

## O CONVÍVIO MULTIGERACIONAL NO AMBIENTE CORPORATIVO E AS REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA<sup>12</sup>

**Multigenerational Coexistence in the Workplace and industrial revolutions: a systematic review of the literature.**

**Pedro Pereira Cavalcante Filho**<sup>3</sup> 

Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP)<sup>4</sup>  
Recife, Pernambuco, Brasil.

**Ana Lúcia Francisco**<sup>5</sup> 

Universidade Católica de Pernambuco  
Recife, Pernambuco, Brasil.

### Resumo

Atualmente, nas organizações empresariais convivem até quatro gerações: Baby Boomers, X, Y e Z, tornando-se crescentes os desafios dos gestores no desenvolvimento desses profissionais. Realizou-se uma revisão sistemática da literatura com a seleção de estudos publicados no Brasil entre 2010 - 2019, sobre o convívio multigeracional no ambiente corporativo, nas bases CAPES, SCIELO, LILACS, BVS Brasil e BDTD. Foram identificados 900 trabalhos, dos quais, apenas dois atenderam diretamente aos critérios de inclusão e quatro por aproximação. Os estudos indicam a existência de conflitos no convívio multigeracional e a necessidade de conhecer o perfil de cada profissional para a mitigação de conflitos. A temática, circunscreve relevância não só para as organizações, mas, principalmente, para compreender os desafios do convívio das gerações Baby Boomers, X, Y e Z, pressionadas pelas faixas etárias e eventos que regem comportamentos e atitudes distintas e, ainda, pela recente quarta revolução industrial que impõe novos saberes.

**Palavras-chave:** Organizações; Quarta revolução industrial; Conflito de gerações.

### Abstract

Companies currently hire staff from up to four generations: Baby Boomers, and Generations X, Y and Z and this is increasingly posing a challenge for managers. A systematic review of the literature was carried out based on selected studies of the co-existence of multiple generations in the workplace published in Brazil between 2010 and 2019 and included in the CAPES, SCIELO, LILACS, BVS Brasil or BDTD databases. Nine hundred studies were identified but only six exactly or approximately met the inclusion criteria. These studies indicate the existence

<sup>1</sup> Editora responsável pela avaliação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Liliam Deisy Ghizoni.

<sup>2</sup> Copyright © 2022 Cavalcante Filho & Francisco. Este é um artigo em acesso aberto distribuído nos termos da Licença Creative Commons. Atribuição que permite o uso irrestrito, a distribuição e reprodução em qualquer meio desde que o artigo original seja devidamente citado.

<sup>3</sup> ppcaval@gmail.com

<sup>4</sup> Rua Irmã Maria David n 297 - Bairro de Casa Forte CEP 52.061-070 Recife/PE.

<sup>5</sup> ana.francisco@terra.com.br

of multigenerational conflict in the workplace and the need to acquire knowledge of the profile of each staff member in order to mitigate such conflict. This subject is relevant not only for organizations, but also, primarily, on account of the social importance of understanding how Baby Boomers and Generations X, Y and Z coexist under pressure from their peer groups and from events that govern the distinct attitudes and forms of behavior of each group, in the context of the new forms of knowledge brought by the so-called fourth industrial Revolution.

**Keywords:** Organizations; Fourth industrial Revolution; Generational conflict.

---

## Introdução

O mundo cada vez mais contraditório e complexo e exige lideranças inovadoras que encontrem caminhos para possibilitar a solução dos graves problemas que afetam a sociedade. Podemos citar: o alto nível de desemprego e empregos informais, a pobreza, a violência, a poluição, a homofobia, o racismo, o sexismo, entre outros. Esse mundo em ebulição, provocado por mudanças à velocidade foguete, tem legado dentre outros sofrimentos, acentuação de transtornos mentais como ansiedade e depressão que se reflete nas relações do ser humano consigo mesmo, com a família, a organização e a sociedade.

Os avanços tecnológicos da 4ª Revolução Industrial, na qual estamos inseridos, revolução a respeito da qual tanto se fala hoje, porém pouco se conhece seus efeitos, dominada por máquinas/robôs inteligentes que assumem o trabalho de médicos, advogados e de tantos outros profissionais, tem projetado uma transformação contundente no mundo, na forma como se vive, nas relações interpessoais, entre outros aspectos.

Segundo Schawb (2016, p.11) “estamos no início de uma revolução que alterará profundamente a maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos”. A quarta revolução industrial “poderá robotizar a humanidade e, portanto, comprometer as nossas fontes tradicionais de significado – trabalho, comunidade, família e identidade” (Schawb, 2016, p. 29).

Para Gabriel (2018) nenhuma tecnologia é neutra e todas elas afetam a humanidade em menor ou maior grau, tanto podem beneficiar como prejudicar. “O que importa não é a tecnologia em si, mas como ela pode transformar e afetar as nossas vidas” (p. 9). Por sua vez o historiador Harari (2015) aponta que os avanços tecnológicos podem gerar profundas desigualdades sociais, de um lado - aqueles que têm condições de pagar para utilizar as tecnologias e de outro - aqueles que não conseguem, aumentando o fosso existente entre ricos e pobres. Neste sentido, Antunes (2020, p.15) alerta para a necessidade de atenção aos mais vulneráveis, sinalizando que certamente novos trabalhos serão criados entre os de maior aptidão, mais inteligentes, mais capacitados “amplificando o caráter social existente. Contudo,

é impossível não deixar de alertar, com todas as letras, que as precarizações, as subutilizações, o subemprego e o desemprego tenderão a aumentar celeremente”.

Nesse toar, os avanços tecnológicos têm provocado nas empresas um novo modo de atuar no mercado, exigindo outra postura dos diversos atores que compõem o contexto empresarial e inovações estratégias para mitigar os impactos que possam ocorrer nas relações profissionais e no clima organizacional. Schawb (2016, p. 14) contribui com um alerta “a recente revolução está provocando mudanças de paradigma na economia, nos negócios, na sociedade e indivíduos modificando não só o que e o como fazemos as coisas, mas também quem somos”.

Hecklau et al. (2016) corrobora com a afirmativa supracitada pontuando que as tecnologias da indústria 4.0 exigem novas habilidades dos profissionais para cumprirem as suas atribuições. Neste sentido, os(as) gestores(as) de recursos humanos são instados a identificar e potencializar essas habilidades a partir da necessidade de cada setor empresarial. Alguns processos repetitivos serão automatizados e os outros pela sua complexidade requerem habilidades ainda não desenvolvidas.

Em meio a essas transformações, observa-se, em atividade, a presença no mundo corporativo de gestões que remontam a quatro gerações, o que possivelmente cria um campo tensional incidindo nas relações profissionais e nos modos de gestão. Atualmente, as empresas se deparam no ambiente laboral com o convívio multigeracional composto, segundo Grubb (2018), pela Geração Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, nascidos entre 1965 e 1980; a Geração Y, nascidos entre 1981 e 1997 e a Geração Z, nascidos a partir de 1998.

