

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA PORTO ALEGRE
CURSO ADMINISTRAÇÃO: SISTEMAS E SERVIÇOS DE SAÚDE

VALÉRIA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS DE DIFERENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE
TRABALHO**

PORTO ALEGRE

2023

VALÉRIA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS DE DIFERENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Trabalho de conclusão de Curso de
Bacharelado de Administração:
Sistemas e Serviços de Saúde da
Universidade Estadual do RioGrande
do Sul como requisito parcial para
obtenção do título Bacharel em
Administração

Orientadora: Prof.^a Dr^a Carla Garcia
Bottega

PORTO ALEGRE

2023

Catálogo de Publicação na Fonte

S586g Silva, Valéria da.
Gestão de pessoas de diferentes gerações no ambiente de trabalho / Valéria da Silva. – Porto Alegre, 2023.
[48] f.

Orientadora: Prof. Carla Garcia Bottega.

Monografia (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Bacharelado em Administração: Serviços e Sistemas de Saúde, unidade em Porto Alegre, 2023.

1. Gestão de Pessoas. 2. Geracional. 3. Gerações. 4. Qualidade de vida no trabalho. I. Bottega, Carla Garcia. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por Laís Nunes da Silva CRB10/2176.

VALÉRIA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS DE DIFERENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Trabalho de conclusão de Curso de
Bacharelado de Administração:
Sistemas e Serviços de Saúde da
Universidade Estadual do Rio Grande
do Sul como requisito parcial para
obtenção do título Bacharel em
Administração

Orientadora: Prof.^a Dr^a Carla Garcia
Bottega

Aprovada em ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr^a Carla Garcia Bottega

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

Prof.^a Dr^a Jaciane Costa Ladeira

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

Prof.^a Mestra Caroline da Costa Duschitz

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

A minha família, minha base!

Agradecimentos

Em primeiro lugar, Deus! Ele foi minha fonte de força e fé! Meus filhos, Bruna, Ricardo e Sarah, sem vocês eu não seria quem eu sou hoje, obrigada por me tornarem uma pessoa melhor, minha mãe Argina, que nunca desistiu de nada na vida, sobretudo de mim, obrigada por sempre me apoiar e espero que, de onde esteja, fique feliz por mim, por nós. Meus amigos queridos que torceram por mim nessa trajetória, sei que a amizade de vocês é genuína e desinteressada, contem comigo, como sei que posso contar com vocês. Meus queridos professores da Uergs, vocês abriram portas e janelas na minha mente, um mundo totalmente novo e cheio de possibilidades. Obrigada por dividirem comigo o conhecimento de vocês, tamanha generosidade e dedicação merece todo o reconhecimento e gratidão, em especial à professora Carla pela paciência, tempo empreendido para que a formatura se tornasse realidade. Aos demais colaboradores da Uergs por nos proporcionarem um ambiente adequado para o nosso aprendizado, vocês fazem a engrenagem andar. E, por fim, meus sinceros agradecimentos aos meus colegas, que compartilharam essa caminhada que não foi nada fácil, e para uns mais difícil que para outros, mas juntos nos ajudamos e torço para que todos vençam esse desafio que é cursar uma universidade, já que a Uergs possibilita esse convívio na diversidade de gerações, aqui eu convivi com colegas dos 18 até maiores de 60 anos e isso me deixou muito feliz, porque cada dia mais essa interação se faz presente em muitas instituições, essa convivência só tem a agregar conhecimento profissional e pessoal aos alunos que aqui se encontram, um agradecimento especial à minha querida Alexandra, estivemos juntas desde o primeiro dia de aula, ao Valter que foi muito mais que um colega, Tainam, Maria Silvana, Crislaine, Jaqueline e muitos outros, carregarei vocês pra sempre em um lugar muito especial no meu coração. Obrigada pela generosidade de vocês. Agradeço também aos meus gestores enfermeiros do HMD, que muitas vezes permitiram que eu chegasse mais tarde ou saísse mais cedo para algum compromisso na faculdade. Enfim, tive sorte em conviver com todos vocês. Mais uma vez, meumuito obrigada a todos!

Continue a nadar...

RESUMO

Nesse estudo, abordou-se de forma qualitativa, descritiva e exploratória, a gestão de pessoas no ambiente de trabalho contemporâneo, focando na dinâmica entre gerações, que impulsiona inovações e novas formas de trabalho, o que contribui para aprendizagem e crescimento organizacional. O objetivo foi verificar como as organizações têm promovido a gestão de pessoas considerando as diferentes gerações no ambiente de trabalho. Realizou-se a pesquisa em três etapas, utilizando fontes confiáveis e atualizadas, selecionando 06 artigos relevantes entre 119 encontrados. Os resultados indicam que as organizações estão cada vez mais dispostas a investir no desenvolvimento integral de seus funcionários, levando em consideração não apenas as diversidades geracionais, mas também as histórias de vida e experiências pessoais. Essa abordagem mais humanizada torna a gestão de pessoas mais abrangente e adaptada à diversidade presente no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Geracional; Gerações; Qualidade de Vida no Trabalho

ABSTRACT

In this study, people management in the contemporary workplace was approached in a qualitative, descriptive and exploratory way, focusing on the dynamics between generations, which drives innovations and new ways of working, which contributes to learning and organizational growth. The objective was to verify how organizations have promoted people management considering the different generations in the workplace. The research was carried out in three stages, using reliable and updated sources, selecting 06 relevant articles among 119 found. The results indicate that organizations are increasingly willing to invest in the integral development of their employees, taking into account not only generational diversity, but also life stories and personal experiences. This more humanized approach makes people management more comprehensive and adapted to the diversity present in the work environment.

Keywords: People Management; Generational; Generations; Quality of life at work

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIDS- SÍNDROME DA IMUNODEFICIÊNCIA ADQUIRIDA

IPEA- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA

IBGE- INSTITUTO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

SCIELO- SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE

QVT- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

PEA/PIA- POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA/POPULAÇÃO EM IDADE ATIVA

PO- POPULAÇÃO OCUPADA

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das Características das Gerações no Trabalho pág. 24

Quadro 2 - Apresentação dos artigos selecionados pág.31

Quadro 3 - Desafios Contemporâneos das Gerações em Ambientes Organizacionais pág. 41

Sumário

1 INTRODUÇÃO	12
2 OBJETIVOS	16
2.1 Objetivo Geral	16
2.2 Objetivos Específicos	16
3 REFERENCIAL TEÓRICO	17
3.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	17
3.1.1 Competências da Gestão	18
3.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	21
3.3 DEFININDO AS GERAÇÕES	22
3.4 CARACTERÍSTICAS, SEMELHANÇAS E/OU DIFERENÇAS PRESENTES ENTRE AS GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES	25
3.5 CONFLITOS DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO	26
4 METODOLOGIA	29
5. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO	31
5.1 FATORES E ESTILOS DE TRABALHO NA GESTÃO DE PESSOAS COM DIFERENTES GERAÇÕES	32
5.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS QUE PROMOVAM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO INCLUÍDAS AS DIFERENTES GERAÇÕES	36
5.3 DESAFIOS E DIFICULDADES NA GESTÃO DE PESSOAS DE DIFERENTES GERAÇÕES QUE TRABALHAM NO MESMO AMBIENTE	38
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam cada vez mais adversidades que afetam diretamente a forma de administrar e gerir pessoas, devido a um cenário repleto de complexidades, incluindo as diferentes gerações que interagem no ambiente de trabalho. “Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 11). Complementando, Barbieri (2016, p. 166) coloca que “Uma gestão moderna tem a ver também com nossos próprios insights, percepção das próprias emoções, habilidade de rever padrões de comportamento e tomar decisões bem embasadas”.

Ao mesmo tempo em que muitos jovens entram no mercado de trabalho, notícias mostram que a população brasileira está se aposentando cada vez mais tardiamente, pois, à medida que a aposentadoria lhes é um direito, ocorre que somente essa fonte de renda não é o suficiente para manter-se e nem às suas famílias, já que muitos aposentados são responsáveis por ajudar a manter um nível de vida com dignidade, esse fato acaba por deixá-los tardiamente no mercado de trabalho. Além de necessidades básicas ou por fatores profissionais, eles escolhem ainda manter-se ativos profissionalmente (RIBAS, 2018 p. 01-05). Por esse motivo, é comum que pessoas com idade acima da média ainda atuem no mercado de trabalho, já que a expectativa de vida se amplia, a necessidade de trabalhar e manter-se ativos torna comum a presença dessa geração nas organizações.

Como consequência, um novo cenário surge, levando, cada vez mais, a uma maior diversidade de gerações nos ambientes de trabalho, mesclando experiência e juventude. Isso faz com que as organizações tenham que criar e implementar mecanismos que deem atenção às necessidades dessa eclética gama de trabalhadores, correspondendo às expectativas, que são naturais, já que cada grupo é marcado por características distintas, devido à época e ao contexto cultural em que nasceram.

Autores como Nascimento *et al.* (2016) apontam que a diversidade de gerações pode criar nas organizações ambientes que agreguem conhecimento, potencial de criação, empenho, produtividade e empreendedorismo. Ao mesmo tempo, também as trocas nessa relação e a interatividade propiciam o compartilhamento, a criação e a reconstrução de conhecimentos, promovendo inovações, novas formas de trabalho, resultando em uma aprendizagem intergeracional que contribui para a aprendizagem organizacional (COLET; MOZZATO, 2017).

