DIVERSIDADE GERACIONAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO COM BASE NA LITERATURA INTERNACIONAL

Rodrigo Carioni. Doutorando. UNISUL. rodrigo.carioni@unisul.br
Ademar Dutra. Doutor. UNISUL. ademar.unisul@gmail.com

RESUMO
Este artigo teve como objetivo identificar as características das publicações científicas internacionais relacionadas ao tema Diversidade Geracional no Ambiente Organizacional. Para a construção do Portfólio Bibliográfico Final (PBF), utilizou-se como método de intervenção o *Knowledge Development Process – Construtivist* (Proknow-C). Foram identificados 26 artigos com relevância, reconhecimento e alinhamento ao tema da pesquisa. Como resultados, destacam-se: i) Baran e Kłos figuram como autores de destaque, com 2 artigos no PBF enquanto Twenge e Durkin, destacam-se nas referências, com 4 artigos cada; ii) o artigo do PBF com maior número de citações foi o de autoria de Smola e Sutton, com 2.839 citações; já dentre os artigos das referências, destacou-se o artigo de Twenge, com 2.363 citações; iii) o periódico *Journal of Organizational Behavior* destacou-se no PBF veiculando 3 artigos, enquanto o *Business NH Magazine* destacou-se nas referências com 3 artigos; iv) As palavras-chave que se destacaram pelo número de ocorrências foram *Generation X* e *Generations*, com 3 ocorrências cada*;* v) a análise das redes de coautoria relacionou 23 *clusters*, sendo um deles com seis autores, um *cluster* com 4 autores, três *clusters* com 3 autores, catorze *clusters* com 2 autores e quatro clusters de autores com produção individual; e vi) dentre os países que figuram com publicações no PBF, os Estados Unidos destacaram-se como o país com a maior contribuição, com 11 artigos.
Palavras-Chave: Diversidade geracional no ambiente organizacional. Gerações. *Proknow-C.* Análise bibliométrica*.*

1 INTRODUÇÃO

A coexistência de diversas gerações no ambiente corporativo não é algo novo. Porém, como ressaltam Gursoy, Maier e Chi (2008), pela primeira vez na história da força de trabalho moderna os funcionários estão trabalhando de perto, tanto com pessoas que são tão jovens, quanto seus filhos e tão velhas quanto seus pais, o que indica a amplitude das faixas etárias compartilhando responsabilidades e objetivos comuns, apesar de suas diferenças de idade e experiência profissional.

Lyons e Kuron (2014) afirmam que existem conflitos no local de trabalho pelo choque de valores, ambições, visões, mentalidades, demografia e gerações em conflito. Para Glass (2007), as experiências de vida de cada pessoa moldam quem elas são, não sendo surpresa que funcionários que cresceram em diferentes períodos de tempo tenham visões de mundo, expectativas e valores diferentes, resultando em métodos preferenciais de comunicação e interação uns com os outros.

Segundo Fossatti, Pauli e Tomasi (2020), para cada um dos grupos geracionais há valores, interesses e expectativas próprias, que precisam ser reconhecidos e alinhados entre profissionais e organizações. Para Dwyer (2009), embora a diversidade no local de trabalho possa trazer contribuições às organizações, ela também tem o potencial de afetar negativamente o desempenho individual e do grupo, criando obstáculos que podem impedir o alcance de metas organizacionais mais amplas.

De Meulenaere, Boonee e Buyl (2016) afirmam que misturar pessoas de diferentes idades pode estimular a criatividade dos funcionários, a capacidade de resolução de problemas,

a qualidade da tomada de decisões, a produtividade dos funcionários e, finalmente, o desempenho organizacional, porém a diferenças de valores podem dificultar a coesão, integração social e cooperação entre os funcionários, reduzindo o desempenho organizacional. Isso traz desafios de diversas ordens, em especial às lideranças responsáveis pela atração, engajamento e retenção de colaboradores.

Para Hernaus e Vokic (2014), as organizações estão recebendo um conjunto mais diversificado de funcionários e, portanto, se esforçam para encontrar políticas adequadas de gestão de recursos humanos. Como apontam Veloso, Dutra e Nakata (2016), é importante considerar não só a estrutura disposta pela organização para a progressão de seu corpo funcional, mas também as diversas ambições que são específicas a cada faixa etária.

Dessa forma, cabe aos gestores a definição de políticas que proporcionem a convivência de diferenças e o seu alinhamento aos objetivos das organizações. Baran e Kłos (2014) afirmam ser necessário que as organizações definam um conjunto de competências relacionadas à estratégia da empresa, permitindo que ela cumpra seus objetivos de acordo com seus valores e que se torne uma das ferramentas básicas da gestão de recursos humanos, empregadas em uma ampla variedade de cenários que vão desde o recrutamento de funcionários, moldando trilhas de carreira, conduzindo programas de treinamento/desenvolvimento e promovendo avaliações periódicas, de forma a orientar políticas motivacionais e progressões funcionais.

Conforme Westerman e Yamamura (2007), o exame das diferenças geracionais entre os trabalhadores é uma área de investigação crítica e subdesenvolvida para a pesquisa em gestão. Para Hernaus e Vokic (2014), boa parte dos estudos sobre a organização do trabalho têm passado ao largo de questões relacionadas à diversidade da força laboral.

Assim, levando em consideração o impacto da diversidade geracional no ambiente organizacional e, por conseguinte, nos resultados das organizações, mostra-se apropriado um mapeamento da produção científica internacional relativa ao tema. Isto posto, o problema de pesquisa que se apresenta é o seguinte: quais são as principais características da literatura internacional que discutem a diversidade de gerações nas organizações? A presente pesquisa tem como objetivo identificar as características das publicações científicas internacionais relacionadas ao tema das diferentes gerações no ambiente organizacional.

A justificativa para a realização desta pesquisa se dá pela relevância da discussão sobre o quanto a diversidade geracional pode ter de impacto nos resultados das organizações, lançando luzes sobre o tema frente a um cenário de mudanças demográficas. Observa-se que as organizações vêm alterando seus modelos e estilos de gestão, visando reter os profissionais das novas gerações que ingressam no mercado de trabalho, no entanto, existe dificuldade para lidar com os conflitos existentes no ambiente de trabalho, considerando a atuação de diferentes gerações. Justifica-se ainda a presente pesquisa pelo desafio de identificar como a comunidade científica vem tratando o tema.

Para este fim, utilizou-se como instrumento de intervenção o *Knowledge Development Process – Construtivist* (Proknow-C) (CHAVES et al., 2013; DUTRA et al., 2015; ENSSLIN et al., 2018; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2014; TASCA et al., 2010) na seleção da literatura representativa do tema em estudo. O Proknow-C auxilia os pesquisadores a selecionar o portfólio bibliográfico e posteriormente na análise bibliométrica (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2014; ENSSLIN; WELTER; PEDERSINI, 2021).

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira e atual seção representa uma introdução ao tema da pesquisa, alinhando brevemente alguns conceitos, apresentando o problema de pesquisa, a metodologia utilizada para a construção de um portfólio bibliográfico e a justificativa da pesquisa. A segunda seção traz a revisão da literatura, que apresenta os resultados das pesquisas sobre o tema realizadas por outros autores. Na terceira seção são

apresentados os procedimentos metodológicos. Na quarta seção são apresentados a análise e a discussão dos resultados da pesquisa, seguidos das considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

É importante reconhecer cada indivíduo como um ser único com sua consciência individual e, segundo Baran e Kłos (2014), considerar que suas aptidões, conhecimentos, experiências e habilidades são relevantes para a organização e podem ser uma fonte de sucesso, desde que gerenciados de forma eficaz.

