www.italo.com.br/portal/cepep/revista\\_eletronica.html](http://www.italo.com.br/portal/cepep/revista_eletronica.html). São Paulo SP, v.10, n.1, p. 182-201, jan/2020.

## RESUMO

O objetivo deste estudo é abordar o papel do pedagogo nas organizações quanto ao conflito de gerações. Sendo que o pedagogo mais do que nunca tem tido um papel fundamental na transição e transformação nas organizações, pois o mesmo, está incumbido de tratar estas diferenças e buscando alternativas de confluência deste novo cenário. Para que o pedagogo tenha êxito em suas atividades, o mesmo deverá ter mapeado quais os tipos de gerações existentes na organização. Bem como, as posições em que os colaboradores ocupam, através deste mapeamento o pedagogo deverá propor/desenhar um plano de ação/PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) e apresentar para os executivos da organização. Foram feitas várias análises, leituras de artigos e pesquisas, onde constatou-se a importância do pedagogo no ambiente corporativo, tendo em vista que este profissional possui muitas competências e tem papel fundamental nesta transformação de aculturação entre gerações, após este estudo o pedagogo poderá implementar o desdobramento da Missão, Visão, Valores e Cultura da organização, objetivando a diversidade e criando um ambiente de trabalho mais colaborativo, harmonioso e dinâmico, pois os colaboradores passarão a entender e respeitar as diferenças e com o passar do tempo percebe-se, que este mapeamento é ferramenta fundamental para o alcance das metas, objetivos e melhoria contínua dos processos, tendo como principal pilar o estudo em epígrafe.

**Palavras - chave:** Conflito, Desenvolvimento, Gerações, Organizações.

## ABSTRACT

The aim of this study is to address the role of the pedagogue in organizations regarding the generation gap. Since the educator has more than ever played a fundamental role in the transition and transformation in organizations, since he is responsible for addressing these differences and seeking alternatives of confluence of this new scenario. For the pedagogue to be successful in its activities, the It should have mapped out what types of generations exist in the organization. As well as the positions in which employees occupy, through this mapping the educator should propose / draw up an action plan / PDI (Individual Development Plan) and present it to the executives of the organization. Several analyzes were made, readings of articles and researches, where it was verified the importance of the educator in the corporate environment, considering that this professional has many competences and has a fundamental role in this transformation of acculturation between generations, after this study the educator will be able to implement the deployment of the Mission, Vision, Values and Culture of the organization, aiming at diversity and creating a more collaborative, harmonious and dynamic work environment, as employees will come to understand and respect differences and over time it will be realized that This mapping is a fundamental tool for the achievement of goals, objectives and continuous process improvement, having as its main pillar the study in question.

**Keywords:** Conflict, Development, Generations, Organizations.

## **INTRODUÇÃO**

As Organizações estão passando por muitas transformações, o mundo da globalização, dos impactos tecnológicos, a busca pela sobrevivência e resultados satisfatórios, as pessoas buscando melhorar seus conhecimentos e habilidades para que possam manter sua empregabilidade em alta. O pedagogo tem um papel fundamental na transição e transformação desta nova era, pois o grande desafio das organizações é adaptar-se a este novo cenário que se apresenta, buscando abrir espaço profissional no paradigma da Era do Conhecimento, as pessoas precisam se adaptar e compreender estas mudanças rapidamente, muitas vezes com os processos em andamento.

O Pedagogo passa a ser o ponto chave neste processo, hoje se fala na figura do multiespecialista, ou seja, ele possui a flexibilidade necessária para adaptar-se as mudanças do meio profissional, tendo em vista, que nas organizações existem conflitos de gerações, atualmente tendo em média quatro gerações trabalhando juntas, isso tem despertado no departamento de recursos humanos das organizações um sinal de alerta. Deve-se levar em consideração que apesar de existir o conflito de gerações, o mesmo é de suma importância para o desenvolvimento organizacional, através deste conflito muitos projetos que até então eram embrionários, passaram a serem executados com grande maestria.

Neste novo papel o pedagogo será protagonista nesse processo educativo através de sua expertise ele conseguirá fomentar as principais

qualidades de cada geração, desta forma com seu viés tecnicista passará a focar o desenvolvimento de competências, habilidades e cultura organizacional, além de organizar todo o processo, por fim, esta prática é de suma importância para o desenvolvimento das gerações e da companhia.

