

**AMBIENTE DE TRABALHO X GERAÇÕES TECNOLÓGICAS: DESAFIOS  
EMPRESARIAIS CONTEMPORÂNEOS NO BRASIL**  
**ENTORNO DE TRABAJO X GENERACIONES TECNOLÓGICAS:  
DESAFÍOS EMPRESARIALES CONTEMPORÂNEOS EN BRASIL**  
**WORK ENVIRONMENT X TECHNOLOGICAL GENERATIONS:  
CONTEMPORARY BUSINESS CHALLENGES IN BRAZIL**

Juliane da Silva Guabiroba\*  
ju.adv@hotmail.com

Pillar Fernandes Azevedo da Silva\*  
pillarfs96@gmail.com

Patrícia Nunes Costa Reis\*  
patricia.nunes@foa.org.br

Ricardo César da Silva Guabiroba\*\*  
ricardocesar@id.uff.br

\*Centro Universitário de Volta Redonda, Volta Redonda/RJ – Brasil  
\*\* Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda/RJ - Brasil

---

## **Resumo**

O ambiente organizacional se constitui a partir do tipo de organização, da estrutura organizacional e das funções de seus funcionários. As organizações possuem, em seu quadro funcional, uma mistura de gerações que possuem características totalmente diferentes, requerendo da liderança estratégias no sentido de promover um convívio harmônico entre elas. Neste contexto, o objetivo deste estudo foi de levantar os desafios do ambiente organizacional contemporâneo no Brasil referentes às gerações tecnológicas em trabalhos publicados nos últimos cinco anos, e, em seguida, verificar se estes desafios são os mesmos para todas as gerações. Como objetivo específico, almeja-se averiguar quais desafios mais se repetem nos trabalhos pesquisados. Almeja-se ainda analisar as relações de causa e efeito dos desafios levantados. O método de pesquisa foi estruturado em quatro passos, envolvendo busca e seleção de artigos, análise desses artigos, identificação dos desafios contemporâneos e contagem da ocorrência desses desafios. Assim, identificou-se nove desafios contemporâneos, sendo alguns diferentes e outros comuns a cada geração tecnológica. Concluiu-se ainda que o desafio de maior frequência está em aumentar a qualidade de vida dos funcionários, além de constatar que o desafio de reduzir a rotatividade de pessoal pode ser combatido a partir do combate a outros desafios raiz.

Palavras-Chave: Geração tradicional/veterana; Geração Baby Boomers; Geração X, Y e Z; ambiente organizacional; desafios contemporâneos; gerações tecnológicas.

## **Resumen**

El entorno organizacional se basa en el tipo de organización, la estructura organizacional y las funciones de sus empleados. Las organizaciones tienen, en su personal, una mezcla de generaciones que tienen características totalmente diferentes, que requieren estrategias de liderazgo para promover una convivencia armoniosa

entre ellas. En este contexto, el objetivo de este estudio fue plantear los desafíos del entorno organizacional contemporáneo en Brasil con respecto a las generaciones tecnológicas en trabajos publicados en los últimos cinco años, y luego verificar si estos desafíos son los mismos para todas las generaciones. Como objetivo específico, nuestro objetivo es descubrir qué desafíos se repiten más en los trabajos investigados. También tiene como objetivo analizar las relaciones de causa y efecto de los desafíos planteados. El método de investigación se estructura en cuatro pasos, que incluyen la búsqueda y selección de artículos, el análisis de estos artículos, la identificación de desafíos contemporáneos y el conteo de la ocurrencia de estos desafíos. Así, se identificaron nueve desafíos contemporáneos, algunos diferentes y otros comunes a cada generación tecnológica. También se concluyó que el desafío más frecuente es aumentar la calidad de vida de los empleados, además de descubrir que el desafío de reducir la rotación del personal puede abordarse combatiendo otros desafíos fundamentales.

Palabras clave: Generación tradicional/veterana; Generación de Baby Boomers; Generación X, Y, Z; ambiente organizacional; desafíos contemporáneos; generaciones tecnológicas.

### **Abstract**

The organizational environment is based on the type of organization, the organizational structure and the functions of its employees. Organizations have, in their staff, a mixture of generations that have totally different characteristics, requiring leadership strategies in order to promote a harmonious coexistence between them. In this context, the objective of this study was to raise the challenges of the contemporary organizational environment in Brazil regarding technological generations in works published in the last five years, and then to verify whether these challenges are the same for all generations. As a specific objective, we aim to find out which challenges are more repeated in the researched papers. It also aims to analyze the cause and effect relationships of the challenges raised. The research method was structured in four steps, involving search and selection of papers, analysis of these papers, identification of contemporary challenges and counting the occurrence of these challenges. Thus, nine contemporary challenges were identified, some different and others common to each technological generation. It was also concluded that the most frequent challenge is to increase the quality of life of employees, in addition to finding that the challenge of reducing staff turnover can be tackled by combating other root challenges.

Keywords: Traditional/veteran generation; Baby Boomers Generation; Generation X, Y and Z; organizational environment; contemporary challenges; technological generations.

---

## **1. Introdução**

Uma organização é compreendida como um conjunto de indivíduos que se articulam para alcançar objetivos comuns de um espaço político-econômico, devendo ser instituída de tal maneira que seja capaz de enfrentar a concorrência, manter sua

capacidade de trabalho e realizar lucro suficiente para manter-se como unidade independente (NASCIMENTO et al., 2016).

No Século XXI, as organizações têm, tanto na informação e no conhecimento, subsídio para auxiliar a tomada de decisão. As transformações em decorrência da globalização são visíveis, cabendo a elas serem proativas para lidar com clientes, concorrentes e fornecedores, propendendo gerar diferenciais competitivos para sua atuação (SANTOS; VALENTIM, 2015).

Neste contexto, o ambiente empresarial se constitui a partir do tipo de organização, da estrutura desejada, de sua constituição física e das funções de seus colaboradores que contribuem direta ou indiretamente para o seu bom desempenho.

Desse modo, o ambiente organizacional é compreendido como espaço complexo na sociedade contemporânea (NASCIMENTO, 2014). Este é capaz de produzir conhecimento, embora somente seja eficiente se transformá-lo em estratégias de ação.

Esses indivíduos podem estar expostos a diferentes ambientes e estruturas, como uma estrutura hierárquica, rígida, com definições precisas de tarefas e responsabilidades e um fluxo de comunicação verticalizado de cima para baixo, ou uma estrutura flexível com pouca ênfase na hierarquia, responsabilidades flexíveis continuamente em redefinição (DAVILA et al., 2012). Essas estruturas podem impactar de diferentes formas as gerações.

Cada vez mais há a necessidade de compreender que a nova geração de colaboradores está cada vez mais independente, visando sua própria realização pessoal, e, em busca de inovações a todo o momento (JORGE et al., 2019). Além disto, as organizações possuem em seu quadro funcional uma mistura de gerações, com valores, visões e características totalmente diferentes, visando promover um convívio harmônico entre as gerações (PEREIRA; BLANES, 2014).

Neste viés, destaca-se o problema de pesquisa ao indagar se os desafios no ambiente organizacional são os mesmos para cada uma das gerações tecnológicas? Ocorre que este entendimento é necessário para que ações de gestão de recursos humanos sejam implementadas em ambientes organizacionais.

Assim sendo, o objetivo geral deste estudo está em levantar os desafios do ambiente organizacional contemporâneo no Brasil referentes às gerações tecnológicas em trabalhos publicados nos últimos cinco anos, para, em seguida, verificar se estes desafios são os mesmos para todas as gerações.

Já por meio dos objetivos específicos, almejam-se:

- a) Verificar quais desafios mais se repetem nos trabalhos pesquisados;
- b) Avaliar as relações de causa e efeito dos desafios levantados;

Para alcançar o objetivo proposto, além desta Introdução, este estudo foi organizado da seguinte forma: a Seção 2 traz o contexto histórico, características e comportamento nas organizações das gerações tecnológicas, envolvendo a geração veterana, a geração Baby Boomers, a geração X, a geração Y e a geração Z; a Seção 3 discorre sobre o método explicando como o estudo foi conduzido; a Seção 4 traz os resultados e discussão sobre os desafios contemporâneos; por fim, a Seção 5 traz as conclusões, limitações e sugestões para novos estudos.

