

**Conflito organizacional, Multigeracional**  
**Hatany Yuri R. Ribas e Raphael S. I. de Freitas**  
**Robson Luís de Araújo**  
**Centro Universitário de Anápolis – UniEVANGÉLICA**

**Nota do Autor**

Hatany Yuri Ramalho Ribas, acadêmico de Psicologia do Centro Universitário UniEvangélica-Anápolis-Go, contato: [hatany@hotmail.com](mailto:hatany@hotmail.com)

Raphael Inácio Silva de Freitas, acadêmico de Psicologia do Centro Universitário UniEvangélica-Anápolis-Go, contato: [raaphasilvaf@gmail.com](mailto:raaphasilvaf@gmail.com)

Robson Luís de Araújo, Mestre em Psicologia, professor orientador do Centro Universitário UniEvangélica-Anápolis-Go, contato: [robsonpsijuridico@gmail.com](mailto:robsonpsijuridico@gmail.com)

## **Resumo**

Com o avanço da tecnologia cada vez mais rápido, as organizações têm que se adaptar em uma velocidade igual ou maior, para que se mantenham competitivas no mercado. Através da aquisição de novos talentos, necessitando por sua vez também, propiciar que seu colaborador tenha uma oportunidade de se atualizar constantemente. O trabalho sendo parte indissociável na vida do ser humano, apresenta características próprias nas suas relações. Os indivíduos de diferentes gerações têm visões que diferem sobre o sentido do labor, o que pode ocasionar atritos. Faz necessário, portanto um estudo para entender essas diferenças, e como a atuação do profissional de psicologia pode intervir para a garantia da qualidade de vida e produtividade dentro de uma organização. O objetivo dessa revisão bibliográfica é entender as possíveis causas de conflitos geracionais na organização, mostrando a atuação do profissional de psicologia na intervenção desse processo. Buscou-se caracterizar as principais gerações atuantes no mercado de trabalho até o presente ano, examinou-se o sentido de trabalho para os Baby boomers, geração X e Y, caracterizou-se as organizações e analisou-se os conflitos das gerações nas organizações, foram feitos levantamentos bibliográficos nos livros e artigos disponíveis em português inglês e espanhol. O presente trabalho apesar de explicitar a ideia de conflito de gerações através dos artigos pesquisados, não consegue esgotar a temática, não deixando claro o tipo de conflito que acontece entre eles, nem dos impactos que esses causam na organização, todavia traz a temática a análise.

**Palavras-Chaves:** psicologia, organizacional, conflito, gerações, trabalho

### **Conflito organizacional, Multigeracional**

As organizações renovando seus conhecimentos, conceitos e metodologias de trabalho para que possam se manter no mercado, são obrigadas a ter uma velocidade de resposta e adaptação cada vez mais rápidas. As transformações tecnológicas, econômicas e de pensamento, frente a esta situação progressivamente mais disputada, as organizações, assim como seus membros precisam se atualizar (Oliveira, Santos, Carreira & Andrade, 2018).

Com um simples apertar de botão ou um toque na tela, obtém-se informações e conhecimentos em tempo real o que antes precisava de um profissional, uma capacitação para se fazer, agora aprende-se com um vídeo, discute-se em grupos online e pesquisa-se na internet (Corrêa, Lima, Conceição, Souza & Konrad, 2016).

Paralelo a isso, o desenvolvimento científico e medicinal propicia melhor qualidade de vida e por consequência maior longevidade e produtividade. Com isso, nas organizações se tornam comum ter de três a quatro gerações (Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z) trabalhando em um mesmo ambiente. O que já cria atritos por uma simples questão de individualidades, perspectivas, resultados, comprometimento, entre outras causas. Agrava-se, com o acréscimo de visões as quais divergem em função da experiência pregressa ou por capacidade de visualizar algo se aliando ao uso das tecnologias de informação e comunicação (Quartarolli, Silva, Souza & Serafim, 2015).

O envelhecimento na época presente não implica necessariamente em inatividade e dependência como era o conceito em décadas anteriores. Segundo a Organização Mundial de Saúde [OMS] (2002) citado pelo Ministério da Saúde (2005), o envelhecimento não é caracterizado por uma idade biológica definida, vai mais além, fazendo analogias as capacidades físicas, que alguns considerados “idosos” apresentam mais aptidão física do que os que são considerados jovens baseando em suas idades. O envelhecimento ativo se configura como o engajamento em contextos sociais, financeiros, culturais, religiosos, etc.

O objetivo dessa revisão bibliográfica é entender as possíveis causas de conflitos geracionais na organização, apresentando a atuação do profissional de psicologia na intervenção desse processo.

#### **Características das Gerações**

A ideia aqui retratada de geração remete ao conceito de indivíduos que nasceram em uma mesma época e conviveram com transformações e eventos sociais que modificaram sua

forma de pensar, agir e sentir o mundo a sua volta, dessa forma sendo localizados em um tempo específico. (Gomes,2016)

Os seres humanos possuem características particulares, o que a princípio dificultaria categoriza-los em determinada geração. Contudo, observa-se neles, comportamentos que permitem sua classificação pela sua similaridade em determinada categoria geracional. A esse respeito, Bauman diz o seguinte:

Nenhum ser humano é exatamente igual a outro – e isso se aplica tanto aos jovens quanto aos velhos. Contudo, é possível notar que, em determinadas categorias de seres humanos, algumas características ou atributos tendem a aparecer com maior frequência que em outras. É essa “condensação relativa” de traços característicos que nos permite falar, em primeiro lugar, em “categorias”, sejam elas nações, classes, gêneros ou gerações. Ao fazê-lo, ignoramos temporariamente a multiplicidade de características que faz de cada um de seus integrantes uma entidade única e irrepitível, diferente de todas as outras, um ser que se destaca de todos os demais membros da “mesma categoria” (Bauman, 2011, p.49).

Pensar em mudanças na sociedade, na forma de consumo, apresentando produtos e serviços ao longo dos anos, seria possível desenhar uma linha na história. Onde se observa o desenvolvimento dessas modificações que culminaram no panorama presente. Essa por consequência, precisa ser consideravelmente ampla a fim de captar a totalidade, levando em conta relevantes pormenores e suas peculiaridades dessa transição. Há alternativas que possibilitam esta observação, por exemplo pela análise de gerações (Horta, 2018).

## **Descrição das gerações**

### ***Baby boomers***

A geração *Baby Boomers* é caracterizada por indivíduos que estão com a idade aproximadamente entre 50 anos e 70 anos. Essa denominação tem origem nos Estados Unidos da América, logo após a 2ª Guerra Mundial, devido ao elevado índice de natalidade nesse período (Silva, 2017).