São crescentes os desafios para os líderes e gestores na busca pelo desenvolvimento de equipes compostas por profissionais de diversas faixas etárias que possam trabalhar em sintonia com os objetivos empresariais. E, mais ainda, favoreçam um clima organizacional que possibilite, nesse encontro de gerações, oportunidades para aprendizados mútuos que potencializem a performance do grupo e, conseqüentemente, da empresa com vistas a se diferenciar em um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

Diante das questões apresentadas, realizamos uma revisão sistemática da literatura, com o propósito de conhecer o que foi pesquisado e publicado no Brasil, no período de 2010 – 2019 e que abordassem o convívio entre as gerações: Baby Boomers, X, Y e Z, no ambiente corporativo, bem como os impactos provocados pelas sucessivas transformações industriais e organizacionais nas relações interpessoais.



## Método

A revisão sistemática da literatura se reveste de uma atividade essencial para a produção de trabalhos acadêmicos e científicos. Sua relevância é reconhecida pela possibilidade de integração das informações de pesquisas realizadas, em separado, que podem apresentar: resultados divergentes e/ou convergentes, possíveis lacunas existentes, repetições, bem como orientar caminhos para novas pesquisas (Sampaio & Mancini, 2007).

Por sua vez, Okoli (2019) complementa sinalizando o rigor que deve assumir uma revisão sistemática: ser sistemática - seguir uma metodologia; ser esclarecedora - dos procedimentos que a conduziu; abrangente - incluir todo material de interesse e que possa viabilizar sua reprodução por pesquisadores que desejem seguir o mesmo campo-tema abordado na revisão. O autor continua indicando que a produção acadêmica de uma revisão sistemática não deve apenas se pautar pelo assunto em si; é preciso que o trabalho sintetize o material de estudo e produza uma crítica rigorosa a respeito.

Assim, em atenção ao clamor do rigor científico exigido e, para ser coerente com os teóricos Deleuze e Guattari (1980), faróis que iluminaram os caminhos trilhados na dissertação e ajudaram, como o ourives em seu ofício, a polir, dar brilho e clarear. Apresentamos, a partir de uma narrativa cartográfica, o que as publicações sobre o tema abordaram.

A abordagem cartográfica defendida pelos dois autores, em rápidos traços, desafia-nos a resistir ao pensamento dicotômico do “isso” ou “aquilo” para abrigar um pensamento aberto – rizomático, acolhedor, sem melindres, procurando revelar tudo o que foi encontrado no processo de pesquisa e, indo além, que possibilite engendrar conhecimentos de forma apropriada e fundamentada (Souza & Francisco, 2018).

A pesquisa possibilitou um mergulho sobre o tema estudado para conhecer o seu estado da arte. Percorremos compassadamente, com atenção cirúrgica, as fontes de pesquisas e publicações sobre o assunto. Separamos as publicações que interessavam ao estudo em alinhamento com os critérios de inclusão e exclusão adotados, a fim de subsidiar o desenvolvimento de mais uma peça no mosaico do conhecimento até então expresso. Para Ackoff (1975, p. 27), "o objetivo da ciência não é somente aumentar o conhecimento, mas o de aumentar as nossas possibilidades de continuar aumentando o conhecimento".

Nesse passo de abertura, mapeamos os resultados das pesquisas integrantes do banco de dados utilizados para a revisão sistemática da literatura, traçamos planos comuns e não comuns e aberturas para novas possibilidades de estudo sobre o tema. Em seguida, problematizamos, questionamos e produzimos uma análise crítica a partir destes planos, corroboramos com

Kastrup e Passos (2013) quando recomendam ser necessário no contexto da abordagem cartográfica traçar um plano comum para que a pesquisa aconteça. Conforme os autores, “a cartografia do ponto de vista das estratégias da investigação aposta no acesso ao plano que reúne lado a lado a diversidade de vetores heterogêneos implicados na pesquisa” (p. 4) e apontam, ainda, que a pesquisa cartográfica realiza um duplo movimento - acessar o plano do comum e criar um mundo comum e, simultaneamente, heterogêneo.

### ***O caminho adotado***

A pesquisa nas bases de dados assumiu a seguinte sistematização: a escolha e caracterização das bases de dados; a seleção dos descritores; os critérios de inclusão e exclusão; o refinamento dos resultados da pesquisa; a construção dos planos comuns e de análise; e como desfecho e abertura tecemos as considerações finais e encaminhamentos. Importante ressaltar que a busca nos bancos de dados foi realizada pelo pesquisador e avaliada por um juiz quanto à conformidade dos achados para a inclusão no corpus deste estudo.

### ***A escolha e caracterização dos bancos de dados***

Para mapear o que foi produzido no período em estudo, 2010-2019, definimos como fontes de pesquisas diferentes bases de indexação de trabalhos científicos, comumente utilizados em produções acadêmicas no Brasil, quais sejam: Periódicos de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Portal Scientific ElectronicLibrary Online (SciELO), Portal de Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Catálogo de teses e dissertações CAPES, Portal Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e Portal da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

### ***A escolha dos descritores e os critérios de inclusão e exclusão***

Com o intuito de atender aos objetivos do estudo, qual seja, conhecer o que foi pesquisado e publicado no Brasil, no período de 2010 – 2019, sobre o convívio entre as gerações: Baby Boomers, X, Y e Z, no ambiente corporativo, bem como os impactos provocados pelas sucessivas transformações industriais e organizacionais nas relações interpessoais, foram escolhidos para busca nas bases de dados os termos: conflito de gerações, organizações, geracionalidade e quarta revolução industrial.

Inicialmente, fizemos uma consulta ao banco de descritores no Vocabulário de Descritores em Ciências da Saúde - DeSC para correlacionar os termos escolhidos à terminologia e descritores. Nas equações de busca, utilizamos para a interseção dos descritores o booleano AND. Nas bases do DeCS, apenas o termo “organizações” é apontado como descritor. Nas bases de dados das ciências humanas e psicologia, encontramos na base BVS Psicologia os termos “conflito de gerações” e “organizações”, indicados como descritores.

Os termos geracionalidade e quarta revolução industrial foram escolhidos como palavras-chave para compor com os descritores as equações de busca nas bases selecionadas. O primeiro nos colocaria diante das questões que atravessam as gerações e suas expressões subjetivas, e o segundo, quarta revolução industrial, ainda que não se constitua nosso foco específico, consideramos importante lhe conferir um lugar de destaque, uma vez que, diferente das outras revoluções, essa é marcada pelos efeitos da chamada “Era Digital” causando profundos impactos nas relações interpessoais e no mundo do trabalho.

Com os termos elegidos foram compostas as equações para busca: 1º descritor “conflito de gerações + organizações + quarta revolução industrial”; 2º descritor “conflito de gerações + organizações”; 3º descritor “conflito de gerações + geracionalidade + quarta revolução industrial”. Nesse toar, traçamos as tramas das peneiras na garimpagem das publicações alinhadas com o propósito da pesquisa, definimos os critérios de inclusão e exclusão para a formação do banco de dados da revisão.