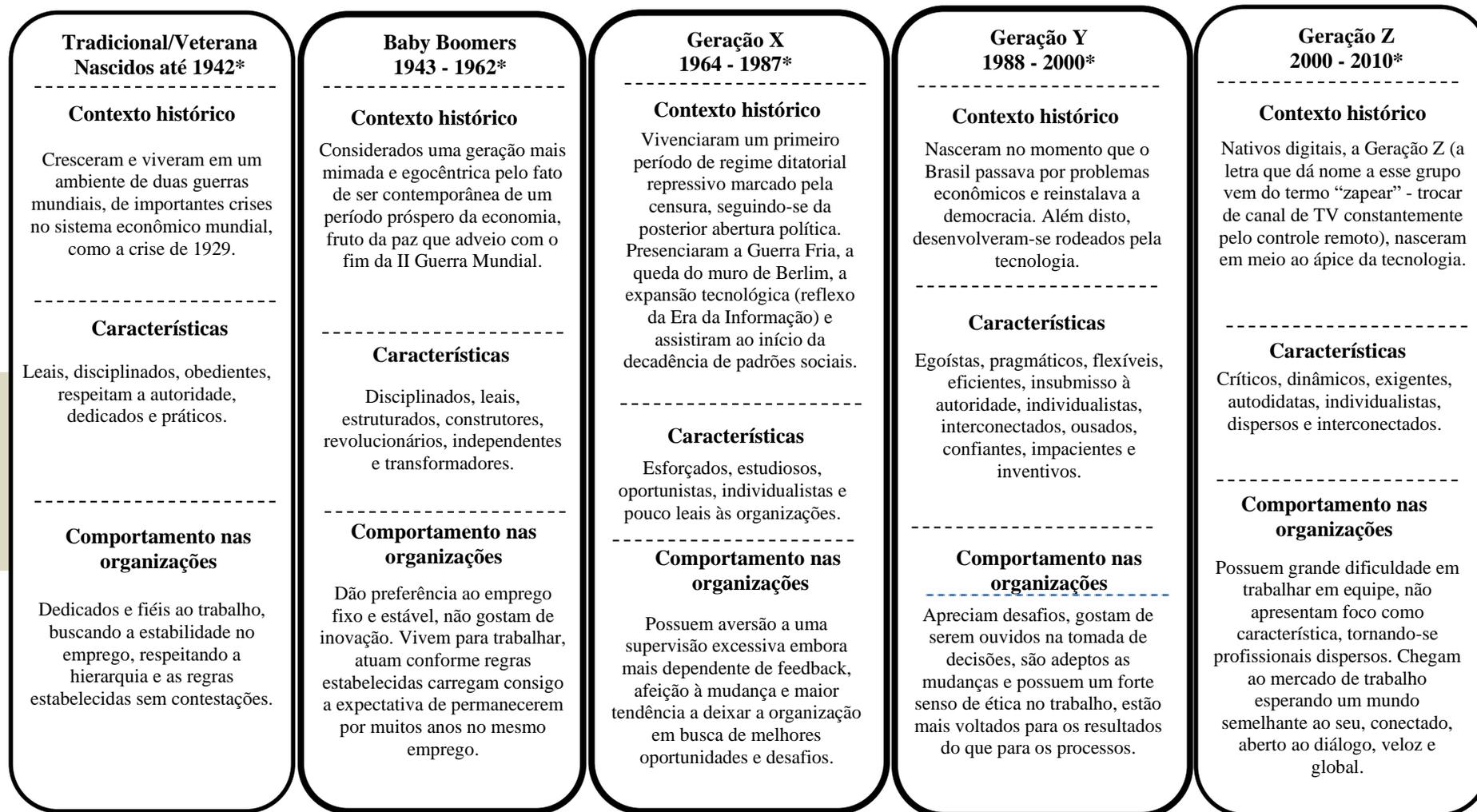
## **2. Gerações tecnológicas**

O conceito de geração foi primeiramente introduzido na teoria sociológica nos anos de 1950 (NOVAES, 2018), pontuando que as gerações não são formadas apenas por pessoas de mesma idade ou nascidas numa mesma época, mas por pessoas que foram modeladas numa época, por um mesmo tipo de influência educativa, política ou cultural (REIS et al., 2013). O interessante é que a literatura estudada não apresenta um consenso em relação à divisão temporal das gerações. Os períodos de cada geração são encontrados com intervalos parecidos, entretanto, outras vezes não (NASCIMENTO et al., 2016).

Por convenção, geralmente o espaço que vai de uma geração a outra é de aproximadamente 25 anos. Entretanto, alguns autores convencionam que os limites temporais ou períodos que especificam uma geração vêm seguindo a lógica de aceleração tecnológica sobre os modos sociais de existência e experiência, encurtando-se, cada vez mais, de 30 para 25, 20 ou mesmo 10 anos (NOVAES, 2018).

Assim sendo, os indivíduos podem integrar diferentes gerações, como a geração veterana, a geração Baby Boomers, a geração X, a geração Y e a geração Z. A Figura 1 apresenta um quadro resumo contemplando o contexto histórico das gerações, bem como suas características e comportamento nas organizações.

Figura 1: Contexto histórico das gerações tecnológicas, suas características e comportamento nas organizações.



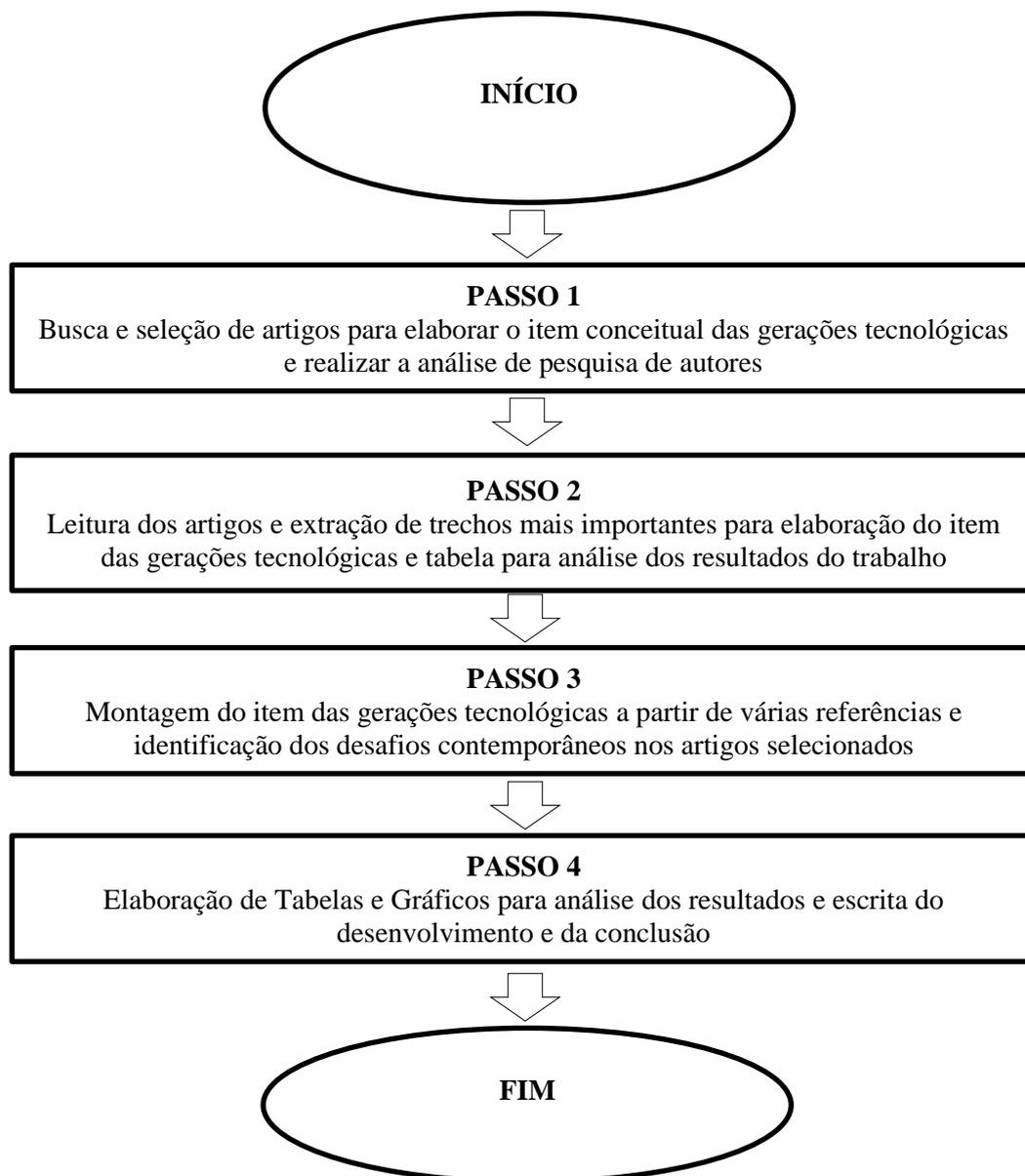
Fonte: Elaboração própria a partir de: MONTEIRO E LEITE (2019); ANDRADE et al. (2012); BEVILACQUA et al. (2016); ANTUNES (2017); CARNEIRO E ULBANERE (2011); SILVA (2014); MORAIS (2016); CRUZ et al. (2019); FANTINI e SOUZA (2015); PEREIRA; BLANES (2014); SANTOS et al. (2011); TEIXEIRA et al. (2014); JORGE et al. (2019); BERNARDES (2015); CAPPI e ARAÚJO (2015); CAVAZOTTE et al. (2012); PAGNUSSATTO e LUCAS (2017); DUARTE (2018); MENETTI et al. (2015); COSTA et al. (2014); RUDGE et al. (2017); SCATULINO e TROCCOLI (2015); BATISTA (2017); NASCIMENTO et al. (2016); QUINTANILHA (2017); JUNGER et al. (2018); NETO et al. (2015).

Há ainda um consenso de que as gerações não são exclusivamente definidas pela data de nascimento, mas pelas experiências que estas pessoas vivem coletivamente, assim gerando um resultado final para a sociedade (NOVAES et al., 2016). Neste sentido, percebe-se que algumas dimensões dos comportamentos apresentados nos ambientes organizacionais, como processos de comunicação, os estilos de liderança, os objetivos de vida e de carreira, estão diretamente relacionais aos perfis dos diferentes profissionais que integram os grupos de trabalho (PENA; MARTINS, 2015).

### 3. Método de pesquisa

A pesquisa realizada neste estudo seguiu quatro passos segundo Figura 2.

Figura 2: Método de pesquisa adotado neste estudo.