Esse acontecimento tem ligação com a volta dos combatentes ao lar, pelos pensamentos positivos dos mesmos em relação ao futuro, pelo fim da guerra. Como consequência do aumento populacional que necessitava dos mais variados produtos e serviços, houve uma expansão no mercado mundial para atender essas necessidades. O crescimento econômico e industrial moldou a forma de consumo dessa geração, que foi influenciada por jornais, revistas, cinema e principalmente pela televisão (Bauman, 2011; Horta, 2018).

Foi a primeira geração a se desenvolver em frente ao aparelho, permitindo que todos tivessem acesso a mesma informação e compartilhassem ideias similares. A mídia tinha papel importante, pois além de produtos e serviços ofertados, ela ditava comportamentos. Pela primeira vez, foi concebido a ideia de juventude, já que essa geração se denominaria assim, mudando a forma como a sociedade via o desenvolvimento humano. Foi marcada pelo movimento *hippie*, feministas, negros, *gays* e pelo *rock'n roll* entre outros (Bauman, 2011; Horta, 2018).

A acentuada natalidade ocorreu ao redor do mundo e conectado a ela está seu senso de transformação. Estudiosos descrevem a geração desse período como laboriosos. Os quais buscavam obter a estabilidade e a garantia de comodidade satisfatória, aos seus herdeiros diretos. Receavam retroceder ao patamar experimentado de privações, oferecendo aquilo de que não puderam desfrutar por sua vez (Bauman, 2011; Horta, 2018).

No Brasil, os *baby boomers* vivenciaram a mudança da capital do Rio de Janeiro para Brasília e estiveram presentes de forma direta ou indireta nos manifestos de oposição ao golpe militar, tornando-se mais conscientes dos seus direitos e deveres. Além disso, viram surgimento do rock paralelo a bossa nova e a jovem guarda (Chaves & Dias, 2017).

### **Geração X**

Os filhos do Baby Boomers, a geração X, apresentam uma parcela de duração menor em relação as demais gerações. Nasceram entre as décadas de 60 e 70, são caracterizados por uma instabilidade atrelada ao mundo em constante transformação (Chiuzi, Gonçalves & Lorenzini, 2011).

Essa geração mesmo tendo uma moral no trabalho ponderada, tem um ponto de vista descrente e um posicionamento de desdém frente a superiores. Para eles, o comando se dá por esforço e se tem um fardo de falta obrigação com os fatos rotineiros. Estão ocupando os cargos mais influentes nas organizações na época presente. Ao contrário das antecessoras, tiveram contato com novas possibilidades de comércio, aprendizado de novos idiomas e desenvolvimento tecnológico como, os canais fechados de televisão, o uso da informática aplicada ao serviço e o contato via *networks* que surgiram posteriormente aos anos 80 (Ferreira, Paiva, Ferreira, & Suzuki, 2013).

Aprenderam a não dependerem tanto dos pais, por ausência dos mesmos, quer por dedicação extrema ao trabalho ou pelos inúmeros casos de separação que ocorreram na época. Em função disso, diferentemente dos pais, escolheram em ter uma estabilidade entre profissão e

momentos em família, tendo preferência por maleabilidade e contentamento profissional (Vescovi, 2012).

Em terras brasileiras tem um perfil dicotômico, em consequência da experiência com a ditadura militar e a coerção ao livre manifesto. São egocêntricos, sarcásticos, com alta confiança em si mesmos, com conhecimento objetivo dos seus direitos, com preferência por versatilidade, criação livre e autonomia, apesar de sentirem precisar de um retorno sobre o resultado de suas ações. Foi desenvolvida em meio a globalização, o aparecimento da AIDS (síndrome de imunodeficiência humana), da informática, observaram a lealdade dos seus progenitores ao labor e a independência das mulheres ganhar mais espaço.

Viveram as mais variadas formas de reprimir os níveis elevados da inflação com estratégias econômicas, cresceram propensos a procurar equilíbrio financeiro. São profissionais que não buscam dedicar-se em atender as exigências dos seus superiores, diferente dos *baby boomers*, priorizando o contentamento na atividade. Optando por permanecer por um longo período em uma mesma organização na expectativa de uma elevação ao um cargo melhor. Ao atingir sua meta no ambiente profissional e pessoal inclinam a estagnação, deixando de lado seu desenvolvimento ocupacional (Chaves & Dias, 2017).

### **Geração Y**

Estudiosos afirmam que os que nasceram entre 1981-1990 (com 28 a 37 anos), presenciaram um período histórico com notável desenvolvimento da tecnologia, estabilidade da economia, reconhecimento da infância enquanto fase da vida humana e da liberdade democrática dos cidadãos (Novelli, Leite, & Sitta, 2010).

Existem diversas teorias do porquê de nomear essa geração como a geração Y, uma das mais aceitáveis alega que nomenclatura se deu por conta que essa geração surgiu após a geração X resultando, assim, no nome de Y. Pode-se, portanto, perceber algumas particularidades: autonomia, estímulo, busca pelo instantâneo, novidade, tecnológicos, avanços sustentáveis, receptividade e originalidade (Gaspar, Kubo, Campi & Santos, 2014).

Um fator essencial sociológica da geração Y, provém de se desenvolverem numa notável época da inovação da tecnologia, que foi o término da guerra fria; nessa instância, a tecnologia chegava ao seu auge. O surgimento dessa geração se deu coincidentemente com o primeiro lançamento de um ônibus espacial no mundo, fato extremamente marcante na história (Gaspar et al., 2014).

Indivíduos da Geração Y possuem conhecimento avançado quando se trata de tecnologia, que torna um fator marcante dessa geração. Outro notável ponto nesses jovens é o fato de que podem modificar e promover inovação no contexto das organizações que estão inseridos. Tal fato é evidenciado como uma particularidade boa desses jovens, constantemente posicionada em contraste à experimentação, convivência, precaução e estratégias das demais gerações (Comazzetto, Vasconcellos, Perrone & Gonçalves, 2016).

Esses indivíduos entraram há pouco no mercado. Estes se desenvolveram num momento mais favorável, não encontram dificuldade com a diferença e foram pioneiros em nascerem no convívio do desenvolvimento tecnológico. Em sua maioria, indagam mais que o normal, mais antenados e com mais aptidão para empreender. Além disso, almejam o alto e colocam muito valor no trabalho (Knob & Goergen, 2016).

Ainda se tratando desse grupo, eles possuem um desafio maior em trabalhar com outros indivíduos, por serem mais egocêntricos e instantâneos, pois querem perceber com rapidez os frutos de seus esforços. A entrega de resultados desses indivíduos possui algumas características exclusivas, pois esse processo coloca bastante valor nisso. Diante do seu anseio de crescer profissionalmente, frequentemente tomam atitude de procurar o responsável de sua organização para indagarem sobre sua performance profissional (Knob & Goergen, 2016).