Para Suomäki, Kianto e Vanhala (2019), num mundo de competição global em constante crescimento, o engajamento no trabalho é um fator essencial para o sucesso organizacional, sendo que a fonte desse engajamento varia entre funcionários de diferentes gerações, por conta das diferenças de valores, atitudes, preferências, habilidades e comportamentos.

De acordo com Hernaus e Vokic (2014), de cada uma dessas gerações emergem profissionais com perfis e características distintas que influenciam a sua visão de mundo, relacionamentos, ética e comportamento no trabalho, além de outros fatores relevantes para a sua dinâmica profissional e relacionamento com a empresa. Segundo Suomäki, Kianto e Vanhala (2019), pessoas de diferentes gerações estão cada vez mais se misturando no trabalho, representando desafios para as lideranças, as quais devem saber lidar com pessoas singulares, com diferentes valores e visões de mundo e perspectivas totalmente diferentes sobre a vida. Por conta disso, Hernaus e Vokic (2014) afirmam que a demografia da força de trabalho, especialmente as diferenças geracionais, tornaram-se um tópico de pesquisa atraente. Para Busch, Venkitachalam e Richards (2008), uma das principais diferenças entre as gerações está relacionada à forma como lidam com as situações com as quais se deparam no dia-a-dia.

Conceituando o que se entende por geração, Kupperschmidt (2000) diz tratar-se de um grupo de pessoas que compartilham anos de nascimento em determinado período de tempo e experiência à medida que evoluem no tempo, influenciando e sendo influenciados por uma variedade de fatores críticos. São também conhecidos como grupos geracionais. Sprinkle e Urick (2018) caracterizam as gerações como agrupamentos baseados na idade com membros que são percebidos como possuindo uma compreensão semelhante da ordem social, bem como atitudes e comportamentos semelhantes. Parry e Urwin (2011) ressaltam que a definição precisa desses grupos em função dos anos em que nasceram apresenta alguma variação entre os vários estudos desenvolvidos, mas coincide no entendimento de que cada um deles compartilha um conjunto diferente de valores e atitudes, como resultado de eventos e experiências compartilhadas.

A literatura reconhece e caracteriza até 5 grupos geracionais, sendo que existem pequenas divergências entre os intervalos temporais de cada um deles: Veteranos ou Tradicionalistas, nascidos entre 1922 e 1946; Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1966; Geração X, nascidos entre 1967 e 1979; Geração Y, ou Millennials, nascidos entre 1979 e 1995 (DWYER, 2009); e Geração Z, constituído de pessoas nascidas em meados da década de 1990 e que cresceram na década de 2000 (MAGANO et al., 2020). Colaborando para refinar o conceito do que se entende por geração, Taylor (2018) afirma que existem grupos de indivíduos nascidos no final ou no início de uma geração que estão essencialmente presos entre gerações, sendo caracterizadas como microgerações porque não se encaixam no molde das gerações maiores e formam sua própria personalidade coletiva.

É importante considerar que os ganhos possíveis pela diversidade geracional podem servir como elemento indutor ao aumento da competitividade. Por essa razão, Anantatmula e Shrivastav (2012) defendem uma nova abordagem para a formação de times de trabalho, que encoraje a identidade individual e apoie os valores pessoais. Para Dwyer (2009), se não forem entendidas essas diferenças de valores, estratégias de gestão e técnicas de transformação não

podem ser totalmente utilizadas para motivar os funcionários em toda a extensão de suas habilidades e competências. Como ressaltam Busch, Venkitachalam e Richards (2008), os funcionários geralmente são os ativos mais valiosos de uma empresa, mas não são todos iguais em capacidade, por exemplo, sendo que suas habilidades, comportamento e expectativas serão naturalmente diferentes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem por finalidade descrever os procedimentos metodológicos e apresentar o instrumento utilizado para a coleta e análise dos dados necessários à realização desta pesquisa.

3.1. Enquadramento Metodológico

Esta pesquisa utilizou uma abordagem com enfoque qualitativo e quantitativo. Segundo Richardson (2008), é qualitativa por ter suas características estabelecidas pelos pesquisadores, que definiram quais dados e onde deveriam ser buscados, enquanto é quantitativa por apresentar alguns resultados pela contagem da frequência de ocorrências.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa pode ser definida como exploratória e descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória proporciona ao pesquisador maior familiaridade com o problema de pesquisa e auxilia na elaboração de hipóteses, enquanto a descritiva tem como função básica descrever as características de determinados fenômenos utilizando de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto aos seus procedimentos, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, que, segundo Gil (2008) é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Por meio da pesquisa bibliográfica foi realizada uma leitura dos principais trabalhos relevantes já publicados, capazes de fornecer dados importantes para o entendimento do tema pesquisado (LAKATOS e MARCONI, 2010).

3.2 Instrumento de Intervenção

Para o desenvolvimento da pesquisa selecionou-se um conjunto de artigos científicos para compor o portfólio bibliográfico - PB. Para a seleção do PB foi utilizado como instrumento de intervenção o ProKnow-c (*Knowledge Development Process – Constructivist*). Este instrumento possui reconhecida capacidade de auxiliar os pesquisadores a formar um amplo entendimento sobre o tema a ser pesquisado. O ProKnow-c permite o resgate dos procedimentos e escolhas adotados pelos pesquisadores, conferindo uma base científica ao processo (Tasca et al., 2010; Ensslin et al., 2012; Chaves et al., 2013; Ensslin, et al., 2018; Staedele et al., 2019; Matos et al., 2019).

Segundo Afonso et al. (2011), o processo do *ProKnow-C* pode ser definido como uma metodologia destinada à construção do conhecimento que se estrutura em quatro etapas: 1) seleção do portfólio bibliográfico que proporciona a revisão de literatura; 2) análise bibliométrica do portfólio bibliográfico; 3) análise sistêmica do portfólio bibliográfico e 4) elaboração dos objetivos de pesquisa. As etapas 1 e 2 foram aplicadas neste trabalho.

3.3 Seleção do Portfólio Bibliográfico

A definição do PB se inicia, segundo o que preconiza o *ProKnow-C*, com a seleção do Banco de Artigos Brutos, por meio da definição dos eixos de pesquisa e das palavras-chave relacionadas a cada um dos temas e pelas suas combinações.

Os eixos de pesquisa definidos para esta pesquisa foram: Avaliação de Desempenho, com as palavras-chave "*Evaluation*", "*Assessment*", "*Appraisal*", "*Measurement*", "*Management*" e "*Indicator*"; Gerações, com as palavras-chave "*Generat**", "*Generational*", "*Diversity*" e "*Age-differences*"; Competências, com as palavras-chave "*Skills*", "*Abiliity*",

"*Knowledge*" e "*Competence*"; e Força/Local de Trabalho, com as palavras-chave "*Workforce*" e "*Workplace*".

Definidas as palavras-chave, passou-se a busca dos artigos nas bases de dados escolhidas, que foram as bases *Scopus* e *Web of Science*. A busca teve como filtros artigos em língua inglesa e sem limite temporal.

