

## A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA PARA GERIR CONFLITO ENTRE GERAÇÕES

### TRADUÇÃO

Letícia da Silva Freitas<sup>1</sup>  
Prof.<sup>a</sup> Ms. Keila Mara de Oliveira Farias<sup>2</sup>

#### RESUMO

Com a globalização ocorreram várias modificações no cenário das organizações, provocando mudanças significativas, especificamente em relação à concorrência e à busca pela competitividade. Dessa forma, a gestão por competências tem papel fundamental como fonte de vantagem competitiva, para a empresa se destacar e se manter firme no mercado. É necessário ter uma visão focada nos resultados futuros buscando novos modelos estratégicos que atendam às necessidades da organização em todos os níveis. A gestão por competências se faz fundamental dentro da organização como ferramenta inovadora ao selecionar pessoas que possuem competências almejadas para determinada função. A empresa deve criar mecanismos para a retenção de talentos com competências necessárias para a implantação de estratégias que visam um melhor desempenho organizacional no mercado. O processo de globalização causou muitas mudanças no mercado de trabalho, como a inserção de várias gerações diferentes trabalhando em conjunto e gerando conflitos por suas características particulares, sendo tarefa do líder utilizar suas competências para gerir e buscar a solução dos problemas entre seus liderados. O objetivo geral deste artigo é descrever e analisar como a gestão por competências influencia na competitividade e no sucesso das organizações, explicar as diferenças entre as gerações *Baby Boomers*, x, y e z e relatar as competências do líder para gerir conflitos originados pela diversidade das gerações. Para isto, foi realizada pesquisa bibliográfica.

**Palavras-chave:** Competitividade. Gerações. Gestão por competências. Liderança.

#### ABSTRACT

With globalization, there were several changes in the organization scenario, causing significant changes, specifically in relation to competition and the search for competitiveness. In this way, competency management plays a fundamental role as a source of competitive advantage, so that the company stands out and remains firm in the market. It is necessary to have a vision focused on future results seeking new strategic models that meet the needs of the organization at all levels. The management by competences becomes fundamental within the organization as an innovative tool when selecting people who have competences aimed at a certain function. The company must create mechanisms for the retention of talents with the

---

<sup>1</sup> Pós-graduanda em Gestão de Pessoas e Coaching, graduação em Administração com ênfase em marketing – FECHA, e-mail: [leticiafreitas17@hotmail.com](mailto:leticiafreitas17@hotmail.com)

<sup>2</sup> Professora e orientadora da pós-graduação da Faculdade Araguaia. Mestra em Psicologia pela PUC-GO. Especialista em Gestão da Qualidade em Serviços e Recursos Humanos pela PUC.GO. Contato: [farias\\_kmo@yahoo.com.br](mailto:farias_kmo@yahoo.com.br)

necessary competencies for the implementation of strategies that vision a better organizational performance in the market. The process of globalization has caused many changes in the labor market, such as the insertion of several different generations working together and generating conflicts due to their particular characteristics, being the task of the leader to use their skills to manage and seek the solution of problems among their leaders. The general objective of this article is to describe and analyze how competency management influences the competitiveness and success of organizations, explain the differences between generations. Baby boomers, x, y and y relate the leader's competencies to manage conflicts originated by the diversity of generations. For this, a bibliographic research was carried out.

**Key words:** Competitiveness. Generations. Management by competences. Leadership.

## **INTRODUÇÃO**

Com o surgimento da era da tecnologia e da informação, as organizações foram obrigadas a se manterem competitivas no mercado, definindo suas estratégias de forma clara e sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação das pessoas.

Pessoas são a chave do sucesso ou insucesso das estratégias de uma organização, são elas que dão vida aos processos. Por isso, nas organizações de sucesso, o ser humano é visto como a única verdadeira vantagem competitiva sustentável. As pessoas são fundamentais no processo de competitividade da organização, elas devem ser desenvolvidas a fim de alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. A gestão por competência formada por habilidades, conhecimentos e atitudes, permite o gerenciamento de uma visão ampla acerca das competências exigidas para determinada função, com o intuito de identificar a pessoa mais capacitada para executar tarefas inerentes à função a ser exercida.