## **Geração Z**

Constituída por sujeitos que estão sempre interagindo por meio de aparelhos móveis, e envolvidos com causas sustentáveis, não se pode estabelecer o período exato da Geração Z. É possível que se trate de participantes da Geração Y, levando em conta que grande parte dos escritores têm afirmado que o nascimento destes indivíduos se deu em meados da década de 90 e início dos anos 2000. A letra “Z” é oriunda do termo “zapear”, que significa o ato de realizar mudanças repentinas e ligeiras entre os canais da televisão, almejando algo que satisfaça, ou até mesmo, por costume. O termo em inglês “zap”, quer dizer “realizar qualquer coisa velozmente” e assim como “euforia”. Nos dias de hoje, preenchendo as salas de ensino médio e fundamente, estes indivíduos deram um fim no predomínio dos ensinamentos explanativos dentro do contexto escolar. Alternar entre exposição do assunto em questão e atividades não é mais suficiente: o uso da tecnologia tornou-se vital para que os educadores obtenham a concentração desses jovens (Toledo, 2012).

Com essa explanação das diferenças entre as gerações, que é nosso objeto de investigação, necessita-se deixar claro, que um indivíduo com idade mais avançada que tenha boa adaptabilidade as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, pode se enquadrar em mais de uma geração, o que seria o ideal para seu crescimento profissional (Corrêa et al., 2016).

### Competências geracionais

Atualmente estão inseridos no mercado de trabalho várias gerações cada qual com suas particularidades, estímulos e percepção sobre sua trajetória profissional. Características como disciplina, estrutura, construção, alicerce de carreira, estabilidade, segurança e lealdade representam os *baby boomers*. Posterior a eles, a geração X pode ser descrita com ceticismo, tolerantes, egoístas, autônomos, compulsivos por trabalho. Buscando uma estabilidade entre pessoal e profissional aliada ao bem-estar. Optando por permanecer por muitos anos na mesma empresa, na ânsia de subir de cargo. Na sequência, a geração Y composta por adultos, habilitados no uso de redes sociais e suas tecnologias, sem estrutura, desafiador, instantâneo, empreendedores, com desdém para subordinação. Tendem a procurar por superar adversidades que surgem. Priorizam empregabilidades mais que ocupação (Fantini & Souza, 2015).

Na tabela abaixo há uma síntese das principais competências das gerações frente ao trabalho:

Tabela 1

#### Características das gerações na organização

<b>Baby Boomers</b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>	<b>Geração Z</b>
Motivados	Céticos	Autonomia	Imediatistas
Otimistas	Meritocracia	Orientados na Tecnologia	Hierarquia vertical não faz sentido
Lealdade à empresa	Equilíbrio Pessoal	Consumista	Hiper conectados
Respeito a Hierarquia	Equilíbrio Profissional	Curiosos	Rapidez
Valorizam a carreira	Empreendedor	Imediatismo	Aprendem o que querem quando querem
Aumento populacional	Informalidade	Criatividade	Sem fronteiras
Preocupados com o dever e a segurança	Hierarquia menos rigorosa	Multitarefa	Criativos
Aversão a conflitos	Disposição em aprender	Tudo é possível	Guiados por ídolos
Estima o sucesso	Estabilidade financeira	Busca Resultados	Ansiosos
Competitivos	Foco Produtividade	Reconhecimentos	Pensamento complexo

Adaptado de (Gaspar, Kubo, Campi & Santos, 2014; Veloso, Dutra, & Nakata 2016; Reginatto, 2018; Maurer, 2013)

As diferenças de competências descritas acima não são antagônicas para o mercado de trabalho, são complementares, são competências desenvolvidas por cada geração, sobre os meios disponíveis para suas aprendizagens. No entanto, todos os indivíduos de diferentes gerações podem desenvolver a competência pertencente a outra geração, basta estar disposto, motivado e adaptado as mudanças daquele momento histórico. Exemplos destas adaptabilidades: A geração *Baby Boomers* aprendeu a datilografia, e teve que se adaptar aos computadores da X, posteriormente tiveram que se adaptar aos *notebooks* e tabelas avançadas de Excel, com programas específicos da geração Y. E atualmente está tendo que adaptar-se aos *Smartfones*, a realidade virtual, substituindo os encontros reais, da geração Z.

### **As organizações**

A palavra organização, tem muitas conceituações e estudos para tentar apanhar seu entendimento em sua profundidade, indo além da gramática enquanto tema, tanto em Administração quanto em Psicologia. Nesse contexto surgem implicações como consequência da busca pelo seu entendimento, que alteram o modo como se observa esse assunto em particular. Inicialmente precisamos refletir sobre o caráter da organização, ela existe enquanto ser tangível, ou se trata de uma metodologia, ajuntamento de relações humanas, espontâneas, subjetivas, não sendo possível de ser visualizadas objetivamente? (Loiola et al., 2014).

Outro ponto que interfere no estudo do assunto diz respeito a atuação, quem atua em quem? A organização que regulamenta, traça ações, implementa códigos de conduta ou o indivíduo que assim fazendo, define a organização? (Loiola et al., 2014).

Moran (2007) em seu livro faz um comparativo entre pessoas e organizações:

As organizações são como as pessoas. Encontramos organizações mesquinhas, fechadas, autoritárias, voltadas para o passado, que repetem rotinas, que são incapazes de evoluir. Existem outras organizações que evoluem perifericamente, que só fazem mudanças cosméticas, de fachada, sem mexer no essencial. Existem também organizações deslumbradas, que mudam de acordo com as modas, com os gurus de plantão, que adotam acriticamente as novidades, em que o marketing é mais importante que a realidade. Há, finalmente, organizações que possuem uma visão integrada, aberta, flexível das pessoas, dos seus objetivos, do seu futuro. Organizações interessantes são as que veem, em cada problema, um desafio. Organizações problemáticas são as que enxergam mais os problemas do que as oportunidades e fazem destes novos problemas (Moran, 2007, p.193).

As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram

atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não (Chiavenato, 2009).

Essa relação entre candidatos e as empresas, assim como, diversos aspectos, constituem o mercado de trabalho. Por meio da oferta de mão-de-obra e a disponibilidades de vagas em local específico e período específico. Sendo determinado pelas corporações e suas opções de trabalho. Chiavenato, (2009).