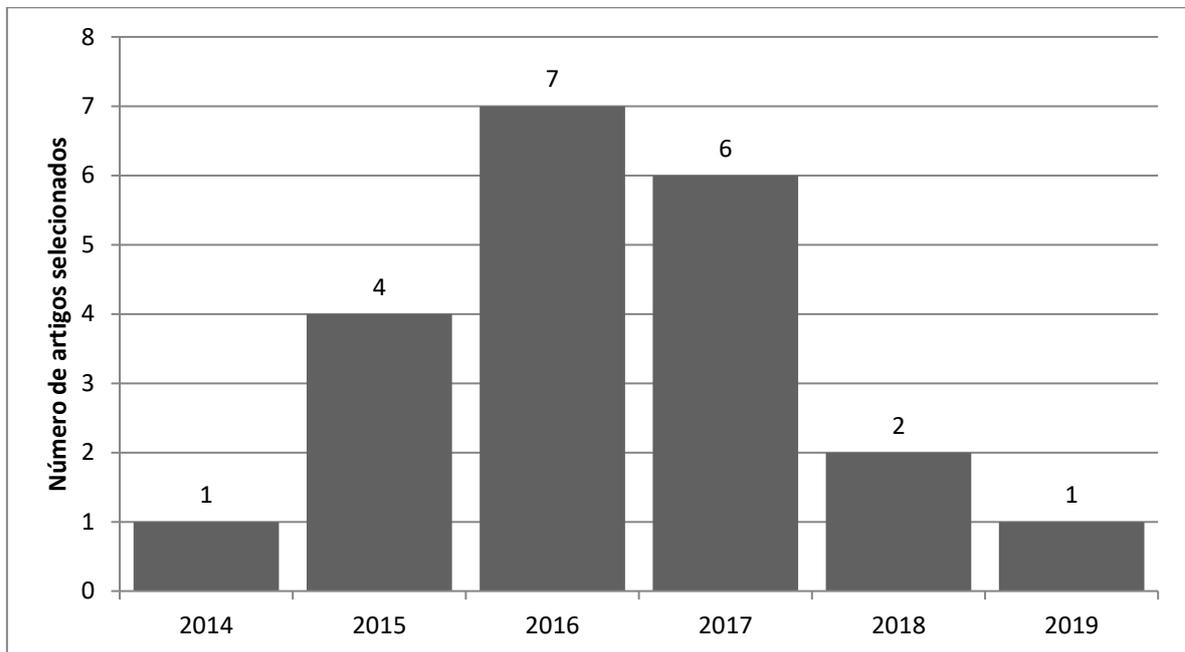


Fonte: elaboração própria.

<p><b>PASSO 1:</b></p>	<p>Buscar artigos para desenvolver o item conceitual das gerações tecnológicas e análise dos resultados. Foi necessário inicialmente pesquisar em uma base de dados.</p> <p>Segundo Lacerda et al. (2012), essas bases são sistemas de indexação de periódicos, livros, teses, relatórios, anais de eventos dentre outros, a fim de facilitar as buscas de referências bibliográficas e assim, servirem de plataforma teórica para pesquisas futuras. Optou-se pela pesquisa no portal Periódicos Capes, pois esta direciona para várias bases, incluindo bases como Web of Science (WoS) e SCOPUS.</p> <p>Segundo Dudziak (2010), essas duas bases de dados internacionais multidisciplinares são as principais bases dedicadas à pesquisa científica. E de acordo com Inkotte et al. (2019), o Periódicos CAPES é uma das maiores bases de dados de pesquisa disponíveis, contendo artigos nacionais e internacionais.</p> <p>Na página da Internet do portal Periódicos Capes, digitou-se algumas palavras chaves, como geração veterana, gerações tecnológicas, estudo das gerações, geração Y e geração Z.</p> <p>Com essas palavras chave, poucos artigos foram encontrados, diferentemente da busca a partir de “Geração X”. Assim essa palavra chave foi utilizada e também filtros do portal, como “tipo de material: Artigos”; “Data de publicação: Últimos 05 anos”; e Escolha de periódicos revisados por pares.</p> <p>Foram considerados apenas os artigos publicados nos últimos cinco anos em virtude do tema do estudo que trata de desafios contemporâneos. Além disso, artigos mais antigos não trariam a experiência de gerações mais novas, como a geração Z. Após a busca, foram encontrados 2.388 artigos.</p> <p>Verificou-se que muitos destes artigos tinham como abordagem outros temas. Assim, esses trabalhos foram organizados por ordem de relevância. Dentre os 100 artigos de maior relevância, após verificação, apenas 21 estavam em acordo com a temática do referido trabalho.</p> <p>Esses 21 artigos foram selecionados para análise. Outros artigos do Portal Periódicos Capes foram selecionados para desenvolver o referencial teórico. Buscaram-se ainda trabalhos no portal Google Acadêmico para elaboração desse referencial.</p>
------------------------	---

<p><b>PASSO 2:</b></p>	<p>Envolveu a montagem da Tabela 1 com informações dos 21 artigos selecionados. Verifica-se que há artigos aplicados e com pesquisas em três regiões brasileiras: Sul, Sudeste e Centro-Oeste. Não foram selecionados artigos com aplicação nas regiões Norte e Nordeste. Com relação ao ano de publicação dos trabalhos, a Figura 3 aponta que os anos de maior frequência são os anos de 2016 e 2017.</p>
------------------------	---

Figura 3: Anos de publicação dos artigos selecionados.



Fonte: elaboração própria.

Há ainda conceitos *Qualis* Capes dos periódicos variando de B4 até A2. Além disso, a revista com maior número de artigos selecionado é a revista RECAPE - Revista de Carreiras e Pessoas (com três ocorrências).

Após leitura dos artigos, foram retirados trechos com informações e conclusões desses trabalhos. Esses trechos foram alocados em um arquivo em separada para auxiliar a análise.

<b>PASSO 3:</b>	<p>Para a elaboração do item conceitual das gerações tecnológicas, trechos de outros trabalhos foram retirados e alocados em um arquivo em <i>Microsoft Word</i>.</p> <p>Após análise, foi possível desenvolver esse item conceitual verificando semelhanças de afirmações desses trabalhos.</p> <p>Foi possível ainda identificar os desafios apresentados nos 21 trabalhos selecionados. Os trechos dos artigos com esses desafios foram alocados em um arquivo em separado para facilitar a análise.</p> <p>Foi possível ainda registrar e contar quantas vezes cada um desses desafios apareceu. Esses desafios foram elencados por meio da Tabela 2.</p>
-----------------	---

Tabela 1: Apresentação dos artigos selecionados para análise.

Ordem de relevância	Título do artigo	Objetivo	Local do Estudo	Periódico	Ano de publicação	Autores	Classificação <i>Qualis Capes*</i>
1	Geração X, Y e Baby Boomers: Um Desafio Atual para uma Organização do Segmento Tecnológico	Apresentar resultados prévios de uma pesquisa qualitativa sobre as percepções das gerações, Baby Boomers, X e Y, na empresa Plugmais Distribuidora de Informática e Telecomunicações, localizada em Cuiabá, Mato Grosso.	Cuiabá/Mato Grosso	REPAD-Revista Estudos e Pesquisas em Administração	2018	Moisés Phillip Botelho, Ederson Fernandes de Souza, Leni Fátima Ferreira e Rosicley Nicolau de Siqueira	B3
2	Valores e Características Geracionais: Um Estudo em uma Instituição de Ensino Superior	Diagnosticar as principais características e valores da Geração Y em discentes de uma instituição de ensino superior privada localizada no interior do estado de São Paulo.	Interior/São Paulo	REMARK-Revista Brasileira de Marketing	2015	Newton Yasuo Furucho, Yeda Cirera Oswaldo, Graziela Oste Graziano e Valéria Rueda Elias Spers	B1
3	Fatores que Contribuem para a Retenção de Profissionais das Gerações X e Y nas Organizações: Análise Comparativa entre Acadêmicos do Curso de Administração	Identificar os fatores que contribuem para a retenção de profissionais das gerações X e Y nas organizações.	Porto Alegre/Rio Grande do Sul	RAIMED-Revista de Administração	2018	Jonatas Guilherme da Silva Martins, Maria Cristina Bohnenberger e Cristiane Froehlich	B3
4	Pesquisa de clima organizacional como impacto na motivação das gerações X e Y	Demonstrar a maneira pela qual a pesquisa de clima organizacional pode impactar os processos motivacionais das gerações X e Y.	Vassouras/Rio de Janeiro	Revista Mosaico	2015	Jesimar da Cruz Alves, Claudenir Pereira do Val e Rosimere Lavinias Feijó	B3
5	Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações?	Apresentar um estudo que identifique tendências de cada geração presente no mercado de trabalho a partir das âncoras de carreira.	São Paulo	RECAPE-Revista de Carreiras e Pessoas	2017	Fabio Santarossa Dante e Rafael Fabiano Arroyo	B4
6	Gerações e Mercado de Trabalho: Suas Relações com as Organizações	Analisar os perfis das gerações no mercado de trabalho, conflitos e atuais valores dos pesquisados.	Interior/Paraná	RECAPE-Revista de Carreiras e Pessoas	2017	Tathiana da Cruz Formenton e Sílvio Roberto Stefano	B4
7	A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações	Comparar as três gerações ativas no mercado de trabalho: a Geração Y, Geração X e Geração baby boomers, traçando um comparativo entre a geração mais jovem, Geração Y, com seus antecessores.	Santa Maria/Rio Grande do Sul	Revista Psicologia: Ciência e Profissão	2016	Letícia Reghelin Comazzetto, Sílvio José Lemos Vasconcellos, Cláudia Maria Perrone e Julia Gonçalves	B2