Com a definição das bases de pesquisa e a montagem da equação booleana de busca, chegou-se a um total de 2.268 artigos, constituindo-se Banco de Artigos Brutos. Na etapa subsequente, foi realizado o teste de aderência, com a finalidade de verificar a aderência das palavras-chave há 3 artigos selecionados por conta de seu alinhamento com a temática da pesquisa. Nesse teste verificou-se que cada um dos artigos continha pelo menos uma das palavras-chave de cada eixo de pesquisa, o que indicou a aderência das palavras-chave relacionadas na busca.

Na sequência foi realizada a etapa de filtragem do Banco de Artigos Bruto, excluindo-se os repetidos, restando 2.002 publicações. Foi realizada a leitura dos títulos dos artigos, sendo mantidos no Banco somente aqueles alinhados à temática da pesquisa, quando foram excluídas 1.884 publicações, permanecendo 118 artigos.

Dando sequência a etapa da filtragem do Banco de Artigos Bruto, foi verificado o reconhecimento científico dos 118 artigos, por meio de consulta ao número de citações na plataforma *Google Scholar*. Identificado o número de citações, os artigos foram ordenados em ordem decrescente, sendo mantidos aqueles com citações equivalentes a 93,10% da soma das citações.

Das 50 publicações classificadas como as de maior reconhecimento científico considerando o número de citações, passou-se a verificação do seu alinhamento à temática da pesquisa por meio da leitura dos resumos, o que resultou na exclusão de 22 publicações, restando 28 artigos (Repositório A). Desses 28 artigos restantes, foram relacionados os seus autores, constituindo o banco de autores com a identificação de 54 pesquisadores, que foram avaliados posteriormente, na etapa da análise bibliométrica.

Na etapa de avaliação do reconhecimento científico, 68 artigos foram segregados por não atingirem o porcentual mínimo estabelecido para corte (93.10%). Essas publicações passaram por uma reanálise, buscando identificar artigos cuja publicação ocorreu nos três anos anteriores a esta pesquisa (2020-2021), o que poderia indicar não ter havido tempo suficiente para o seu destaque em quantidade de citações, porém teriam potencial de reconhecimento futuro. Foram identificados 4 artigos nessas condições (Repositório B), que foram incorporados ao Banco de Artigos Bruto, que passou a contar com 32 artigos.

Seguindo com a filtragem do Banco de Artigos Bruto, passou-se à verificação de sua disponibilidade integral e gratuita para acesso nas bases escolhidas, sendo que todos estavam nessas condições. Foi realizada a leitura integral dos artigos, para verificação do seu alinhamento com a temática pesquisada, o que resultou na exclusão de 14 publicações, restando 18 publicações. Assim, o Portfólio Bibliográfico Primário ficou contando com 18 artigos.

A etapa seguinte constitui-se da realização do Teste de Representatividade, que teve por finalidade analisar as referências bibliográficas dos artigos do Portfólio Bibliográfico Primário, verificando a existência de artigos relevantes e alinhados à temática da pesquisa. Foram identificados, nessa primeira verificação, 982 artigos.

Com a verificação de seu alinhamento aos eixos de pesquisa, a eliminação de publicações duplicadas e cuja leitura do título mostrou desacordo com o tema da pesquisa, restaram 56 artigos.

O passo seguinte consistiu na filtragem de artigos quanto ao reconhecimento científico, considerando um índice de representatividade de 83,20%, que resultou em 48 artigos.

Procedeu-se, na sequência, a leitura dos resumos dos 48 artigos, para a verificação de seu alinhamento à pesquisa, restando 13 artigos, que após a leitura integral resultou na

eliminação de 5 publicações, permanecendo para a incorporação no Portfólio Bibliográfico Final 8 artigos. Esses 8 artigos, somados aos 18 do Portfólio Bibliográfico Primário, totalizam 26 artigos, que compõem o Portfólio Bibliográfico Final desta pesquisa.

O Quadro 1 demonstra, de maneira resumida, as etapas seguidas para a constituição do Portfólio Bibliográfico Final (PBF), o qual se constituiu em 26 artigos alinhados ao tema e com reconhecimento científico.

Quadro 1: Seleção de Portfólio Bibliográfico Final

<table>
<tr><th colspan="4">SELEÇÃO DE PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO</th></tr>
<tr><td colspan="4">Período: 13/03/2022 a 24/04/2022.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Tema: DIVERSIDADE GERACIONAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL</td></tr>
<tr><td colspan="4">DEFINIÇÃO DE EIXOS DE PESQUISA E PALAVRAS-CHAVE</td></tr>
<tr><td>1. Avaliação de Desempenho</td><td>2. Gerações</td><td>3. Competências</td><td>4. Força / Local de Trabalho</td></tr>
<tr><td>Evaluation
Assessment
Appraisal
Measurement
Management
Indicator</td><td>Generat*
Generational Diversity
Age-differences</td><td>Skills
Abiliity
Knowledge
Competence</td><td>Workforce
Workplace</td></tr>
<tr><td colspan="4">BASES DE DADOS CONSULTADAS</td></tr>
<tr><td colspan="4">Scopus e Web of Science</td></tr>
<tr><td colspan="4">COMANDO DE BUSCA</td></tr>
<tr><td colspan="4">("evaluation" OR "assessment" OR "appraisal" OR "measurement" OR "management" OR "indicator") AND ("generat*" OR "generational diversity" OR "age-differences") AND ("skills" OR "abiliity" OR "knowledge" OR "competence") AND ("workplace" OR "workforce")</td></tr>
<tr><td colspan="4">FILTROS</td></tr>
<tr><td colspan="4">Artigos em inglês, sem limite de tempo</td></tr>
<tr><td colspan="4">BANCO DE ARTIGOS BRUTOS: 2.268 artigos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Scopus: 1.267 artigos</td><td colspan="2">Web of Science: 1.001 artigos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Filtragem de artigos duplicados</td><td colspan="2">2.002 artigos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Filtragem de artigos com títulos alinhados</td><td colspan="2">118 artigos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Filtragem de Artigos quanto ao Reconhecimento Científico (Índice de Representatividade 93,10%)</td><td colspan="2">Repositório (i): 50 artigos mais citados Repositório (ii): 68 artigos menos citados</td></tr>
<tr><td colspan="2">Filtragem de Artigos do Repositório (i) pela aderência dos Resumos</td><td colspan="2">Repositório A: 28 artigos (artigos não repetidos, com reconhecimento científico e com títulos alinhados ao tema da pesquisa)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Criação do Banco de Autores do Repositório A</td><td colspan="2">54 autores</td></tr>
<tr><td colspan="2">Filtragem de Artigos do Repositório (ii) (publicações dos últimos 3 anos e ocorrência de autores em comum do Repositório A)</td><td colspan="2">Repositório B: 4 artigos (artigos com resumos alinhados ao tema da pesquisa)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Formação do Repositório C (C = A + B)</td><td colspan="2">32 artigos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Filtragem de Artigos do Repositório C após Leitura Integral</td><td colspan="2">18 artigos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Banco de Artigos do Portfólio Bibliográfico Primário (PBP)</td><td colspan="2">18 artigos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Referências Bibliográficas citadas nos artigos que compõem o PBP (Referências Totais)</td><td colspan="2">982 artigos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Referências Limpas (todos os Eixos)</td><td colspan="2">116 artigos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Referências alinhadas ao tema de Pesquisa pelo Título e não repetidas</td><td colspan="2">56 artigos</td></tr>
</table>

Filtragem de artigos quanto ao Reconhecimento Científico (Índice de Representatividade 83,20%)	48 artigos
Filtragem de artigos pela aderência dos Resumos	13 artigos
Filtragem de artigos após Leitura Integral	8 artigos
Banco de Artigos do PB Final	**26 artigos**

Fonte: elaborado pelos autores, 2022

O Quadro 2 apresenta, em ordem alfabética, a relação dos 26 artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico Final.