Os critérios de inclusão foram: teses, dissertações e artigos, em língua portuguesa, publicados no Brasil no período de 2010 a 2019, com resumos e textos disponíveis integralmente que versam sobre o convívio entre as quatro gerações coexistentes hoje nas empresas. O período temporal escolhido para a pesquisa objetivou abarcar as quatro gerações, Geração Baby Boomers; Geração X; Geração Y e a Geração Z de interesse da pesquisa. Salienta-se que a Geração Baby Boomers é caracterizada por pessoas nascidas entre 1946 e 1964; a Geração X, pessoas nascidas entre 1965 e 1980; a Geração Y, pessoas nascidas entre 1981 e 1997 e a Geração Z, pessoas nascidas a partir de 1998.

Foram excluídos trabalhos: com acesso pago; sem permissão para publicação; com formatos diferentes de artigos científicos, dissertações ou teses e com pesquisa em Organizações Governamentais.



### **Resultados e refinamento da pesquisa**

A busca por produções científicas, com base na leitura dos títulos e resumos encontrados nas bases de dados eleitas, identificou 900 documentos, distribuídos pelos portais: Periódico CAPES – P. CAPES (520); Catálogo de Teses e Dissertações – C. CAPES (362); Banco de Dados Teses e Dissertações – BDTD (16); SCIELO (2); BVS/LILACS (0).

Para cada descritor escolhido, encontramos: “conflito de gerações” + “organizações” (865), divididos entre os portais: C. CAPES (357); P. CAPES (490); SCIELO (2) BDTD (16); BVS e LILACS (0). Em relação aos descritores “conflito de gerações” + organizações” + “quarta revolução industrial”, (35) sendo, P. CAPES (30); C. CAPES (5), nos demais portais, nenhum trabalho foi encontrado. Quanto aos descritores “conflito de gerações” + “geracionalidade” + “quarta revolução industrial”, nenhuma publicação foi encontrada durante o período em estudo.

Desses 900 documentos selecionados, excluímos 839 por serem: repetidos (5); não atenderem aos critérios de inclusão (127); não terem permissão para publicação (20); não tratar do tema (687). Para leitura na íntegra restaram 61 publicações sendo: P. CAPES (15); C. CAPES (41); BDTD (5); SCIELO, BDTD, BVS e LILACS (0).

A Tabela 1 indica a quantidade de trabalhos encontrados e escolhidos em cada uma das fases desenvolvidas na pesquisa.

**Tabela 1: Tabela dos resultados da pesquisa e número de documentos eleitos por base de dados**

<b>Descritores</b>	<b>P. CAPES</b>	<b>Scielo</b>	<b>BVS/ Lilacs</b>	<b>BDTD</b>	<b>P. CAPES</b>	<b>Total Geral</b>
conflito de gerações + organizações + quarta revolução industrial	30	0	0	0	5	35
conflito de gerações + organizações	490	2	0	16	357	865
Geracionalidade + conflito de gerações + quarta revolução industrial	0	0	0	0	0	0
<b>Total por base de dados</b>	<b>520</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>362</b>	<b>900</b>
Excluídos pela leitura dos títulos e resumos	502	2	0	11	321	839
Incluídos para leitura na íntegra	15	0	0	5	41	61
Excluídos com a leitura na íntegra	15	0	0	3	41	59

<b>Banco de dados da revisão sistemática da literatura</b>	0	0	0	2	0	2
--	---	---	---	---	---	---

Com a leitura na íntegra dos 61 documentos, 59 foram excluídos por não atenderem aos critérios de inclusão. A tabela 2 indica sobre o que versavam os estudos e as quantidades correspondentes.

**Tabela 2.** Relação documentos excluídos

<b>Temáticas</b>	<b>Quantidades</b>
Sucessão, governança corporativa e profissionalização em empresas familiares	12
Conflito de gerações	08
Gestão de profissionais de multigerções	14
Cultura organizacional	05
Comprometimento organizacional	05
Comportamento organizacional	01
Ética nas organizações	03
Principais âncoras de carreira	02
Envelhecimento, transferência de conhecimento intergeracional	05
O fenômeno da mentoria	01
Os sentidos do trabalho	01
Patrimônio cultural imaterial como bem relacional	01
Diversidade e desigualdade de gênero, raça, gerações e pessoas deficientes	01
<b>Total</b>	<b>59</b>

Após as etapas de exclusão e formação do banco de dados da revisão, chama nossa atenção o decréscimo de quantitativos de publicações que atendem aos objetivos do estudo, bem como a ausência de resultados para os descritores “conflito de gerações + organizações + quarta revolução industrial”, entre as bases de dados SCIELO, BVS /LILACS e BDTD.

Não foram encontrados também resultados para os descritores “Geracionalidade + conflito de gerações + quarta revolução industrial”, em nenhum dos bancos de dados pesquisados.

É possível que a pouca produção de trabalhos científicos que envolvam as quatro gerações atuantes hoje nas empresas ocorra, por consequência da geração Z só recentemente ter entrado no mercado de trabalho; e quanto aos impactos da quarta revolução industrial sobre estas gerações, é fato que apenas em 2011, o governo da Alemanha lançou um projeto na feira de Hannover, chamado Plataforma Industrial 4.0 no sentido de desenvolver alta tecnologia para que os equipamentos industriais pudessem estabelecer comunicação, troca de informações e dados entre as máquinas e os seres humanos (Sacomano et al. 2018; Antunes, 2020). Em 2016, de acordo com artigo publicado no Jornal de Negócios da Cofina Media o tema foi colocado na

pauta da Reunião Anual do Fórum Econômico Mundial de DavosKloster com o título “Para dominar a quarta revolução industrial (Hatheway, 2016).

Pode-se inferir daí que os efeitos da entrada das novas gerações no mercado, e da tão falada quarta revolução industrial sobre os profissionais e as empresas, ainda não se tenham expressado mais claramente. Observamos que nos anos de 2010, 2013, 2015 e 2017 nenhum estudo sobre o tema foi publicado nas bases de dados pesquisadas e, nos demais, encontramos em 2014, duas publicações - uma aborda as quatro gerações e a outra as três gerações mais antigas em atuação. Para os anos de 2016, 2018 e 2019, apenas uma publicação/ano, todas, sem pesquisar as quatro gerações Baby Boomers, X, Y e Z.

Estranhamos a escassez de estudos sobre tema tão relevante não só para as empresas privadas, mas também para as empresas públicas e organizações sociais que se deparam em seu ambiente de trabalho com profissionais de múltiplas gerações.

As diferenças geracionais são importantes para a definição de estratégias das políticas de gestão dos profissionais que atuam nas empresas, como pontua Martins e Flink (2013), quando recomendam ser fundamental estudar, conhecer e identificar os profissionais, não só aqueles que atuam na empresa como também os novos contratados, a fim de melhor gerir o desenvolvimento e integração de diversas gerações. Uma visão do quantitativo publicado em cada ano no período pesquisado pode-se observar na Tabela 3.