### **Como as gerações encaram o trabalho nas organizações**

*Baby boomers* são concordes com a ordem estabelecida entre subordinado e chefia, rígidos, obedecendo as normas e os códigos sem contestar, com comprometimento extremo e fidelidade a organização. Preferem uma comunicação aberta baseando-se na consideração recíproca, simples e afável. Creem que o retorno é importante para a gerência dos serviços. (Lopes & Vargas, 2017)

Os *X-ers* valorizam o trabalho, harmonia financeira, afim de obter suas metas, colocando sua carreira como ponto central de sua orientação, podendo conduzir ao êxito na profissão. Procuram também do mesmo modo se dedicar a ascensão própria, antes de cogitar da constituição da família. Tem uma preocupação com a qualidade de vida, embora muitas vezes o trabalho fique a frente dessas necessidades, sendo vistos como egocêntricas. Sendo práticos, realistas e objetivos e muito seguros das suas decisões com forte senso de justiça e equidade (Santos, Ariele, Diniz & Dovigo, 2011).

Essas características pessoais andam em conjunto com os desejos das organizações, porém, se mostram retraídos e hesitantes quando tem de compartilhar ideias em grupo. São mais atuantes no desenvolvimento e administração de empreendimentos já estabelecidos no meio econômico, considerando que as organizações optam por equilíbrio, progresso e expansão diante das crises financeiras. Gerando rendimentos por meio de sistemas já implementados, utilizando-se das vivências do trabalho e das situações cotidianas. Com passar dos anos, essa geração tem a inclinação ficar sem motivação, apáticos e descontentes com o trabalho (Diniz, Lazzari, Ventura, Pinheiro & Constâncio, 2015; Mattos et al., 2011).

A geração Y tem a esperança de que as empresas se adaptem para atender suas exigências, não sentem medo de ficarem desempregados, preferem ser reconhecidos e se identificar com os ideais da organização, em vez de ter um emprego. Precisam de feedback, optando por aprimorar suas competências para ter várias opções no mercado de trabalho conforme as suas demandas. Além disso, por conta crescer em meio ao desenvolvimento da

tecnologia, estão familiarizados com ela, realizando mais de uma atividade por vez (Nakazone & Alves, 2018).

Caraterizados pela vontade de aprender, dão muita importância para atividades coletivas, não se adaptando muito bem com noções de hierarquia. Procuram alcançar seus êxitos sozinhos sendo imediatistas no que se refere a crescimento na organização. Transformam o local de trabalho, ditando novos modelos de costumes e conduta. São mais sociáveis que as gerações predecessoras, estimam trabalhar em organizações que sejam exemplo de ética e seriedade com a sociedade (Bortoluzzi, Back & Olea, 2016).

Geração Z no que diz respeito ao lado profissional, são multitarefas, ou seja, conseguem fazer, e entender, várias coisas ao mesmo tempo, segundo matéria da Revista Exame (2006), nenhuma geração anterior demonstrou essa habilidade natural tão bem quanto os Zs, realizar tarefas online ou não, simultaneamente. Essa geração, também é caracterizada pelo imediatismo, e buscam resultados rápidos dentro da organização; a hierarquia tradicional não faz mais sentido, se eles querem falar com o chefe, vão, entram na sala e falam como se fosse mais um colega. Tal atitude, não era comum nas gerações anteriores. Esse novo grupo de profissionais chega ao mercado procurando empresas que valorizem a conectividade, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalidade (Novaes, Bertolazzi, Zanandrea & Camargo, 2016).

## **O Trabalho**

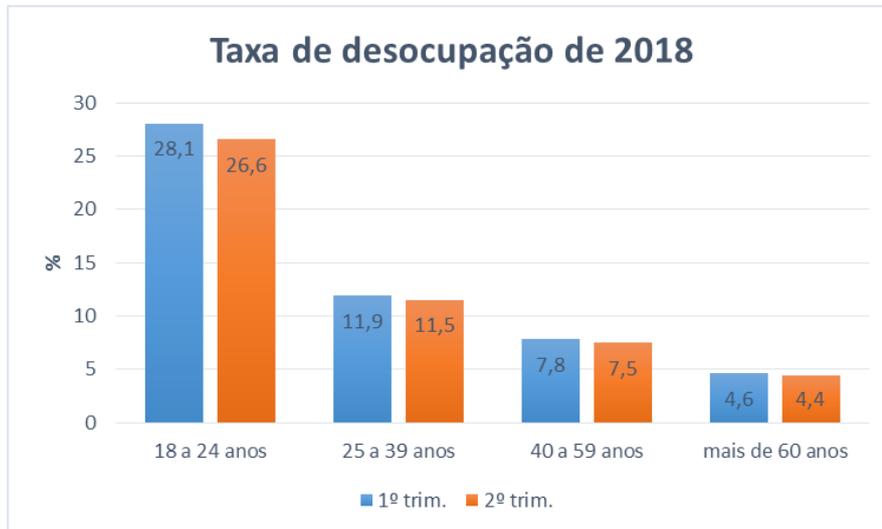
O labor compõe o processo evolutivo da humanidade e está presente em sua existência desde seus primórdios, principalmente na coletividade. Sobretudo por estar intimamente ligado à sua sobrevivência e por passar um tempo expressivo de sua vida nessa atividade. Fazendo a construção de elementos que vão fazer parte de sua personalidade e do perfil social (Rosa, 2018).

Esse termo serve para caracterizar uma série de fatores, criando critérios com os quais um indivíduo emprega sua energia em determinando tipo de atividade, entre elas podemos classificar: a remuneração, reconhecimento, habilidade para a atividade em si, possibilidade de crescimento, relacionamento com interpessoal, as regras que regem o ambiente de trabalho e o tempo gasto com o mesmo (Cavazotte, 2012).

Segundo a carta conjuntura do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a qual discorre sobre o mercado de trabalho, taxa de desocupação, ou seja, o índice de

desemprego, apresenta maior percentual entre jovens de 18 a 24 anos, englobando grande parte da geração Z.

Gráfico 1

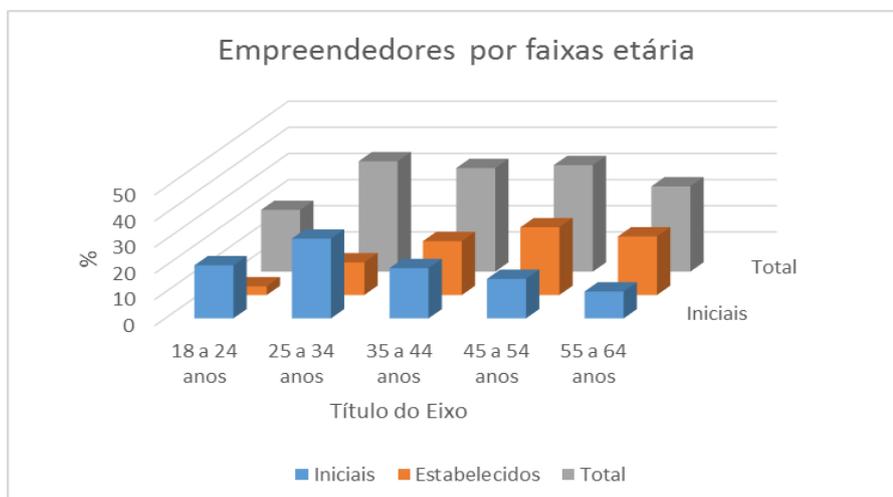


Fonte: IPEA, 2018

O gráfico demonstra, maior desemprego na geração Y e Z, que já foi explicitado pelos autores citados acima. Corroborando com os estudos nos quais se mostram que essa geração é mais preocupada com seus objetivos pessoais do que com os da organização, e que os indivíduos dessa geração que se adaptaram as mudanças impostas, hoje estão em cargos de chefias ou são empreendedores.