<b>Ordem de relevância</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Local do Estudo</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>Autores</b>	<b>Classificação <i>Qualis</i> Capes*</b>
8	Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de sair: Um Estudo entre as Gerações X E Y	Verificar e comparar o grau com que os antecedentes satisfação no trabalho e comprometimento organizacional precede a intenção de sair do emprego, entre indivíduos das Gerações X e Y.	Vitória/Espírito Santo	REAd-Revista Eletrônica de Administração	2015	Mariana Nitz Cappi e Bruno Felix von Borell de Araujo	B1
9	Perspectivas de carreira dos estudantes de administração da Universidade Federal de Mato Grosso: comparativo entre os estudantes das gerações X e Y	Identificar a pretensão de carreira após a conclusão do curso.	Mato Grosso	NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia	2019	Mariana de Siqueira Haidamus Monteiro e Diogo Barbosa Leite	B3
10	Autoeficácia para Atividades Ocupacionais: Uma Comparação entre as Gerações X e Y	Comparar as características de autoeficácia para atividades ocupacionais das gerações X e Y, assim como estudar diferenças por sexo.	Interior/São Paulo	Revista Brasileira de Orientação Profissional	2016	Thatiana Helena de Lima, Marcela Rosane Martins, Acácia Aparecida Angeli dos Santos e Maiana Farias Oliveira Nunes	B1
11	A Influência da Satisfação Laboral no Bem-estar Subjetivo: Uma Perspectiva Geracional	Identificar as diferenças e semelhanças nas dimensões da satisfação laboral que influenciam o bem-estar subjetivo entre as gerações.	Belo Horizonte/MG/ Brasil e Beira Interior/Covilhã/ Portugal	Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa	2017	Cibele Ventura Vieira Satuf, Samuel José Fonseca Monteiro, Henrique Pereira, Graça Esgalhado, Rosa Marina Afonso e Manuel Loureiro	B1
12	O Comprometimento Organizacional E a Teoria aas Gerações: Um Estudo de Caso em uma Empresa Metalúrgica na Serra Gaúcha	Analisar o comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul	Caxias do Sul /Rio Grande do Sul	GEINTEC-Revista de Gestão, Inovação e Tecnologias	2014	Francisco Honório Araújo Batista e Ademar Galelli	B4

<b>Ordem de relevância</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Local do Estudo</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>Autores</b>	<b>Classificação Qualis Capes*</b>
13	Medo de errar no Ambiente de Trabalho de um Fundo de Pensão	Analisar como as diferenças geracionais e as variáveis demográficas - tais como gênero, tipo de plano de previdência, nível hierárquico, tempo no cargo e tempo na empresa - influenciam na intensidade do medo de errar no ambiente organizacional.	Rio de Janeiro	Revista Pretexto	2017	Edmir Denis Diniz, Vinicius Mothé Maia e Patrícia Amélia Tomei	B2
14	A Percepção das Gerações sobre a Inovação de Produto: Um Estudo No Norte do Rio Grande Do Sul	Analisar a percepção das gerações Baby boomers, X e Y sobre a inovação de produto.	Rio Grande do Sul	IPTEC-Revista Inovação, Projetos e Tecnologias	2017	Ravena Lopes Gobi de Souza, Sonia Delazari e Eliana Andréa Severo	B3
15	Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding	Identificar os fatores de atratividade do empregador priorizados por diferentes gerações: Baby Boomers, Geração X e Geração Y.	São Paulo	R.Adm-Revista de Administração	2016	Germano Glufke Reis e Beatriz Maria Braga	A2
16	O Estudo das Gerações e a Inteligência Competitiva em Ambientes Organizacionais	Apresentar a relação entre as distintas gerações e o processo de inteligência organizacional e algumas reflexões sobre os desafios e perspectivas encontrados nesse contexto.	São Paulo	R.Adm-Revista de Administração	2016	Natália Marinho do Nascimento, Juliana Cardoso dos Santos, Marta Lígia Pomim Valentim	A2
17	Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers	Efetuar uma análise descritiva sobre a percepção das gerações Y, X e baby boomers sobre as competências das carreiras inteligentes.	São Paulo	Revista-Perspectivas em Gestão & Conhecimento	2016	Elza Fátima Rosa Veloso, Joel Souza Dutra e Lina Eiko Nakata	B3
18	Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional	Entender fatores motivacionais que influenciam os trabalhadores de cada geração e verificar quais são as suas expectativas de carreira profissional.	Bauru/São Paulo	REGE-Revista de Gestão	2016	Carolina Aude Fantini e Naiara Célida dos Santos de Souza	B1
19	Existem Diferenças de Comprometimento entre as Gerações X E Y? Um Estudo em	Analisar o comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, instrumental e normativa nos diferentes grupos geracionais (X e Y) de uma Indústria Metalúrgica de Caxias do Sul/RS.	Caxias do Sul/Rio Grande do Sul	Revista Científica Hermes	2015	Lucas Charão Brito, Fábio Teodoro Tolfo Ribas, Simone Toneta e Maíra Nunes Piveta	B2

<b>Ordem de relevância</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Local do Estudo</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>Autores</b>	<b>Classificação Qualis Capes*</b>
	Profissionais de uma Indústria Metalúrgica						
20	Impacto da Geração Y nos Processos de Gestão de Pessoas e na Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso em Empresa de Tecnologia da Informação	Compreender e analisar como os processos de gestão de pessoas e a cultura organizacional de uma empresa do ramo de Tecnologia da Informação (TI) necessitaram de adaptações para receber os colaboradores da geração Y.	São Paulo/SP, Joinville/SC e Bauru/SP	REFAS-Revista Fatec (Faculdade de Tecnologia) Zona Sul	2016	Marcelo Lampkowski, Isabella da Rocha Acosta, Mariana Magalhães e Nathalia da Rocha Acosta	B3
21	Como as Âncoras de Carreira de Edgar Schein influenciaram na escolha da carreira feita por alunos de universidade do interior de São Paulo	Mostrar as âncoras de carreiras mais presentes dentro de cada geração.	Interior/São Paulo	RECAPE-Revista de Carreiras e Pessoas	2017	Thompson Augusto Reis, Graziela Oeste Graziano e Yeda Cirera Osvaldo.	B4

\* Classificação Qualis Capes para a área de administração. Fonte: elaboração própria.

<b>PASSO 4:</b>	<p>Após contagem das ocorrências dos desafios contemporâneos levantados, foi elaborado um diagrama espinha de peixe com o intuito de apresentar as relações de causa e efeitos entre os desafios levantados.</p> <p>O diagrama de causa e efeito é também conhecido como diagrama de Ishikawa, por ter sido desenvolvido pelo engenheiro japonês Kaoru Ishikawa, ou como diagrama "espinha de peixe", por seu formato gráfico. É uma ferramenta utilizada quando precisamos identificar as causas de um problema.</p> <p>O diagrama permite, a partir dos grupos básicos de possíveis causas, desdobrar tais causas até os níveis de detalhe adequados à solução do problema (Lins, 1993). Foi elaborado ainda dois gráficos de Pareto. Um foi utilizado para melhor apresentar e destacar os desafios com maior ocorrência. Outro foi utilizado para melhor ressaltar os desafios de cada geração com maior ocorrência.</p> <p>O gráfico de Pareto é uma ferramenta em que se procura identificar quais os itens responsáveis pela maior parcela dos problemas (Diniz et al., 2018). Analisou-se ainda se os desafios contemporâneos para cada geração estavam de encontro com os desejos e características de cada geração, levantados e registrados no referencial teórico deste estudo.</p>
-----------------	---

#### 4. Resultados e discussão

Após analisar os trechos dos artigos selecionados no Portal periódicos Capes, indicando os desafios contemporâneos, elaborou-se a Tabela 2 com o levantamento desses desafios para cada uma das gerações tecnológicas em ambientes organizacionais.

Além disto, foi possível realizar uma contagem de ocorrências desses desafios. Verificou-se um total de nove desafios envolvendo temas como rotatividade de pessoal, uso de tecnologia, aceitação de regras, autonomia no trabalho, valorização profissional, qualidade de vida, trabalho em equipe, mecanismos de transparência e adequação de atividades de acordo com a habilidade de cada funcionário.

A Figura 4 apresenta um gráfico de Pareto que auxilia na visualização dos desafios com maior ocorrência. De um modo geral, os desafios com maior ocorrência são aqueles relativos à qualidade de vida, valorização profissional e rotatividade de pessoal.

Esses são os desafios que mais foram levantados nos artigos pesquisados. Isto direciona para uma reflexão geral de ações que devem ser implementadas em empresas contemporâneas para adaptar a cultura organizacional às demandas nas gerações tecnológicas atuantes no mercado.

Após o levantamento dos desafios, observou-se que estes apresentam um relação de causa e efeito. Essas relações foram levantadas e apresentadas por meio da Figura 5. Verificou-se que o aumento da rotatividade de pessoal é o efeito final para as organizações.

Esse efeito pode ser combatido a partir de desafios, como aumento da qualidade de vida, da autonomia dos funcionários, da valorização profissional e da melhor aceitação de regras na empresa.

Os outros desafios (melhorar a percepção sobre o uso das tecnologias na empresa, adequar as atividades às habilidades dos funcionários (burocrático x criativo), incentivar o trabalho em equipe a partir de políticas gerenciais e melhorar a aceitação das regras e estratégias da organização) referem-se a causas raiz ou ações mais específicas que devem ainda ser mais desdobradas para fazerem parte de uma política organizacional voltada a reduzir a rotatividade de pessoal.