**Tabela 3.** Número de documentos publicados/ano de publicação/grupo de gerações estudadas.

Gerações	Ano/nº de textos publicados										Totais
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
BB, X, Y e Z	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	2
BB, X e Y	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-	3
X, Y e Z	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
<b>Totais</b>	-	<b>1</b>	-	-	<b>2</b>	-	<b>1</b>	-	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>

**Nota:** Segundo Grubb (2018), a Geração Baby Boomers (BB) são os nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X são nascidos entre 1965 e 1980; a Geração Y são os nascidos entre 1981 e 1997 e a Geração Z são os nascidos a partir de 1998.

Mesmo diante da comentada escassez de publicações sobre o objeto da pesquisa em tela, as tramas da peneira retiveram duas dissertações que atendem a todos os critérios de inclusão estabelecidos – versam sobre o convívio entre as gerações Baby Boomers, X, Y e Z. Ainda que não tratassem diretamente das quatro gerações, quatro estudos serão abordados pela proximidade com a temática – três dissertações e um artigo, sendo que desses, três estudos

tratam das gerações mais antigas em atuação no mundo do trabalho, Baby Boomers, X e Y e um estudo cuida das gerações X, Y e Z.

Os trabalhos que compõem o banco de dados da Revisão Sistemática da Literatura, de forma direta ou indireta, ajudaram na compreensão dos aspectos que emergem dos encontros multigeracionais nas organizações e permitiram tecer os planos de análise requeridos pela abordagem cartográfica.

Outro aspecto que chamou a atenção diz respeito às áreas de conhecimento que estudaram o campo - tema. Dos trabalhos, 33% são da área de administração, ao passo que as áreas de contabilidade, gestão empresarial, gestão da qualidade e psicologia representam cada uma 17%, como se pode observar na Tabela 4.

**Tabela 4.** Tabela do número de textos por área de conhecimento.

Áreas de Conhecimento	Número de textos
Administração	2
Sistema de Gestão pela Qualidade Total	1
Contabilidade	1
Gestão Empresarial	1
Psicologia	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

Composto o palco da pesquisa com estas publicações ainda prevalece a escassez de trabalhos na área de psicologia que tratem do convívio das gerações Baby Boomers, X, Y e Z pela importância do tema para as organizações sociais, privadas e públicas. O estudo das diferentes gerações atuantes no mundo do trabalho, face às suas diferentes formas de atuar, pensar e ver o mundo, requer uma atenção cuidadosa e, se bem compreendidas e gerenciadas, possibilitam a integração e a inserção de gerações mais novas nesse contexto de mudanças frenéticas, que impõem aos líderes desafios em suas gestões para compreenderem comportamentos, atitudes, desejos e possíveis conflitos desses profissionais. Para Barreto (2017, p. 35), “diferenças entre gerações tem sua importância na definição da estratégia corporativa”.

Assim, justificou-se a importância do presente estudo no sentido de preencher a lacuna existente sobre pesquisas, principalmente na área de psicologia, que investiguem o convívio das gerações Baby Boomers X, Y e Z no contexto das empresas. Os estudos podem criar

condições de possibilidades para contribuir com a melhoria da gestão desses profissionais no sentido de alinhar metas individuais, coletivas e organizacionais, a fim de favorecer um clima que potencialize vidas e, em consequência, leve as empresas a se tornarem longevas em um mercado marcado por mudanças disruptivas e tão competitivo.

### **Discussão: planos de análise dos documentos**

As publicações foram agrupadas em planos comuns, segundo a pesquisa de cada autor sobre as multigerções. Plano 1: Estudos sobre as gerações Baby Boomers, X, Y e Z; Plano 2: Estudos sobre as gerações Baby Boomers, X, Y; e Plano 3: Estudos sobre as gerações X, Y e Z. Importante realçar que apenas o Plano 1 apresenta os dois trabalhos que diretamente se relacionam com o campo-tema da pesquisa, enquanto os Planos 2 e 3, contemplam quatro trabalhos tomados por aproximação. Desse modo, seis estudos fazem parte da Revisão Sistemática da Literatura.

#### ***Plano 1: Estudos sobre as Gerações Baby Boomers, X, Y e Z***

Nesse plano de análise, foram agrupadas as duas dissertações que debatem a temática das quatro gerações. Dorneles (2014) investiga as mudanças tecnológicas, sociais e suas interferências nos processos de gestão de grupos de comunicação em duas empresas, assim como Nunes (2018) estuda a influência dos fatores de percepção temporal e de autoeficácia nas gerações.

Os dois autores discorrem sobre o conceito de gerações e sobre os perfis de cada um dos sujeitos que compõem cada grupo geracional. Descrevem, apoiados em vários teóricos, as características representativas de cada geração, atravessadas por horizontes de ocorrências, eventos, vivências e idades cronológicas que, de certo modo, moldaram comportamentos, atitudes, desejos, modos de agir, visão de mundo, entre outros.

Chama a atenção as divergências no recorte cronológico adotado para as faixas etárias que definem cada geração. Nos dois trabalhos, há uma convergência em relação à Geração Baby Boomers, ambos adotam os nascidos entre 1946 e 1964; para a geração X e Y a divergência é pequena, um ano apenas; quanto a geração Z, Dorneles (2014) adota nascidos entre 1995 e 2010 e Nunes (2018), nascidos entre 1989 e 2010. Entretanto, Veloso, Dutra e Nakata (2016) afirmam que os estudiosos do tema, apesar de apresentarem recortes cronológicos divergentes quanto às descrições dos perfis de cada grupo geracional, não expõem diferenças relevantes.

Os trabalhos de Dorneles (2014) e Nunes (2018) focam em observações diferentes sobre os profissionais das quatro gerações. O primeiro autor estuda os impactos que as tecnologias e as gerações provocam nos processos produtivos das empresas, ao passo que o segundo autor pesquisa como tais profissionais confiam na sua capacidade para realizar as suas tarefas frente às exigências tecnológicas e o grau de pressão para a execução em tempo hábil. Em outras palavras, um foca o plano de forças constituído pelas tecnologias e gerações incidindo sobre a gestão organizacional, e o outro em como o contexto organizacional influencia a percepção desses profissionais em relação à autoeficácia/confiança.

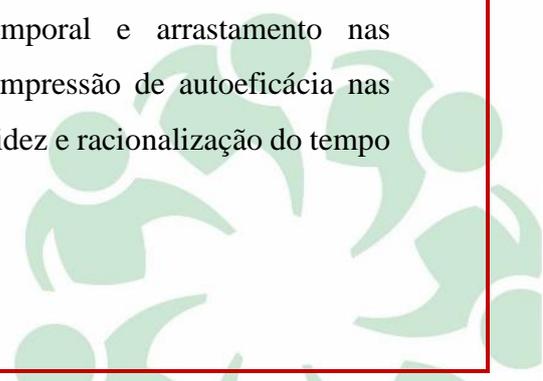
Dorneles (2014) problematiza, em seu trabalho intitulado “Mudanças tecnológicas e sociais e suas interferências nos processos de gestão de grupos de comunicação”, o impacto das revoluções tecnológicas e das gerações nas empresas quanto à formulação de mudanças e estratégias organizacionais. Os sujeitos da pesquisa são 26 jornalistas que atuam na gestão e na produção de conteúdo em jornais impressos e sites de notícias.