### **Problema da Pesquisa**

Vale ressaltar que há 150 anos, ocorreram grandes transformações no mundo, isso tem corroborado para que os conflitos de gerações reverberem nas empresas, pois a partir deste avanço as pessoas começaram a utilizar novos recursos e ferramentas muito diferentes, este fato, tem influenciado a maneira de pensar, agir e solucionar problemas.

Um das formas seriam criar momentos sem muita pressão, conversas em tom informal, para que isso estimule os colaboradores a se conhecerem e desconstruir alguns rótulos sobre os demais colegas. Através destas conversas o clima tende a melhorar, passa a ter um ambiente mais participativo e colaborativo, onde todos irão se sentir valorizados, pois passarão a entender que todos tem pontos fortes e fracos, esta troca gera um grande aprendizado.

Para uma organização é bom que se tenha diversidade, pois a diversidade é um dos fatores primordiais para o sucesso da empresa. No entanto, estas organizações precisam desenvolver a liderança de maneira que entenda seu papel estratégico, o líder precisa fomentar o ambiente participativo, sempre buscando a harmonia entre todos os indivíduos.

Vale ressaltar que promover a sinergia entre as gerações trará ganhos positivos, fortalecendo o espírito de equipe, o clima organizacional e a aprendizagem.

Desta forma é possível verificar que, unir diferentes gerações em busca de um coeficiente comum e assim garantir uma entrega coletiva satisfatória. Um projeto criado através de diversos pontos de vista tende a ter mais êxito, pois estando todos com o mesmo propósito e alinhados a estratégia e objetivo da organização, fica mais fácil atingir as metas.

### **Propósito**

Neste ponto as organizações devem se preocupar em ter uma boa comunicação, feedbacks e um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) englobando todas as gerações de forma clara e objetiva.

Com relação às competências técnicas é fundamental estar atento ao nivelamento de todos os colaboradores, por meio de treinamentos adequados, sempre levando em consideração as características de cada geração. Tanto, no aspecto técnico quanto no comportamental.

Segundo Chiavenato (2008, p.53), ressalta que “o capital humano é o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar a competitividade e o sucesso”.

O Pedagogo Empresarial precisa de uma formação filosófica, humanística e técnica sólida a fim de desenvolver a capacidade de atuação junto aos recursos humanos da empresa. Via de regra sua formação inclui disciplinas como: Didática Aplicada ao Treinamento, Jogos e Simulações Empresariais, Administração do Conhecimento, Ética nas Organizações, Comportamento Humano nas organizações, Cultura e Mudança Nas Organizações, Educação e Dinâmica de Grupos, Relações Interpessoais nas Organizações, Desenvolvimento

organizacional e Avaliação do Desempenho.(RIBEIRO2009, pág. 10).

Sabe-se então, que a finalidade do treinamento e o desenvolvimento profissional é a capacitação da mão de obra intelectual nas organizações.

Características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior. Competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis que se relacionam com o trabalho.(WOOD JR.; PICARELLI FILHO 2004,p.124).

Tendo em vista este desenvolvimento intelectual dos colaboradores, eles passam a desenvolver suas atividades com uma maior assertividade, logo, enaltecem o CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e através destes, atingem ganhos significativos para a organização, conseqüentemente fortalece as metas.

De acordo com Chiavenato (1999: p.294) “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e os clientes. Ele enriquece o patrimônio humano nas organizações.”

O papel do pedagogo empresarial vai muito além de organizar treinamentos técnicos, cabe ao pedagogo o rompimento de paradigmas, desenvolvimento de conteúdos alinhados à pesquisa de clima organizacional e a necessidade de treinamentos de cada área, para que os colaboradores sejam capazes de quebrar as barreiras e os limites de suas capacidades.

Observa-se que através do treinamento o colaborador potencializa o uso de seus conhecimentos.

Destaca que a valorização do treinamento nas organizações foi motivada pela: competição intensificada, as mudanças

tecnológicas e a busca de aumento da produtividade que estão aumentando as demandas de qualificação dos colaboradores. (ROBBINS 2002)

A atuação do pedagogo vai além de promover ações multidisciplinares em diversas áreas da organização, estimulando a rotina de gestão de conhecimentos, pois a gestão do conhecimento agrega valor ao capital da organização.