Quadro 2: Portfólio Bibliográfico Final de Artigos

ANANTATMULA, Vittal S.; SHRIVASTAV, Bobbie. Evolution of project teams for Generation Y workforce. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2012.

BARAN, Małgorzata; KŁOS, Monika. Managing an intergenerational workforce as a factor of company competitiveness. 2014.

BARAN, Małgorzata; KŁOS, Monika. Competency models and the generational diversity of a company workforce. 2014.

BUSCH, Peter; VENKITACHALAM, Krishna; RICHARDS, Debbie. Generational differences in soft knowledge situations: Status, need for recognition, workplace commitment and idealism. **Knowledge and Process Management**, v. 15, n. 1, p. 45-58, 2008.

CENNAMO, Lucy; GARDNER, Dianne. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of managerial psychology**, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.

COGIN, Julie. Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 11, p. 2268-2294, 2012.

DAUD, Salina; WAN HANAFI, Wan Noordiana. The generic attributes of the new millennial leaders. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 12, p. 455-464, 2020.

DE MEULENAERE, Kim; BOONE, Christophe; BUYL, Tine. Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity: The moderating role of firm size and job security. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 2, p. 193-212, 2016.

DWYER, Rocky J. Prepare for the impact of the multi-generational workforce!. **Transforming Government: People, process and policy**, 2009.

GLASS, Amy. Understanding generational differences for competitive success. **Industrial and commercial training**, 2007.

GURSOY, Dogan; MAIER, Thomas A.; CHI, Christina G. Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. **International journal of hospitality management**, v. 27, n. 3, p. 448-458, 2008.

HAEGER, Donna L.; LINGHAM, Tony. Intergenerational collisions and leadership in the 21st century. **Journal of Intergenerational Relationships**, v. 11, n. 3, p. 286-303, 2013.

HEBERT, Paulette; CHANEY, Sylvia. Enhancing facilities management through generational awareness. **Journal of facilities management**, 2011.

HERNAUS, Tomislav; VOKIC, Nina Pološki. Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. **Journal of Organizational Change Management**, 2014.

KUPPERSCHMIDT, Betty R. Multigeneration employees: strategies for effective management. **The health care manager**, v. 19, n. 1, p. 65-76, 2000.

LYONS, Sean; KURON, Lisa. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. S1, p. S139-S157, 2014.

MAGANO, José et al. Generation Z: Fitting project management soft skills competencies—A mixed-method approach. **Education Sciences**, v. 10, n. 7, p. 187, 2020.

PARRY, Emma; URWIN, Peter. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. **International journal of management reviews**, v. 13, n. 1, p. 79-96, 2011.

RACOLȚA-PAINA, Nicoleta Dorina; IRINI, Radu Dan. Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals–A Qualitative Study. **Calitatea**, v. 22, n. 183, p. 78-85, 2021.

SCHROTH, Holly. Are you ready for Gen Z in the workplace? **California Management Review**, v. 61, n. 3, p. 5-18, 2019.

SPRINKLE, Therese A.; URICK, Michael J. Three generational issues in organizational learning: Knowledge management, perspectives on training and "low-stakes" development. **The Learning Organization**, 2018.

SUOMÄKI, Anu; KIANTO, Aino; VANHALA, Mika. Work engagement across different generations in Finland: A Qualitative Study of Boomers, Yers and Xers. **Knowledge and Process Management**, v. 26, n. 2, p. 140-151, 2019.
TAYLOR, Melissa Kempf. Xennials: a microgeneration in the workplace. **Industrial and commercial training**, 2018.
VELOSO, Elza et al. Technological innovations in the work environment and the career of the millennium generation. **Innovation & Management Review**, 2020.
WESTERMAN, James W.; YAMAMURA, Jeanne H. Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. **Career Development International**, 2007.
WEY SMOLA, Karen; SUTTON, Charlotte D. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

Fonte: elaborado pelos autores, 2022

Apresentado o conjunto de artigos científicos que compõe o Portfólio Bibliográfico Final, vale considerar, de acordo com Dutra et al. (2005), que a participação ativa dos pesquisadores na realização desta pesquisa torna possível a presença de relativo grau de subjetividade, o que indica ser possível crer que duas pesquisas sobre o mesmo tema poderiam acabar por produzir portfólios bibliográficos distintos, considerando as delimitações e motivações de diferentes pesquisadores

Selecionado o Portfólio Bibliográfico Final, passou-se à Análise Bibliométrica dos artigos do Portfólio e de suas Referências, considerando as variáveis Básicas e Avançadas conforme demonstrado no Quadro 3. Segundo Ensslin et al. (2014), a análise bibliométrica das Referências do Portfólio Bibliográfico serve para ampliar o horizonte de evidenciação.

Quadro 3 – Variáveis Básicas e Avançadas consideradas na Análise Bibliométrica.

Descrição	Autores	Artigos	Periódicos	Palavras-Chave	Redes de Coautoria	Colaboração entre Países
	Variáveis Básicas			Variáveis Avançadas		
Artigos do PB Final e Referências	X	X	X			
Artigos do PB Final				X	X	X

Fonte: elaborado pelos autores (2022)

Consideradas as variáveis acima apresentadas, os resultados da Análise Bibliográfica estão apresentados na seção seguinte.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta sessão apresenta os resultados da análise bibliométrica realizada tendo como base os artigos selecionados para compor o Portfólio Bibliográfico Final, contemplando as variáveis básicas e avançadas.

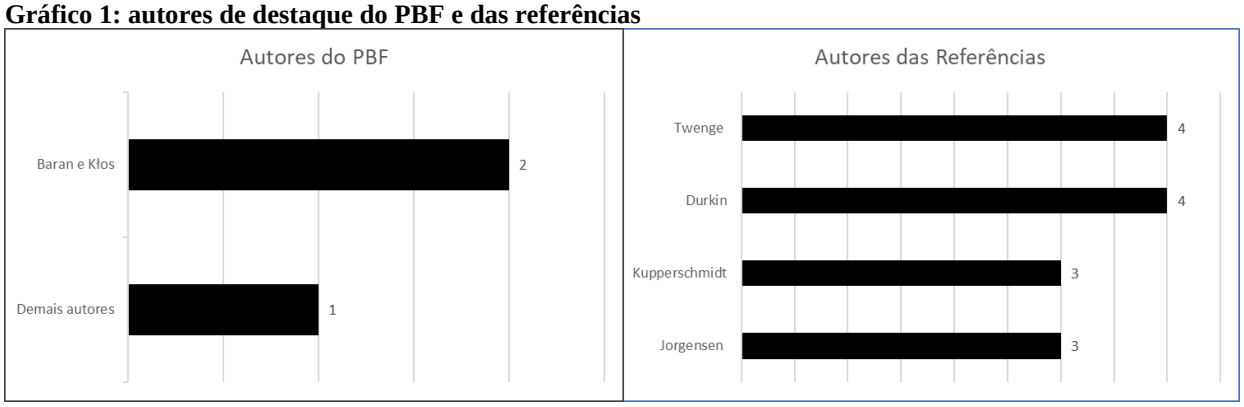
4.1 Análise Bibliométrica

Após a seleção do Portfólio Bibliográfico Final, passou-se à análise bibliométrica, contemplando as variáveis básicas e avançadas. A análise bibliométrica, segundo Dutra et al. (2015), serve para reconhecer informações a respeito das publicações que sejam relevantes para a construção do conhecimento dos pesquisadores e que os auxilie a buscar mais informações sobre o tema pesquisado.