A presença de trabalhadores de diferentes gerações torna-se uma realidade comum, segundo Martins e Flink (2012), que realizaram pesquisa investigando profissionais Baby Boomers, da Geração X, Geração Y e da Geração Z compartilhando os mesmos espaços organizacionais. A geração dos veteranos “é formada por indivíduos que nasceram até 1945 e não compõem praticamente a força de trabalho atual, vivenciaram crises e guerras e têm como características austeridade, não aceitam imposições e também creditam a família, o trabalho e a moral como valores definidos em suas vidas” (DIAS 2021 *apud* MARTINS, 2012 s.pn).

Seguindo, os *Baby Boomers* são a geração que compreende as pessoas nascidas entre 1946 e 1964, “eles são acostumados com uma abordagem de liderança mais controladora e supervisionada, também são tolerantes a trabalhar arduamente e normalmente não fazem reivindicações, mesmo com sentimento de desconfiança com relação aos seus gestores” (DIAS, 2021, s.p.).

Por sua vez, a geração X compreende pessoas nascidas entre 1965 e 1977, sobre a qual Dias (2021, s.p) destaca que “essa geração viveu com ameaças de guerra e não tinha emprego seguro, isso permitiu que desenvolvessem suas carreiras utilizando seus próprios recursos em um ambiente instável”. O autor relata que essa geração se concentra nos resultados, aprendendo e dominando novas tecnologias para permanecer no mercado de trabalho e demonstrando empreendedorismo.

A geração Y é formada por pessoas nascidas entre 1978 e 1989 e é conhecida como a “a geração do milênio, cresceu exposta a doenças como AIDS, presenciou o terrorismo como fenômeno mundial, brincou com equipamentos como videogame e seus jogos violentos, especialistas acreditam que englobem o período de seu nascimento até o ano de 2002” (DIAS, 2021, p.

5). Conforme Martins e Flink (2013), o que se destaca nessa geração é a vontade de subir na vida, a positividade, a proatividade e desenvolvem bem o trabalho em equipe.

A geração Z, formada por jovens que nasceram nos anos 1990, tem as facilidades de pertencer a um tempo que permitiu o acesso à tecnologia, contato com a internet. A globalização facilitou a integralização do conhecimento sobre praticamente tudo no mundo, em comparação com as outras gerações, esta obteve mais oportunidades, apesar de levarem mais tempo para sair de casa, são mais informados e se preparam melhor para o mercado de trabalho (DIAS, 2021).

E, por último a geração Alpha, nascidos após 2010, nasceram no século 21, onde as tecnologias oferecem estímulos diários, como jogos, vídeos, mídias sociais, aplicativos e as demais vantagens tecnológicas (ZAMBELLO, CASTARDO, MACUCH, 2021, p. 02) e, embora ainda não esteja no mercado de trabalho, faz-se necessária sua representação nesse trabalho, a fim de especificar todas as gerações existentes.

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2023), detalhando por intervalo de idades, jovens adultos tiveram um acréscimo de 9% na renda no primeiro trimestre de 2023, já os trabalhadores com mais de 40 anos, um aumento de 6,5% na renda habitual no trimestre mais recente. Enquanto os trabalhadores mais jovens, que recuperaram sua renda efetiva no quarto trimestre de 2022, reduziram o crescimento para 6,4% no início de 2023. A taxa de participação do PEA/PIA (População Economicamente Ativa / População em Idade Ativa) aumentou, passando de 57,9% em janeiro de 2021 para 62,3% em janeiro de 2022, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE, 2022). O progresso da PIA apresentou elevação de 0,9%, a PEA teve alta de 5,4%, já a População Ocupada (PO) registrou alta de 9,4%, dados de janeiro de 2022. Destes dados, depreendem-se oportunidades profissionais e econômicas diferentes conforme a faixa etária.

Empiricamente, convivendo diariamente com profissionais de diferentes idades, vi uma necessidade de aprofundar uma pesquisa sobre essa realidade organizacional, pois essas diversidades trazem desafios, uma vez que cada grupo possui características e expectativas diferentes em relação à gestão e ao ambiente de trabalho. Diante desse panorama, seria possível adotar uma

abordagem de gestão de pessoas capaz de promover a qualidade de vida no trabalho de todos os trabalhadores independentes de sua geração? Como as organizações implementam mecanismos de gestão de pessoas considerando as particularidades e necessidades de cada geração a fim de promover um ambiente saudável, colaborativo e produtivo para todos?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar como as organizações têm promovido a gestão de pessoas considerando as diferentes gerações no ambiente de trabalho

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a. Examinar os fatores e estilos de trabalho na gestão de pessoas com diferentes gerações;

b. Levantar desafios e dificuldades na gestão de pessoas de diferentes gerações que trabalham no mesmo ambiente.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico que fundamenta a pesquisa sobre gestão de pessoas de diferentes gerações no ambiente de trabalho. Este referencial teórico baseia-se em uma revisão da literatura, incluindo materiais de diversos autores conforme subtítulos a seguir: Gestão de Pessoas nas Organizações, Competências da Gestão, Qualidade de Vida no Trabalho, Características, Semelhanças e/ou Diferenças Presentes entre as Gerações nas Organizações, Definindo as Gerações e Conflitos de Gerações no Ambiente de Trabalho.

3.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Uma parte essencial das organizações é a gestão de pessoas, que visa tornar os ambientes de trabalho produtivos e saudáveis, ao mesmo tempo em que maximiza o potencial humano. Conforme Barbieri (2016, p. 35), a gestão do capital humano e intelectual abrange uma visão do negócio, estratégias, sistema de gestão, cultura organizacional, análise de competências do negócio e de várias áreas, descrição, avaliação de cargos, pesquisa e administração de salários, contratação e seleção, treinamento e desenvolvimento, educação corporativa, boa comunicação e satisfação dos empregados, inovação e diferencial competitivo valendo-se dos talentos da organização. Já segundo Gomes (2020, p. 4), a gestão combina experiência e conhecimento, o potencial máximo é atingido quando se altera esse equilíbrio de forma racional de agir e reagir, assumindo múltiplos papéis, um de cada vez ou todos ao mesmo tempo, em uma divisão dessa atividade de informação, o gestor controla e se comunica; há as pessoas que ele dirige internamente, enquanto externamente ele atua criando vínculos e, finalmente, o plano de ação em que ele negocia e também atua.

Nas organizações as pessoas lideram, controlam, dirigem, executam e coordenam atividades que visam atingir os objetivos e metas definidos. Embora sempre tenham sido importantes para as organizações, historicamente as pessoas eram vistas apenas como parte do processo produtivo e hoje são

consideradas parceiras. As organizações acreditavam que era impossível alinhar os seus interesses e objetivos com os dos seus funcionários e alcançar resultados e que os objetivos pessoais deveriam ser sacrificados. A visão atual é mais diversificada e ampla, a empresa esforça-se para atingir objetivos em paralelo com os objetivos dos funcionários para criar uma situação ganha-ganha. Se ambos vencerem, ambos funcionarão melhor. A necessidade de as organizações gerenciarem seu capital intelectual surge da interação entre pessoas e organizações e nasce a Gestão de Pessoas (VARELLA, 2021).

Portanto, uma gestão bem-sucedida exige que um gestor seja capaz de alternar entre essas competências de forma equilibrada, dependendo das necessidades da organização e do contexto em que atua. O gestor deve ser ágil e adaptável, capaz de selecionar vários papéis simultaneamente ou individualmente, garantindo assim o sucesso organizacional.

3.1.1 Competências da Gestão

Segundo o modelo proposto por Mintzberg (2010 *apud* CUSTÓDIO et.al 2013 s.p), o gestor equilibrado deveria possuir uma dose dessas quatro competências:

- **Competências pessoais**, que partem do princípio de uma gestão pessoal, mais interna, o gestor usa reflexão e pensamento estratégico, e externa, gerindo seu tempo, informações, estresse e carreira e também formar uma programação pra desmembrar, priorizar, fixar uma agenda, se desdobrar, utilizando seu *timing*;
-
- **Competências Interpessoais** para liderar com indivíduos e grupos, o gestor vai utilizar métodos como seleção, ensino, tutela, *coaching*, inspiração, tratar com especialistas, criar equipes, resolução, mediação de conflitos, facilitação de processos e condução de reuniões; no que diz respeito à liderança da organização ou unidade, vai atuar na criação de uma cultura própria organizacional: quanto à administração, vai atuar na alocação de recursos, na organização, delegação de responsabilidades, autorização, na sistematização,

estabelecer metas e avaliar desempenhos; para a ligação da organização ou unidade, utiliza networking, representação, colaboração, promoção e regulação;

- **Competências Informacionais**, como comunicação verbal, escutar, entrevistar, falar, representar, escrever, coletar e disseminar informações, aliados à comunicação não verbal, que seria a visão (educação visual – envolve o ensino e aprendizagem de como interpretar, compreender e criar elementos visuais) mais a sensação (educação visceral – processo de aprendizagem que envolve experiências profundas e emocionais), também a análise como processamento, modelagem, medição, avaliação de dados, são utilizados para formar uma parte das competências que o gestor deve agregar ao seu conhecimento.
- **Competências Acionais**, como uma competência a mais para a concepção e mobilização; entra a parte do planejamento, organização, representar antecipadamente o que está por vir, gerenciamento de projetos, negociações, transações, política e gestão de mudança para ser usada em prol da organização.

