

DO ANTIGO AO NOVO: GERAÇÃO BABY BOOMERS, GERAÇÃO X, GERAÇÃO Y, GERAÇÃO Z E SEUS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Rafael Corrêa Alexandre¹
Maria Bernadete Vargas Pita²
Adriana Duque de Freitas³

Resumo

Atualmente, no mercado de trabalho, podemos encontrar profissionais de diversas gerações, as quais são chamadas de baby boomers, x, y, z, e essas gerações podem vivenciar conflitos entre si dentro de uma mesma organização, pois as características e comportamentos peculiares a cada uma são, de certa forma, responsáveis por esses conflitos. O estudo objetivou mostrar a importância de identificar as acentuadas diferenças de comportamento, cultura e crenças das gerações baby boomers, x, y e z dentro de uma organização. A mudança é um dos principais pontos a serem avaliados pois, quando ocorrem mudanças, que envolvem gerações diferentes, naturalmente haverá resistência e com isso grandes problemas poderão surgir, se não solucionados de maneira adequada. Buscou-se também abordar as características das gerações baby boomers, X, Y e Z, de maneira que pudéssemos quebrar esses paradigmas sem se interpelar, tomando atitudes impensadas e intempestivas que culminam em perdas de grandes conexões potenciais que existem em cada geração. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, na qual foi realizada busca de artigos na base de dados da *Scientific Electronic Library (Scielo)* e Revista de Administração de Empresas (RAE). Através da revisão de literatura, identificou-se altos índices de resistência a mudanças e conflitos entre as gerações. Essa resistência pode impactar uma organização de forma emocional, podendo levar a incapacidade de identificar os interesses e coletar as informações necessárias. Pode-se completar com este estudo, que identificar e solucionar os problemas de resistência a mudanças e o conflito entre gerações é essencial para o sucesso de uma organização, diminuindo consequentemente os índices de insatisfação no trabalho.

Palavras-chave: mudança; comportamento; transformação; gerações.

¹ ALEXANDRE, Rafael Corrêa. Graduado em Administração pela Universidade Salgado de Oliveira. Juiz de Fora, MG, 2018.

² PITA, Maria Bernadete Vargas. Doutora em Ciências da Religião pela UFJF. Juiz de Fora, MG, 2018.

³ FREITAS, Adriana Duque de. Mestre em Sistemas de Gestão pela UFF. Juiz de Fora, MG, 2018.

1 Introdução

O modelo organizacional contemporâneo vem mostrando a cada dia a importância do estudo das diferentes gerações encontradas no mercado de trabalho. Essas gerações são denominadas Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z, trazem em seu âmbito diferentes formas de agir, pensar e notar o mundo.

Para esclarecer o entendimento dos diferentes perfis, vamos conhecer as principais características de cada geração: a geração Baby Boomers são as pessoas nascidas entre os anos de 1940 a 1960. Nasceram no fim ou após a Segunda Guerra Mundial e constituíram uma educação com muita disciplina e rigidez. Como profissional, demonstram lealdade e compromisso com a empresa e valorizam a promoção profissional. A geração X é das pessoas nascidas entre 1960 e 1980, presenciaram fatos históricos importantes e foram marcados por movimentos revolucionários. Como profissional, valorizam o trabalho e a estabilidade financeira. A geração Y, composta por pessoas nascidas entre 1980 e 2000. Nasceram em um período de prosperidade econômica e acompanharam a evolução tecnológica. Como profissional, consideram o trabalho uma fonte de satisfação e de aprendizado e buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A Geração Z, constituída por pessoas que nasceram durante o aparecimento da internet e do crescimento das novas tecnologias digitais, como smartphones, tablets, videogames e computadores mais rápidos.

Cada uma dessas gerações vivenciou um cenário mundial de diversas maneiras e com o processo de globalização e eventos acelerados de mudanças, entender e compreender essas diferenças são fundamentais. Não se trata somente de fazer comparações, visto que cada uma traz contigo diferentes situações e contextos que são providas de diferentes tempos e sociedades, mas se proporcionadas numa metodologia de reconhecimento das diferenças e administradas corretamente, a gestão de pessoas dentro de uma organização será beneficiada.

A mudança é um dos principais pontos a serem avaliados, pois quando a mudança acontece e envolve gerações diferentes, existe forte tendência de haver resistência e com isso grandes problemas poderão surgir, se não solucionados de maneira racional.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica sobre o comportamento das pessoas dentro da empresa. O estudo visa ainda identificar as diversas formas de comportamento, conflitos e resistência. Foi realizado um levantamento em diferentes tipos de materiais relacionados ao assunto, concretizando o estudo em questão.