## **Hipóteses**

Atualmente nas organizações existem várias gerações trabalhando juntas e, conseqüentemente os conflitos são inevitáveis, pois as diferenças de idade, culturas, valores éticos e morais são postos a prova a todo o momento. Estas diferenças têm aspectos positivos e negativos, o departamento de Recursos Humanos, deve observar estes conflitos e lidar com esta integração entre gerações.

Berg (2012, p.18), afirma ainda que: “O Conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto compreende-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

Constata-se pelo menos quatro gerações no mercado de trabalho:

- Baby Boomers
- Geração X
- Geração Y
- Geração Z

“O termo geração é utilizado com frequência no sentido de classe e/ou de categoria de idade característica, sendo comum destacar a presença

da jovem geração, das gerações adultas e da velha e/ou antiga geração.” (FORQUIN2003).

## **Baby Boomers**

São os profissionais nascidos entre as décadas de 1940 e 1960, nessa época, a educação era bastante rígida e com base na disciplina.

Tabela 1 Geração Baby Boomers

<b>Características</b>	<b>Dificuldades</b>
Nasceram numa época de prosperidade econômica;	Não gostam de inovação
Ambiente fortemente familiar;	Trabalham demais
São competitivos e otimistas;	Só consomem aquilo que já viram
São workaholics;	Não ligam para opiniões alheias
Gostam de sentir se valorizados;	Lidar com a perda do poder
Sacrificam a vida pessoal;	Não possuem qualidade de vida
Dominaram a força de trabalho por muito tempo;	Resistentes à tecnologia
São controladores;	São afeitos a hierarquia

FONTE: Adaptação elaborada pelos Autores com base na obra de CARVALHO (2012).

Os Baby boomers, entraram no mercado de trabalho muito cedo, pois precisavam trabalhar para ajudar no sustento da família, por conta disso, não tiveram muitas oportunidades de estudar e escolher uma carreira.

O termo em inglês “Baby Boomer” pode ser traduzido livremente para o português como “explosão de bebês”, fenômeno social ocorrido nos Estados Unidos no final da Segunda Guerra, ocasião em que os soldados voltaram para suas casas e conceberam filhos em uma mesma época. Os Boomers também são identificados como inventores da era “paz e amor”, pois tinham aversão aos conflitos armados. Preferiam a música, as artes e todas as outras formas de

cultura como instrumentos para evolução humana do que as guerras. (CARVALHO 2012).

Esta geração tem por característica o foco no resultado e competição, em contrapartida tem muita dificuldade com uso de tecnologias, esperam muito da liderança, pois enxergam esta posição como algo a quase nunca ser contestada.

“Os baby boomers estão revolucionando a velhice e transformando o período em uma nova fase porque são em maior número, têm um nível de saúde e vitalidade maior e melhor formação do que as gerações que envelheceram antes deles.”(KALACHE 2017).

### **Geração X**

São os profissionais nascidos entre as décadas de 1960 e 1980, esses profissionais passaram por ambientes com muitas transformações e participaram de grandes movimentos históricos, golpes políticos e a Guerra Fria, por sua vez, tiveram maior poder de escolha em suas carreiras e conseguiram se preparar mais academicamente.

Tabela 2 - Geração X

<b>Características</b>	<b>Dificuldades</b>
Busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo	Eles não têm muita facilidade visual, utilizando muitos tópicos em suas apresentações, tornando algo maçante;
Maturidade e escolha de produtos de qualidade e inteligência;	O excesso de segurança pode atrapalhar na hora de o profissional se abrir para novas ideias;
Ruptura com as gerações anteriores e seus paradigmas;	Temem a demissão ou perda do espaço conquistado para a geração seguinte.
Busca maior por seus direitos	Desconfiança da hierarquia e importância de status.
Preparação e preocupação maior com as gerações futuras	Questionamentos constantes, inclusive com autoridades.

FONTE: Adaptação elaborada pelos autores com base na obra de ZEMKE (2008)

“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).

Esta geração tem por característica a dedicação ao trabalho, comprometimento, segue os valores e objetivos da empresa em que atuam, são pessoas que buscam equilíbrio entre vida pessoal e profissional e sabem lidar com a tecnologia.

As pessoas da geração X valorizam o conteúdo e se satisfazem com a profundidade das informações oferecidas. No Brasil, é composta por 56 milhões de pessoas. É evidente que há uma variedade de comportamentos entre elas. Daí a importância de se trabalhar a individualidade. (RUIC 2017).