O autor traça uma análise a partir do impacto de dois vetores, o primeiro das tecnologias - analisa a percepção dos entrevistados quanto às mudanças impostas pelas novas tecnologias no modo de produção diária nos grupos de comunicação e, o outro, das gerações – investiga o impacto das gerações ao trazer conflitos e mudanças nos processos de produção.

A pesquisa aponta que o ingresso das novas gerações no ambiente das redações causa desconforto pelo seu poder de imposição e pela resistência das gerações mais antigas, o que prejudica a troca de experiências. Ademais, os jornalistas das gerações mais antigas, mesmo compreendendo a necessidade de adaptação às mudanças, sentem apego aos métodos tradicionais de produção e são mais preocupados com a qualidade do conteúdo produzido, enquanto as novas gerações são dependentes dos recursos tecnológicos.

No que diz respeito às questões relacionais, o estudo indica que os gestores e repórteres reconhecem que há interação, mas também conflitos entre as gerações, o que impõe a necessidade de minimizar os conflitos para gerar mudanças menos traumáticas nos processos e estratégias.

Nunes (2018) estuda, em sua dissertação intitulada “Percepção temporal e autoeficácia: um estudo sobre as gerações de trabalhadores”, como os fatores de percepção temporal – policronicidade, velocidade, pontualidade, profundidade temporal e arrastamento nas modalidades sincronia, liderança e condução, influenciam a impressão de autoeficácia nas gerações Baby Boomers, X, Y e Z, em decorrência de maior rapidez e racionalização do tempo produtivo nas empresas, impostas pela tecnologia.



Os sujeitos da pesquisa são profissionais com vínculos formais em empresas de diversas regiões do país. Responderam 546 profissionais, por meio eletrônico, a um questionário com frases para pontuar cada uma, segundo a escala de Likert de 1 a 5 pontos, variando entre discordo totalmente – 1 e concordo totalmente – 5.

Os resultados indicam que, em relação ao conflito entre gerações, as dimensões de pontualidade, profundidade temporal e escolaridade têm significância positiva perante o sentimento de autoeficácia entre as gerações X e Y e as gerações Baby Boomers, X, Y e Z. O estudo aponta que, para a geração Z, a possibilidade de fazer horas extras, apresentou influência de significância negativa. Para as demais dimensões, o estudo conclui que os resultados não influenciaram de forma significativa as gerações quanto ao sentimento de autoeficácia, face à tendência das gerações se adaptarem ao clima ocupacional, mesmo ocorrendo conflitos no convívio social.

### ***Plano 2: Estudos sobre as Gerações Baby Boomers, X e Y***

O Plano 2 de análise é composto por um artigo e três dissertações. Os autores oferecem o conceito de gerações e apresentam as principais características das gerações Veteranos, Baby Boomers, X e Y. Nos estudos observamos também divergências entre as faixas etárias definidas por todos os autores, a partir dos teóricos que estudaram. Contudo, não se observam diferenças relevantes nos perfis de cada grupo geracional apresentado, podendo-se, inclusive, inferir que são complementares pelo elenco de eventos e vivências que os autores abordam acerca de cada grupo geracional.

O artigo de Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), “Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erick Erikson”, é um estudo teórico relacionado com os estágios do desenvolvimento humano focados nas oito fases e crises vivenciadas (confiança básica x desconfiança; autonomia x dúvida; iniciativa x culpa; produtividade x inferioridade; identidade x confusão de papéis; intimidade x isolamento; generatividade x estagnação e integridade x desespero), com o objetivo de compreender o fenômeno social das gerações e o conflito entre elas.

O estudo conclui que é possível obter, com certas restrições, um arcabouço teórico consistente para o conflito de gerações (Veteranos, Baby Boomers, geração X e geração Y) nas organizações a partir da teoria de Erik Erikson (1930). O trabalho de Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011) provoca as(os) psicólogas(os) a desenvolverem novas pesquisas sobre a temática.

Contudo, é importante considerar, e o próprio autor recomenda, as lacunas que se observam na teoria proposta por Erik Erikson (1930).

O horizonte do contexto inferido naquela época para dar corpo à teoria é bastante diverso do atual. O homem contemporâneo se apresenta marcado por campos de forças bem distintos daqueles idos de 1930. Hoje, as mudanças culturais, sociais e tecnológicas se processam à velocidade da luz. Desde cedo, as crianças são instadas a tomarem contato com as novas tecnologias e só esse fato provoca considerável diferença na constituição do sujeito adulto de nossa época, o que outras pesquisas poderiam aprofundar em que pese a investigação realizada.

Ao levar em conta a subjetividade como um processo relacional com o outro, é coerente afirmar que a constituição subjetiva não se circunscreve apenas às origens mais remotas do sujeito, mas também se constituem a partir dos vínculos e vivências que marcam sua pele e criando possibilidades de encontros potentes ou não, à medida dos conflitos e tensões ocorram. Neste sentido, Moreira e Nogueira (2008) sinalizam como se configura na atual sociedade capitalista o encontro de gerações mais antigas e novas: enquanto a juventude é fortemente exaltada, a velhice é excluída e estigmatizada, basta ver que, em uma sociedade capitalista, o velho perde seu poder como produtor de bens, riquezas, como consumidor e, conseqüentemente, perde seu valor social. A velhice e o envelhecimento situam-se na contracorrente de uma sociedade centrada na produção, no rendimento e no dinamismo. No engendramento dessa exclusão está um sistema político e econômico que prioriza a força jovem no mercado de trabalho, descartando aqueles que são tidos como “velhos ou ultrapassados” (Moreira & Nogueira, p. 62).

Sachs (2014) tem por objetivo, com a dissertação “Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício”, diagnosticar, levantar os principais conflitos, identificar e mapear as variáveis comportamentais relacionadas com as gerações Baby Boomers, X e Y. Foram entrevistados 39 funcionários, sendo 15 lideranças e 24 liderados que responderam a um questionário com questões fechadas e específicas para cada grupo abordando temas sobre os valores das gerações e os conflitos no ambiente de trabalho.

O estudo aponta que 66,66% dos líderes compreendem que a melhor forma de propiciar um bom relacionamento entre as gerações no ambiente organizacional é compreender, respeitar e buscar um ponto de convergência entre as opiniões. Outros 20%, optaram por desenvolver um ambiente de segurança e confiança e os demais, 13,33%, sinalizaram que ajustar seu estilo de liderança à situação é a forma mais apropriada para unir as gerações no ambiente de trabalho.

Para os liderados, as principais causas de conflitos no ambiente de trabalho são: atitudes inadequadas (79%); falta de comunicação (79%); falta de empatia (63%); ataque à pessoa e não ao problema (59%); descontrole emocional (25%); conflito de gerações e má estruturação do problema, ambas com 21% das citações cada.