Buscou-se compreender, entre outros aspectos, as motivações e o sentido do trabalho para essas diferentes gerações, o que buscam nos locais de trabalho e o que lhes é determinante no ingresso e/ou permanência em tais espaços de atuação.

A pesquisa tem por finalidade apresentar e identificar a importância do comportamento organizacional perante o sucesso das mudanças e transformações dentro de uma organização e, não tão distante, que para sucesso pessoal de profissionais na área organizacional que sofreram com mudanças.

A pesquisa foi realizada no período de maio/2018 a junho/2018, buscou-se artigos na base de dados da Scientific Electronic Library (Scielo) e Revista de Administração de Empresas (RAE). Utilizou-se para a busca os seguintes descritores: mudanças, comportamento, transformação, gestão de pessoas, gerações.

Foram utilizados para o referente estudo apenas livros e artigos que abordaram o tema gestão de pessoas, mudança, gerações e transformação, de maneira visível em suas diversas dimensões e que tinham o texto completo disponível na base de dados. Os artigos foram lidos de maneira objetiva e organizados nos conceitos, que colaboraram para o desenvolvimento e elaboração do trabalho.

2 As gerações e suas características e crenças

2.1 A Geração Baby boomers

A Geração Baby Boomers, são uma geração a qual as pessoas eram mais rígidas em sua educação, tinham mais estabilidade social e obstinação. Os Baby Boomers, também considerados por Baby boom, são consideradas as pessoas nascidas pós Segunda Guerra Mundial e essa geração estende até o ano de 1960.

Em questões profissionais, os baby boomers foram educados em um ambiente corporativo no qual a liderança é sinônimo de controle. Essa geração era composta por pessoas leais, focadas nos resultados e mantendo uma disposição e um compromisso com a missão da empresa; valorizavam o status e a ascensão profissional.

2.2 Geração X

A Geração X, são aqueles nascidos entre o início dos anos 60 e fim dos anos 70, observamos também de perto nos padrões da sociedade que houve um choque cultural e

mudanças nos comportamentos; à geração X traz uma visão mais criativa e inovadora e, ao mesmo tempo, questionadora. Carregando consigo um mix de preocupação com as gerações futuras, e buscando sua própria independência no meio profissional.

Uma das características mais interessantes desta geração diz respeito ao acompanhamento de mudanças intensas no campo tecnológico: da popularização dos computadores pessoais, passando pela internet e pelo universo das inovações disruptivas.

2.3 Geração Y

A geração Y composta por pessoas nascidas entre 1980 e 2000. Nasceram em um período de prosperidade econômica e acompanharam a evolução tecnológica. Como profissional, consideram o trabalho uma fonte de satisfação e de aprendizado e buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A Geração Y, por vezes considerados os Multitarefa, dispersos e amadurecidos em um ambiente globalizado no qual a tecnologia já acendia de modo exponencial; a geração Y sempre lidou com um grande fluxo de informações, procura a conectividade e, a rigor, não tem interesse em permanecer em empregos cuja probabilidade de desenvolvimento e de inovação criativa é limitada.

Segundo Stein (2013) apud Hsiao (2016) a Geração Y consiste em jovens ávidos por consumir novas tecnologias, à procura de imediatos resultados e recompensas, deslumbrados por autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, predispostos às multitarefa, constituídos em sua vida doméstica e seus deveres cívicos, ainda que haja controvérsias a respeito dessas características na literatura, p. ex., Dejoux e Wechtler (2011), que apresentam mitos relativos à Geração Y, como menor eficiência devido à predileção pelas multitarefa.

Nesse contexto, a inserção da geração mais jovem no mercado de trabalho vem despertando o interesse de estudiosos do comportamento humano, bem como suscitando nos gestores – seus antecessores, dúvidas sobre como agir diante de suas características.

Na linguagem humana de Benson e Brown (2011) apud Cappi (2015) afirmam que há uma limitação das pesquisas em torno das diferenças entre as gerações e seus efeitos, sugerindo que novos estudos explorem o tema.

2.4 Geração Z

A Geração Z é constituída por pessoas que nasceram entre os primeiros anos da década de 90 até 2010. A Geração Z e a Geração Y são bastante similares em muitos aspectos.