Paralelo a isso, gráfico 2, mostra que a geração Y tem o maior número no que se refere a iniciativa empreendedora, em contraponto aos *baby boomers*, que tem o maior número no que se diz respeito a empreendimento já consolidado.

Gráfico 2



Adaptado de: Sebrae, 2018.

As análises dos gráficos demonstram como as gerações são complementares em suas competências e agregam ao mundo do trabalho, todavia nem sempre esse encontro de gerações ocorre de forma harmoniosa, caso os objetivos da empresa ou do trabalho não convença alguma das gerações pode-se ter um cenário de conflito intergeracional.

### **Conflito**

Cada indivíduo apresenta uma particularidade no seu desenvolvimento constante, os modos de pensar, agir e significados sobre o trabalho se alteram e se modificam a cada momento. Além de influências externas, o que antes era prioridade pode passar a ser tornar secundário (Cavazotte, et al.2012).

Segundo Robbins (2005, p. 269, citado por Andrade, Mendes, Correa, Zaine & Oliveira), o conflito é um fenômeno natural da vida organizacional. Ele não pode ser completamente eliminado. Por quê? Porque (1) os membros organizacionais têm objetivos diferentes; (2) há recursos escassos, como alocações orçamentais, que várias pessoas querem e pelas quais estão dispostas a lutar; e (3) as pessoas em organizações não veem tudo de forma igual, como resultado das diversas origens, do tipo de educação, da formação cultural, das experiências vividas e de seus interesses. No entanto, a existência de conflitos nas organizações tem um lado positivo: estimula a criatividade, a inovação e a mudança – e somente por meio da mudança uma organização pode se adaptar e sobreviver.

Levantamentos revelaram as transformações ocorridas no mercado de trabalho no que se refere a inserção e/ou saída de gerações do mesmo, no decorrer dos anos.

Na tabela 2 é mostrado as sínteses das conclusões de alguns estudos.

Tabela 2

Linha do tempo de pesquisas sobre conflito de gerações.

AUTORES	CONCLUSÕES
Santos, Cipulla, Cestaro, Beghini & Augusto, 2014	Mostram que entre as gerações há mais pontos em comum do que diferenças
Fantini & Souza, 2015	Mostram que em sua pesquisa as gerações Baby boomers e X são similares, no que diz a respeito à números de empregos em sua carreira profissional.
Diniz, et al., 2015	No seu estudo observou que a geração X e Y apresentam estabilidade no que se refere a conflitos não se observando fatos dignos de menção.
Sousa, 2016	Constata no seu trabalho que há um maior número de conflitos entre a geração X e Y do que entre os <i>Baby boomers</i> e a geração Y
Ferreira, Santos & Souza, 2016	Relata que apesar da grande rotatividade da geração Y estão em maior número na empresa.
Comazzetto, Vasconcellos, Perrone & Gonçalves, 2016	Observam que a geração Y é vista de forma positiva pelas outras gerações, mas também como ameaça as empresas por sua falta de comprometimento com o processo e com a organização.
Lopes & Vargas, 2017	Apontam que os diferentes tipos de líderes por geração apresentam elementos em comum na sua gestão, em contrapartida, cada estilo de gestão tem uma particularidade.
Perret & Costa, 2018	Afirmam que apesar das visões negativas que as gerações têm uma da outra, reconhecem suas qualidades no ambiente de trabalho.

### Conflitos intergeracionais

Os *baby boomers* por serem rígidos e leais a organização, apresentam maior dificuldade em aceitar mudanças, por não vivenciaram o desenvolvimento de novas tecnologias no decorrer da sua carreira profissional, somente no final, tem maior dificuldade em lidar com ela e por isso, tem dificuldade nas relações com as gerações que fazem uso dela naturalmente.

A geração X aprendeu a resolver problemas de um jeito mais sistemático, utilizando de ferramentas e ações sem necessitar dos meios tecnológicos. Diferente da geração Y, que conviveu em meio as mudanças tecnológicas, desenvolveu velocidade e aptidões para o uso

delas na resolução dos mesmos problemas. A forma como cada uma dessas gerações lida com as questões organizacionais pode vir a ser uma causa de conflitos, assim como a ocupação dos postos de trabalho. Os *Baby Boomers* vêm de um período onde um dos fatores que mais contava para sua promoção era seu tempo junto à organização, atualmente a progressão de um indivíduo está mais ligada ao seu desenvolvimento próprio e contribuição para a empresa (Santos et al., 2014)

Torna-se comum ter em cargos de chefia membros de gerações mais novas, e com menos tempo nas empresas, o que causa certa estranheza em membros da *Baby Boomers*, ocasionando conflitos. A geração Y quer opinar nas ações das organizações e ser ouvido, sendo mais prático e informal nas suas relações profissionais, já o profissional da geração X é mais formal nos diálogos e apresenta maior respeito à hierarquia. Por ser multitarefas, a geração Y pode ser vista fazendo mais de uma coisa por vez, o que pode ser visto pelas gerações anteriores como uma falta de compromisso e foco com o trabalho. (Santos et al., 2014)

Os integrantes da geração Z são marcados pela velocidade, e estarem sempre conectados, querendo respostas as suas dúvidas de imediato, para isso, querem estar em contato com seus chefes, dialogando como se estivessem falando com um colega, outras vezes como se estivessem falando com um subordinado, o que pode ser interpretado como uma falta de respeito pelas outras gerações que não estão acostumadas com esse proceder. Outra característica é que sempre estão buscando aprender e tendem a não ouvir o conselho das outras gerações por já terem aprendido com o auxílio da internet.

### **Psicólogo nas organizações**

A psicologia organizacional e do trabalho (POT), se subdivide em três vertentes a distinguir. A primeira denominada psicologia do trabalho tem por objetivo entender as relações entre o procedimento humano e o labor (ocupação e atividade). Das suas várias inquirições, ressalta-se a busca pelo entendimento acerca do impacto do trabalho no cotidiano e na saúde do trabalhador, tanto na individualidade quanto em grupo (Zanelli & Bastos, 2014).