Cabe destacar que os efeitos e causas primários na Figura 5 são os desafios com maior frequência conforme apresenta o Gráfico de Pareto (Figura 4). Quando se associa os desafios com as gerações tecnológicas, é possível verificar os desafios direcionados conforme apresenta a Figura 6, que permite verificar que as organizações podem adotar políticas e estratégias de recursos humanos distintas e mistas voltadas a cada geração.

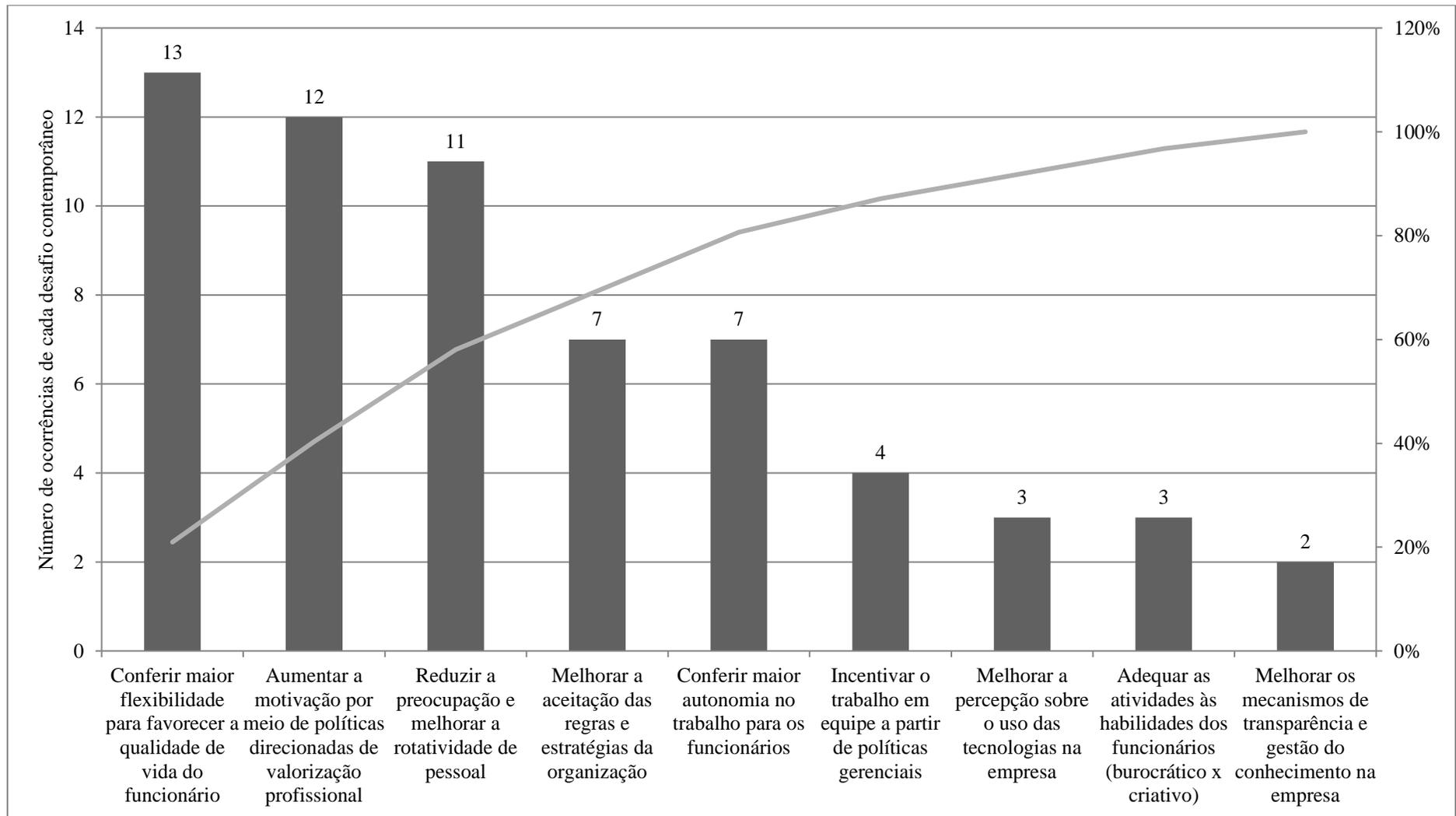
Tabela 2: Desafios contemporâneos das gerações tecnológicas em ambientes organizacionais.

Desafios contemporâneos	Veterana	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z	Conclusão referente aos artigos da Tabela 1
	Nascidos até 1942*	1943 - 1962*	1964 - 1987*	1988 - 2000*	2000 - 2010*	
→ Reduzir a preocupação e melhorar a rotatividade de pessoal		xx	xx	xxxxxxx		1, 2, 3, 8, 9, 16, 18 e 19
→ Melhorar a percepção sobre o uso das tecnologias na empresa		xx	x			1 e 14
→ Melhorar a aceitação das regras e estratégias da organização	x	xxx	xxx	x		2, 11, 12, 13, 15 e 16
→ Conferir maior autonomia no trabalho para os funcionários			xxx	x	xxx	2, 13, 16, 18 e 21
→ Aumentar a motivação por meio de políticas direcionadas de valorização profissional		xxx	xxx	xxxxxxx		4, 7, 8, 11, 13, 15, 17 e 20
→ Conferir maior flexibilidade para favorecer a qualidade de vida do funcionário		xx	xxxxx	xxx	xxx	5, 6, 16, 17, 18, 20 e 21
→ Incentivar o trabalho em equipe a partir de políticas gerenciais			x	xx	x	6, 11, 12 e 18
→ Melhorar os mecanismos de transparência e gestão do conhecimento na empresa		x	x			7
→ Adequar as atividades às habilidades dos funcionários (burocrático x criativo)			x	xx		10 e 21

\*Ano de nascimento das gerações: Fonte: MONTEIRO e LEITE, 2019.

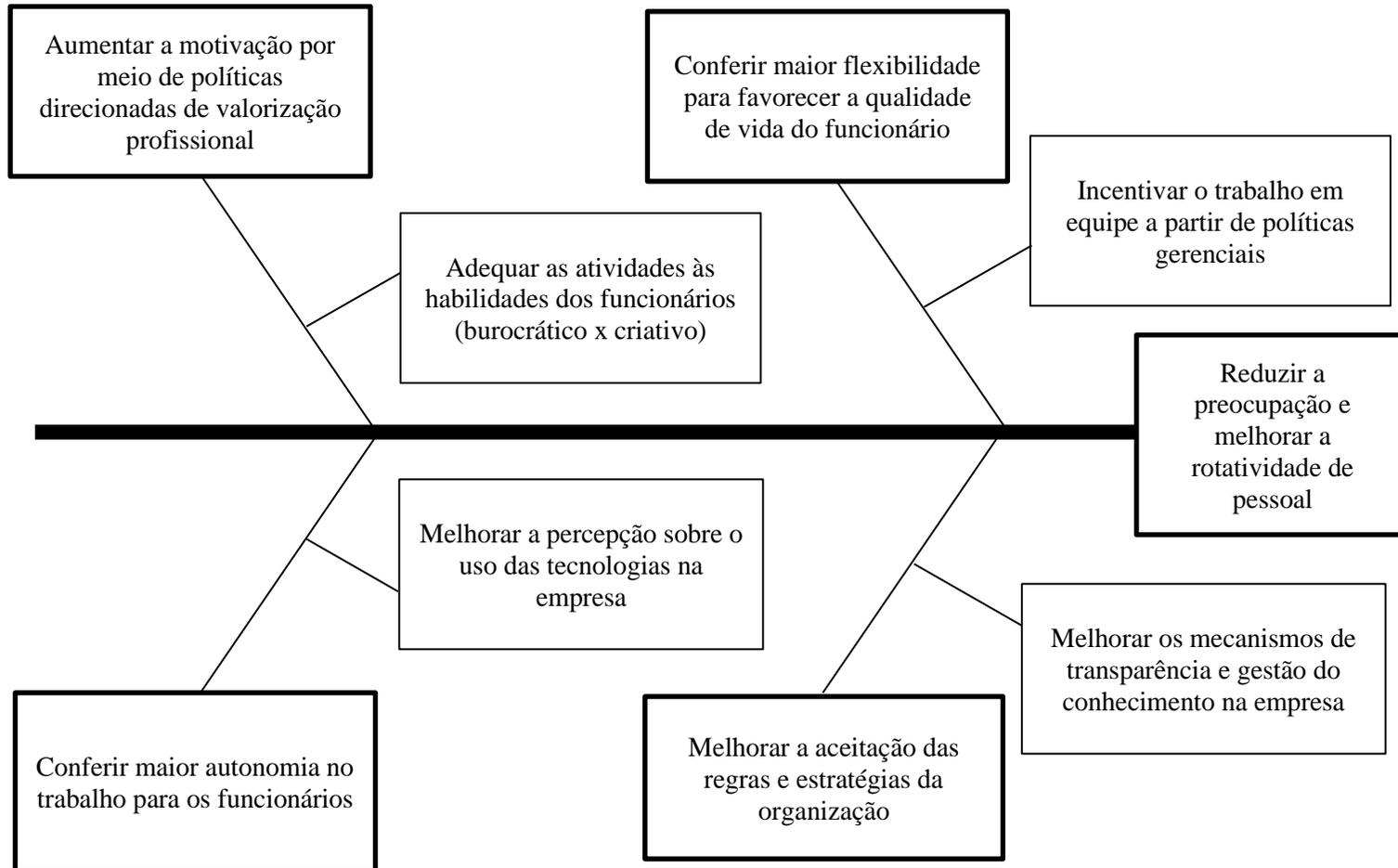
Fonte: elaboração própria.