A característica mais notável de um gestor está em construir uma imagem que abranja um estilo de gestão que reúna certas características como arte, ciência e habilidade prática, que construa uma visão criativa que esteja presente na empresa, capacidade de lidar com dados reais e confiáveis e que considere a experiência. Combinados e considerados esses estilos, predominando um ou na ausência de outro vai resultar em vários modos de gerir, com equilíbrio desses três fatores (as competências pessoais, interpessoais e informacionais), configura-se, segundo Mintzberg, um estilo médio ideal definindo um gestor perspicaz, cerebral e engajador (GOMES, 2020).

Práticas, estratégias e políticas de gestão de pessoas podem ser complementares para ajudar a atingir os objetivos da empresa (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). As estratégias de gestão de pessoas estabelecem as diretrizes para a gestão da força de trabalho, enquanto as políticas visam alinhar as práticas para que tenham coerência e sigam na mesma direção. Por

fim, as práticas estão no nível mais baixo dos três e representam as ações reais (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

Nesse contexto, Demo *et al.* (2016), acreditam que a política de gestão de pessoas deve melhorar o bem-estar dos funcionários nas organizações, pois essas políticas impactam as relações de confiança nas organizações, bem como o fato de que a confiança depositada pelos funcionários indique a boa relação deles na organização.

Em sua versão mais atual, como competências essenciais na diferenciação estratégica, as pessoas são fontes habituais de ganho tático, já que a tecnologia não é mais considerada suficiente para garantir uma posição competitiva sustentável. A gestão de pessoas considera os funcionários como um componente essencial na consecução de metas e na tomada de decisões para aumentar a competitividade e a eficiência da organização, tornando-se um fator estratégico. Portanto, as políticas de gestão precisam ser alteradas para alinharem-se à estratégia da empresa e reconhecer os funcionários de maneira eficaz (HORTA, DEMO; ROURE, 2012). Ainda, o panorama competitivo está sempre mudando, exigindo novos modelos de competitividade.

Os líderes e gestores devem buscar mesclar as competências e habilidades de cada geração, até mesmo de cada indivíduo, como é o caso da experiência das gerações X e Baby Boomers, juntamente com a criatividade, inovação e domínio das gerações Y e Z a respeito das tecnologias, promovendo a interação e união entre todos eles. Saber lidar e tirar proveito dessas diferenças e comportamentos é de responsabilidade dos gestores e líderes, já que, com a velocidade em que o mercado opera mudanças, quem não estiver atento a estas transições poderá se considerar em desvantagem competitiva (CORDEIRO *et al.*, 2013).

A competência da gestão desempenha um papel fundamental na promoção da qualidade de vida no trabalho, portanto, a gestão competente não apenas impulsiona o desempenho da equipe, mas pode promover um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal. No próximo capítulo, tratar-se-á de qualidade de vida no trabalho.

3.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho é um aspecto fundamental para que os trabalhadores de qualquer organização possuam bem-estar e mantenham-se satisfeitos, compreender essa importância é crucial para que estejam em um ambiente que seja produtivo, saudável e motivador. Satuf *et al.* (2015) relatam que o bem-estar é um conceito recente e é muito comum que esteja atrelado ao de felicidade. De acordo com essa corrente, a felicidade é um conceito generalizado, inclui respostas emocionais dos indivíduos e julgamento gerais de sua satisfação com a vida.

Bem-estar é um estado de satisfação subjetivo, conforme a avaliação que a pessoa faz da sua própria vida, de acordo com suas experiências vividas, que podem ser positivas e negativas, que estejam atreladas ao trabalho, casamento e lazer. Como o bem-estar está diretamente ligado à qualidade de vida no trabalho, Costa et al (2020, p. 203) relatam que o limite entre o que diz respeito à vida social e familiar relacionada ao trabalho é delicado, já que estão ligadas ao bem-estar do sujeito. Portanto, o trabalho é parte integrante e significativa de sua vida e as práticas das organizações têm relação direta com a qualidade de vida, na produtividade dos empregados, influenciando diretamente nos resultados obtidos.

Assim, a qualidade de vida é uma série de ações realizadas pelas organizações que incluem diagnóstico, implementação de melhorias, como inovações gerenciais, tecnológicas, estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando fornecer condições para o desempenho e desenvolvimento no trabalho. Nesse caso, a qualidade de vida no trabalho se concentra em sentimentos pessoais que estejam relacionados às suas funções nas organizações, incluindo segurança, remuneração financeira, condições de trabalho, bem-estar, organização e relacionamento (COSTA; LIRIO; GALLON, 2020, p. 203). Por esses motivos, fica muito claro que as organizações devem investir no capital humano, no que tange às melhorias na qualidade de vida, desenvolvendo práticas e estratégias de gestão, melhorando o desempenho, a competitividade e produtividade dos trabalhadores, isso reduziria o absenteísmo, a rotatividade e a desmotivação.

Conforme Taveira (2013, p.332-333), qualidade de vida pode estar ou não atrelada à produção, pois uma empresa pode ter alta produtividade e não ter qualidade de vida, pois não há relações de causa e efeito entre elas, porém, se a empresa não avançar no sentido de proporcionar aos seus empregados essa condição, com o tempo a produtividade poderá cair, mas também não significa que esse investimento obterá retorno, já que algumas empresas optam por manter estratégias de controle, como retaliações e ameaça de demissões.

Concluindo, a qualidade de vida no trabalho, é uma questão muito importante nos campos de conhecimento e está relacionada à saúde do trabalhador, saúde pública, segurança no trabalho, processos organizacionais, desenvolvimento social e organizacional, ergonomia, gestão de pessoas, entre outros (TAVEIRA, 2013, p. 333-334).

Mediante essas colocações, as gerações que entram no mercado de trabalho, mantêm uma junção de motivações e expectativas e, para manter esses grupos nas organizações, seria necessário verificar as fontes de motivação de cada um, permitindo, assim, colocar novas práticas e abordagens para reter esses funcionários, dentre elas a qualidade de vida no trabalho (COSTA, LÍRIO e GALLON, 2020, p. 209).

Para melhor compreensão, a seguir são caracterizadas as gerações no trabalho.

3.3 DEFININDO AS GERAÇÕES

Conforme um dos objetivos específicos, faz-se necessário definir e caracterizar cada uma das gerações que serão objetos deste estudo, as gerações no trabalho dividem-se da seguinte forma:

- **Baby Boomers:** nascidos entre 1946-1964, período entre a Guerra Fria, Difusão do Comunismo, Guerra do Vietnã, Revolução Sexual, movimento dos direitos civis, assassinatos de políticos e líderes culturais, seus objetivos de trabalho e carreira incluem estabilidade duradoura, hierarquias rígidas, pouca ou nenhuma mudança na área do trabalho, como adulto teve acesso a vários controles como telefone, fax, e-mail e acesso à internet, entre os pontos fortes efracos no ambiente de trabalho estão sempre à disposição para trabalhar mais e com outras pessoas, são otimistas, mas formais, têm uma resistência a novas ideias e nos conflitos mostram dificuldades;

- **Geração X:** nascidos entre 1965-1980, período que vai desde as crises de energia, muitos escândalos políticos, o surgimento da AIDS, declínio dos EUA, internet e e-mail. São autoconfiantes, informais e descrentes, no trabalho acreditam que podem conciliar trabalho-vida, abertos às mudanças que realmente sejam necessárias no ambiente de trabalho, apreciam horários flexíveis. Foram introduzidos na era do e-mail, internet e computadores quando crianças ou adolescentes, dentre seus pontos fortes estão a adaptação e não são confinados a estruturas, como pontos fracos, não têm investimento pessoal no trabalho e rejeitam regras.
- **Geração Y ou *Millenials*:** nascidos entre 1981-1997, período entre os Ataques do 11 de setembro, tiroteios escolares, muitas atividades, em contato direto com as mídias sociais, alta proteção pelos pais, realistas, orientados por respostas e pela convergência com seus pares, os objetivos no trabalho visam empreendedorismo, diversidade, clareza, locais de trabalho agradáveis, nativos digitais, cresceram com a internet e os computadores, dentre os pontos fortes e fracos estão o vasto conhecimento em tecnologia, ávidos por causar impacto no mundo, necessitam estrutura de supervisão e de validação, expectativas irreais quanto ao trabalho e são inexperientes;
- **Geração Z:** nascidos entre 1988 até 2009, período entre tiroteios escolares, terrorismo mundial, aumento de diversidade social (ex. etnias, religião, estrutura familiar), caracterizados pela globalização, amplo conhecimento em tecnologia, pragmáticos, revolucionários, seus objetivos são emprego vitalício, pois não acreditam em aposentadoria no sistema atual, mídias sociais, internet à disposição em celulares. Como pontos fortes e fracos também têm um vasto conhecimento tecnológico, são independentes, acreditam em ascensão profissional duradoura, pouca concentração e inexperiência (GRUBB, 2018, p. 42-43).
- **Geração Alpha:** Por fim, a Geração Alpha, nascidos a partir de 2010, ainda “sem características precisas definidas, a não ser que nasceram em um mundo conectado em rede” (JUNIOR, et al. 2016, pág. 9). Desde o nascimento obtiveram contato com a tecnologia, fato que

incentiva suas atividades cerebrais, causando mudanças, tornando essas crianças mais inteligentes, pois as atividades cerebrais são constantemente estimuladas. A geração Alpha vive um momento em que se preza a diversidade, a espontaneidade, a autonomia e a ausência de estereótipos. Nesse contexto, o processo educacional dessa nova geração mostra que as crianças estão cada vez mais ativas, independentes e adaptadas, desde muito cedo, às diferentes tecnologias. “A tendência é que, em um futuro não muito distante, o aprendizado seja customizado, com materiais apropriados de acordo com o perfil da criança e focado no que ela gosta, precisa e sabe fazer” (JUNIOR et al, 2016, pág. 9)

No Quadro 1 são apresentados o resumo das características das gerações no trabalho.