A psicologia organizacional, tem seu campo de atuação voltado para comportamento no ambiente de trabalho e as organizações e com base nisso compreender o contexto social e psicológico que norteiam a organização como um grupo de indivíduos que seus atos

necessitam ser alinhados com a finalidade de alcançar resultados que caracterizam o sentido da organização (Zanelli & Bastos, 2014).

Por último, e não menos importante, temos a gestão de pessoas, amparadas em compreensões de regras comuns, decide como a instituição recruta, agrega, julga, promove e mantém seus colaboradores. Tem como principal função entender a relação humana e a organização em si, com foco nas políticas que direcionam a organização através do agir individual e coletivo de maneira a convergir com as metas e por consequência, com a missão (Zanelli & Bastos, 2014).

A função principal ou a atividade que define o imenso universo de atuação em psicologia abrange descobrir, avaliar, entender as relações nas suas diversas extensões, que definem a existência dos indivíduos, das coletividades e das corporações em complicado desenvolvimento gradual, compondo, deste modo, mecanismos e ações de prevenção e promoção da saúde em seu amplo aspecto, sem perder de vista a qualidade dos resultados do trabalho, de onde se faz a manutenção da sua existência e da sociedade (Zanelli & Bastos, 2014).

Sendo de fundamental importância que o psicólogo se atente em como o colaborador fez sua inserção no mundo do trabalho, bem como, as relações que mantem com o mesmo e seus participantes. O profissional de psicologia organizacional necessita entender esse trabalhador e o que ele entende por laboração. Afim de que obtenha ferramentas adequadas para interferir mais acertadamente nas situações tanto de cunho psíquico, como ambientalno que se refere a esfera de trabalho (Zanelli & Bastos, 2014).

Um dos meios que o psicólogo tem para minimizar o conflito na organização começa muito antes da entrada do colaborador na nela através da avaliação de seu currículo, nesse aspecto, quando uma análise é bem-feita, permite uma filtragem que começando nesse ponto, vai se tornando cada vez mais precisa até alcançar o candidato que mais se alinhe a política (missão, visão e valores) da organização. Garantindo uma adaptação e aceitação mais rápida tanto do indivíduo a função quanto da organização ao indivíduo (Gurka & Nogueira, 2016).

### **Considerações Finais**

Os objetivos de se verificar as causas de conflitos foram atingidos, pois o que se percebeu de conflitos são percepções divergentes na forma de atuação profissional de cada

geração. Pois cada geração desenvolveu ao longo da sua trajetória mecanismo para lidar com o labor e o mercado de trabalho.

Há poucos trabalhos que abordam a geração Z no mercado de trabalho sendo difícil, fazer uma análise clara de suas características, o fato se deve provavelmente, pela mesma estar entrando no mercado de trabalho nesses últimos anos o que ainda não é possível de realizar avaliações consistentes, mostrando os resultados da sua presença no mercado de trabalho

Outro quesito que pode se notar dentro das organizações multigeracionais é a forma com a qual as gerações *Baby boomers* e X lidam com o operacional o qual muitas vezes é mais formal, presando pela metodologia do serviço, focando no que estão fazendo, o que garante a qualidade da atividade, mas que ao mesmo tempo pode comprometer a velocidade do resultado. Diferentemente da geração Y e Z, os quais são multitarefas, buscam a resolução rápida e eficaz, desenvolvendo várias ações ao mesmo tempo, mas deixando em dúvida a qualidade do processo. Por serem mais hábeis com a tecnologia produzem mais em menos tempo.

Observou-se nos artigos elencados uma “divisão” em duas categorias, uma mais antiga composta pela geração *Baby boomers* e X e outra mais nova composta pela geração Y e Z, por terem características afins, se entendem mais facilmente. As primeiras tendo aversão as tecnologias, sendo mais leais ao emprego e também tendo maior aceitação a noção de hierarquia. Divergindo das outras gerações que se identificam muito com as tecnologias e suas mudanças, procuram mais a empregabilidade por meio de novos empreendimentos ou startups, tendo um tratamento igual para igual independente do cargo que se ocupa. Esses valorizam a competência pessoal à posição na empresa.

Em todos os artigos pesquisados, que abordam questões de conflitos entre gerações, foram feitas ponderações acerca de conflitos, mas não explicam se a presença deles causa impacto direto na produção, no serviço ou na organização, sendo necessário mais pesquisas para verificar a existência ou ausência dessa realidade.

Todas essas questões são causadoras de conflitos, que é algo presente nos contextos organizacionais, eles não devem ser vistos só como algo ruim, por possibilitar a troca de conceitos e a partir desses desenvolver conhecimentos entre as partes em conflito, garantindo uma escolha mais equilibrada que agrade a ambas as partes envolvidas, quando bem gerenciadas/ mediadas.

É preciso que o psicólogo esteja atento as características de cada geração, e os possíveis conflitos que possam ocorrer, para utilizar desses, de forma tal que contribua

positivamente, tanto com o crescimento da organização como de seus colaboradores. Pois mesmo apresentando características distintas, as diferenças entre as gerações, não impedem que o indivíduo desenvolva competências de outras gerações sendo necessário apenas esforço e dedicação.

O psicólogo torna-se importante na promoção de programas que visam o aperfeiçoamento em ambientes organizacionais, palestras, sobre as relações de trabalho, com o objetivo de fazer com que diminuam os atritos causados por conflitos.

Percebe-se a necessidade de haver maiores debates sobre a função do psicólogo no ambiente organizacional, visto que não foi observado nas literaturas analisadas uma delimitação clara de onde é o seu lugar e papel na organização, fica explícito que há uma tendência a restringir sua atuação ao processo de recrutamento e seleção, pois se trata do único profissional habilitado para o uso dos testes de avaliação psicológicos.

O psicólogo através das técnicas e procedimentos atinentes a sua formação pode atuar na troca de informações não só entre as gerações, mas entre os colaboradores de forma geral, fazendo a ponte entre estes e a organização para um bom convívio, garantindo uma atualização constante, trazendo bem-estar, motivação, gerando maior produtividade.

Nota-se também que há poucos estudos na área da psicologia que abordam a temática, a maioria provém da área de administração, trazendo a necessidade de que mais acadêmicos de psicologia e psicólogos se empenhem nesse campo. Para tanto é preciso mais pesquisas de campo direcionadas a temática, com instrumentos privativos da área, como os testes, a fim de que possam ser mais caracterizados e resguardados pela profissão.