Figura 4: Ocorrências dos desafios contemporâneos em ambientes organizacionais.



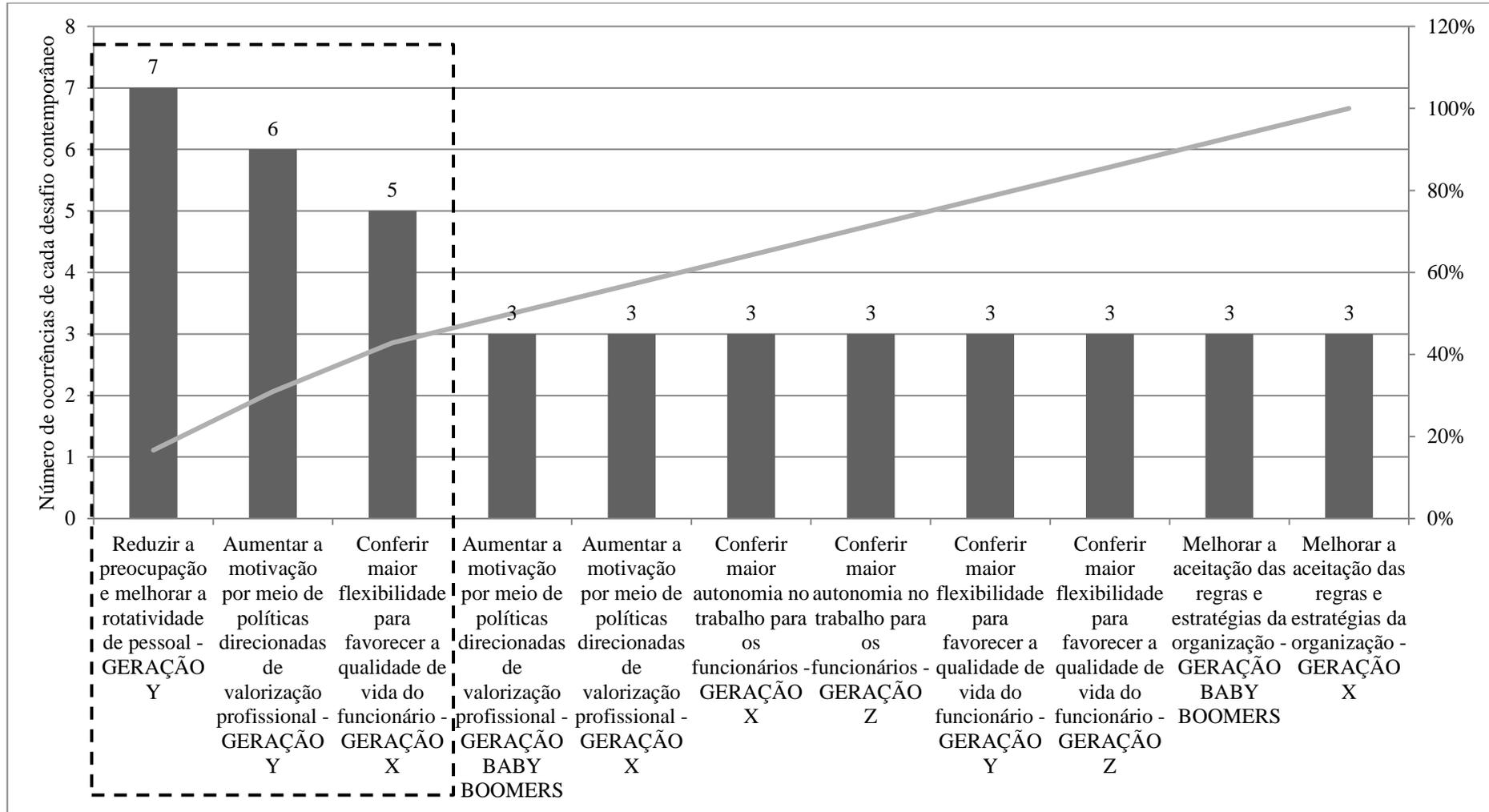
Fonte: elaboração própria.

Figura 5: Relações de causa e efeito entre os desafios contemporâneos.



Fonte: elaboração própria.

Figura 6: Ocorrências dos desafios contemporâneos em ambientes organizacionais para as gerações tecnológicas.



Fonte: elaboração própria.

Assim, o desafio com maior frequência (sete no total) é o desafio de rotatividade de pessoal para os indivíduos da geração Y. Na sequência, com seis ocorrências, aparece também a geração Y. Neste caso, o desafio contemporâneo para as organizações é a valorização profissional dos membros dessa geração. Associando esta conclusão com o diagrama de espinha de peixe (Figura 5), pode-se refletir que políticas de valorização profissional são também caminho para reduzir a rotatividade de pessoal.

Outro desafio com frequência considerável (cinco no total) é o desafio da qualidade de vida como um desejo ou necessidade para a geração X. Destaca-se que uma das características dessa geração apontada pela literatura trata-se da preocupação com a qualidade de vida, buscando equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Vale lembrar que essa geração foi marcada por insegurança financeira, familiar e social, quedas econômicas e instabilidade no emprego.

Como uma última análise, é importante verificar se os desafios contemporâneos para cada uma das gerações tecnológicas estão coerentes com a literatura pesquisada (item 2 deste estudo). Com relação à geração veterana, é possível verificar que essa geração só é citada em um dos 21 artigos levantados e apresentados na Tabela 1.

Neste único artigo, constatou-se que o desafio explícito foi “melhorar a aceitação das regras e estratégias da organização”. Esse desafio não vai de encontro com os conceitos apresentados no item 2 sobre as características da geração veterana.

Essas características apontam que a geração veterana sempre se mostrou muito dedicada e fiel ao trabalho, buscando a estabilidade no emprego, respeitando a hierarquia e as regras estabelecidas sem contestações. Uma explicação para essa discordância trata-se da resistência a mudanças adquirida com o passar do tempo.

Com relação à geração Baby Boomers, os desafios que apareceram com maior frequência para essa geração foram “melhorar a aceitação das regras e estratégias da organização” e “aumentar a motivação por meio de políticas direcionadas de valorização profissional”. Esse primeiro desafio não vai de encontro com a característica apontada no item 2 que se trata desta geração estar mais apta a aceitar as regras da organização. No entanto, a interpretação é de que com o passar do tempo, esses indivíduos apresentam a tendência de resistência a mudança, que deve ser combatida. O segundo desafio vai de encontro com os conceitos do item 2. A valorização profissional é um desafio, pois esses indivíduos geralmente investem para aumentar seus conhecimentos e buscar novas carreiras.

Outros desafios foram apontados para a geração Baby Boomers. São eles: “reduzir a preocupação e melhorar a rotatividade de pessoal”; “melhorar a percepção sobre o uso das tecnologias na empresa”; “conferir maior flexibilidade para favorecer a qualidade de vida do funcionário”; e “melhorar os mecanismos de transparência e gestão do conhecimento na empresa”.

Esses indivíduos têm receio de serem demitidos, segundo características do item 2. Isto vai de encontro com o desafio referente à rotatividade. Outro desafio contemporâneo que vai de encontro com a literatura pesquisada é referente ao uso da tecnologia. Essa geração tem mais dificuldade para aceitar e absorver as inovações tecnológicas.

Com relação ao desafio para aumentar a qualidade de vida, isto é almejado por essa geração conforme aposta o item 2. Por fim, o desafio da transparência na organização vai de encontro com as características da geração, como disciplina e fidelização a uma mesma empresa.

Com relação à geração X, o desafio com maior frequência é “conferir maior flexibilidade para favorecer a qualidade de vida do funcionário”. Esse desafio se explica, pois esses indivíduos sofreram com famílias separadas pelo divórcio, levando essa geração a valorizar mais a família e a qualidade de vida, buscando equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Outros desafios com maior frequência e empatados são: “melhorar a aceitação das regras e estratégias da organização”; “conferir maior autonomia no trabalho para os funcionários”; e “aumentar a motivação por meio de políticas direcionadas de valorização profissional”.

O desafio de aceitação das regras vai de encontro com a necessidade apontada na revisão de literatura. Esses indivíduos geralmente são individualistas, apresentam menor lealdade às organizações e têm aversão a uma supervisão excessiva.

O desafio da autonomia do trabalho também é válido para essa geração, pois estes membros geralmente buscam trazer para o local de trabalho abordagens práticas para a resolução de problemas. O desafio da valorização profissional é outro que ajudaria na motivação dos membros dessa geração que é comprometida e busca constantemente qualificação profissional.

Percebe-se que todos os desafios levantados na Tabela 2 se aplicam a geração X, como também o desafio “reduzir a preocupação e melhorar a rotatividade de pessoal”. As organizações devem se preocupar com a rotatividade dos membros dessa geração,

pois esta está mais acostumada a mudanças de trabalho e com contratos temporários em comparação com a geração anterior (geração Baby Boomers).

Outros quatro desafios apareceram com apenas uma ocorrência nos trabalhos selecionados. Esses desafios se aplicam a essa geração de acordo com a literatura pesquisada, destacando-se características, como maior dificuldade para o uso das tecnologias em comparação com a geração Y; maior dificuldade para o trabalho em equipe; necessidade de transparência em virtude de um comportamento cético; e maior necessidade de serem alocados em atividades menos burocráticas e mais informais.