O gestor de pessoas em meio aos aspectos da gestão por competência exige dos profissionais mais competências conceituais, práticas e humanas na hora de escolher os talentos para sua equipe, nesse contexto as organizações devem reter o melhor de seus colaboradores promovendo o continuo aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador para assim obter todos os resultados almejados.

O contexto organizacional é formado por diferentes gerações. Para entender como as pessoas de um determinado ambiente de trabalho, se inter-relacionam com suas diferenças, tem sido importante verificar a forma de agir e pensar das várias gerações que ocupam o mesmo ambiente de trabalho. A Revista Científica FacMais, Volume XIV, Número 3. Outubro. Ano 2018/2º Semestre. ISSN 2238-8427.

diversidade de culturas e de níveis intelectuais, além de que crenças, ideologias e expectativas, por si sós, são, em geral, também fatores de conflitos e cabe ao líder utilizar suas competências em gerenciamento de pessoas, para evitar e desenvolver sua equipe multigeracional.

Este artigo visa responder como utilizar a gestão de competências para gerir conflitos entre gerações. Sendo assim, teve como objetivos: Descrever e analisar como a gestão por competências influencia na competitividade e sucesso das organizações, por meio da atração e retenção de talentos com grandes competências; identificar como a gestão por competências pode se tornar o diferencial competitivo das empresas; explicar as diferenças entre as gerações *Baby Boomers*, x, y e z e relatar competências essenciais para gerir conflitos entre diferentes gerações. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica fundamentada nos autores: Candeloro (2013), Giovelli (2012), Lima (2012) e Oliveira (2009).

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CONCEPÇÃO E CARACTERÍSTICAS**

Na era do conhecimento a gestão por competências viabiliza mecanismos para a empresa atrair, desenvolver e avaliar as competências necessárias ao alcance de seus objetivos. Por meio de seleção de profissionais adequados para cada função/cargo dentro da organização, pode-se ser identificar características primordiais nas pessoas, como: conhecimentos, atitudes e habilidades, elevando dessa forma a eficácia organizacional da empresa, onde as pessoas desenvolvem continuamente sua capacidade de gerar resultados por meio do comprometimento pessoal em buscar a conquista de objetivos individuais e organizacionais (GIOVELLI, 2012; RUZZARIN, 2006; VILAS BOAS, 2009).

Competências são características específicas de cada pessoa contendo: conhecimentos, habilidades e atitudes (C H A), as quais, em harmonia, permitem desenvolver com excelência atividades técnicas e relações interpessoais. O conhecimento é o saber acumulado do indivíduo, tanto em escolas, universidades, como experiências profissionais, são informações fundamentais para realização de atividades dentro da organização. A habilidade é saber fazer, colocar em prática o conhecimento adquirido. Atitude é querer fazer, ou seja, a forma de comportamento dos indivíduos diante diversas situações em relação ao trabalho e as demais pessoas (GIOVELLI, 2012; LEME, 2005; VILAS BOAS, 2009).

Revista Científica FacMais, Volume XIV, Número 3. Outubro. Ano 2018/2º Semestre. ISSN 2238-8427.

A gestão por competências como forma de administração permite um crescente índice na motivação dos colaboradores, pois os conhecimentos, atitudes e habilidades de todos se complementam de forma clara e objetiva, gerando dessa forma a conquista dos objetivos organizacionais e pessoais, de maneira que indivíduo é valorizado e incentivado há procurar o desenvolvimento contínuo de suas competências.