O estudo mapeia também as variáveis comportamentais dos liderados das três gerações. Para a geração Baby Boomers, destacam-se, entre outras: otimistas; trabalho duro; fidelidade; lealdade; valorização da segurança; comprometimento. Para a geração X, evidenciam-se: éticos e questionadores; ressalvas à supervisão rigorosa; lealdade com ressalvas; equilíbrio vida profissional/trabalho; trabalho em equipe; relativa aptidão ao novo/mudança. No caso da geração Y, são anunciados: contestadores; realização/consumo; novas tecnologias; ressalvas à hierarquia; individualistas; sucesso financeiro; relativa autoconfiança/autossuficiência; aderência ao novo/mudança; menos lealdade às organizações; vida pessoal acima da profissional.

Ferreira (2016) abordou, com o estudo “Vivência das relações de trabalho por gerentes de diferentes gerações em empresas”, 10 gerentes das gerações Baby Boomers e X com 15 anos ou mais na função, e 10 gestores com tempo de gerência menor ou igual a 2 anos, respondentes de um questionário com perguntas fechadas.

Os resultados indicam que as gerações mais antigas Baby Boomers e X tendem a absorver com maior tranquilidade os conflitos, enquanto a geração Y, demonstra dificuldade para dividir o ambiente de trabalho, complementando que os conflitos acarretam mais problemas na gestão. Os gestores das gerações Baby Boomers e X sentem-se mais vulneráveis quanto à conservação de seus empregos em virtude da idade e dificuldade de absorver as novas tecnologias. Para as gerações Y, a insegurança ocorre em função de uma hierarquia rígida, bem como o medo nas tomadas de decisão.

Nas relações de trabalho, os gerentes das gerações Baby Boomers e X mostraram-se preocupados com a necessidade de inovação tecnológica na cadeia produtiva. A geração Y, mais contundente, mostrou-se frustrada pela não utilização de ferramentas tecnológicas na gestão. Os gerentes das gerações Baby Boomers e X sinalizam não se incomodarem com a supervisão de seu trabalho, ao contrário dos das gerações Y que se incomodam com a cobrança dos supervisores e preferem autonomia.

A relação dos gerentes das gerações Baby Boomers, X e Y são percebidas como amigáveis e positivas para as gerações Baby Boomers e X, ainda que as relações de poder com os superiores sejam indicadas como mais frágeis, face ao poder centralizado e cobranças. Já com os gerentes pares ocorrem disputas, competem entre si e, algumas vezes, são conflituosas.

As relações com os subordinados apresentam - se mais favoráveis. Para a geração Y, as relações de poder são respeitadas; com os gerentes pares e os subordinados as relações são amigáveis, a gestão é participativa e sem mais conflitos.

Os dois grupos pesquisados reportam as relações interpessoais como as principais causas dos conflitos organizacionais. As gerações Baby Boomers e X entendem que os conflitos ocorrem face às diferenças culturais, à região em que trabalham, características da personalidade, e não propriamente pela idade. Já a geração Y percebe nas diferenças geracionais o grande motivo dos conflitos enfrentados na sua gestão.

Em relação às diferenças, as gerações mais antigas têm menos dificuldades em trabalhar com os jovens, enquanto a geração Y encontra dificuldades em trabalhar com os mais velhos, principalmente pelo conflito de ideias.

### ***Plano 3: Estudos sobre as Gerações, X, Y e Z***

Santi (2019) analisa os “efeitos da participação orçamentária, a ambiguidade de funções e conflitos de papéis sobre a justiça organizacional pela percepção dos diretores executivos das gerações X, Y e Z”. Os sujeitos da pesquisa foram 2 diretores executivos de cada geração de uma empresa de gêneros alimentícios. Responderam a um questionário com perguntas semiestruturadas.

Inicialmente, a pesquisa caracteriza o perfil e define as faixas etárias de cada geração X, Y e Z, a partir de vários teóricos. Observou-se que não há aspectos divergentes entre os perfis apresentados e aqueles dos trabalhos relatados anteriormente. Apenas novamente quanto às faixas etárias percebe – se que há diferenças entre todos quanto ao início e fim cronológico de cada geração sem, contudo, comprometer a pesquisa.

Os resultados apontam que a proatividade é um fundamento entre as gerações. Os da geração X apresentam um perfil mais realista, os da geração Y mais otimista e os da geração Z, mais críticos. Em relação à satisfação com o processo orçamentário, a geração X se disse totalmente satisfeita, enquanto a Y e Z, parcialmente satisfeita. No quesito ambiguidade, a geração X estaria satisfeita com o processo e as gerações Y e Z parcialmente satisfeitos. Quanto ao conflito de papéis, as gerações X e Y entendem que a definição das atividades é clara, ao passo que a geração Z discorda, apontando que as atividades não são claras o suficiente e prejudicam o alcance das metas orçamentárias. O nível de satisfação com a distribuição orçamentária é maior para as gerações X e Y do que para a geração Z.

No que tange à justiça processual, as gerações X e Y demonstram satisfação com o envolvimento no processo e a geração Z anota satisfação parcial. O nível de tratamento pessoal é maior para a geração X, parcial para a Y e menor para a Geração Z. Os procedimentos e a distribuição orçamentária foram os principais fatores que elevaram a percepção de justiça organizacional entre os diretores das gerações X, Y e Z.

Os estudos concluíram que a percepção de justiça organizacional é influenciada por fatores comportamentais expressados nos âmbitos da participação no processo orçamentário, da ambiguidade de funções e no conflito de papéis, ao serem comparadas com as gerações que atuam dentro do mesmo processo, de forma direta ou indireta.

No sentido de ampliar o conhecimento sobre as características dos profissionais das gerações Baby Boomers, X, Y e Z, em complemento aos seis estudos componentes do banco de dados da revisão sistemática da literatura, acima descritos, apresentamos a seguir a Tabela 5 contendo as diferenças de características que se observam entre os profissionais destas gerações, a partir dos estudos desenvolvidos por (Silva, 2013; Trindade, 2018).