Com relação à geração Y, o desafio contemporâneo com maior ocorrência (sete no total) é o desafio “reduzir a preocupação e melhorar a rotatividade de pessoal”. Esse desafio é de grande importância para a retenção desses profissionais com baixa resistência a mudança, em consonância com as características levantadas na pesquisa.

O desafio da valorização profissional também apresenta alta frequência (seis ocorrências no total).

Este deve ser levado em conta pelas organizações em virtude da característica dessa geração: a relação com a organização é um “contrato” psicológico diferenciado, que lhes proporciona prazer, realização e aprendizado, não apenas retorno econômico. Com menor frequência (três ocorrências no total), o desafio da qualidade de vida do funcionário, se superado, pode trazer grandes benefícios à organização, pois a qualidade de vida é um fator almejado por essa geração (buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional).

Há ainda desafios com duas ocorrências: desafio do incentivo ao trabalho em equipe e desafio da adequação das habilidades burocráticas x criativas. A geração Y possui membros geralmente individualistas, o que ressalta a importância do incentivo ao trabalho em equipe.

Possuem ainda membros geralmente inventivos, o que direciona a decisão para alocação desses profissionais em atividades criativas. Com apenas uma ocorrência mais dois desafios foram apontados para essa geração: desafio da aceitação das regras da organização e desafio da autonomia do trabalho.

Em relação à aceitação das regras políticas gerenciais devem ser implementadas para essa geração que tem como característica buscar por liberdade e flexibilidade. Já o desafio de autonomia no trabalho pode contribuir para o aumento da produtividade desses indivíduos, que têm como característica o empreendedorismo.

Com relação à geração Z, os desafios com maior frequência são: “conferir maior autonomia no trabalho para os funcionários” e “conferir maior flexibilidade para favorecer a qualidade de vida do funcionário”.

O primeiro desafio vai de encontro com as características dessa geração: são críticos e autodidatas. Incentivar essas características no ambiente organizacional pode aumentar a produtividade no trabalho.

O segundo desafio também vai de encontro com as características da geração Z. Esses indivíduos preferem horários flexíveis para execução de suas atividades. Outro desafio levantado foi “incentivar o trabalho em equipe a partir de políticas gerenciais”.

Os membros dessa geração geralmente são individualistas com grande dificuldade em realizar trabalhos em equipe. Cabe destacar que apenas três artigos realizaram pesquisa com membros da geração Z, isso se deve ao fato desses indivíduos em grande parte ocuparem cargos de estagiários nas organizações.

## **5. Conclusões**

O presente estudo teve como objetivo levantar os desafios contemporâneos no ambiente organizacional no Brasil referentes às gerações tecnológicas em trabalhos publicados nos últimos cinco anos e, em seguida, verificar se estes desafios são os mesmos para todas as gerações. O objetivo foi alcançado com o levantamento de nove desafios. Verificou-se ainda que o desafio de aumentar a qualidade de vida é comum as gerações X, Y e Z. Outros desafios, como reduzir a resistência ao uso de tecnologia é desafio para gerações anteriores, mas não é problema para os indivíduos da geração Y e geração Z.

Por conseguinte, os objetivos específicos também foram alcançados pelo fato dos autores terem conseguido averiguar quais desafios mais se repetem nos trabalhos pesquisados; e analisar as relações de causa e efeito dos desafios levantados. O primeiro desafio foi alcançado e destacado na Figura 4. Os desafios com maior número de ocorrências nos trabalhos selecionados foram: conferir maior flexibilidade para favorecer a qualidade de vida do funcionário, aumentar a motivação por meio de políticas direcionadas de valorização profissional e reduzir a preocupação e melhorar a rotatividade de pessoal. O segundo foi alcançado e destacado na Figura 5. Verificou-se que o desafio para reduzir a rotatividade de pessoal é o efeito ou consequência de outros desafios levantados. Os desafios ou causas raiz levantados e que devem ter prioridade, por serem atividades mais específicas são: adequar as atividades às habilidades dos

funcionários, incentivar o trabalho em equipe a partir de políticas gerenciais, melhorar os mecanismos de transparência e gestão do conhecimento na empresa e melhorar a percepção sobre o uso das tecnologias na empresa.

Neste sentido, destaca-se que o problema de pesquisa foi respondido, visto que os desafios no ambiente organizacional são de fato, os mesmos para cada uma das gerações tecnológicas. Há desafios no ambiente organizacional comuns e diferentes que devem ser direcionados para cada uma das gerações tecnológicas. Isto aponta para a necessidade de criação de políticas de gestão de recursos humanos considerando essas diferentes gerações. Conforme discutido na Introdução deste estudo, as organizações possuem em seu quadro funcional uma mistura de gerações, com valores, visões e características diferentes. A produtividade desses indivíduos é fator que contribui direta ou indiretamente para o bom desempenho de qualquer organização.

Como limitação para realizar o estudo, cabe citar que as conclusões foram pautadas nos trabalhos selecionados. Mesmo que sejam trabalhos com maior relevância, pesquisados no portal Periódicos Capes, estes são uma amostra dos trabalhos publicados. Outra limitação foi não encontrar artigos na busca neste portal da nova geração chamada de geração Alpha. Esta geração é composta atualmente por crianças. Assim, sugere-se para novos trabalhos atualizar este estudo verificando as necessidades e diferenças de características desta geração Alpha com as gerações tecnológicas anteriores. Recomenda-se ainda a proposição de uma política de gestão de recursos humanos a partir do desdobramento dos desafios levantados em atividades específicas, como parte de um planejamento a ser implementado.

## **Referências**

ALVEZ, J. da C.; VAL, C. P. do; FEIJÓ, R. L. Pesquisa de clima organizacional como impacto na motivação das gerações X e Y. **Revista Mosaico**. v. 6, n. 2, p. 41-47, jul./dez. 2015.

ANDRADE, S. I. de; MENDES, P.; CORREA, D. A.; ZAINÉ, M. F.; TRIMER-DE-OLIVEIRA, A. Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende – Rio de Janeiro.

ANTUNES, A. A. **Gestão do Conflito de Gerações nas Organizações**. Santa Catarina: UNISUL, 2017. Disponível em: <https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/2999/GESTAO%20DO%20CONFLITO%20DE%20GERACOES%20NAS%20ORGANIZACOES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 set. 2019.

BATISTA, F. H. A.; GALELLI, A. O Comprometimento Organizacional e a Teoria das Gerações: Um Estudo de Caso em uma Empresa Metalúrgica na Serra Gaúcha. **GEINTEC-Revista de Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 4, n.1, p. 650-664, 2014.

BATISTA, S. T. **Caçadores de Empreendedorismo: Plano De Aplicação Transmídia para a Geração Z**. Tecnologias e Interfaces da Comunicação – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/23914/1/Ca%C3%A7adoresEmpreendedorismoPlano.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2019.

BERNARDES, I. T. **As Gerações X e Y nas Organizações**. IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis, 2015. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111390645.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2019.

BEVILACQUA, L.; BASILIO, A.; TERÇARIOL, C.; NARDI, A. O Perfil das Gerações X, Y E Z. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, v.7, n.7, p.33-44, jan./jun. 2016.

BOTELHO, M. P.; SOUZA, E. F. de; FERREIRA, L. F.; SIQUEIRA, R. N. de. Geração X, Y e *Baby Boomers*: Um Desafio Atual para uma Organização do Segmento Tecnológico. **REPAd- Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 2, n. 1, abr. 2018.

BRITO, L. C.; RIBAS, F. T. T.; TONETA, S.; PIVETA, M. N. Existem Diferenças de Comprometimento entre as Gerações X E Y? Um Estudo em Profissionais de uma Indústria Metalúrgica. **Revista Científica Hermes**, n. 13, p. 64-85, jan./jun. 2015.

CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. V. B. de. Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de sair: Um Estudo entre as Gerações X E Y. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**. v. 82, n. 3, p. 576-600, set./dez. 2015.

CARNEIRO, A. B., ULBANERE, R. C. **Conflitos entre gerações: Valores diferentes geram conflitos nas empresas**. UNAERP – Universidade de Ribeirão Preto, Guarujá, São Paulo, 2011. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/21915880-Conflitos-entre-geracoes-valores-diferentes-geram-conflitos-nas-empresas.html>>. Acesso em: 16 set. 2019.

CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; LEMOS, A. H. da C.; VIANA, M. D. de A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Revista Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p.162–180, mar. 2012.

COMAZZETTO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C. M.; GONÇALVES, J. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**. v. 36, n. 1, p. 145-157. jan./mar. 2016.

COSTA, L F. L. G.; MENDONÇA, C. M.; JUNIOR G. R.; ARAÚJO, M. V. P.; ALLOUFA, J. M. L.; SILVA, R. C. Conflitos Organizacionais entre Gerações: Um Estudo Empírico com a Equipe de Desenvolvimento de Software do IFRN. **Revista HOLOS**, v. 4, 2014.

CRUZ, L. A.; SILVA, L. C. O.; LEITE, C. D. de S. W. As Novas Gerações não têm Comprometimento? Diferenças no Comprometimento Organizacional ao longo dos Grupos Geracionais. **RECAPE-Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 2, p. 192-208, 2019.

DANTE, F. S.; ARROYO, R. F. Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações? **RECAPE-Revista de Carreiras e Pessoas**. v. 7, n. 2, mai./ago. 2017.

DAVILA, E. U.; SOUZA, I. de; LIMA, M. O.; SILVA, N. da; BODART, C. das N. Vertentes do Poder e Ambientes Organizacionais. **Revista Foco**, v.5, abr. 2012.