## **VANTAGENS E DESVANTAGENS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

A gestão por competências possibilita que a organização identifique com clareza suas deficiências de pessoal, o que é considerado uma vantagem que aborda a facilidade de gerenciar a seleção e retenção de talentos para melhoria do desempenho organizacional. A gestão por competência tem como vantagem competitiva peculiar ao determinar competências essenciais e únicas que diferencie a organização frente aos concorrentes. Ao gerir a empresa com base nas competências das pessoas há um significativo aumento na produtividade, pois desenvolve-se talentos preciosos para a empresa, viabilizando estratégias que elevam e sustentam a qualidade no desempenho organizacional, por meio das competências adequadas para cada cargo (FERNANDES, 2013; GIOVELLI, 2012; ROCHA-PINTO, 2007).

Ao implantar a gestão por competências é possível, notar uma melhoria na motivação e resultados da empresa, porém existem dificuldades perceptíveis ligadas à falta de incentivo e pouca valorização da equipe. Para evitar essas desvantagens, as organizações devem construir mecanismos para implementar a gestão por competências de forma objetiva, participativa, conquistando a confiança e motivando todos os envolvidos na organização, para que haja o compartilhamento do conhecimento, viabilizando assim o alcance dos objetivos organizacionais (FERNANDES, 2013; GIOVELLI, 2012; ROCHA-PINTO, 2007).

## **O ENCONTRO DAS GERAÇÕES**

Geração é separação da sociedade pela idade cronológica. É o nome que classifica um período onde se nasce pessoas em um determinado espaço de tempo. Assim compreende-se que o período que abrange uma geração gira em torno de 20 a 25 anos. São indivíduos nascidos na mesma época e expostos aos mesmos contextos culturais e sociais. A geração não determina apenas a idade das pessoas, como também suas características e atitudes (GIOVELLI, 2012; LIMA, 2012; OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Oliveira (2016, p.29):

Não é muito simples identificar uma geração apenas pelo período de nascimento, já que existem outros fatores que interferem na formação de um ser humano, tais como cultura, família, educação, padrão econômico e localização.

A classificação geracional não pode ser apenas considerada pela parte cronológica, pois pessoas nascem em condições diferentes e isso influencia na sua forma de conduzir comportamentos e expor atitudes. Deve-se levar em consideração o ambiente no qual o indivíduo está inserido, sua cultura, classe social e educação.

No mundo organizacional suas atividades são compartilhadas por diferentes gerações: *Baby Boomers*, X, Y e Z. A seguir será apresentado o entendimento e atuação no mercado de trabalho na perspectiva de cada geração.

### **Geração *Baby Boomers***

A geração *Baby Boomers* abrange as pessoas nascidas entre 1946 e 1964, é caracterizada pelo otimismo. São chamados de *Baby Boomers*, pois houve um alto índice de natalidade com o fim da Segunda Guerra Mundial. Essa geração é marcada pela disciplina, honra respeito e organização. Pessoas da Geração *Baby Boomers* possuem valores primordiais como: lealdade à carreira profissional, buscam estabilidade no emprego e se moldam conforme a organização (KHOURY, 2009; LIMA, 2012; OLIVEIRA, 2009).

A geração *Baby Boomers* é constituída por indivíduos que nasceram após guerras e conflitos mundiais e são altamente disciplinados, gostam de ser reconhecidos e respeitados por sua experiência profissional, colocam o trabalho e a carreira à frente de tudo, valorizam a hierarquia organizacional sendo fieis à

empresa. São propensos a trabalhar arduamente e normalmente não fazem reivindicações.

### **Geração X**

Nascidas entre os anos de 1965 e 1977, pessoas da geração x desenvolveram-se em meio à instabilidade econômica, marcadas por grandes movimentos revolucionários. Ao mesmo tempo houve um grande estímulo da televisão, tornando-se um evento familiar e rotineiro, sendo expostos ao mundo globalizado e a uma grande oferta de marcas de produtos. A geração x é extremamente consumista, o dinheiro é considerado como um indicador de sucesso profissional, buscando por meio do trabalho a realização de desejos materiais e pessoais. Indivíduos dessa geração são individualistas, mas sabem trabalhar em equipe, trabalham para viver, mas não vivem para o trabalho, procuram sempre o equilíbrio da vida pessoal com a profissional (GIOVELLI, 2012; KHOURY, 2009; OLIVEIRA, 2009).