Ao contrário da Geração X, os *Millennials* e *Centennials* são multifuncionais, acreditando que o ideal para o crescimento profissional é a busca por novas experiências, fazendo com que não fique muito tempo “preso” na mesma empresa, por exemplo. A Geração Z tem jovens recém-inseridos no mercado de trabalho, mas que até 2020 irão compor cerca de 20% da mão de obra mundial. Curiosamente, estes “nativos digitais”, de acordo com estudos recentes, têm uma visão mais realista do mercado e, por exemplo, não são tão aventureiros pela mudança de empregos. Entretanto, são ambiciosos, cobiçam cargos de gerencia em um curto espaço de tempo e exigem honestidade e clareza por parte dos chefes.

3 Conflitos e resistências a mudanças entre as gerações baby boomers, geração x, geração y e geração z

A geração Baby Boomers e a X, está toda influenciada pelos seus familiares e antecessores, embora algumas pessoas da geração passada sofressem com mudanças com o movimento de padronização e da terceirização. Hoje, um dos fatores que influenciam as mudanças, está relacionado às novas gerações, Y e Z, que estão vindos com novas ideias, inovações e assumindo grandes posturas em organizações em tão pouco tempo. Portanto, essas mudanças acarretam na resistência das gerações anteriores.

Já a nova geração cresceu tendo fácil acesso à informação, estimulado pela globalização, pela internet e pelo grande avanço tecnológico, tendo contato com diversas culturas, o que os diferenciaram das antigas gerações, menos preconceituosos e mais parciais.

Na linguagem humana de Baotahm *et al.* (2010) *apud* Cappi (2014), a analogia entre a satisfação no trabalho, o empenho organizacional e a intenção em continuar ou sair do emprego são fatores observados em vários estudos o que se justifica, dentre outros motivos, na direta relação desses fatores com a performance nas organizações. Conclui-se que o desempenho do trabalhador está ligado a sua satisfação e ao seu comprometimento.

Segundo Cappi (2014) o comprometimento organizacional é um afeto à organização em consequência da convergência entre valores pessoais e organizacionais, manifestado na intenção do trabalhador em permanecer e empreender esforços em prol da organização (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979). Na linha de raciocínio do autor, podemos dizer que a organização trabalha junto com seus colaboradores, mostrando a importância que o mesmo tem na organização. Conclui o autor que, de forma geral, o comprometimento organizacional pode ser entendido sob a ótica atitudinal e comportamental. Na perspectiva atitudinal, o comprometimento foca na consciência que o indivíduo tem a respeito de sua relação com a

organização, na sua percepção sobre o quão congruentes são os valores e objetivos individuais e os valores e objetivos organizacionais.

Segundo Sales (2013) as forças de transformação agregam estrutura racionais e emocionais, sendo os racionais compostos de estratégia, estrutura e processos de negócio e de gestão; e os emocionais, pela energia do movimento, que, além de infundir a modelagem da ambição e da visão de futuro, conglomeram as pessoas, as lideranças e a cultura organizacional como o alicerce do aprendizado coletivo.

De acordo com Hernandez (2001) a expressão resistência à mudança, na maioria das vezes é creditada a Kurt Lewin (1947). Para ele, as organizações poderiam ser consideradas métodos em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças contrárias, mas de mesma magnitude que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses métodos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível.

Conforme Lewin (1947) *apud* Hernandez (2001) acreditava que, tanto o indivíduo quanto o grupo, poderiam ser considerados pontos de aplicação das forças sociais. Segundo ele, o padrão de comportamento do indivíduo poderia ser diferente do padrão de comportamento do grupo ao qual ele pertence, sendo que essa diferença seria permitida ou encorajada em culturas diferentes e em graus diferentes. Em relatos, Hernandez menciona que em 1948, Coch e French Jr. publicaram o primeiro estudo empírico sobre resistência à mudança no campo organizacional. Esse estudo influenciou grande parte da literatura que se seguiu (Burke, 1987). O tema continuou a despertar interesse principalmente nas décadas de 50 e 60 (Zander, 1950; Lawrence, 1954; Watson, 1969, 1971) e podemos afirmar que essa foi a época mais fértil da discussão sobre o assunto.

A resistência à mudança e a mudança organizacional dentro de uma empresa ainda é considerada um dos fatores principais à transformação organizacional, esse fator pode estar relacionado às antigas gerações, embora existam outros fatores que pode proporcionar a resistência como exemplo as crenças, as premissas, o livre arbítrio, dentre outros.