**Tabela 5.** Quadro das características dos profissionais das gerações Baby Boomers, X, Y e Z

<b>Fatores do ambiente de trabalho</b>	<b>Geração Baby Boomers</b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>	<b>Geração Z</b>	<b>Diferença entre as gerações?</b>
Comprometimento organizacional	Tendem a ter o maior comprometimento com as empresas	Tendem a ter baixo comprometimento com as empresas	Tendem a ter baixo comprometimento com as empresas	Tendem a ter baixo comprometimento com as empresas	Sim
Significado do trabalho	Valorizam trabalhos que tem significado e criem identidade com a organização	Buscam independência em suas atividades e anseiam por desafios no trabalho	Apreciam liberdade e velocidade e anseiam por desafios no trabalho	Sentem-se livres para escolher o que fazer, onde trabalhar e quanto ganha	Sim
Responsabilidade de social	Ações de responsabilidade e social corporativa podem atraí-los	Ações de responsabilidade e social corporativa podem atraí-los.	Ações de responsabilidade e social corporativa podem atraí-los	São preocupados com a sustentabilidade e recursos naturais	Não
Remuneração e benefícios	Valorizam recompensas e	Valorizam recompensas e	Valorizam recompensas e	Valorizam recompensas e	Não

	reconheciment o no trabalho.	reconheciment o no trabalho	reconheciment o no trabalho.	reconheciment o no trabalho	
Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	Dedicam-se mais ao trabalho realizado nas organizações do que a sua vida pessoal, quando comparados às gerações X e Y	Preferem esquemas mais flexíveis de trabalho, a fim de dispor de tempo para se dedicarem aos seus objetivos pessoais	Preferem esquemas mais flexíveis de trabalho, a fim de dispor de tempo para se dedicarem aos seus objetivos pessoais	Preferem trabalhar em casa	Sim
Aprendizado e desenvolvimento	Apreciam oportunidades de aprender novas habilidades no trabalho	Apreciam oportunidade de aprender novas habilidades no trabalho	Apreciam oportunidade de aprender novas habilidades no trabalho	Tem facilidade de aprendizagem com dificuldade de concentração	Sim
Possibilidades de crescimento na carreira	Possibilidades de crescimento de carreira não são suas prioridades	Anseiam por possibilidades de crescimento na carreira	Anseiam por crescer rapidamente na carreira	São ágeis e buscam ascensão na profissão	Sim
Liderança	Gostam do estilo de gestão corporativo.	Preferem o relacionamento informal com as lideranças	Esperam que o líder oriente, os proteja, fique sempre por perto, e que seja uma referência	Não aceitam hierarquias	Sim
Relacionamento com colegas de trabalho	São muito hábeis politicamente	Gostam de trabalhar sozinhos e preferem o relacionamento informal com os colegas de trabalho	Gostam de compartilhar informações e contatar as pessoas no ambiente virtual	Não conseguem trabalhar em grupo, liga-se na socialização por meios eletrônicos	Sim

**Nota.** Fonte: Adaptado de “A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas,” de R. C. da Silva, 2013, (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Adaptado de “Significado do trabalho e as expectativas sobre carreira: estudo com jovens da geração Z em processo de primeiro emprego,” de S. T. Trindade, 2018, (Dissertação de Mestrado). Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

Importa realçar que dos seis estudos científicos componentes da revisão sistemática da literatura, apenas dois versavam sobre o convívio das quatro gerações (Baby Boomers, X, Y e Z) no mundo laboral e, ainda, nenhum dos trabalhos evidenciou com profundidade o modo como a quarta revolução industrial ou indústria 4.0 afetou/afeta a construção subjetiva de seus participantes. Para Castell (2003, p. 108) “os efeitos das novas tecnologias sobre todos os processos da nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados (embora, com certeza, não determinados) pelo novo meio tecnológico”.

Outro aspecto a destacar diz respeito ao acontecimento da pandemia da Covid 19, que acelerou intensamente o nosso convívio com as novas tecnologias. De um momento para outro o mundo foi submetido a um vírus que não respeitou poder nem fronteiras, impôs pela sua voracidade de ceifar vidas o isolamento social e nos jogou no espaço online - aulas, atendimento médico, psicoterapêutico, trabalho em Home-office, e até os rituais fúnebres.

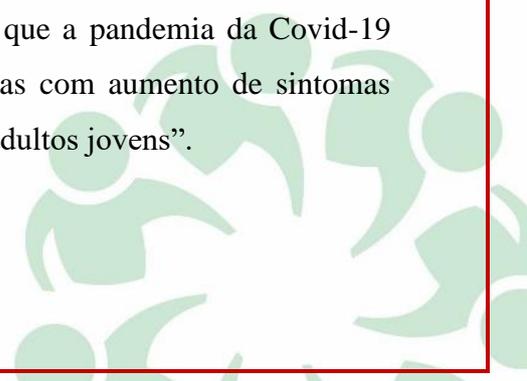
Alfageme (2020, p. 5), em artigo no Jornal EL País, com o título, O sonho do ‘home – office’ vira pesadelo na pandemia, afirma em sua manchete, estresse, isolamento, deterioração física, jornadas intermináveis. Covid 19 obrigou as empresas e funcionários a trabalhar remotamente sem que estivessem preparados. Não havia informação, falta de formação e de tecnologia. Os horários não eram respeitados. Passou a não existir um limite, respeito para as jornadas de trabalho, como se o fato de estar em casa fosse disponibilidade integral para o trabalho, e isso, como cita o artigo, “gera uma alteração nos ciclos biológicos e nas relações familiares e sociais”.

A imersão no teletrabalho, sem um planejamento, foi para muitos, um mergulho arriscado. De repente, os profissionais passaram a usar o seu espaço privado – a sala de refeições ou o próprio quarto do casal para uso em teleconferências pelas plataformas digitais, enquanto precisavam também atender às crianças em suas aulas on-line.

A pandemia provocou significativas mudanças nas relações sociais e no convívio organizacional. As empresas, e os seus profissionais não estavam preparados para assumir de um momento para outro, à velocidade de um raio de luz, as atividades em home – office, a paralização de suas atividades empresariais, o isolamento social e suas consequências na vida cada um e os seus impactos econômicos.

Em curto espaço de tempo o encontro presencial foi paradoxalmente deslocado para a distância das redes sociais, provocando subjetivações nas pessoas, expressadas nos modos de agir, pensar, desejar, amar e encontrar-se como os outros.

O vírus ainda se faz presente no mundo, só daqui alguns anos teremos uma visão mais aproximada de seus efeitos nas pessoas. São preocupantes os “sintomas” que se apresentam nos consultórios médicos, ao ponto de indicar uma “síndrome pós pandemia”, com realce pelos modos de ser que se impuseram, vinculados à luta pela sobrevivência. Segundo Gallucci-Neto et al (2022, p 119), estudos transversais realizados revelaram que a pandemia da Covid-19 provocou “piora na qualidade do bem-estar mental das pessoas com aumento de sintomas depressivos, ansiosos e insônia, principalmente em mulheres e adultos jovens”.



## Considerações finais

A temática escolhida para objeto de pesquisa, como dito anteriormente, circunscreve relevância não só para as organizações, mas, principalmente, pelo forte apelo social na compreensão do convívio das quatro gerações Baby Boomers, X, Y e Z, pressionadas pelas faixas etárias e eventos que regem comportamentos e atitudes distintas e, ainda, pela recente quarta revolução industrial que impõe novos saberes frente à avalanche tecnológica que impacta a tudo e a todos.

É importante realçar que apenas dois trabalhos científicos foram encontrados no período temporal da busca nas bases de dados que versem sobre o convívio das quatro gerações (Baby Boomers, X, Y e Z), atuantes hoje mundo corporativo. Ademais, não foram encontrados nas bases de dados pesquisadas estudos sobre o modo como a quarta revolução industrial ou indústria 4.0 afeta a construção subjetiva de seus participantes, provavelmente porque ainda não sabemos seus efeitos.