A geração x desenvolveu-se em meio às instabilidades econômicas, onde trabalhar arduamente era visto como retorno financeiro, tais questões formaram profissionais comprometidos em resultados, empreendedores, buscam harmonia entre trabalho e família, e a satisfação na qualidade do emprego.

### **Geração Y**

A geração y é composta por pessoas nascidas entre a década de 1980 a 1999, vivenciando desde seu nascimento grandes avanços tecnológicos, tendo a internet como importante ferramenta para comunicação e informação. São denominados como “a geração do milênio”. Membros dessa geração são autoconfiantes, individualistas, competitivos, motivados por desafios e buscam liberdade profissional com criatividade e inovação, tendem a ter carreiras a curto prazo, são flexíveis, trabalham em equipe, esperam por resultados rápidos e valorizam o otimismo e autonomia no ambiente de trabalho (HERICKSON, 2011; KHOURY, 2009; OLIVEIRA, 2012).

A geração y é constituída por pessoas com valores que visam uma maior qualidade de vida, conhecidos como a geração do milênio, indivíduos dessa geração

são criativos e almejam sempre a satisfação profissional, sempre de forma rápida e inovadora.

## **Geração Z**

É a mais recente das gerações e compreende pessoas nascidas a partir dos anos 2000, envolvidos em uma economia estável e com grandes inovações e evoluções tecnológicas estão sempre envolvidas com o mundo globalizado por meio de recursos móveis, buscando sempre estarem conectados estabelecendo a comunicação virtual como a principal fonte de troca de informações. A geração z é caracterizada por indivíduos impacientes, críticos, dinâmicos e ecologicamente corretos em relação ao meio ambiente (GIOVELLI, 2012; OLIVEIRA, 2016).

O ritmo acelerado da tecnologia marca fortemente os membros da geração z. São pessoas extremamente rápidas, com personalidade forte, individualistas e procuram estar sempre conectados com o mundo globalizado por meio das redes sociais.

## **CONFLITOS DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Um dos atuais desafios enfrentados pelos gestores é liderar e trabalhar com pessoas de diferentes gerações, uma vez que no mercado de trabalho se tem quatro gerações convivendo de forma profissionalmente ativa. Diversos fatores colaboram para o surgimento de conflitos, com a forma de aprendizagem e ocasionam problemas interpessoais e profissionais, como também podem gerar oportunidades de complementação de ideias, habilidades e ações. Saber interagir com as diversidades das gerações traz um grande diferencial dentro da empresa, considerando que o ponto fraco de uma geração pode se tornar o forte de outra, possibilitando um ambiente de trabalho criativo, dinâmico, inovador, que proporcione melhoria nos resultados, e um clima harmonioso e de respeito entre os envolvidos na organização (GIOVELLI, 2012; HERICKSON, 2011; OLIVEIRA, 2012).

Diferenças de visão, sexo, idade, objetivos opostos, pensamentos e atitudes inversas, levam ao surgimento dos conflitos. Os indivíduos se sentem prejudicados com a posição de outras pessoas acreditando que a forma de agir do outro está impedindo o alcance de suas metas (CARVALHO, 2014; CHIAVENATTO, 2003; ROBBINS, 2010)

Revista Científica FacMais, Volume XIV, Número 3. Outubro. Ano 2018/2º Semestre. ISSN 2238-8427.

Segundo Giovelli (2012, p. 531):

O conflito pode ser considerado necessário, se não se quiser entrar num processo de estagnação. Assim os conflitos não são necessariamente negativos, mas o modo como lidamos com ele é que pode gerar algumas reações.

O conflito pode trazer benefícios para a organização, ressaltando quais são os problemas a serem solucionados, por meio de soluções criativas em conjunto com toda a equipe para o fortalecimento das relações interpessoais.