## Referências

- Bauman, Z. (2011). 44 Cartas do Mundo Líquido Moderno, In Bauman, Z, (Perreira, V. Trad). No rastro da geração Y, (1º ed., cap12, pp. 49). Rio de Janeiro: Zahar
- Bortoluzzi, F. R., Back, G. D., Olea, P. M. (2016). Aprendizagem e geração x e y: uma revisão sistemática da literatura. Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, 3, (6), 64-89. Recuperado de [http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/169/pdf\\_69](http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/169/pdf_69)
- Brasil, Instituto de pesquisa econômica aplicada (2018). Carta conjuntura, Seção VII, Mercado de Trabalho. Recuperado de [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/180919\\_cc\\_40\\_mercado\\_de\\_trabalho.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/180919_cc_40_mercado_de_trabalho.pdf)
- Brasil, Ministério da Saúde. (2005). Envelhecimento ativo: uma política de saúde. Recuperado de [http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/envelhecimento\\_ativo.pdf](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/envelhecimento_ativo.pdf)
- Cavazotte, F. de S. C. N., Lemos, A. H. da C., & Viana, M. D. de A. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 10(1). Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512012000100011&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000100011&lng=pt&tlng=pt). doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512012000100011>
- Chaves, B. G.& Dias, C. A. (2017, agosto). Gerações baby boomers, x, y e z: um estudo sobre a rotatividade voluntária na região sudeste do brasil no período de 2005 a 2015. Encontro nacional de cursos de graduação em administração, Brasília, DF, Brasil, 28. Recuperado de [http://www.enangrad.org.br/2017/pdf/2017\\_ENANGRAD270.pdf](http://www.enangrad.org.br/2017/pdf/2017_ENANGRAD270.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). O subsistema de provisão de recurso humanos. In Idalberto C. (7ed.) Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa, (cap. 02, pp.18) Barueri: Manole.
- Chiavenato, I. (2009). Recrutamento de pessoal. In Idalberto C. (7ed.) Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa, (cap. 04, pp.66) Barueri: Manole.
- Chiuzi, R. M., Gonçalves P. B. R. & Lorenzini. F. G. (2011). Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, 19 (2), 579-590. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=513751438018>
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S.J. L., Perrone, C.M, & Gonçalves, J. (2016). A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1), 145-157. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932016000100145&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932016000100145&script=sci_abstract&tlng=pt). doi: <https://dx.doi.org/10.1590/1982-3703001352014>
- Corrêa C. C. M. Jr., Lima, F. A., Conceição, I. A., Souza, W. A., Konrad, M. R. (2016). O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. *Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós*, (21). Recuperado de [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170509162633.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162633.pdf)

- Diniz, A. L, Lazzari, G. de C., Ventura, J. S. F., Pinheiro, L. S. & Constâncio, M. V. (2015). Os desafios dos líderes na condução das gerações baby bommers, x e y no ambiente de trabalho. (Trabalho de Conclusão de Curso) Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium-UNISALESIANO. Lins, São Paulo, Brasil. Recuperado de <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/58877.pdf>
- Fantini, C. & Souza, N. (2015). Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. Revista IPEcege, 1(3/4). Recuperado de <https://revista.ipecege.com/Revista/article/view/25>. doi: <https://doi.org/10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126>
- Ferreira, C. Santos, K. S. & Souza, M. A (2016). Análise do conflito de gerações em uma empresa de pequeno porte. (Trabalho de conclusão de curso). Centro Universitário de Belo Horizonte-UNIBH, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Recuperado de [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)
- Ferreira, E. J. dos S. I, Paiva, E. M., Ferreira, G. R. & Suzuki, M. M. (2013). Conflito de gerações nos projetos. ENIAC, 2 (2), p. 127-140. Recuperado de [https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/114/pdf\\_14](https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/114/pdf_14)
- Gaspar, M. A., Kubo, E. K. de M., Campi & R. N.Santos, G. R. (2014). Estilos de Gestão de Empreendedores de Diferentes Gerações: Um Estudo com Proprietários Baby Boomers, X E Y em Franquias. Encontro de estudo em empreendedorismo e gestão de pequenas empresas (EGEPE), Goiânia, Goiás, Brasil, 8. Recuperado de <http://www.egepe.org.br/anais/tema04/121.pdf>
- Global Entrepreneurship Monitor (2017). Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo. Recuperado de [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf)
- Gomes, A. G (2016, abril). Geração milênio: Comportamento nas Organizações e nos Mercados de Trabalho Comparação com gerações anteriores. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal. Recuperado de <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21687/1/TFM.pdf>
- Gurka, D. P. Q. & Nogueira, M. S. (2016). Psicólogo organizacional: a evolução do saber e da prática dentro da organização. (Trabalho de conclusão de curso) Univag-Centro universitário, Várzea Grande, Mato Grosso, Brasil. Recuperado de <http://www.repositoriodigital.univag.com.br/index.php/Psico/article/view/108/107>
- Horta, A. A. (2018). Design, comportamento e juventude: gerações Baby Boomer, X e Y. Cuadernos del Centro de Estudios em Diseño y Comunicación. Ensayos, (69), 1-6. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232018000400006&lng=es&tlng=pt](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232018000400006&lng=es&tlng=pt).
- Knob, M. A. S & Goergen, C. (2016). Percepção de carreira para a geração y – um desafio para as organizações. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe). 6(3). Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/31061/21487>. doi: <https://doi.org/10.20503/recape.v6i3.31061>