Quadro 1 - Resumo das Características das Gerações no Trabalho

Geração	Período de Nascimento	Contexto Histórico	Objetivos de Trabalho e Carreira	Pontos Fortes no Ambiente de Trabalho	Pontos Fracos no Ambiente de Trabalho
Baby Boomers	1946-1964	Guerra Fria, Revolução Sexual, Movimentos Sociais	Estabilidade, Hierarquias Rígidas, Resistência a Mudanças	Disponibilidade, Otimismo, Formalidade, Trabalho em Equipe	Resistência a Novas Ideias, Dificuldades em Conflitos
Geração X	1965-1980	Crises Energéticas, Ascensão da Internet	Conciliação Trabalho-Vida, Abertura a Mudanças, Horários Flexíveis	Autoconfiança, Adaptabilidade, Informalidade, Flexibilidade	Falta de Investimento Pessoal, Rejeição de Regras
Geração Y	1981-1997	Ataques de 11 de setembro, Mídias Sociais	Empreendedorismo, Diversidade, Trabalho em Ambientes Agradáveis	Nativos Digitais, Conhecimento Tecnológico, Vontade de Impactar	Necessidade de Supervisão, Expectativas Irréais, Inexperiência
Geração Z	1998-2009	Terrorismo Global, Diversidade Social	Emprego Vitalício, Uso Intenso de Tecnologia, Acesso à Internet	Conhecimento Tecnológico, Independência, Crença na Ascensão	Pouca Concentração, Inexperiência, Expectativas de

					Aposentadori a
Geração Alpha	2010 até o presente	Mundo conectado em rede	Ainda fora do mercado de trabalho	-	-

Fonte: Autora, 2023.

Barbieri (2016, p. 246-247) coloca que os níveis de conhecimento e as habilidades estão ligadas à alteração demográfica, modificando as causas necessárias para manter e conseguir um emprego na economia global. As pessoas deverão cada vez mais possuírem habilidades complexas para manter um maior número de empregos. A geração Z está entrando no mercado de trabalho, concomitantemente integrantes de gerações mais velhas estão buscando uma colocação, como uma segunda carreira.

Essa nova realidade pode gerar expectativas que são inerentes a cada geração, e que, na verdade, cada indivíduo quer se sentir valorizado, engajado e que haja confiança em seu trabalho; para isso, as empresas têm usado ferramentas como as mídias sociais, conteúdos digitais, comunidades de práticas para suprir essas expectativas à medida que gera engajamento, troca de conhecimento e inovação (BARBIERI, 2016).

Na continuidade, um detalhamento das características, semelhanças e/ou diferenças das gerações no trabalho apresentadas anteriormente.

3.4 CARACTERÍSTICAS, SEMELHANÇAS E/OU DIFERENÇAS PRESENTES ENTRE AS GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

As relações nas empresas, entre patrões e empregados, se modificam com o passar do tempo, à medida que ocorrem mudanças e adaptações no setor de trabalho, isto está diretamente relacionado à globalização, criação de novas tecnologias e aumento da competitividade. Existem poucos estudos que examinam o impacto dessas mudanças em pessoas de diferentes gerações. Uma geração é composta por pessoas que passaram por momentos ou fatos vivenciados durante seu processo de socialização. A experiência compartilhada

permite processar esses eventos de maneira semelhante. Ao longo da vida, isso influenciou seus princípios e estilo de vida (CORDEIRO *et al.*, 2013).

A geração pode ser usada para colocar as pessoas em classes e é importante para as resoluções, condutas e atuações, porque serve como base para relacionar, já que é uma particularidade demográfica (CORDEIRO *et al.*, 2013).

Cada geração reage diferente à forma como é atraída, mantida e desenvolvida dentro da empresa, demandando por sua vez uma gestão totalmente customizada. A forma como cada geração vê o trabalho também foi percebido como diferença, uma vez que os *Boomers* se baseiam no lema “viver para trabalhar” e veem no trabalho “uma forma de realização e de cumprimento de uma missão”. Já a geração X, considerada mais materialista, vê o trabalho como “parte da vida; é o lugar onde se sente útil; onde tem a oportunidade de produzir e de se relacionar com outras pessoas.” Seguem o lema: “Trabalhar para viver” (s.n.).

A geração Y está baseada na busca de equilíbrio. Eles enxergam o trabalho como “essência do ser humano e crescimento cultural, intelectual, social, contribuindo para um mundo melhor!” Já a geração Z, mais individualista, vê no trabalho uma forma de diversão, embora acreditem que é também “um meio para adquirir dinheiro e conhecimentos.” São necessárias intervenções mais assertivas agora, a fim de que o futuro melhor arquitetado chegue com mais sabedoria nas empresas, trazendo cada vez mais respeito, tolerância e transparência nas relações. Esses são os caminhos possíveis da sustentabilidade corporativa. A busca por esses valores nas empresas são também as expectativas semelhantes entre todas as gerações. A grande diferença agora é que ninguém mais está disposto a abrir mão deles (PRATES, 2011)

As diferenças entre as gerações, suas características e ou semelhanças, tendem a causar conflitos relacionais no ambiente de trabalho. Nesse sentido, serão abordados alguns destes aspectos a seguir.

3.5 CONFLITOS DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

A medida que as leis de trabalho e os requisitos de aposentadoria se alteraram nos últimos anos, o ambiente organizacional sofreu mudanças, assim como a expectativa de vida; o aumento do tempo de permanência dos trabalhadores no trabalho resultou em uma grande variante do quadro de pessoal nas organizações, a diferença de faixa de idade pode chegar a 40

anos; com isso, ocorre que várias gerações podem atuar em um mesmo local, essas composições afetam as normas institucionais, os métodos de gestão e os aspectos das relações interpessoais nas empresas.

Como as pessoas diferem-se entre si, seja pela personalidade, opiniões, valores, aspectos culturais, contextos sociais, econômicos e familiares, dentre outros, têm um modo de pensar e agir distintos. Diante dessa diferença é comum que ocorram conflitos dentro do ambiente de trabalho (SOUSA; GOMES, 2018, p. 182). Contudo, essas divergências nem sempre são negativas, podendo também serem benéficas para as organizações, podendo gerar bons resultados dependendo da maneira como serão tratadas pelo gestor pela organização.

Os conflitos podem ser classificados como: funcionais, aqueles que trazem bons resultados para os trabalhadores ou para a organização à medida que os envolvidos são motivados a melhorar seu desempenho e produtividade em razão da concorrência entre os membros, e os disfuncionais, contrariando os funcionais, intervêm de modo direto, negativamente, causando desperdício do tempo, atrito entre os grupos, gerando assim a dificuldade de conseguir bons resultados pela organização (SOUSA ; GOMES, 2018, p. 183).

Na ocorrência de conflito, nem sempre os gestores se sentem aptos para resolver; é definido pela divergência de opiniões e coloca as pessoas em posições opostas (SIKORA, 2018, p. 20). Para que um conflito possa ser administrado, é necessária a identificação do motivo que o gerou: diferenças de personalidade, frustração das partes envolvidas, pelas próprias incapacidades, limitações pessoais, informações ou interpretações diferentes. Com a intenção de administrar esses conflitos, independentemente da forma como ele iniciou, por que pode se agravar a ponto de não ter uma solução remediável, o gestor deverá seguir alguns passos para evoluir no processo, como debate e estratégias, mudando o foco.

Conflitos fazem parte de qualquer organização, da dinâmica de qualquer ambiente, e não há como eliminá-los e podem ocorrer em todas as áreas, porque dependem de interesses e motivações pessoais (SIKORA, 2018, p. 22). Em contrapartida, as relações que têm seu fundamento na cordialidade, na ligação, tendem a produzir relacionamentos com respeito e confiança, podendo transformar o ambiente de trabalho, de forma divertida, que traga satisfação,

tornando o clima organizacional alegre, e essa satisfação leva as pessoas a se sentirem bem, com isso trabalham de forma descontraída, tendendo a permanecer e colaborar com a organização (SIKORA, 2018, p.19).

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos que se fazem necessários para o alcance dos objetivos propostos.

4 METODOLOGIA

Este estudo é uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e exploratória, que objetiva verificar como a gestão de pessoas tem promovido a qualidade de vida no trabalho das diferentes gerações no ambiente de trabalho.

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de materiais secundários, já publicados como artigos científicos de fontes qualificadas. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 31), a pesquisa de abordagem qualitativa “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”, e exploratória na medida em que busca aprofundar temas pouco explorados, assim “Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35).

A pesquisa foi realizada em três etapas, conforme análise de dados proposta por Minayo (2007) que apresenta, neste procedimento metodológico, o cumprimento da etapa de pré-análise, organizando os materiais coletados para juntar as ideias iniciais contidas em artigos, livros, e revistas eletrônicas; a exploração do material e tratamento dos resultados/inferência/Interpretação, que pode ser realizada após a categorização dos temas mais abordados e significativos encontrados nos artigos, de acordo com os objetivos propostos, e que nortearão a discussão sobre o assunto, ao final.