## **LIDERANÇA/GESTÃO**

Liderança é a competência de inspirar pessoas a trabalharem em conjunto para o alcance de objetivos estabelecidos pela organização. A liderança eficiente é aquela capaz de conduzir seus liderados a desenvolver suas habilidades e competências com o intuito de um melhor direcionamento na realização de tarefas organizacionais com excelência, por meio do comprometimento de todos os envolvidos dentro da empresa (CARNEGIE, 2012; GIOVELLI, 2012; HUNTER, 2004).

Liderar é exercer sua capacidade de influenciar o próximo de forma objetiva, clara, motivadora e cativante para o desenvolvimento de tarefas organizacionais em busca de resultados satisfatórios para as organizações. É a arte de conseguir envolver as pessoas, de auxiliá-las a desenvolverem suas competências e alcançar a plenitude destas.

## **O PAPEL DO LÍDER**

Liderar é uma competência complexa e exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é composta por colaboradores de diferentes perfis. Líderes eficazes administram inspirando sua equipe, dirigindo o caminho e mostrando a forma de como fazer. Se posicionam com integridade diante de conflitos com grande desempenho de flexibilidade. O líder influencia de forma positiva seus liderados, transmite segurança e confiança para

estabelecer um ambiente de trabalho saudável, com relações interpessoais profissionais na conquista das metas da organização (GIOVELLI, 2012; MUSSAK, 2010; HUNTER, 2004).

Líderes devem possuir, além de qualidades pessoais, habilidades que o levam a dirigir pessoas em busca dos mesmos objetivos. Em um mundo em constante evolução é preciso se manter sempre atualizado, saber desenvolver pessoas por meio de recrutamento, treinamento e motivação, além de investir em ferramentas para que as pessoas sigam em direção da conquista do seu maior potencial. Um líder deve ser capaz de repassar à sua equipe os objetivos almejados pela organização conectando todos os colaboradores de forma criativa e perseverante, estando preparado para o futuro, na busca antecipada de soluções de problemas, ajustando-se corretamente na tomada de decisões, estimulando de maneira contagiosa e entusiasmada seus liderados (CANDELORO, 2013; CARNEGIE, 2012; GIOVELLI, 2012).

O líder, por meio de sua atuação, deve gerir para obter a cooperação entre as pessoas. Precisa ser capaz de desenvolver, estabelecer e manter uma direção, além de promover a harmonia entre de diferentes percepções, interesses e objetivos. Um bom líder sempre precisa encorajar sua equipe, a fim de que trabalhem comprometidos com os objetivos da empresa. Deve ainda transmitir entusiasmo, verdade e clareza em qualquer que seja a situação para obter o respeito e a admiração de seus liderados.

## **COMPETÊNCIAS PARA GERIR CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES**

O processo de administrar conflitos baseia-se nas estratégias mais adequadas para o líder utilizar com cada tipo de situação, é preciso saber gerenciá-lo. É necessário o reconhecimento da existência do problema, identificando-o e intervindo de maneira construtiva, sabendo ouvir atentamente todos os envolvidos, conduzindo de forma assertiva uma discussão sobre o problema com colocações construtivas em busca da resolução do conflito, gerando uma experiência positiva entre as partes envolvidas (GIOVELLI, 2012; KHOURY, 2009; MARTINELLI, 2015).

A negociação é uma ferramenta pertinente ao líder que viabiliza entrar e sair de situações com confiança e sucesso. Para obter sucesso em qualquer negociação é preciso entender o contexto que envolve a negociação, além disso, Revista Científica FacMais, Volume XIV, Número 3. Outubro. Ano 2018/2º Semestre. ISSN 2238-8427.

deve se buscar relações benéficas entre as partes, tentando identificar interesses comuns, assim deixando claras as necessidades de todos e alcançando a satisfação plena de ambos (DAYCHOUM, 2016; GIL, 2008; MARTINELLI, 2015).

Caneloro (2013) destaca algumas competências que todos os líderes devem possuir ao gerir conflitos como: saber selecionar pessoas com clareza e percepção para identificar os pontos forte e os pontos que necessitam serem desenvolvidos; conquistar a confiança de todos; saber dialogar de forma franca e clara escutando e auxiliando cada liderado.