Na linguagem humana de Eyerman e Turner (1998) *apud* Cappi (2014), uma geração representa um tipo social particular, nascido num período comum, que vivenciou os mesmos momentos sociopolíticos, dividindo hábitos e culturas similares e permitindo o surgimento de uma memória coletiva que integra o grupo neste período de tempo. Podemos dizer que essa geração formada de conceitos oriundos de seus antecessores a qual estavam fechados a novas mudanças.

“Há atualmente diversidade de gerações no mercado de trabalho. É comum a crença de que há diferenças entre indivíduos de diferentes gerações e que isso traz implicações para a Gestão de Pessoas. Entretanto, há também a idéia de que tais diferenças sejam devido à fase de vida em que o indivíduo se encontra, não tendo relação direta com a geração a que pertencem (CAPPI 2014)”.

A mudança organizacional vem tornando-se uma das principais atividades das empresas e instituições. Algumas empresas só mudavam quando era necessário ou quando era medidas extremas, hoje em dias as empresas mudam constantemente.

Empresas mudam para crescerem na competitividade, algumas por regulamentação e outras por novas tecnologias ou a mudança de comportamento do consumidor. Entretanto, existem as mudanças organizacionais que transformam o comportamento e a cultura da empresa e das pessoas, um exemplo são as empresas que foram privatizadas ou empresas familiares que foram vendidas.

Essas mudanças podem impactar diretamente nos funcionários da empresa, causando uma transformação estrutural de seus conceitos e comportamento, principalmente gerando conflitos nas gerações que se sucedem. A mudança organizacional vem crescendo polemicamente de certo modo, a cada dia que se passa. Quando paramos para analisar percebemos em discussão a velocidade da mudança tecnológica, social, econômica e política, que vem ocorrendo com essas mudanças de gerações.

Podemos dizer também que, além da mudança organizacional, a resistência a mudanças afeta uma estrutura de uma empresa, pois a diversidade de gerações no atual mercado de trabalho é enorme. É bastante comum você achar diferentes crenças entre diferentes gerações e que isso implica na gestão de pessoas dentro de uma organização. No entanto, também há diferentes idéias que podem surgir, devido a diferença de fase de vida de cada pessoa, que ao mesmo tempo pode não ter semelhança direta com tal geração a qual pertence.

Na Psicologia da Percepção, deriva um Modelo de Resistência Individual à Mudança, usando o indivíduo como nível de análise. A hipótese básica do modelo é que a resistência à mudança é um dos possíveis comportamentos que indivíduos podem adotar como resultante da sua percepção sobre a mudança (HERNANDEZ, 2001).

A resistência parte dos princípios e crenças diferentes de cada indivíduo de cada geração. Esses princípios e crenças podem tornar-se um conflito quando se trata de um grupo

de pessoas com diferentes opiniões. Para um gestor, isso se torna um desafio dentro de uma empresa.

Atualmente no mercado de trabalho podemos encontrar uma diversidade de gerações a qual podemos chamar de Gerações, Baby Boomers, X, Y e Z. Essas gerações trazem consigo uma probabilidade de aceitação de mudança; à medida que o tempo passa, alguns paradigmas e conceito estão sendo deixados de lado.

Alguns estudos confirmam a relação positiva entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional; também afirma uma relação negativa dessa variável comparando a relação entre as gerações.

4 Considerações finais

Abordar um assunto como esse não é tarefa fácil. A profundidade e a complexidade do tema, assim como a variedade de enfoques existentes tornam o trabalho tão árduo, quanto desafiador. Ao mesmo tempo, o tema revela-se apaixonante à medida que nele caminhamos e evoluímos (JUNIOR, 2009).

Do ponto de vista científico, a resistência à mudança é um assunto muito amplo, pois não sabemos muita coisa sobre a mudança e transformação, suas causas, quando é mais provável que aconteça, o efeito que pode ou não produzir em esforços de transformação ou os métodos que podem existir para lidar com ela.

A geração estudada neste artigo refere-se às gerações Baby Boomers, X, Y e Z, são as gerações que estão disputando o mercado e gerando alguns conflitos e resistências a mudanças nas empresas. Para algumas gerações isso seria uma quebra do paradigma, pois foram criados para fazer aquilo que deviam fazer e não mais.

O estudo permitiu entender e compreender um pouco de cada geração, mostrando que cada uma delas vive em crenças, premissas e ideais diferentes uma das outras; portanto, conhecer cada uma delas é fundamental para podermos nos relacionar melhor. Podemos dizer que as gerações Baby Boomers, X, Y e Z, tem uma grande diferença de culturas, crenças e premissas; elas tendem a gerar conflitos em uma empresa principalmente quando se envolve a geração Baby Boomers e parte da geração X.