## **Geração Y**

São as pessoas nascidas entre as décadas de 1980 e meados da década de 1990, esses profissionais desta geração, foram marcados pela transformação tecnológica e, com histórico econômico bastante favorável, os profissionais dessa geração, puderam basear sua trajetória profissional de acordo com seus desejos. Essa geração busca o todo momento o emprego dos sonhos, pois possuembastante preparo acadêmico.

Tabela 3 - Geração Y

<b>Características</b>	<b>Dificuldades</b>
Estão sempre conectados	Conflito entre suas expectativas individuais e as demandas do trabalho;
Procuram informações fácil e imediata;	Lidar com política interna
Digitam ao invés de escrever	Superficialidade
Preferem e-mail a cartas	Não gostam de ouvir críticas
Vivem de rede de relacionamentos virtuais	Arrogantes
Compartilham tudo que é seu: dados, fotos e hábitos.	Necessidade de feedback constante
Estão sempre em busca de novas tecnologias;	Falta de planejamento

FONTE: Adaptação elaborada pelos autores com base na obra de LOIOLA (2015)

Esta geração tem por característica a tecnologia, pois já nasceram hiperconectados, são criativos, buscam desafios, procuram ambientes de trabalho flexíveis, empregos alinhados aos seus valores. Muitas vezes agem pelo impulso, não gostam de trabalhar com processos engessados e com muitas burocracias.

Com o mundo relativamente estável, eles cresceram em uma década de valorização intensa da infância, com internet, computador e educação mais sofisticada que as gerações anteriores. Ganharam autoestima e não se sujeitam a atividades que não fazem sentido em longo prazo. Sabem trabalhar em rede e lidam com autoridades como se eles fossem um colega de turma. (LOIOLA 2015)

Logo, estes profissionais estão sempre em alta no mercado de trabalho, pois sempre buscam o autodesenvolvimento.

## Geração Z

São as pessoas nascidas a partir de 2001, estes profissionais desta geração já nasceram conectados com o mundo tecnológico e, não sabem viver sem ela, por isso fazem uso deste recurso não apenas para trabalhar, mas como estilo de vida.

Tabela 4 - Geração Z

<b>Características</b>	<b>Dificuldades</b>
Chamados de nativos digitais;	São um tanto quanto desconfiados quando o assunto é carreira de sucesso e estudos formais, a maioria já não acredita mais em fazer uma só coisa para o resto da vida ou passar sua vida profissional inteira em uma só empresa;
São autodidatas;	Carência emocional;
Desapegado das fronteiras geográficas;	Descrença na educação e carreira formais;
Demasiadamente ansiosos;	Famosa geração “silenciosa” pelo uso excessivo dos fones de ouvido;

FONTE: Adaptação elaborada pelos autores com base na obra de YÁÑEZ (2016)

Esta geração tem por característica a facilidade da tecnologia de ponta a ponta, gostam de trabalhar sozinhas, terem autonomia no ambiente corporativo e busca de conhecimentos, conseguem se envolver e adaptar rapidamente as mudanças que o mundo corporativo exige cada vez mais. Lidam facilmente com o mundo “VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo), ou seja, trabalham de forma rápida, eficaz e eficiente. Trazendo inovações e novas estratégias para facilitar o cotidiano nas organizações.

Os jovens de hoje, da chamada geração Z, usam muito bem as tecnologias e podem prescindir da educação formal. Para eles, empreender alguma coisa não está relacionado a estudar; eles constroem carreiras flexíveis, podendo entrar e sair do mercado de trabalho a qualquer momento. (YAÑEZ 2016)

Segundo Martins (2018).“O termo VUCA nasceu do acrônimo das palavras em inglês Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity (em português: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, respectivamente)”.

Entretanto essas gerações por terem múltiplas habilidades tendem a transitar por diversos cargos e carreiras, refletindo negativamente na estabilidade, trazendo insegurança da permanência nas organizações.

Ainda de acordo com Martins (2018). “Apesar do contexto militar, a expressão traduz muito bem os desafios enfrentados no âmbito empresarial. Com o surgimento de tecnologias disruptivas e novos modelos de negócios”.

Outro fato importante a ser ressaltado é o imediatismo que engloba essa geração, o departamento de Recursos Humanos deve adotar políticas de diversidade e inclusão, esta geração necessita sentir-se enquadrado em um propósito significativo e coerente, quando se sentem parte deste propósito valorizam as oportunidades de aprendizado e até mesmo em alguns casos são capazes de abrir mão de certos benefícios, se perceber que o trabalho que estão desenvolvendo está alinhado ao seu propósito.