Conhecer o estado da arte das produções científicas sobre o convívio entre as gerações possibilitou a indicação de linhas de atenção para aprofundar em nossa pesquisa o estudo das gerações Baby Boomers, X, Y e Z, atravessadas atualmente por uma revolução tecnológica sem precedentes provocando mudanças significativas nos modos de ser destas gerações e impondo às empresas: a adoção de novas estratégias, principalmente, para a gestão de seus profissionais; o mapeamento das novas habilidades requeridas; a capacitação de sua força de trabalho e a melhoria do clima organizacional, entre outras.

Com a pandemia da COVID-19, a tecnologia, que já assumia um espaço singular em nossas vidas, acelerou os efeitos epocal da era da técnica e nos impeliu a conviver com as novas tecnologias de modo mais intenso. Sem dúvidas, a tecnologia foi fundamental para o atravessamento do estágio mais agudo do isolamento social; no entanto, vale destacar, nenhuma tecnologia é imparcial e todas elas, de algum modo, sempre nos afetam - podem auxiliar ou prejudicar. Importa não nos deixarmos ser sequestrados pela sua magia e nos esquecermos de nós mesmos.



**REFERÊNCIAS**

- Ackoff, R. L. (1975). Planejamento de Pesquisa Social. São Paulo: Herder.
- Alfageme, A. (2020, agosto 9). O sonho do 'home-office' vira pesadelo na pandemia. [Jornal el País]. <https://brasil.elpais.com/sociedade/2022-10-09/o-teletrabalhona-era-isto.html>
- Antunes, R. (2020). Uberização, trabalho digital e indústria 4.0. São Paulo: Boitempo.
- Barreto, A. F. G. (2017). O fenômeno da mentoria na relação dos indivíduos da Geração Y com os indivíduos das gerações Veteranos, Baby Boomers, X e Y. (Dissertação de Mestrado). Faculdade dos Guararapes, Recife, Pernambuco, Brasil.
- Chiuzi, R. M., Peixoto, B.R.G., & Fusari, G. L. (2011). Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, 19(2), 579-590. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v19n2/v19n2a18.pdf>
- Castells, M. (2003). A sociedade em rede. (7a ed.). São Paulo: Paz e Terra.
- Dorneles, F. R. (2014). Mudanças tecnológicas e sociais e suas interferências nos processos de gestão de grupos de comunicação. (Dissertação de Mestrado). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Ferreira, L. B. (2016). Vivência das relações de trabalho por gerentes de diferentes gerações em empresas localizadas em Manhuaçu-MG. (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Uni horizontes, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.
- Gabriel, M. (2018). Você, eu e os robôs: pequeno manual do mundo digital. São Paulo: Atlas.
- Grubb, V. M. (2018). Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho. São Paulo: Autêntica Business.
- Harari, Y. N. (2015). Sapiens: uma breve história da humanidade. (J. M. Antonio, trad. 4a ed). Porto Alegre RS: L&PM Editores.
- Hatheway, L. (2016, março 2). Como dominar a quarta revolução industrial. [Jornal de Negócios Opinião-Economistas da Cofina Media]. [https://www.jornaldenegocios.pt/opiniaoeconomistas/detalhe/como\\_dominar\\_a\\_quarta\\_revolucao\\_industrial](https://www.jornaldenegocios.pt/opiniaoeconomistas/detalhe/como_dominar_a_quarta_revolucao_industrial)
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Hohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Kastrup, V., & Passos, E. (2013). Cartografar é traçar um plano comum. *Fractal Revista Psicologia*, 25(2), 263-280. <https://doi.org/10.1590/S1984-02922013000200004>
- Martins, T. H., & Flink, R. (2013). Competências para gerenciar diferentes gerações. Anais do X Congresso Virtual de Administração – CONVIBRA, São Paulo, SP, Brasil. <http://doczz.com.br/doc/448769/compet%C3%A2ncias-para-gerenciar-diferentesgera%C3%A7%C3%B5es>

- Moreira, V., & Nogueira, F. (2008). Do indesejável ao inevitável: a experiência vivida do estigma de envelhecer na contemporaneidade. *Psicol. USP*, 19(1), 59-79. <https://doi.org/10.1590/S0103-65642008000100009>
- Nunes, L. da C. (2018). Percepção temporal e autoeficácia: um estudo sobre as gerações de trabalhadores. (Dissertação de Mestrado). Fundação Instituto Capixaba de pesquisas em contabilidade, economia e finanças – FUCAPE. Vitória, Espírito Santo, Brasil. <https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/748>
- Neto, J. G., Brunoni, A. R., & Valiengo, L. C. L. (2022). O impacto da pandemia da Covid -19 nos transtornos psiquiátricos e o suicídio. In E. R. Pallottino, M. J. Kovács, & H. G. Ribeiro (Orgs.), *Luto e saúde mental na pandemia da covid-19: cuidados e reflexões* (pp. 117-124). Novo Hamburgo: Sinopsys editora.
- Okoli, C. (2019). Guia para realizar uma revisão sistemática de literatura. *Revista Científica em Educação a distância*. (A. W. Duarte, trad., J. Mattar, ver.). 9(1), e748. <https://doi.org/10.18264/eadf.v9i1.748>
- Sachs, R. de M. (2014). Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. (Dissertação de Mestrado). Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, São Paulo, Brasil. [file:///C:/Users/pc/Downloads/4pc%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/4pc%20(1).pdf)
- Sacomano, J. B., & Sátyro, W. C. (2018). Indústria 4.0: conceitos e elementos formadores. In J. B. Sacomano, R. F. Gonçalves, M. T. da Silva, S. H. Bonilla, & W. C. Sátvro (Orgs.), *Industria 4.0: conceitos e fundamentos* (pp.17-24). São Paulo: Blucher.
- Sampaio, R. F., & Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11(1), 83-89. <https://www.scielo.br/pdf/rbfis/v11n1/12.pdf>
- Santi, G. de S. (2019). Efeitos da participação orçamentária, ambiguidade de funções e conflito de papéis sobre a justiça organizacional na percepção dos diretores executivos das gerações X, Y e Z. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Cascavel, Paraná, Brasil. [http://tede.unioeste.br/bitstream/tede/4485/5/Diego\\_Santi\\_2019.pdf](http://tede.unioeste.br/bitstream/tede/4485/5/Diego_Santi_2019.pdf)
- Schwab, K. (2016). *Quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro.
- Souza, R. S. L., & Francisco, A. L. (2018). O método da cartografia em pesquisa qualitativa [webQDA]. <https://www.webqda.net/o-metodo-da-cartografia-empesquisa-qualitativa/>
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepções sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *REGE – Revista de Gestão*. 23, 88-98. <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121103/118086>

<b>Contribuições dos autores</b>	
Autor 1	Execução da Revisão Sistemática da Literatura, produção textual do material na íntegra (análise dos dados).
Autor 2	Participação orientativa na concepção, produção e análise dos dados