A busca de artigos foi realizada mediante busca eletrônica na base de dados da Scientific Electronic Library (SciELO) e Google Acadêmico, no período dos últimos 04 anos (2019 a 2023). Como localizadores para os artigos, foram utilizados os descritores/palavras-chave que tiveram uma relação mais próxima com o tema e os objetivos propostos. Os termos utilizados na busca compreenderam: gestão de pessoas, gerações e/ou geracional, qualidade de vida no trabalho.

Inicialmente, a pesquisa foi realizada na Scielo com as palavras-chave gestão de pessoas *and* geração *or* geracional, e aplicação de filtros, e foram obtidos 85 resultados. Após a leitura dos resumos, foram separados 07 artigos que tinham relação com os objetivos do trabalho. Em uma segunda leitura, do

texto completo, permaneceram 03 artigos, por compatibilidade mais específica. A seguir, a pesquisa foi realizada no Google Acadêmico com as palavras-chave gerações; geracional; bem-estar no trabalho; qualidade de vida no trabalho e aplicação de filtros, foram obtidos 34 artigos. Destes, somente 06 foram incluídos por terem relação com os objetivos do trabalho. Em uma segunda leitura, do texto completo, foram selecionados 03 artigos por compatibilidade mais específica.

Nesse processo, entre setembro e outubro de 2023, foram encontrados no total 119 artigos, sendo que 06 foram selecionados por ter relevância com os objetivos propostos e 113 foram “excluídos”, pelos seguintes motivos: não falarem especificamente das gerações, falar apenas das gerações emergentes, tese de doutorado, dissertação de mestrado, monografia, fugirem ao tema, falar de apenas uma geração, ser específico de psicologia, resumo de congresso ou estar repetido.

Todos os artigos selecionados foram de publicações nacionais, em língua portuguesa e de acesso on-line, conforme apresentado no Quadro 02 no Capítulo de Resultados, Análise e Discussão.

5 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados, análise e discussão da pesquisa. Os resultados são apresentados a partir das buscas nas bases de dados em que foram encontrados 06 artigos, sumarizados no quadro a seguir:

Quadro 2 - Apresentação dos artigos selecionados

Nº	Nome	Autoria	Periódico e Ano	Objetivo
01	A Dinâmica da Diversidade Geracional nas Organizações-estudo de multi casos	COLLET, D. S; MOZZATO, A. R	Revista de Gestão do Unilasalle 2021	Compreender a dinâmica da diversidade geracional
02	A Influência da Satisfação Laboral no Bem-estar Subjetivo-Uma Perspectiva geracional	SATUF, C.V.V.; MONTEIRO, S.J.F.; PEREIRA, H.; ESGALHADO, G.; AFONSO, R. M.; LOUREIRO, M.	Psicologia Teoria e Pesquisa 2018 *	Identificar diferenças semelhanças nas dimensões da satisfação laboral
03	A Liderança Plástica e Integrativa em um Contexto de Diversidade Geracional	TEIXEIRA, S. L.	Brazilian Journal of Development 2022	Mapeamento de identidade de cada geração e estilos de liderança
04	Ambiente de Trabalho x Gerações Tecnológicas - Desafios Empresariais Contemporâneos no Brasil	GUABIROBA, J.S.; SILVA, P.F.A.D.; REIS, P.N.C.; GUABIROBA, R.C.D.S.	Revista Valore 2020	Desafios no ambiente organizacional contemporâneo

05	Políticas de Gestão de Pessoas no Novo Milênio - Cenários de Estudos Publicados nos Periódicos na Área de Administração Entre 2000 e 2010	DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L. FRANCISCHETT O C, L.	Revista de Administração Mackenzie 2011 **	Cenário de estudos sobre políticas de gestão de pessoas
06	Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas nas Organizações-Cenário da Produção de Primeira Linha e Agenda de Pesquisa	DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C.	Caderno Ebrape 2018	Panorama sobre as práticas de Gestão de Pessoas

Fonte: Autora, 2023

Cabe salientar que os artigos 2 (2018) e 5 (2011), apesar de estarem fora da temporalidade pesquisada, foram inseridos por sua aderência à temática.

Após a escolha dos artigos, a continuidade foi uma leitura exploratória buscando analisar os conteúdos e sistematizar as informações de acordo com os objetivos propostos e o referencial teórico. Assim, a análise e discussão foi organizada em 03 subitens a partir dos objetivos específicos: fatores e estilos de trabalho na gestão de pessoas com diferentes gerações; estratégias de gestão de pessoas que promovam a qualidade de vida no trabalho incluídas as diferentes gerações e desafios e dificuldades na gestão de pessoas de diferentes gerações que trabalham no mesmo ambiente.

5.1 FATORES E ESTILOS DE TRABALHO NA GESTÃO DE PESSOAS COM DIFERENTES GERAÇÕES

De acordo com os autores pesquisados na área de gestão de pessoas, cada vez mais as organizações buscam reter talentos de todas as idades. O que indica que as organizações têm dado ênfase à retenção de talentos,

independente de sua idade, sendo uma mudança na Gestão de Pessoas, alterando o papel tradicional para o centrado nas competências individuais para o alcance de metas organizacionais.

Segundo Colet e Mozzato (2021), estudos apontam que, embora no ambiente de trabalho atuem jovens e adultos, a resistência independe de cada geração, mas no contexto histórico ao qual estão inseridos. Os autores também relacionam com a própria história de vida da pessoa, o que, nesse caso, podem sim divergir tendo a mesma idade, porém tendo crenças, vivências diferenciadas. Essas variações podem estar relacionadas em função das mudanças na carreira, o que almejam, no que acreditam e o que os impulsiona, ainda nas consequências que o meio lhes promove.

Ainda, Colet e Mozzato (2021) relatam que, quanto ao ambiente cultural das empresas, as contratações pelos gestores estão relacionadas com os requisitos das vagas e não diretamente com o fator de idade, não há um preconceito nesse sentido, se a vaga demanda maior escolaridade, força, conhecimento na função ou cargo pretendido, esses perfis distintos para cada função deverão estar alinhados com a cultura organizacional da empresa junto às questões geracionais e que, tanto para as contratações quanto às promoções, a questão geracional não é apontada como fator determinante, mas, sim, o comportamento, o comprometimento e o desempenho de cada trabalhador, uma geração deve estar desligada dos efeitos da idade, que são causados pela faixa etária e pela maturidade, influência pessoal e influência do período (influência ambiental).

Adicionalmente, Dias (2021) aponta que existem muitos motivos que levam as organizações a contratar funcionários de diversas idades para cumprir tarefas distintas, os critérios são próprios de cada organização, podendo ser analisados fatores como conhecimento do cargo ou função, habilidade no uso de tecnologias, iniciativa, dinamismo, dentre outros. É fundamental que os líderes conheçam essa diversidade tão atual nos ambientes de trabalho, já que é imprescindível que o líder tome conhecimento das muitas variantes relacionadas à diversidade.

Por isso, o líder precisa estar preparado, buscando conhecer os grupos através de novas informações, nesse sentido obterá aportes para lidar com os mesmos. Colet e Mozzato (2021) concluíram que a diversidade cultural

presente no ambiente e as relações e interações estabelecidas entre os colaboradores indicam a compreensão da importância da diversidade, não apenas em termos geracionais, mas para o fomento de novos aprendizados.

Complementando o apontado por Colet e Mozzato (2021), Dias (2021) comenta sobre os critérios de contratação das diferentes gerações, como perfil comportamental, desempenho e comprometimento, baseados em estudos em empresas, formam uma fonte atual e confiável de dados, fornecendo credibilidade para a análise e discussão desse objetivo.

Baseado nas questões relacionadas às diversidades, Dias (2021) coloca que, diante das várias realidades, o líder precisa aprimorar seu conhecimento e compreender seus colaboradores, uma vez que é comum a coexistência de várias gerações no ambiente de trabalho, adaptando suas estratégias de liderança e comunicação, adequando sua postura de acordo com as circunstâncias, ora centralizando as decisões, ora participadas. Já Martins e Flink (2013) concluíram que as práticas de gestão de equipes multigeracionais podem ser aplicadas a todas as gerações, atentando às características de cada uma.

Nesse contexto, Cordeiro *et al.* (2013) apontam que a área de Gestão de Pessoas desempenha um papel significativo, tornando as práticas e políticas modernas e adaptáveis, dando a devida atenção aos anseios dos trabalhadores, garantindo, dessa forma, que a diversidade geracional seja positiva para a organização.

De acordo com Teixeira (2022), a responsabilidade dos gestores aumenta conforme se faz necessário quebrar crenças e padrões para conseguir resultados nessa trajetória. A resistência à nova realidade deve ser superada sob pena de perda de capacidades organizacionais fundamentais. Isso levará a um estilo de liderança, que poderá ser autoritário, afiliativo, democrático, marcador de ritmo, de coach ou coerciva. O autor indica que um líder pode assumir diferentes estilos de liderança: no contexto da autoridade, o líder assume controle para definir objetivos, traçar estratégias alinhadas à missão e valores, a comunicação é enfatizada, com o líder delineando metas e meios que devem estar alinhados aos valores e missão da empresa.

Quanto ao ponto de vista afiliativo, um líder deve buscar focar nas características de cada indivíduo, como receptor de emoções, o líder afiliativo

mantém, através de esforço, uma ligação afetiva e vinculativa com seus funcionários, a fim de receber colaboração e consideração de seus liderados (TEIXEIRA, 2022).