- Loiola, E., Bastos, A. V., Borges-Andrade, J. E., Nérís, J., Leopoldino, C., Souza, J. J. de, & Rodrigues, A. C. A. (2014). Cognições e aprendizagem na Psicologia Organizacional e do Trabalho contemporânea. *Revista Brasileira de Psicologia*, 01(02). Recuperado de <http://revpsi.org/wp-content/uploads/2014/12/Loiola-et-al.-2014-Cogni%C3%A7%C3%B5es-e-aprendizagem-na-Psicologia-Organizacional-e-do-Trabalho-contempor%C3%A2nea.pdf>
- Lopes J. P. E & Vargas, K. S. (2017). Conflito ou encontro de gerações? O perfil de gestão e o trabalho em equipe entre as gerações baby boomer, x e y (Trabalho de conclusão de curso). Universidade Federal do Pampa, Pampa, Rio Grande do Sul, Brasil. Recuperado de <http://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riui/2150/1/Jos%C3%A9%20Pedro%20Echevarria%20Lopes%202017.pdf>
- Mattos, C. A. de, Bichoffe, P., Valenciano, T. C. dos S., Gentile, V. de O., Godinho, P. J. M., Lima, (2011) A. B. *Revista Científica do Unisalesiano*, Lins, São Paulo, ano 2, (4). Recuperado de <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo17.pdf>
- Maurer, L. A. (2013). As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações (dissertação de mestrado). Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/554/1/AndreMaurer.pdf>. doi: <http://hdl.handle.net/11624/554>
- Moran, J. (2007). Desafios na Comunicação Pessoal. In *Gerenciamento nas organizações*, (3ª Ed.), São Paulo: Paulinas. Recuperado de [http://www.eca.usp.br/prof/moran/site/textos/desafios\\_pessoais/organiz.pdf](http://www.eca.usp.br/prof/moran/site/textos/desafios_pessoais/organiz.pdf)
- Nakazone, K., & Alves, A. (2018). Os desafios dos líderes que conduzem a geração y na gestão do conhecimento. *Revista Triângulo*, 11(2), 325-345. Recuperado de <http://seer.uftm.edu.br/revistaeletronica/index.php/revistatriangulo/article/view/2995/3072>. doi: <https://doi.org/10.18554/rt.v0i0.2995>
- Novaes, T., Bertolazzi, M. A., Zanandrea, G., Camargo, M. E., (2016). Geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho. Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil. 16. Recuperado de <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvimostrappga/paper/viewFile/4869/1569>
- Novelli, V. A. M., Leite, M. C. & Sitta, M. I. U. (2010) Mediação da informação: usuários gerações veteranos, baby boomers, x, y, e z. Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, São Conrado, Rio de Janeiro, Brasil, 16. Recuperado de <https://docplayer.com.br/24876813-Mediacao-da-informacao-usuarios-geracoes-veteranos-baby-boomers-x-y-e-z.html>
- Oliveira, M., Santos, E., Carreira, S., Andrade, J. R. (2018, abril 07). A importância da motivação na gestão do conhecimento nas organizações: um estudo numa empresa portuguesa. *ISLA Multidisciplinary e-Journal*, 1, (1), 16-30. Recuperado de [http://www.islasantarem.pt/images/ficheiros/islac\\_journal/ISLAc\\_Journal-V11-2018.pdf](http://www.islasantarem.pt/images/ficheiros/islac_journal/ISLAc_Journal-V11-2018.pdf)

- Perret Q. M & Costa, G. M. T. da (2018). Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: a importância de uma gestão eficaz. Revista de Educação Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai – IDEAU, 13 (27), 1-15. Recuperado de [https://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/403\\_1.pdf](https://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/403_1.pdf)
- Quartarolli, F. P., Silva, G. A. da, Souza, J. C. T. de & Serafim, A. B. (2015). Os conflitos interpessoais entre as gerações y, x e baby boomer nas organizações. Memorial TCC – Caderno da Graduação, 1(1), 233-251. Recuperado de <https://memorialtcccadernograduacao.fae.edu/cadernotcc/article/view/16/13>
- Reginatto, C. (2018). Estudo de âncoras de carreira em profissionais de recursos humanos das gerações bb, x e y. Monografia de Pós-graduação, Rede Lasalle, Brasil. Recuperado de [https://biblioteca.unilasalle.edu.br/docs\\_online/tcc/pos\\_graduacao/mba\\_gestao\\_de\\_pessoas\\_e\\_lideranca\\_coach/2018/creginatto.pdf](https://biblioteca.unilasalle.edu.br/docs_online/tcc/pos_graduacao/mba_gestao_de_pessoas_e_lideranca_coach/2018/creginatto.pdf)
- Rosa, J. R. da (2018) O entrincheiramento organizacional e a intenção empreendedora do indivíduo: estudo junto às startups e empresas de tecnologia de informação do estado do rio grande do sul. Dissertação de mestrado em administração, Universidade Federal do Pampa. Sant’Ana do Livramento, Rio Grande do Sul, Brasil. Recuperado de <http://dspace.unipampa.edu.br:8080/jspui/bitstream/riu/2963/1/Juliana%20Ribeiro%20da%20Rosa%20-%202018.pdf>
- Santos, C. F. dos, Arieite, M., Diniz, M. V. C., Dovigo, A. A. (2011, outubro). O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers. Seminários em Administração (SemeAd), São Paulo, São Paulo, Brasil. 14. Recuperado de <https://originaconteudo.com.br/arquivos/Artigo-geracoes-X-Y-e-Baby-boomers.pdf>
- Santos, I. C. dos, Cipulla, J. D., Cestaro, H. J., Augusto, R. B. de B. (2014). Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os baby boomers e gerações subsequentes. Revista Científica Hermes, (11) 26-46. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4776/477647158002.pdf>
- Silva, E. T. da. (2017, dezembro). Tecnofobia: comportamento e possíveis sintomas em pessoas das gerações x e Baby Boomers que residem em Parnamirim-RN. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. Recuperado de [https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/6344/1/EmersonTS\\_Monografia.pdf](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/6344/1/EmersonTS_Monografia.pdf)
- Sousa, R. F. de (2016). Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: Estudo de caso na Procuradoria Geral do Trabalho - PGT (Trabalho de conclusão de curso) Brasília, Brasil. Recuperado de [http://bdm.unb.br/bitstream/10483/13940/1/2016\\_RayanneFidelisdeSousa.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/13940/1/2016_RayanneFidelisdeSousa.pdf)
- Toledo, P. B. F. (2012). O comportamento da geração Z e a influência nas atitudes dos professores. Simpósio de Excelência em Gestão da Tecnologia (SEGeT), Resende, Rio de Janeiro, Brasil. 9. Recuperado de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/38516548.pdf>
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S. & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. REGE - Revista de Gestão 2 (23), 88-98. Recuperado de [https://ac.els-cdn.com/S1809227616300108/1-s2.0-S1809227616300108-main.pdf?\\_tid=253fe0ab-cb56-4356-a05b-88f940425be0&acdnat=1541797018\\_703fc6603f615fd324464d9322e63eaf](https://ac.els-cdn.com/S1809227616300108/1-s2.0-S1809227616300108-main.pdf?_tid=253fe0ab-cb56-4356-a05b-88f940425be0&acdnat=1541797018_703fc6603f615fd324464d9322e63eaf). doi: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>

Vescovi, R. A. (2012). Os comportamentos de cooperação e competição entre as gerações nos ambientes de trabalho. Dissertação de Mestrado, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, Espírito Santo, Brasil. Recuperado de

[http://www.fucape.br/public/producao\\_cientifica/8/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Renata%20Agostini%20Vescovi.pdf](http://www.fucape.br/public/producao_cientifica/8/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Renata%20Agostini%20Vescovi.pdf)

Zanelli, J C. & Bastos, A. V. B. (2014). Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: Zanelli, J. C.; Borges-andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Org.). Psicologia, organizações e trabalho (2ª ed., Cap. 15, pp 549-582). Porto Alegre: Artmed.