Embora existam grandes diferenças entre elas, as gerações podem ser amadurecidas gerando novas relações entre ambas, criando assim uma nova união de diversas culturas. Saber identificar e solucionar problemas é tarefa difícil, principalmente por se tratar de pessoas. É importante para o gestor saiba identificar as diversidades nos comportamentos e

conflitos de cada indivíduo dentro de um grupo, para assim então, poder administrar as diferenças, visando chegar a um melhor desempenho e melhores resultados para o sucesso da empresa.

Por meio deste estudo, percebe-se que as quatro gerações podem influenciar positivamente, ou negativamente, na competitividade das empresas no mundo globalizado. As empresas estão investindo em pessoas emocionalmente capacitadas, que são capazes de suavizar os conflitos, alinhar ideias e mostrar resultados consistentes.

Um indivíduo de qualquer geração para conquistar seu espaço no mercado de trabalho, deve estar aberto a mudanças e atento principalmente à evolução da tecnologia. Assim, este indivíduo estará se destacando, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal.

5 Referências

CAPPI, Mariana N.; ARAUJO, Bruno F. V. B. Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: Um Estudo Entre As Gerações X e Y. **REAd. Rev. eletrôn. Adm**, v.21, nº.3, Porto Alegre, set./dez. 2015.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000300576&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22/05/2018

CAVAZOTTE, Flávia S. C. N.; LEMOS, Ana H. C.; VIANA, Mila D. A.; Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. *Cad. EBAPE.BR* vol.10 no.1 Rio de Janeiro mar. 2012.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 25/05/2018.

COMAZZETTO, L. R., et. al. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1): 145-157. doi:10.1590/1982-3703001352014

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932016000100145&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 22/05/2018.

FERRAZZA, Dayane S.; BURTET, Cecília G.; SCHEFFER, Angela B. B. O que as Organizações Entendem por Gestão de Talentos?. *REAd. Rev. eletrôn. Adm*, v. 21, nº. 1, Porto Alegre, jan./abr. 2015.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512010000300007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22/05/2018.

FILHO, Antonio M.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio Moral e Gestão de Pessoas: Uma Análise do Assédio Moral nas Organizações e o Papel da Área de Gestão de Pessoas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 9, nº. 5, São Paulo 2008.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000500002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22/05/2018.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. Contemp**, v. 5 n°. spe, Curitiba 2001.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22/05/2018.

HERNANDEZ, José M. C.; CALDAS, Miguel P. Resistência a mudança: uma revisão crítica. *Rev. adm. empres.*, vol. 41, n°. 2, São Paulo, Apr./Jun. 2001.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22/05/2018.

HOMEM, Ivana D.; OLTRAMARI, Andréa P.; BESSI, Vânia G. A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. **Rev. adm. Contemp**, v. 13, n°. 2, Curitiba, abr./jun. 2009.

Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22/05/2018.

HSIAO, Jony; NOVA, Silvia P.P.C. Generational Approach to Factors Influencing Career Choice in Accounting. **Rev. contab. finanç.** vol. 27, n°. 72, São Paulo, Sept./Dec. 2016.

Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772016000300393> Acesso em: 21/06/2018.

LIMA, Jandmara O.; SILVA, Anielson B. DETERMINANTES DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA GESTÃO DE PESSOAS. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 16 n°. 5, São Paulo, set./out. 2015.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000500041&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22/05/2018.

MUNCK, L.; MUNCK, Mariana, G.; SOUZA, Rafael B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12 n°. 1, São Paulo, jan./fev. 2011.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712011000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22/05/2018.

OLIVEIRA, P. M.; FRANÇA, Ana C. L. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE electron**, v. 4, n°. 1, São Paulo jan./jun. 2005.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22/05/2018.

REGIS, M. F. A. O Serviço Social e a área de gestão de pessoas: mediações sintonizadas com a Política Nacional de Humanização no Hospital Giselda Trigueiro. *Serv. Soc. Soc*, n°. 107, São Paulo, jul./set. 2011.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282011000300006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22/05/2018.

SIMIONI, Flávio J., et. al. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. *Rev. Econ. Sociol. Rural*, vol. 47, n°. 3, Brasília, jul./set. 2009.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032009000300010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22/05/2018.

WEBER, Lílian; GRISCI, Carmem L. I.; PAULON, Simone M. Cartografia: aproximação metodológica para produção do conhecimento em gestão de pessoas. Cad. EBAPE.BR, v.10, n°. 4, Rio de Janeiro, dez. 2012.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000400005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22/05/2018.