Na aplicação democrática, os liderados conseguem ser ouvidos pelo líder, aumentando a confiança, pois traz validação e respeito, incluindo um modo para que decidam juntos como serão suas tarefas. Nesse estilo, a flexibilidade é fundamental. Teixeira (2022) relata que esse gênero possui prós e contras, e que para a organização possa representar uma falha na condução do clima organizacional; em consequência disso, podem ser necessárias reuniões constantes que não são resolutivas, visto que cada ideia colocada precisa ser revista e não há consenso quanto à resolução das propostas. A liderança democrática faz uso desse estilo para adiar decisões importantes, acreditando que em algum momento surgirá uma percepção mágica, quando na verdade seus funcionários acabam por se sentirem confusos e atrapalhados.

Dias (2021) argumenta que, dentre a infinidade de responsabilidades atribuídas aos líderes, talvez a mais importante seja a capacidade de liderar uma equipe. E, como líder, é importante que compreenda as diferenças entre as gerações, é fundamental que reconheça as bagagens de vida, as variações históricas e de comportamentos que variam de uma geração para a outra, buscando uma abordagem de diálogo a fim de resolver conflitos. A atenção às diferentes gerações no ambiente de trabalho moderno é essencial, onde interagem líderes novos que lideram um público mais experiente e vice-versa.

Observados esses estilos de liderança, percebe-se que cada um é importante e que cada líder vai mesclar de acordo com o clima organizacional de cada empresa e também de acordo com cada situação, tudo irá depender das relações entre as gerações e da forma como as empresas aplicam suas regras e tratam seus funcionários, sendo primordial o preparo do líder para atuar nas diversas situações, já que o papel da liderança está cada vez mais difícil, apontando para a necessidade de uma conduta mais ampla e que seja conciliadora da área de Gestão de Pessoas, apoiando e prezando a diversidade multigeracional nas organizações. A necessidade de adaptar estilos de liderança e compreender as fragilidades das diversas gerações torna-se primordial para o sucesso organizacional.

5.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS QUE PROMOVAM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO INCLUÍDAS AS DIFERENTES GERAÇÕES

A Gestão de Pessoas já não deve ter mais o papel tradicional de suporte, mas, sim, tornar-se uma competência essencial para alcançar os objetivos e resultados tanto da organização como dos indivíduos, já que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva. Acima de tudo, as políticas e práticas de Gestão de Pessoas devem contribuir para o bem-estar das pessoas, possibilitando uma maior realização pessoal e profissional. Na verdade, esse deveria ser o principal objetivo de qualquer organização (DEMO, et al, 2011). É importante na vida das pessoas a satisfação no trabalho, pois ela vai impactar tanto no bem-estar pessoal, quanto na saúde organizacional (SATUF *et al.* 2018).

A qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada ao bem-estar e à necessita de ações que uma empresa pode adotar para promover e proporcionar aos funcionários melhores condições de desenvolver o seu trabalho. Tais ações envolvem a aplicação de melhorias, análise do ambiente, benefícios, realização de campanhas de conscientização e promoção de qualidade de vida e ações da gestão em inovar tecnologias e estrutura, dentro e fora do ambiente organizacional.

De acordo com estudos realizados por Demo *et. al* (2011), apesar da ampla variedade de práticas e políticas de Gestão de Pessoas, a mais explorada foi aquela relacionada aos programas que visam à qualidade de vida no trabalho (QVT). Esse assunto foi abordado, em grande parte, através de duas perspectivas: a percepção dos funcionários em relação às práticas de QVT e o questionamento e relevância desses programas. Focar nos programas de QVT reflete a mudança de comportamento observado nos últimos anos: as pessoas estão mais preocupadas em aproveitar seu tempo com atividades que proporcionam bem-estar e prazer. Existe uma demanda crescente por mais momentos de lazer e convívio familiar, além de um trabalho alinhado com suas aspirações e que traga satisfação. Assim, questões como fatores humanos e horários de trabalho adaptáveis têm se tornado assuntos em destaque nas

atuais discussões sobre as melhores condições de trabalho, constituindo práticas importantes de Gerenciamento de Pessoas.

Guabiroba *et al.* (2020) destacam que a preocupação com a qualidade de vida é mais frequente na geração X, que se reflete como um desejo ou necessidade dessa geração, já que ela busca equilibrar trabalho e vida pessoal, pois essa geração foi marcada por instabilidades econômicas, também na vida particular e que se mostra como um desafio para as organizações. A geração Y também almeja melhorias na qualidade de vida no trabalho, porém fatores como acordos na esfera emocional e retorno não apenas financeiro que lhes proporcione prazer no trabalho estão entre os interesses dessa geração. Em virtude disso, as organizações devem implementar políticas gerenciais que optem por dar maior autonomia e plasticidade - capacidade de se reinventar frente às situações que serão expostos - aos funcionários, a fim de aumentar o rendimento dessas gerações.

Estudos também aplicados por Satuf *et. al* (2018) analisaram as divergências nos níveis de satisfação e bem-estar no trabalho relatados pelas diferentes gerações. Alguns indicaram maior satisfação entre os Millenials em comparação às gerações mais antigas, enquanto outros mostraram que os Baby Boomers apresentavam maior satisfação no trabalho, além disso revelaram também que os Baby Boomers demonstraram níveis de satisfação e bem-estar mais altos que as gerações mais novas. No entanto, a forma como a satisfação no trabalho e o bem-estar subjetivo se relacionam depende de fatores e da importância que cada geração dá ao trabalho. Os Baby Boomers consideram o trabalho como um aspecto mais central em suas vidas, por isso os efeitos tendem a ser mais intensos entre eles.

Verifica-se que as práticas de melhorias ainda não receberam uma atenção adequada dos periódicos analisados, o que indica a necessidade de mais pesquisa e análise sobre o assunto. É importante ressaltar que o plano flexível de benefícios, popularmente conhecido como plano de carreira, ainda não foi objeto de estudo na realidade nacional e, portanto, ainda pouco implementado pelas organizações.

5.3 DESAFIOS E DIFICULDADES NA GESTÃO DE PESSOAS DE DIFERENTES GERAÇÕES QUE TRABALHAM NO MESMO AMBIENTE

No contexto moderno, as organizações enfrentam desafios únicos ao gerir equipes compostas por pessoas de diferentes gerações. A dinâmica de trabalho e as expectativas variadas entre as gerações Baby Boomers, Geração X, Millennials e a Geração Z adicionam complexidade à gestão de pessoas.

Em termos de ativos humanos, as empresas possuem um mix diversificado de talentos e traços comportamentais, repleto de profissionais com diferentes perspectivas geracionais. Visões de mundo, expectativas, valores inegociáveis e princípios de vida a seguir tornam a jornada de gestores e líderes mais difícil (TEIXEIRA, 2022).

Demo, Fogaça e Costa (2018) revelam que a área de Gestão de Pessoas estava mais concentrada em alinhar suas políticas com um contexto caracterizado pela abertura de mercado, surgimento do empreendedorismo, aumento da competição e a busca por inovação, qualidade e eficiência. Nessa perspectiva, a atração, capacitação, valorização e a retenção de talentos ganham destaque especial, representando o principal desafio estratégico da Gestão de Pessoas no novo milênio, delineando os princípios, fundamentos e conceitos da Gestão de Pessoas moderna.

Teixeira (2022) diz que conviver com desafios é uma constante para qualquer organização: são objetivos audaciosos, são prazos encurtados, são profissionais resistentes à mudança, são culturas impregnadas de rigidez e tradicionalismo, são os contratempos recolhidos ao longo do caminho que levam os líderes a redefinir sua gestão. Juntamente com esta realidade está a inevitabilidade do conflito intergeracional. Gestores objetivam então organizar os procedimentos organizacionais, suas políticas de incentivos, canais de comunicação, linguagem de empatia e, em geral, focar na retenção de talentos promissores e no incentivo ao avanço de profissionais já consolidados em seu ramo de atuação.

Dias (2021) afirma que é importante compreender que as diferenças de comportamento e atitudes no âmbito profissional geram o enfrentamento de desafios para repensar novos modelos de liderança e diferentes formas de organizações no trabalho, que é necessário alinhar os interesses de todos os envolvidos com os diversos públicos atendidos, como trabalhadores, clientes e fornecedores. Dessa forma, surge a necessidade de criar mecanismos que

aproveitem o melhor potencial de cada indivíduo, promovendo o crescimento tanto pessoal quanto profissional para todos e, conseqüentemente, experiências mais enriquecedoras para os líderes e resultados mais satisfatórios para as empresas.

O obstáculo é proporcionar um ambiente respeitoso e produtivo para todos, capacidade de extrair as diferenças de cada funcionário de forma empática, o potencial máximo de desempenho. Na mesma medida, quais seriam os incentivos necessários para que as organizações tornem-se atrativas para esses funcionários? Considerando que o trabalho não faz mais parte apenas da vida financeira do funcionário, ele se faz importante em outros departamentos e causa impacto na vida familiar, suas eventuais renúncias e reorganizações (TEIXEIRA 2022).

Em outras palavras, quais mudanças são necessárias para que as organizações tornem-se mais interessantes independentemente da faixa etária de seus funcionários? O que se questiona é se a missão, visão e valores da instituição são realmente colocados em prática ou somente uma teoria alocada em painéis visíveis para os colaboradores? As crenças tradicionais sofreram mudanças. As empresas não são mais resistentes no que diz respeito ao impulso construído pelos jovens talentos, estes não estão apenas encarregados de realizar tarefas no antigo sistema de controle de horário de trabalho que era feito na sede física da instituição (TEIXEIRA, 2022).