Segundo Cortella (2016) “Seja na relação afetiva, seja na relação de trabalho, você é distraído quando é capturado pela monotonia. Por isso, a monotonia é o principal adversário da motivação”.

Entretanto não se pode confundir monotonia com rotina, pois a rotina em muitos casos é primordial para excelente execução de um processo, já a monotonia gera desconforto e desmotivação.

## **CONCLUSÃO**

No presente estudo constatou-se que é primordial reconhecer e principalmente respeitar as diferenças entre as gerações.

O departamento de Recursos Humanos tem um papel imprescindível nas organizações, é importante olhar para os outros, entender suas características, enaltecer seus pontos fortes e respeitar as diferenças. Todos têm seu valor, enxergar isso é um ponto de partida crucial para a construção de carreiras e equipes vencedoras.

Por mais que cada geração tenha sua característica própria, os pontos em comum também fazem sentido. Baby Boomers e Geração X são conhecidos por dedicarem-se de corpo e alma à empresa.

A geração Y valoriza o treinamento e desenvolvimento por mais que os jovens tenham tendência a preferir um ambiente de trabalho mais dinâmico.

Profissionais das gerações X e Y possuem similaridades, pois os grupos buscam equilibrar vida profissional e pessoal, antes de tudo prefere ser reconhecido pelo bom trabalho.

Salienta-se que através desta pesquisa, identificou-se que existem muitos pontos a serem melhorados/explorados em cada geração, principalmente as gerações mais novas, pois cada vez mais, estas gerações estão modificando a forma de se trabalhar nas organizações. Já existe uma nova geração, chamada geração Alfa que são pessoas

nascidas a partir de 2010, que entrará no mercado de trabalho em breve, que também terá papel importante nos ambientes organizacionais, pois já entrarão completamente conectados as altas tecnologias e donos de suas próprias carreiras.

Para ter um ambiente de trabalho harmonioso, cooperativo é de bom grado que exista uma mescla de gerações, através desta junção é possível fazer uma integração e troca de experiências, conhecimentos, culturas, crenças e valores, que são a base de toda e qualquer organização.

Por fim, conclui-se que o pedagogo empresarial tem um papel chave na área de desenvolvimento, onde o ensino-aprendizagem esteja presente desde a seleção, mantendo constante programa de treinamento e capacitação dos colaboradores com vista à melhoria da empresa em todos os setores. O pedagogo empresarial deve estar acima de tudo constantemente atualizado, pois romperá a barreira da estagnação operacional. Somente com treinamentos e desenvolvimentos estendidos aos colaboradores haverá transformações e mudanças significativas. Tudo isso requer uma didática esclarecedora por parte do pedagogo empresarial, mesmo que leve algum tempo. Isso possibilitará elaborar projetos educacionais que estejam adequados aos objetivos da organização.

## REFERÊNCIAS

**BERG**, Ernesto Artur. Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. ed. Curitiba: Juruá, 2012.  
<http://blog.brasilacademico.com/2015/12/conflito-de-geracoes-geracao-x-y-z-baby.html>. Acesso em 07/09/2019.

**CARVALHO**, Anderson. As Gerações Baby Boomer, X, Y e Z. Disponível em: <http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/> Acesso em: 29/10/2019.

**CHIAVENATO**, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**CORTELLA**, Mario Sérgio. Porque fazemos o que fazemos? Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização. São Paulo: Editora Planeta, 2016, Edição Kindle posição 278 de 1170.

**DOMINGUEZ**, Carlos. Sete coisas que você precisa saber sobre a geração Millennial, 21/03/2016. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/sete-coisas-que-voce-precisa-saber-sobre-geracao-millennial/> Acesso em: 08 de Outubro de 2019.

**FERREIRA**, Caroline; **SANTOS**, Kétlem S. Publicação de artigos científicos. Análise do conflito de gerações em uma empresa de pequeno porte, 03/2016. Curso de Administração de pessoas - Centro Universitário UNIBH – Belo Horizonte MG Disponível em: [https://unibhadministracao.files.wordpress.com/2016/03/ketlem-silmara-santos\\_conflito-de-gerac3a7c3b2es-em-uma-empresa-de-pequeno-porte\\_89971.pdf](https://unibhadministracao.files.wordpress.com/2016/03/ketlem-silmara-santos_conflito-de-gerac3a7c3b2es-em-uma-empresa-de-pequeno-porte_89971.pdf) Acesso em: 08 de Outubro de 2019.