A primeira variável analisada verificou os autores dos artigos do Portfólio Bibliográfico Final e das referências. Foram identificados 47 autores com artigos publicados no Portfólio.

O Gráfico 1 apresenta os autores que se destacaram com artigos compondo o Portfólio Bibliográfico Final e as referências desses artigos.

Gráfico 1: autores de destaque do PBF e das referências



Fonte: elaborado pelos autores

Desses autores com publicações que compuseram o Portfólio Bibliográfico Final, destacam-se Baran e Kłos com dois artigos integrando o conjunto, enquanto os demais figuram com somente um artigo.

Já nos autores das referências, destacam-se Twenge e Durkin, com 4 artigos cada, seguidos de Jorgensen e Kupperschmidt, com três artigos cada.

Passando à variável seguinte, o Quadro 4 apresenta, em ordem decrescente, um recorte dos artigos que se destacam por serem aqueles com maior reconhecimento científico do Portfólio Bibliográfico Final e das referências, considerando o número de citações que receberam por outros pesquisadores. A consulta ao número de citações de cada artigo ocorreu em 28/6/22, por meio do *Google Scholar Citations*.

Quadro 4: artigos de destaque no PBF e nas Referências

Portfólio Bibliográfico Final		**Referências**	
Artigos	**Citações**	**Artigos**	**Citações**
WEY SMOLA, Karen; SUTTON, Charlotte D. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.	2.839	Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. and Lance, C.E. (2010), "Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing", **Journal of Management**, Vol. 36 No. 5, pp. 1117-1142.	2.363
KUPPERSCHMIDT, Betty R. Multigeneration employees: strategies for effective management. **The health care manager**, v. 19, n. 1, p. 65-76, 2000.	1.879	Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. **Journal of Business and Psychology**, 25, 201–210.	1.497
CENNAMO, Lucy; GARDNER, Dianne. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of managerial psychology**, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.	1.598	Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. **Journal of Managerial Psychology**, 23, 862–877.	1.278
PARRY, Emma; URWIN, Peter. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. **International journal of management reviews**, v. 13, n. 1, p. 79-96, 2011.	1.358	Arsenault P. 2004. Validating generational differences: a legitimate diversity and leadership issue. **The Leadership & Organization Development Journal** 25(2): 124–141	794
GURSOY, Dogan; MAIER, Thomas A.; CHI, Christina G. Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. **International journal of**	1.152	Jurkiewicz CE. 2000. Generation X and the public employee. **Public Personnel Management** 29: 55-74.	660

hospitality management, v. 27, n. 3, p. 448-458, 2008.			

Fonte: elaborado pelos autores (2022)

Dentre os artigos contemplados no PB Final, o destaque fica por conta do artigo intitulado *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium*, de Smola e Sutton, com 2.839 citações (pesquisa feita em 22/6/2022 no Google Scholar). Foi publicado no *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, em 2002. Tem como foco as gerações *Baby Boomers*, X e Y. Tinha por objetivo explorar as possíveis diferenças entre as gerações investigando valores para o trabalho e crenças, além das causas dessas diferenças.

Em relação às referências dos artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico Final, o artigo de maior destaque foi "*Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing",* de autoria de Twenge et al. Publicado em 1998 na *Review of Public Personnel Administration*, recebeu 2.363 citações (pesquisa feita em 22/6/2022 no Google Scholar). Trata-se de um estudo que buscou identificar as semelhanças e diferenças entre 278 funcionários públicos de uma grande área metropolitana do Centro-Oeste dos Estados Unidos, integrantes das gerações de Veteranos, Baby Boomers e da Geração X.

Na variável relacionada aos periódicos, verificou-se que os artigos que compõem o Portfolio Bibliográfico Final foram publicados em 22 *journals*. Consideraram-se os seguintes critérios para a identificação dos periódicos: i) frequência do periódico no PBF, ou seja, o número de artigos do Portfólio Bibliográfico Final publicados por periódico; ii) frequência de artigos das referências publicados por periódico; iii) Fator de Impacto (FI) do periódico.

O Quadro 5 apresenta a frequência de artigos do Portfólio Bibliográfico Final e das referências publicados por periódico.

Quadro 5: Periódicos de destaque do PBF e das Referências

Portfólio Bibliográfico Final		**Referências**	
Periódico	**Artigos Publicados**	**Periódico**	**Artigos Publicados**
Journal of Organizational Behavior	3	*Business NH Magazine*	3
Industrial and Commercial Training	2	*Foresight*	3
Knowledge and Process Management	2	*Journal of Workplace Learning*	2

Fonte: elaborado pelos autores

Os periódicos com mais artigos do PBF publicados são o *Journal of Organizational Behavior*, com 3 artigos, *Industrial and Comercial Training* e *Knowledge and Process Management*, com dois artigos cada. Os demais periódicos relacionados registraram somente um artigo publicado. Já no tocante às referências, os periódicos que contemplaram o maior número de publicações foram o *Business NH Magazine* e o *Foresight*, com 3 artigos cada, seguidos do *Journal of Worplace Learning*, com 2 trabalhos publicados.

Em relação ao fator de impacto dos periódicos que publicaram artigos que compuseram o Portfólio Bibliográfico Final, foram consultadas as bases *Web of Science*, que apresenta o *Jornal Citation Reports* (JCR), e *Scopus*, que apresenta o *Scientific Journal Rankings* (SJR).

O Quadro 6 apresenta a classificação dos periódicos acima citados de acordo com o *Jornal Citation Reports* (JCR) e o *Scientific Journal Rankings* (SJR), em ordem alfabética.

Quadro 6: Fator de Impacto dos Periódicos do PBF

Periódico	FI JCR	FI SJR
Business NH Magazine	NA	NA
Foresight	0,43	0,392
Industrial and Commercial Training	0,46	0,325
Journal of Organizational Behavior	1,70	3,880
Journal of Worplace Learning	NA	NA
Knowledge and Process Management	0,56	0,417

Fonte: elaborado pelos autores (2022)

Considerando o Fator de Impacto JCR, o periódico com melhor avaliação foi o *Journal of Organizational Behavior*, com Fator de Impacto (FI) 1,70, seguido do *journal Knowledge and Process Management*, com Fator de Impacto (FI) 0,56. Na sequência aparecem os periódicos *Industrial and Commercial Training*, com FI 0,46, e *Foresight*, com Fator de Impacto 0,43.