Conforme Correa Junior *et al.* (2016), um dos desafios para as organizações encontra-se no tema das gerações no mercado de trabalho interagindo simultaneamente, o que cria novos e inquietos cenários, já que na atividade laboral esses profissionais convivem diariamente.

Ademais, Teixeira (2022) descreve que, em lidando com os mais diversos comportamentos das gerações, já que cada uma possui suas expectativas de acordo com o contexto histórico de vida, se deve tentar tornar compatível essas diferenças para unificar o trabalho, a fim de conseguir uma colaboração em conjunto é o maior desafio dos gestores.

Conforme Guabiroba *et al.* (2020), os principais desafios nas organizações contemporâneas são, conforme Quadro 3, com maior ou menor grau de relevância entre as diferentes gerações: Baby Boomers, Geração X e Y tem maior dificuldade em reduzir a preocupação e melhorar a rotatividade de

pessoal; enquanto que as gerações Baby Boomers e X encontram desafios na melhora da percepção sobre o uso das tecnologias nas empresas; já os Veteranos preocupam-se com melhora da aceitação das regras e estratégias das organizações, nestes incluem-se também os Baby Boomers, geração X e Y. No que tange à autonomia no trabalho para os funcionários, as Gerações X, Y e Z tendem a trazer maior desafio; enquanto que o aumento da motivação por meio de políticas e práticas de gestão desafia as gerações Baby Boomers, X, Y; maior flexibilidade para favorecer a qualidade de vida do funcionários é relevante para as gerações Baby Boomers, X, Y e Z; incentivo ao trabalho em equipe pode impactar as gerações X, Y e Z; melhorar os mecanismos de transparência e gestão de conhecimento nas empresas preocupam as gerações Baby Boomers e X; já a adequação às atividades e práticas dos funcionários de acordo com seu perfil atingem as gerações X e Y.

Quadro 3: Desafios Contemporâneos das Gerações em Ambientes Organizacionais

Desafios Contemporâneos	Veterana Nascidos até 1942	Baby Boomers 1943/1962	Gerações X 1963/1987	Gerações Y 1988/2000	Gerações Z 2001/2010
Reduzir a preocupação e melhorar a rotatividade de pessoal		XX	XX	XXXXXXXX	
Melhorar a percepção sobre o uso das tecnologias na empresa		XX	X		
Melhorar a aceitação das regras e estratégias da organização	X	XXX	XXX	X	
Conferir maior autonomia no trabalho para os funcionários			XXX	X	XXX
Aumentar a motivação por meio de políticas direcionadas de valorização profissional		XXX	XXX	XXXXXX	
Conferir maior flexibilidade para favorecer a qualidade de vida do funcionário		XX	XXXXX	XXX	XXX
Incentivar o trabalho em equipe a partir de políticas gerenciais			X	XX	X
Melhorar os mecanismos de transparência e gestão do conhecimento na empresa		X	X		
Adequar as atividades às habilidades dos funcionários (burocrático x criativo)			X	XX	

Fonte: Guabiroba; Reis; Silva e Guabiroba (2020, p. 09).

Assim, pode-se notar pelo exposto no Quadro 3, que o desafio mais expressivo está em conferir maior flexibilidade para favorecer a qualidade de vida do funcionário, seguidos de aumentar a motivação por meio de políticas direcionadas à valorização profissional, também reduzir a preocupação e melhorar a rotatividade de pessoal.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou verificar como a gestão de pessoas têm promovido a qualidade de vida no trabalho das diferentes gerações no ambiente de trabalho e, a partir da análise dos resultados encontrados é possível identificar que, atualmente, as organizações estão mais dispostas a investir nos trabalhadores como um todo, atentando para a complexidade e importância desse tema. Essa abordagem mais humana considera não somente as diversidades geracionais, mas também a história de vida, as experiências pessoais e as circunstâncias em que as diferentes gerações estão envolvidas, o que torna a Gestão de Pessoas mais compreensiva acerca da diversidade no ambiente de trabalho.

O foco na retenção de talentos de todas as faixas etárias mostra uma transformação relevante no papel da Gestão de Pessoas, alternando a forma de gestão de autocrática para democrática. Dessa forma, os trabalhadores desempenham papel importante nas decisões e sua colaboração representa um crescimento positivo nas relações dentro das organizações.

A pesquisa mostrou que as organizações estão desvinculando as gerações dos efeitos das idades, levando em consideração os comportamentos, o comprometimento e o desempenho. Isso demonstra que a visão acerca das contratações e promoções tem mudado para um espectro mais abrangente e justo nas condutas das organizações em gerenciar as pessoas.

O entendimento sobre a importância da diversidade de cultura no ambiente de trabalho aponta para a necessidade de políticas de Gestão de Pessoas que sejam mais inclusivas. Políticas essas que valorizem a diversidade em todas as suas proporções, destacando a relevância de um ambiente que seja inclusivo, que colabore para o conhecimento e traga uma visão de modernidade para as organizações.

A pesquisa, no que diz respeito aos fatores e estilos de liderança, cumpriu com seus objetivos. Isso porque os aspectos acima expostos deixam claro que as organizações e gestores estão atualizando seu comportamento para adequá-lo à missão e visão das organizações, visando melhorar a forma de

lidar com a complexidade diária e com as mudanças de pensamento acerca do processo produtivo. Cumpre ressaltar que tais mudanças decorrem do fato de que, atualmente, as pessoas não estão só interessadas em receber um salário, pois as condições de trabalho impactam na felicidade e bem-estar tanto dentro, quanto fora da organização.

Dessa forma, entra no contexto a qualidade de vida do trabalhador dentro das organizações – em que restou evidenciado que atualmente existe uma preocupação na aplicação de práticas que tragam benefícios a todos os envolvidos que convivem diariamente dentro do ambiente laboral. Essas práticas, apesar de não estarem explicitadas nos resultados (artigos pesquisados), demonstram que existe uma preocupação em relação ao bem-estar e a qualidade de vida porquanto estão diretamente ligadas. As empresas estão adotando uma conduta moldada em melhorias na qualidade devida no trabalho, considerando as especificidades de interesses de cada geração. Tendo em vista as peculiaridades e o contexto histórico geracionais, deve-se destacar que as políticas vão impactar em todas as gerações já que não seria possível adotar uma abordagem individual para cada funcionário. Assim sendo, esse âmbito do objetivo de pesquisa foi parcialmente cumprido, pois era esperado encontrar uma quantidade maior de material e que aspectos mais objetivos fossem abordados como “receita de bolo”; no entanto, me causou surpresa a abordagem mais ampla e humana descoberta.

Por outro lado, no que tange aos desafios e dificuldades da Gestão de Pessoas de diferentes gerações que atuam no mesmo ambiente de trabalho, conclui-se, através dos resultados, que uma das dificuldades encontradas pelas empresas está em manter uma dinâmica única de trabalho. Isto é, a grande diversidade de expectativas bem como de princípios de vida implica em uma interação complexa. Assim, verificou-se que as organizações em ascensão buscaram capacitar, valorizar e manter os talentos independente da geração, deparando-se com o maior desafio da atualidade da gestão de pessoas: conferir maior flexibilidade para favorecer a qualidade de vida do trabalhador. Sob esse prisma, o objetivo foi cumprido integralmente, embora a matéria careça de pesquisas mais abrangentes sobre o assunto.

Não obstante à escassez acima mencionada, sugerem-se mais estudos exploratórios, objetivando a aferição da aplicação prática das estratégias e

políticas nas organizações. A investigação de casos de sucesso bem como dos desafios enfrentados pelas organizações na aplicação de práticas na gestão de pessoas de diversas gerações, beneficiariam o escopo da Gestão de Pessoas, proporcionando maior satisfação e produtividade dos trabalhadores, o que resultaria em uma provável vantagem competitiva.

Por fim, este trabalho ofereceu uma visão parcial, porém esclarecedora, acerca de alguns aspectos sobre como a gestão de pessoas está lidando com a diversidade geracional dentro das organizações, adaptando as políticas e práticas de gestão e da liderança, reconhecendo e valorizando a diversidade, surgindo como um avanço importante para as organizações alcançarem êxito na atualidade. A implementação prática e os impactos a longo prazo de políticas nessa área poderiam servir para novas pesquisas na área estratégica de Gestão de Pessoas, a fim de colaborar para desenvolver melhorias impactando em uma maior inclusão das diversas gerações no ambiente organizacional. Novas pesquisas que investiguem a implementação prática e os impactos de longo prazo dessas estratégias podem contribuir para avanços significativos na área.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**: conceitos básicos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2016. pg. 166.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Quarta. ed. [S. l.: s. n.], 2014. (p.11).

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO Anelise Rebellato - Contribuições da Diversidade Geracional para a Aprendizagem Organizacional, sob a Perspectiva Sociológica. **XX SEMEAD Seminários em a**, [s. l.], 1 nov. 2017. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/628.pdf>. Acesso em: 08 de junho de 2023.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato *et al.* **A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicaseos**. Canoas-RS, 16 mar. 2021. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/8059>. Acesso em: 12 de junho de 2023.