**FRIEDRICH**, Taíse Lemos; **WEBER**, Mara A. Lissarassa. Gestão de conflitos: Transformando conflitos oraganizacionais em oportunidades, 14/01/2014. Disponível em: [http://crars.org.br/artigos\\_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html](http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html) Acesso em: 08 de Outubro de 2019.

**FORQUIN**, Jean Claude. Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. Congresso Internacional CO - Educação de gerações, São Paulo, Sesc, Outubro 2003.

**IFD**, Iris. Sucesso Jovem. As gerações X, Y e Z e suas características/Qual sua geração? 31/03/2011. Disponível em: <<https://www.ifd.com.br/marketing/geracao-x-geracao-y-geracao-z/>> Acesso em: 26 de Outubro de 2019.

**KALACHE**, Alexandre, Geração com mais de 50 anos revoluciona velhice e cria 'gerontolescência', diz guru da longevidade. 25/07/2017. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-40336295>> Acesso em: 29/10/2019.

**LOIOLA**, Rita. Geração Y. 2015. Disponível em: <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html> Acesso em 29/10/2019.

**MARTINS**, Jairo. Mundo VUCA: o que é e qual a influência na gestão das organizações. 21/12/2018. Disponível em: <https://blog.fnq.org.br/mundo-vuca-o-que-e/> Acesso em 28/10/2019.

**MEYER**, Maximiliano. Quais as diferenças entre as gerações X, Y e Z e como administrar os conflitos? 16/10/2014. Disponível em: <<https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos>> Acesso em: 04 de Outubro de 2019.

**PASINATO**, Carolina Camara Soares. Os pontos positivos e negativos da geração nativa digital, 24/10/2016. Disponível em: <<http://www.sistemaepu.com.br/noticias/ver/7123/Gera%C3%A7%C3%A3o+Z%3A+Os+pontos+positivos+e+negativos+da+gera%C3%A7%C3%A3o+nativa+digital>> Acesso em: 04 de Outubro de 2019.

**PATI**, Camila. 4 Gerações trabalhando juntas. Um final feliz é possível? 14/06/2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/4-geracoes-trabalhando-juntas-um-final-feliz-e-possivel/>> Acesso em: 08 de Outubro de 2019.

**PATI**, Camila. Os pontos fortes e fracos das apresentações da geração X e Y, 14/06/2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/os-pontos-fortes-e-fracos-das-apresentacoes-da-geracao-x-e-y/>> Acesso em: 04 de Outubro de 2019.

**RIBEIRO**, Amélia Escotto do Amaral. Pedagogia Empresarial: a atuação do pedagogo na empresa. Rio de Janeiro: Wak, 2010.

**ROBBINS**, S.P Administração: Mudanças e Perspectivas. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002.

**RUIC**, Gabriela. Como conversar com a geração X (e conquistá-la) 21/07/2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/marketing/como-conversar-com-a-geracao-x-e-conquista-la/> Acesso em: 29/10/2019.

**SANTOS**, Rachel de Figueiredo; **SANTOS**, Samara dos. O pedagogo nas organizações empresariais, pág. 5, 2016. Curso de Pedagogia - Faculdade São Luís de França, Aracaju SE. Disponível em: <https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/tcc6.pdf>. Acesso em 01/11/2019.

**VERGARA**, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas 15ª Edição São Paulo: Editora Atlas S.A 2014

**WOOD**, JR; **PICARELLI FILHO**, Vicente. Remuneração e Carreira por Habilidade e por Competências, 3ª Edição Revista e Ampliada, Editora Deloitte – 2004

**YAÑEZ**, Oscar. Como as diferentes gerações aprendem. 1/12/2016. Disponível em: <https://www.revistaeducacao.com.br/como-diferentes-geracoes-aprendem/> Acesso em 29/10/2019.

<https://www.youtube.com/watch?v=WcPI3a5gF88> Acesso em 07/09/2019.

**ZAMPROGNA**, Luana. O Comportamento das gerações Baby Boomers, X e Y e o reflexo na gestão de pessoas na empresa, 14/04/2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-comportamento-das-geracoes-baby-boomers-x-e-y-e-o-reflexo-na-gestao-de-pessoas-da-empresa>> Acesso em: 04 Outubro de 2019.

**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, 2008.