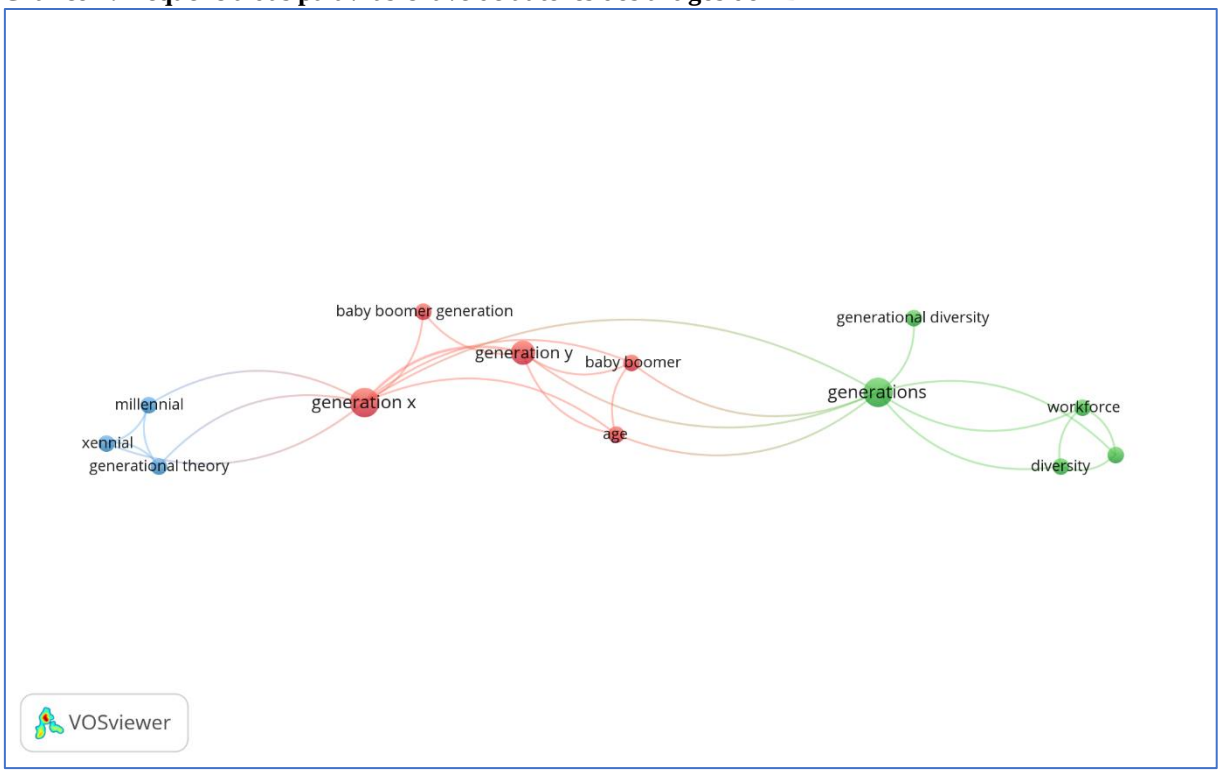
Já o SJR trouxe como os periódicos mais bem avaliados o *Journal of Organizational Behavior*, com Fator de Impacto (FI) 3,880, seguido do periódico *Knowledge and Process Management*, com FI 0,417. Na sequência aparecem os periódicos *Foresight*, com FI 0,392, e *Industrial and Commercial Training*, com Fator de Impacto 0,325.

Os periódicos *Business NH Magazine* e *Journal of Workplace Learning* não possuem avaliação nem no *Jornal Citation Reports* (JCR), nem no *Scientific Journal Rankings* (SJR).

Partindo para as variáveis avançadas, passou-se à análise da frequência das palavras-chave utilizadas pelos autores dos artigos. Para auxiliar nessa análise e em outras mais à frente, foi utilizado o *software Visualization of Similarities Viewer (VOSviewer)*.

O Gráfico 2 apresenta as palavras-chave mais empregadas pelos autores dos artigos que integram o Portfólio Bibliográfico Final.

Gráfico 2: frequência das palavras-chave de autores dos artigos do PBF



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

Verificou-se que o conjunto de artigos que compuseram o Portfólio Bibliográfico Final apresentou 13 palavras-chave com maior recorrência, gerando 3 *clusters* formados pelo

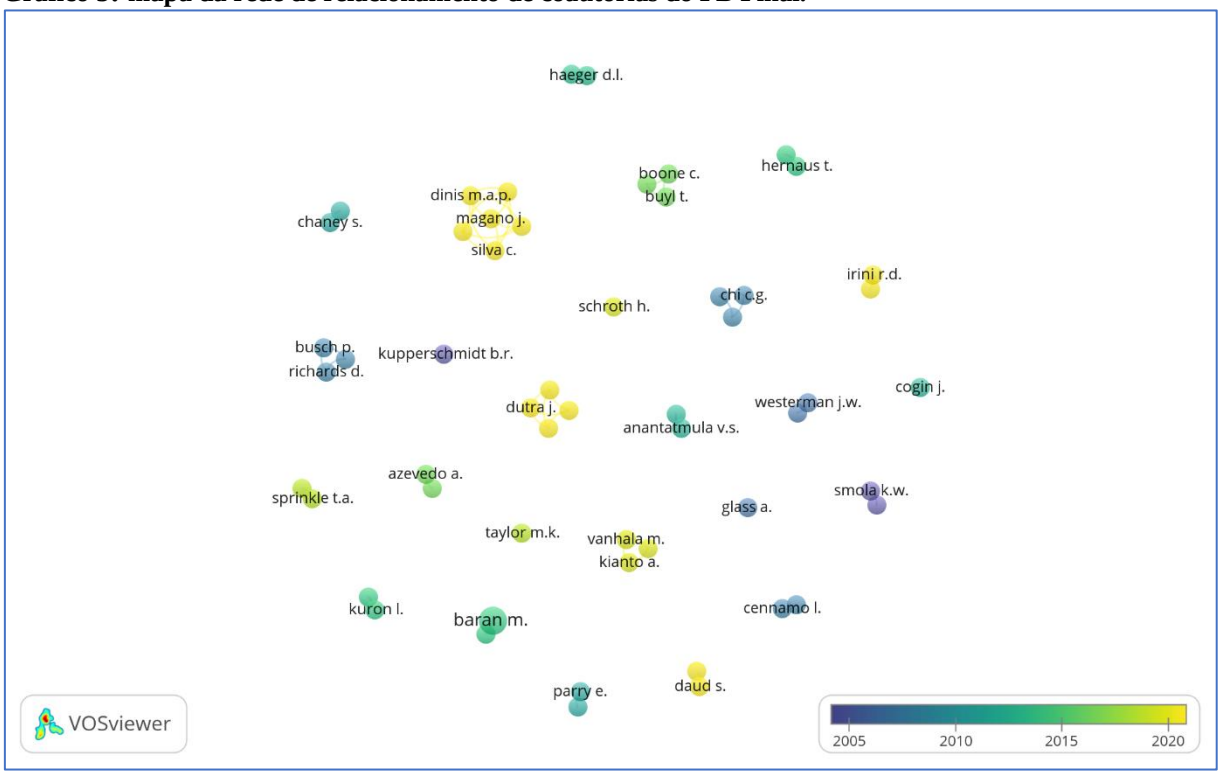
relacionamento das expressões empregadas, considerando a proximidade dos termos e a relação conceitual entre eles.

O *cluster* 1 é formado pelas palavras-chave *age, baby boomer, baby boomer Generation, Generation X e Generation Y*; o *cluster* 2 congrega as palavras-chave *diversity, generational diversity, generations, millenials e worforce*; e o *cluster* 3 é formado pelas palavras *generational theory, millenial e xennial*.

As palavras-chave que se destacaram pelo número de ocorrências foram *Generation X*, com 3 ocorrências e compondo 9 links com outras palavras-chave que compuseram os eixos de pesquisa, e *Generations*, com 3 ocorrências e compondo 8 links.

Quanto à variável relacionada aos autores cujas publicações integraram o Portfólio Bibliográfico Final, o Gráfico 3 apresenta a rede de coautorias, relacionando os pesquisadores com produção conjunta e individual.