CORDEIRO, Helena Talita Dante; FREITAG, Bárbara Beatriz; FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? **Recape Revista de Carreiras & Pessoas**, São Paulo, p. 02-18, 26 jun. 2013. Disponível em: https://www.academia.edu/63795823/A_quest%C3%A3o_das_gera%C3%A7%C3%B5es_no_campo_da_gest%C3%A3o_de_pessoas_tema_emergente. Acesso em: 28 de maio de 2023.

COSTA Carlos; LÍRIO Angélica Barbieri; GALLON, Shalimar; **PERCEPÇÕES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NAS DIFERENTES GERAÇÕES. Gestão & Regionalidade**, [s. l.], v. 36, ed. 107, 1 jan. 2020. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/5398/2869. Acesso em: 09 de maio de 2023

CORREA JUNIOR, Carlos Cícero Marques; LIMA, Fabiana Alves de; CONCEIÇÃO, Iracélia Andrade da; SOUZA, Wagner Almeida de; KONRAD, Marcia Regina. **O GERENCIAMENTO DAS RELAÇÕES ENTRE AS MÚLTIPLAS GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO**. REGS Educação, Gestão e Sociedade, Eça de Queirós, ano 06, p. 01-19, 2016. Disponível em: <https://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170509162633.pdf>. Acesso em: 18 de agosto de 2023.

CUSTÓDIO, Júlio César Dias; MACHADO, Márcia Cristina da Silva; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; DUSI, Cristina Sayuri Cortes Ouchi. **O trabalho, os papéis e as competências do gerente: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg**. Simpósio de Excelência em Gestão

e **Tecnologia**, [s. l.], outubro 2013. Disponível em:
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/49418659.pdf>. Acesso em: 01 de junho de 2023.

DEMO Gisela, FOGAÇA Natasha, NUNES Iara, FRANCISCHETTO, Edrei L
-Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. RAM, Rev. Adm. Mackenzie [Internet]. 2011 Sep;12(5):15–42. Disponível em:
<https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000500002> Acesso em: 10 de setembro de 2023

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. **Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa.** Cad. EBAPE.BR, v. 16, n. 2, Rio de Janeiro, p. 250-263, 28 jan. 2018. Disponível em:
<https://www.scielo.br/i/cebape/a/Vd5NXqf7yTLdmpWG5ry8vyd/?lang=pt>. Acesso em: 10 de abril de 2023

DIAS, Natalle Natal De Araújo. **O Papel Das Lideranças Na Gestão Da Diversidade De Gerações No Ambiente De Trabalho.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 04, Vol. 09, p. 01-05. abril de 2021. ISSN: 2448-0959, Disponível em:
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/geracoes-no-ambiente> Acesso em: 10 de Junho de 2023

GOMES, Arnaldo Heredia. **GESTÃO RACIONAL: AJUDANDO A DEFINIR UM RUMO: A GESTÃO DO PENSAMENTO DE MINTZBERG.** [S. l.: s. n.], 2020. p. 61-63 [CD15]

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. (Série de Educação a Distância). (p.31-35). Disponível em:
<https://www.ufrgs.br/cursopqdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 10 de Junho de 2023.

GRUBB, Valerie M. * **Livro Conflito de Gerações: desafio para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho.** Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. [S. l.]: Autêntica Business, 08/2018. p. 42-43.

GUABIROBA, Juliane da Silva, SILVA, Pillar Fernandes Azevedo da, REIS, Patrícia Munes da Costa; GUABIROBA, Ricardo Cesar da Silva. **AMBIENTE DE TRABALHO X GERAÇÕES TECNOLÓGICAS: DESAFIOS EMPRESARIAIS CONTEMPORÂNEOS NO BRASIL.** Revista Valore, v. 5, p. 5043, 2020. Disponível em:
https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Ambiente+de+Trabalho+x+Gera%C3%A7%C3%B5es+Tecnol%C3%B3gicas+-+Desafios+Empresariais+Contempor%C3%A2neos+no+Brasil&btnG= Acesso em: 20 de setembro de 2023

HORTA, Priscila; DEMO, Gisela; ROURE, Patrícia. **Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional.** *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, p. 566-585, 1 ago. 2012.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/yBZ9n67rvq4gw5bYvCntYvd/?lang=pt>. Acesso em 25 de maio de 2023.

IBGE. **Pesquisa Nacional por amostra de domicílios contínua.** *In*: IBGE,

Fonte. **Comparação Interanual.** [S. l.], 1 jan. 2022. Disponível em:

<https://www.gov.br/fazenda/pt-br/centrais-de-conteudos/publicacoes/conjuntura-economica/emprego-e-renda/2022/informativo-pnad-jan2022>. Acesso em: 01 de junho de 2023.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada- Retrato dos rendimentos do trabalho – resultados da PNAD Contínua do primeiro trimestre de 2023. **Carta De Conjuntura**, Brasília, ano 2023, n. 59, p. 01-15, 6 jun. 2023. Disponível em:

https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2023/06/230605_cc_59_ota_21_rendimentos.pdf. Acesso em 01 de junho de 2023

MARTINS, Thiago Hamilton; FLINK, Richard. **Competências para Gerenciar Diferentes Gerações.** *WWW.Convibra.org*, [s. l.], 2013. Disponível em:

https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2013_34_7412.pdf. Acesso em: 17 de maio de 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade: Introdução e estratégia de construção do texto.** *Ciência e Saúde Coletiva*, [s. l.], 2007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/csc/a/39YW8sMQhNzG5NmpGBtNMFf/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 junho de 2023.

NASCIMENTO, Natália Marinho do *et al.* **O ESTUDO DAS GERAÇÕES E A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM AMBIENTES**

ORGANIZACIONAIS. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, [s. l.],

janeiro 2016. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5329355>. Acesso em: 17 maio 2023.

PRATES, Adriana. **Quais as semelhanças e diferenças entre os membros das gerações: Baby Boomer, X, Y.** *Dasein Executive Search*, [s. l.], 4 jan.

2011. Disponível

em: <https://administradores.com.br/artigos/quais-as-semelhancas-e-diferencas-entre-os-membros-das-geracoes-baby-boomer-x-y>. Acesso em: 26 de Junho de 2023.

RIBAS, Raphaela. Mais idosos no mercado de trabalho. *O Globo*, [S. l.], 25 mar. 2018. Economia, p. 01-05. Disponível em:

<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/mais-idosos-no-mercado-de-trabalho-22520971>. Acesso em: 16 de junho de 2023.

SATUF, Cibele Ventura Vieira; MONTEIRO, Samuel José Fonseca; PEREIRA, Henrique; ESGALHADO, Graça; AFONSO, Rosa Marina; LOUREIRO, Manuel. **A Influência da Satisfação Laboral no Bem-estar Subjetivo: Uma Perspectiva Geracional. Psicologia Social, Organizacional e do Trabalho**, Portugal, 8 maio 2017. Disponível em: [https://www.scielo.br/j/ptp/a/YjVJWYzQbqtQpJvcfdvtVby/?format=pdf & lang=pt](https://www.scielo.br/j/ptp/a/YjVJWYzQbqtQpJvcfdvtVby/?format=pdf&lang=pt). Acesso em: 15 maio 2023.

SIKORA, Patrícia de Fátima. **DESAFIO PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM AMBIENTE MULTIGERACIONAL COM PREVALÊNCIA DA GERAÇÃO Y**. 2018. TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO (TCCE) (Pós Graduação) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, [S. l.], p. 19- 20-22, 2018. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/26422> Acesso em: 29 de abril de 2023.

SOUSA, Rayanne Fidélis; GOMES, Adalmir de Oliveira. **Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: O caso da Procuradoria Geral do Trabalho (PGT)**. *Revista Foco: Periódico dos Programas de Graduação e Pós Graduação em Administração e Recursos Humanos*, [s. l.], v. 11, ed. 02, p. 181-206, 1 jun. 2018. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/157/pdf>. Acesso em: 09 de junho de Junho de 2023.

TAVEIRA, Izabela. Qualidade de Vida no Trabalho, *in*: MERLO, Álvaro Roberto Crespo, MENDES, Ana Magnólia, VIEIRA, Fernando de Oliveira -**Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica no Trabalho**. Paraná: [s. n.], 2013. 332-333-334 p.

TEIXEIRA, Sylvana Lima. **A liderança plástica e integrativa em um contexto de diversidade geracional** Plastic and integrative leadership in a context of generational diversity. *Brazilian Journal of Development*, v. 8, n. 3, p. 17514-17523, 2022. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?lookup=0&q=A+lideran%C3%A7a+pl%C3%A1stica+e+integrativa+em+um+contexto+de+diversidade++geracional&hl=pt-BR&as_sdt=0.5 Acesso em: 25 de setembro de 2023.

VARELLA, Jessica de Albuquerque. REINERT JUNIOR, Adival José. **O Papel Da Gestão De Pessoas No Desenvolvimento De Equipes De Trabalho**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 06, Ed. 04, Vol. 14, pp. 153-169. Abril de 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/papel-da-gestao> Acesso em: 26 de junho/2023

ZANBELLO, Beatriz Lopes, MACUCH Regiane da Silva, CASTARDO Ana Paula Borges. **ALPHA, A GERAÇÃO HIPERCONECTADA E A EDUCAÇÃO EMOCIONAL** 2021, pág. 02 Encontro Internacional de Produção Científica da Unicesumar - Disponível em: <https://rdu.unicesumar.edu.br/bitstream/123456789/9395/1/Beatriz%20Lopes%20Zanbello.pdf> Acesso em: 18 de agosto de 2023