Gerir conflitos é um processo detalhista, o líder deve ser capaz de identificar com nitidez todos os acontecimentos que podem levar ao desenvolvimento de um conflito em sua equipe. O líder deve ser autoconfiante na tomada de decisões, possuir a capacidade de compreender as necessidades das pessoas, agindo de forma sensível ao ambiente proporcionado uma análise realista nos agentes causadores de conflitos, inspirando e estimulando a equipe a solucionar de maneira conjunta toda a desarmonia que os envolve.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O enfoque deste artigo com base na era da informação, onde se tem tudo em tempo real, verificou que é de suma importância que as empresas investam na gestão baseada nas competências, selecionando os perfis ideais para todas as atividades que serão desenvolvidas em cada função dentro da organização, e com isso se manter competitivas no mercado.

A gestão por competências como forma de gerenciamento, demonstra-se positiva por meio dos autores pesquisados, agregando motivação aos colaboradores nas tarefas exercidas dentro da organização, pois as pessoas com seus conhecimentos, habilidades e atitudes, constituem a base sólida para o sucesso de qualquer empresa.

Neste contexto, é de suma importância que o líder sempre esteja disposto a desenvolver as competências de seus liderados, os motivando e incentivando sempre em busca de seu melhor desempenho profissional. Nesse âmbito pode haver alguns conflitos, pois atualmente as empresas possuem no seu quadro de colaboradores diferentes gerações como os *Baby Boomers*, x, y e z, tendo cada uma, idades diferentes, perfis e características diversificadas.

É tarefa do líder conhecer cada geração, buscando posicioná-las de forma estratégica, gerindo de maneira clara e objetiva suas competências para buscar a harmonia entre as gerações e desenvolvê-las de maneira que as características de cada uma delas se complementem para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Sendo assim, espera-se que cada geração desenvolva atividades conforme suas competências e suas habilidades, colocando as em prática, criando assim um clima favorável para o sucesso de qualquer empresa, pois quando existe uma equipe comprometida, de pessoas que trabalham em um projeto de forma positiva, os resultados são alcançados.

## REFERÊNCIAS

CANDELORO, R. **8 características de um líder de vendas de sucesso**. 229ª ed. Curitiba: Venda Mais, 2013.

CANEGIE, D. **Liderança: como superar-se e desafiar os outros a fazer o mesmo**. 2ª ed. São Paulo: Companhia Editora, 2012.

CARBONE, P.P. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CARVALHAL, E. **Negociação e administração de conflitos**. 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAYCHOUM, M. **Negociação: conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro: Praspport, 2016.

FERNADES, B.H.R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. 8ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOVELLI, G.R.M. **Manual de gestão de pessoas e rh**. São Paulo: DCL, 2012.

HERICKSON, T. **E agora geração x?** Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HUNTER, J.C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Inspirar Sextante, 2004.

Revista Científica FacMais, Volume XIV, Número 3. Outubro. Ano 2018/2º Semestre. ISSN 2238-8427.

KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. 2ª ed. São Paulo: Senac, 2009.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, R. **Perfil das gerações no Brasil**: as gerações x, y, z e seus perfis políticos. São Paulo: Baraúna, 2012.

MARTINELLI, D.P.; ALMEIDA, A.N. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. 1ª ed. 8ª reimpressão. São Paulo: Altas, 2012.

MARTINELLI, P.D. **Negociação empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. 2ª ed. São Paulo, Barueri: 2015.

MUSSAK, E. **Gestão humanista de pessoas**: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, S. **Geração y**: era das conexões – tempo de relacionamentos. São Paulo: Clube dos Autores, 2019.

OLIVEIRA, S. **Jovens para sempre**: como entender os conflitos das gerações. São Paulo: Integrare, 2012.

OLIVEIRA, S. **Gerações**: encontros, desencontros e novas perspectivas. São Paulo: Integrare, 2016.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 14ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

ROCHA-PINTO, S.R. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9ª ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

RUZZARIN, R. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre, Age, 2006.

VILAS BOAS, A.A. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.