DINIZ, C. C. C.; SILVA, S. A. da; CERQUEIRA, C. L.; OLIVEIRA, G. S. Influência das Interrupções sobre o Grau de Utilização de Picadores Florestais. **Revista BIOFIX Scientific Journal**, v. 3, n. 2, p. 267-272, 2018.

DINIZ, E. D.; MAIA, V. M.; TOMEI, P. A. Medo de errar no Ambiente de Trabalho de um Fundo de Pensão. **Revista Pretexto**. v. 18, n. 3, p. 26-49, jul./set. 2017.

DUARTE, A. Geração 'Y'. **Revista Laboreal-Digitalização e evolução do trabalho real**, v. 14, n. 2, 2018.

DUDZIAK, E. A. Competência informacional: análise evolucionária das tendências da pesquisa e produtividade científica em âmbito mundial. **Revista Inf. Inf.**, Londrina, v. 15, n. 2, p. 1 – 22, jul./dez. 2010.

FANTINI, C. A.; SOUZA, N. C. dos S. de. Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista IPECEGE-Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas**, v. 1, p. 126-145, 2015.

FORMENTON, T. da C.; STEFANO, S. R.. Gerações e Mercado de Trabalho: Suas Relações com as Organizações. **RECAPE-Revista de Carreiras e Pessoas**. v. 7, n. 3, p. 5-26, 2017.

FURUCHO, N. Y.; OSWALDO, Y. C.; GRAZIANO, G. O.; SPERS, V. R. E. Valores e Características Geracionais: Um Estudo em uma Instituição de Ensino Superior. **REMARK-Revista Brasileira de Marketing**, v. 14, n. 4, out/dez, 2015.

INKOTTE, J.; MARTINS, R. C. C.; SCARDUA, F. P.; PEREIRA R. S. Métodos de avaliação da ciclagem de nutrientes no bioma Cerrado: uma revisão sistemática. **Revista Ciência Florestal**, Santa Maria, v. 29, n. 2, p. 988-1003, abr./jun. 2019.

JORGE, C. F. B.; JACOBINO, F.; RODRIGUES, J. da C.; CAZANE, A. L. As Mudanças de Gerações e o Impacto na Construção do Conhecimento Organizacional. SEMINÁRIO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2019, Londrina – São Paulo.

JUNGER, A. P.; AMARAL, L. H.; LEITE, G. H. C.; PERTANELLA, L., LUI, M. de L. C. A geração imediatista e a comunicação audiovisual. **Revista Research Society and Development**, v. 7, n. 11, p. 01-27, 2018.

LACERDA, R. T. de O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.

LAMPKOWSKI, M.; ACOSTA, I. da R.; MAGALHÃES, M.; ACOSTA, N. da R. Impacto da Geração Y nos Processos de Gestão de Pessoas e na Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso em Empresa de Tecnologia da Informação. **REFAS-Revista Fatec (Faculdade de Tecnologia) Zona Sul**, v. 3, n.1, out. 2016.

LIMA, T. H. de; MARTINS, M. R.; SANTOS, A. A. A. dos; NUNES, M. F. O. Autoeficácia para Atividades Ocupacionais: Uma Comparação entre as Gerações X e Y. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 17, n. 2, p. 201-210, jul./dez. 2016.

LINS, B. F. E. Ferramentas básicas da qualidade. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 153-161, mai./ago. 1993.

MARTINS, J. G. da S.; BOHNENBERGER, M. C.; FROEHLICH, C. Fatores que Contribuem para a Retenção de Profissionais das Gerações X e Y nas Organizações: Análise Comparativa entre Acadêmicos do Curso de Administração. **RAIMED-Revista de Administração**, v. 8, n. 1, p. 78-98, jan./jun. 2018.

MENETTI, S.; KUBO, E.; OLIVA, E. A geração Y brasileira e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, 2015.

MONTEIRO, M. de S. H.; LEITE, D. B. Perspectivas de carreira dos estudantes de administração da Universidade Federal de Mato Grosso: comparativo entre os estudantes das gerações X e Y. **NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 87-104, jan./mar, 2019.

MORAIS, F. L. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. **RECAPE-Revista de Carreiras e Pessoas**, v.6, n. 6, mai./ago., 2016.

NASCIMENTO, N. M. do. **Tipos Documentais e Fluxos de Informação como Subsídios para o Processo Decisório em Ambientes Organizacionais**, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2014. Disponível em: < <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/149973>>. Acesso em: 18 set. 2019.

NASCIMENTO, N. M. do; SANTOS, J. C. dos; VALENTIM, M. L. P.; CABERO, M. M. M.. O Estudo das Gerações e a Inteligência Competitiva em Ambientes Organizacionais. **Revista-Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. Especial, p. 16-28, jan. 2016.

NETO, A. R. V.; SOUZA, S. L. B. de; ALMEIDA, S. T. de A.; CASTRO, F. N.; JUNIOR, S. S. B. Fatores que influenciam os Consumidores da Geração Z na Compra de Produtos Eletrônicos. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 287-312, jan./abr. 2015.

NOVAES, S. Perfil Geracional: Um Estudo sobre as Características das Gerações dos Veteranos, Baby Boomers, X, Y e Alfa. SINGEP – SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE. 7., 2018, Água Branca – São Paulo.

NOVAES, T., BERTOLAZZI, M. A., ZANANDREA, G., CAMARGO, M. E. Geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho. MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO - UCS. 16., 2016, Caxias do Sul – Rio Grande do Sul.

PAGNUSSATTO L.; LUCAS, M. G. Âncoras de Carreira de Mulheres da Geração Y. **RECAPE-Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 27-42, 2017.

PENA, F. G.; MARTINS, T. S. BABY BOOMERS, X e Y: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais. **Revista do Centro Universitário Newton Paiva**, v. 1, n.10, 2015.

PEREIRA, C. dos S.; BLANES, M. L. B. **Choque de Gerações no Ambiente de Trabalho: Geração Baby Boomers, X, Y, Z**. Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba/São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/297/1/PereiraBlanes.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2019.

QUINTANILHA, L. F.. Inovação pedagógica universitária mediada pelo Facebook e Youtube: uma experiência de ensino-aprendizagem direcionado à geração-Z. **Educar em Revista**, n. 65, p. 249-263, jul./set. 2017.

REIS, G. G.; BRAGA, B. M. Atratividade do empregador na perspectiva geracional: implicações para o *employer branding*. **R.Adm-Revista de Administração**, v. 51, n.1, p.103-116, jan./mar. 2016.

REIS, P. N. C.; LUCAS, J. da Silva; ALVES, D.a; MATTOS, K.; MELO, F. A. de O.; SILVA, E. M. O Alcance da Harmonia entre as Gerações Baby Boomers, X e Y na Busca da Competitividade Empresarial no Século XXI. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013, Resende – Rio de Janeiro.

REIS, T. A.; GRAZIANO, G. O.; OSVALDO, Y. C. Como as Âncoras de Carreira de Edgar Schein influenciaram na escolha da carreira feita por alunos de universidade do interior de São Paulo. **RECAPE-Revista de Carreiras e Pessoas**. v. 7, n. 1, jan./abr. 2017.

RUDGE, M.; REIS, G. G.; NAKATA, L.; PICCHIAI D.. Geração Y: um estudo sobre suas movimentações, valores e expectativas. **RECAPE-Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 1, jan./abr. 2017.

SANTOS, C. F. dos; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A. O Processo Evolutivo entre as Gerações X, Y e Baby Boomers. SEMEAD – SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 14., 2011. São Paulo/SP.

SANTOS, J. C. dos; VALENTIM M. L. P. Gestão da Informação em Ambientes Organizacionais: Em Foco o Setor Têxtil e de Vestuário. **Revista Inf. Prof.**, Londrina, v. 4, n. 1, p. 56 – 81, jan./jun, 2015.

SATUF, C. V. V.; MONTEIRO, S. J. F.; PEREIRA, H.; ESGALHADO, G.; AFONSO, R. M.; LOUREIRO, M. A Influência da Satisfação Laboral no Bem-estar Subjetivo: Uma Perspectiva Geracional. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 34, n. 3451, 2017.

SCATULINO, P. L. da S.; TROCCOLI, I. R.; ZAFANELI, E. S. R. Geração Y e seus Valores Pessoais: Uma Revisão Bibliográfica. **Vianna Sapiens-Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, v. 6, n. 2, jul./dez. 2015.

SILVA, Hélder José Dias da, **Gerações Online na Europa Estudo de caso do consumo de música e rádio na Internet em Portugal**, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas Universidade de Lisboa, 2014. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/7970/3/Tese.pdf>>.. Acesso em: 22 set. 2019.

SOUZA, R. L. G. de; DELAZARI, S.; SEVERO, E. A. A Percepção das Gerações sobre s Inovação de Produto: Um Estudo No Norte do Rio Grande Do Sul. **IPTEC-Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 5, n. 1, jan./jun. 2017.

TEIXEIRA, A. P. P.; PETUCO, C. F.; GAMARRA, L. T.; KUHLER, C.; T. R.; KLEIN, A. Z.. O Sentido do Trabalho: Uma Análise à Luz das Gerações X E Y. **Revista Diálogo**, Canoas, n. 25, p. 25-37, abr. 2014.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e *baby boomers*. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, p. 88–98, 2016.

Recebido em: 03/04/2020

Aceito em: 27/08/2020

Endereço para correspondência:

Nome Juliane da Silva Guabiroba\*

Email ju.adv@hotmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)