Gráfico 3: mapa da rede de relacionamento de coautorias do PB Final.



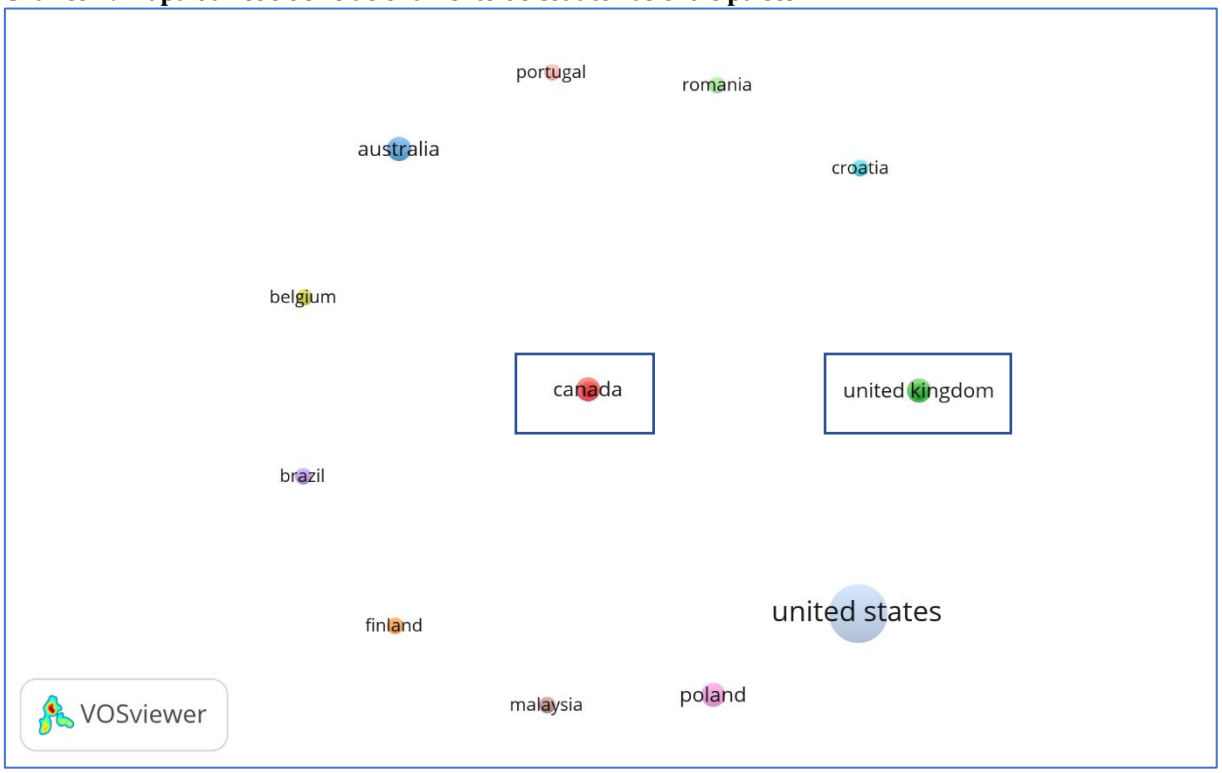
Fonte: elaborado pelos autores (2022)

A análise desta variável permite relacionar 23 *clusters*, sendo 4 deles constituídos de autores com produção individual. Verificou-se a formação de 1 *cluster* com 6 autores; 1 *cluster* com 4 autores; 3 *clusters* com 3 autores; e 14 *clusters* com 2 autores.

Em relação aos anos em que ocorreram as publicações, o período compreendido entre os anos de 2010 e 2015 foi o que registrou o maior número de artigos integrantes do Portfólio Bibliográfico Final publicados, com 9 artigos, seguido do período de 2016 a 2020, com 6 artigos, e 2005 a 2010, com 5 artigos

Para a variável que relaciona os países nos quais foram realizadas parcerias para pesquisas e estudos sobre o tema, o Gráfico 4 apresenta os resultados dessa análise.

Gráfico 4: mapa da rede de relacionamento de coautorias entre países



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

Dentre os artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico Final, os Estados Unidos figuram como o país com a maior contribuição, com 11 artigos, seguido da Austrália, Canadá, Polônia e Reino Unido, com 2 artigos cada. Os demais países que figuram com artigos no PBF são Brasil, Croácia, Finlândia, Malásia, Perú, Portugal e Romênia, com 1 artigo cada.

Uma análise do gráfico permite visualizar a formação de 12 *clusters*, sendo que por conta de redes de coautoria, o Canadá forma um *cluster* com o Perú, , enquanto o Reino Unido forma um *cluster* com a Nova Zelândia, confirme destacado no gráfico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo a realização de um levantamento das publicações científicas internacionais relacionadas à diversidade geracional no ambiente das organizações. Para o seu cumprimento, foi selecionado um conjunto de artigos para compor um portfólio bibliográfico e, posteriormente, analisar esse conjunto de artigos para identificar os destaques em relação às variáveis básicas ‘autores’, ‘artigos’, e ‘periódicos’, além das variáveis avançadas ‘palavras-chave’, ‘redes de coautoria’ e ‘colaboração entre países’.

O instrumento de intervenção utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa foi o ProKnow-c (*Knowledge Development Process – Constructivist*), escolhido por possuir reconhecida capacidade de auxiliar os pesquisadores a formar um amplo entendimento sobre o tema a ser pesquisado e permitir resgatar os procedimentos e as escolhas feitas pelos pesquisadores, conferindo uma base científica ao processo.

Foram identificados nas bases de dados selecionadas, inicialmente, 2.268 artigos, que compuseram o Portfólio Bibliográfico Bruto. Aplicados diversos filtros, conforme descrito no item 3.3, chegou-se a 26 artigos, que compuseram o Portfólio Bibliográfico Final.

Definidos os artigos que compuseram o Portfólio Bibliográfico Final, passou-se a realização da análise bibliométrica, de maneira a permitir uma análise que compreendesse as variáveis básicas e avançadas.

A primeira variável básica diz respeito aos autores dos artigos do Portfólio Bibliográfico e de suas referências. No que diz respeito aos autores dos artigos do Portfólio, destacam-se Baran e Kłos, com dois artigos integrando o conjunto, enquanto dentre os autores das referências destacam-se Twenge e Durkin , com 4 artigos cada.

Quanto à variável que analisa os artigos que se destacam pelo seu reconhecimento científico, o artigo intitulado *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium*, de Smola e Sutton , teve o maior reconhecimento, com 2.839 citações, enquanto o artigo *Generational comparisons of public employee motivation*, de autoria de Twenge, destacou-se por ter registrado 2.363 citações.

No tocante à avaliação dos periódicos, foi considerada a frequência do periódico no PBF, ou seja, o número de artigos do Portfólio Bibliográfico Final publicados por periódico; a frequência de artigos das referências publicados por periódico; e o Fator de Impacto (FI) dos periódicos. Em relação à frequência de artigos do Portfólio Bibliográfico publicados nos periódicos, destacou-se o *Journal of Organizational Behavior*, com 3 artigos publicados; já em relação aos artigos das referências, destacou-se o *Business NH Magazine*, também com 3 artigos publicados. Quanto ao fator de impacto, foram considerados os índices do *Jornal Citation Reports* (JCR) e o *Scientific Journal* Rankings (SJR). Para ambos os índices que medem o Fator de Impacto, o periódico com melhor avaliação foi o *Jornal of Organizational Behavior* , com FI 1,70 no JCR e 3,880 no SJR.

Passando às variáveis avançadas, a análise das palavras-chave utilizadas pelos autores dos artigos, foram identificadas 13 expressões com maior recorrência, gerando 3 *clusters*, considerando a proximidade dos termos ou a relação conceitual entre eles. As palavras-chave *Generations e Generation X* destacam-se por registrar 3 ocorrências cada.

Na análise da variável relacionada aos autores cujas publicações integraram o Portfólio Bibliográfico Final, foram relacionados 23 *clusters*. Verificou-se a formação de 1 *cluster* com 6 autores; 1 *cluster* com 4 autores; 3 *clusters* com 3 autores; 14 *clusters* com 2 autores; e 4 *clusters* com produção individual.

Em relação aos anos em que as publicações vieram à luz, o período compreendido entre os anos 2010 e 2015 mostrou-se o mais profícuo, seguido do período 2016-2020.

Por fim, analisando a variável que relaciona os países que tiveram produção em coautoria, verificou-se que houve parcerias entre pesquisadores do Canadá e Peru, formando um *cluster*, e do Reino Unido e Nova Zelândia, formando outro. Os Estados Unidos são o país que figurou com o maior número de publicações, contando com 11 artigos.

Dentre as limitações desta pesquisa, convém apontar que os resultados são frutos de buscas limitadas a duas bases dados, além da definição de eixos de pesquisa e de palavras-chave pelos autores, o que pode de certa forma delimitar as buscas a uma dimensão subjetiva.

Considerando os artigos que integram o Portfólio Bibliográfico Final composto ao término dessa pesquisa, recomenda-se para trabalhos futuros uma avaliação de seu conteúdo por meio de uma análise sistemática de literatura, de modo a aprofundar o entendimento de como se dá a convivência das diferentes gerações no ambiente organizacional, enfatizando os coortes geracionais mais expressivos de acordo com a predominância de algumas em detrimento de outros.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Michele HF *et al*. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo Proknow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, p. 47-62, 2011.

ANANTATMULA, Vittal S.; SHRIVASTAV, Bobbie. Evolution of project teams for Generation Y workforce. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2012.

BARAN, Małgorzata; KŁOS, Monika. Competency models and the generational diversity of a company workforce. 2014.

BUSCH, Peter; VENKITACHALAM, Krishna; RICHARDS, Debbie. Generational differences in soft knowledge situations: Status, need for recognition, workplace commitment and idealism. **Knowledge and Process Management**, 2008, 15.1: 45-58.

CHAVES, L. C.; ENSSLIN, L; ENSSLIN, S. R.; VALMORBIDA, S. M. L.; ROSA, F. S. Sistemas de apoio à decisão: mapeamento e análise de conteúdo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 1, p. 06-22. 2013. DOI: https://doi.org/10.5329/RECADM.2013002.

DE MEULENAERE, Kim; BOONE, Christophe; BUYL, Tine. Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity: The moderating role of firm size and job security. **Journal of Organizational Behavior**, 2016, 37.2: 193-212.

DUTRA, Ademar *et al*. The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2015.

DWYER, Rocky J. Prepare for the 15mpacto f the multi-generational workforce! **Transforming Government: People, process and policy**, 2009.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; PACHECO, Giovanni Cardoso. Um estudo sobre segurança em estádios de futebol baseado na análise bibliométrica da literatura internacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, p. 71-91, 2012.

ENSSLIN, L.; DEZEM, V.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R.; SOMENSI, K. Seaport-

performance tools: an analysis of the international literature. **Maritime Economics &**

Logistics, v. 20, n. 4, p 587-602. 2018.

ENSSLIN, L., DUTRA, A., ENSSLIN, S.R., MORENO, E.A., CHAVES, L.C. ; LONGARAY, A.A. (2022), "Sustainability in library management in higher education institutions: a bibliometric analysis", **International Journal of Sustainability in Higher Education**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2021-0302

ENSSLIN, Sandra Rolim *et al*. Processo de mapeamento das publicações científicas de um tema: portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho de cooperativas de produção agropecuária. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, p. 587-608, 2014.

ENSSLIN, Sandra Rolim; WELTER, Larissa Marx; PEDERSINI, Daiana Rafaela. Performance evaluation: A comparative study between public and private sectors. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2021.

FOSSATTI, Emanuele Canali; PAULI, Jandir; TOMASI, Manueli. Geração Y: Motivação, satisfação e vivências no trabalho. **Revista Pretexto**, v. 21, n. 2, p. 64-79, 2021.

GIL, Antonio Carlos *et al*. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos *et al*. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLASS, Amy. Understanding generational differences for competitive success. **Industrial and commercial training,** 2007.

GURSOY, Dogan; MAIER, Thomas A.; CHI, Christina G. Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. **International journal of hospitality management**, v. 27, n. 3, p. 448-458, 2008.

HERNAUS, Tomislav; VOKIC, Nina Pološki. Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. **Journal of Organizational Change Management**, 2014.

KUPPERSCHMIDT, Betty R. Multigeneration employees: strategies for effective management. **The health care manager**, v. 19, n. 1, p. 65-76, 2000.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Research opportunities in strategic

management field: a performance measurement approach. **International Journal of Business Performance Management**, v. 15, n. 2, p. 158-174, 2014. DOI: ttps://doi.org/10.1504/IJBPM.2014.060165

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da metodologia científica. In: **Fundamentos da metodologia científica**. 2010. p. 320-320.

LYONS, Sean; KURON, Lisa. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. **Journal of Organizational Behavior,** 2014, 35.S1: S139-S157.

MAGANO, José *et al*. Generation Z: Fitting project management soft skills competencies - A mixed-method approach. **Education Sciences**, v. 10, n. 7, p. 187, 2020.

MATOS, L. S.; IMLAU, J. M.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; VICENTE, E. F. R. Análise e mapeamento sobre a avaliação da evidenciação dos atos públicos dos entes governamentais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 18, n. 2, p. 119-138. 2015. Disponível em: https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/862/pdf. Acesso em: 26 fev. 2019.

DE MEULENAERE, Kim; BOONE, Christophe; BUYL, Tine. Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity: The moderating role of firm size and job security. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 2, p. 193-212, 2016.

PARRY, Emma; URWIN, Peter. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. **International journal of management reviews**, 2011, 13.1: 79-96.

RICHARDSON, Roberto Jarry, et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: atlas, 1985.

SPRINKLE, Therese A.; URICK, Michael J. Three generational issues in organizational learning: Knowledge management, perspectives on training and "low-stakes" development. **The Learning Organization**, 2018.

SUOMÄKI, Anu; KIANTO, Aino; VANHALA, Mika. Work engagement across different generations in Finland: A Qualitative Study of Boomers, Yers and Xers. **Knowledge and Process Management**, v. 26, n. 2, p. 140-151, 2019.

STAEDELE, Andre Eduardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; FORCELLINI, Fernando Antônio. Knowledge building about performance evaluation in lean production: an investigation on international scientific research. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 2019.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ALVES; M. B. M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European**

Industrial Training, v. 34, n. 7, p. 631-655. 2010. DOI: https://doi.org/10.1108/03090591011070761

TAYLOR, Melissa Kempf. Xennials: a microgeneration in the workplace. **Industrial and commercial training**, 2018.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, xe baby boomers. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.

WESTERMAN, James W.; YAMAMURA, Jeanne H. Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. **Career Development International**, 2007.