

Diversidade Geracional no Ambiente Organizacional: Construção de Conhecimento com Base na Literatura Internacional

Generational Diversity in the Organizational Environment: Construction of Knowledge Based on International Literature

Rodrigo Carioni

Universidade do Sul de Santa Catarina

carionirodrigo@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0772-0519>

Ademar Dutra

Universidade do Sul de Santa Catarina

ademar.unisul@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5289-9482>

RESUMO

Este artigo buscou 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 utilizados os eixos de pesquisa "Avaliação de Desempenho", "Gerações", "Competências" e "Força/Local de Trabalho". Os artigos foram selecionados nas bases Scopus e Web of Science, sem limite temporal. Chegou-se a 26 artigos com relevância, reconhecimento e alinhamento ao tema da pesquisa. Foi realizada uma análise bibliométrica, considerando as variáveis básicas autores, artigos e periódicos, e as variáveis avançadas palavras-chave, redes de coautoria e colaboração entre países.

Palavras-chave: Diversidade geracional no ambiente organizacional; Gerações; Proknow-C; Análise bibliométrica.

ABSTRACT

This article sought to identify the characteristics of international scientific publications related to the topic of Generational Diversity in the Organizational Environment. For the construction of the Final Bibliographic Portfolio (PBF), the Knowledge Development Process - Construtivist (Proknow-C) was used as an intervention method. The research axes "Performance Assessment", "Generations", "Skills" and "Strength/Workplace" were used. Articles were selected from the Scopus and Web of Science databases, with no time limit. It reached 26 articles with relevance, recognition and alignment to the research theme. A bibliometric analysis was carried out, considering the basic variables authors, articles and journals, and the advanced variables keywords, co-authorship networks and collaboration between countries.

Keywords: Generational diversity in the organizational environment; Generations; Proknow-C; Bibliometric analysis.

Introdução

A coexistência de diversas gerações no ambiente corporativo não é algo novo. Porém, como ressaltam Gursoy et al. (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 tenham visões de mundo, expectativas e valores diferentes, resultando em métodos preferenciais de comunicação e interação uns com os outros.

Segundo Fossatti et al. (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 et al. (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, continuam os autores, as 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 et al. (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 Kłós (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. Essa ferramenta poderia ser empregada 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 tem 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. Isso posto, a questão de pesquisa que se apresenta é a seguinte: quais são as principais características da literatura internacional que discutem a diversidade de gerações nas organizações?

A presente pesquisa teve como objetivo identificar as características das publicações científicas internacionais relacionadas ao tema das diferentes gerações no ambiente organizacional. Como objetivos específicos, foram definidos: a) o mapeamento da produção científica; b) a seleção de um portfólio bibliográfico por meio do instrumento de intervenção Pro-Know-C; e c) a realização de uma análise bibliográfica baseada em variáveis pré-definidas pelos pesquisadores.

A justificativa para a realização desta pesquisa é identificar as características da produção da comunidade científica internacional sobre a diversidade geracional nos ambientes corporativos, considerando a relevância do tema para os estudiosos e líderes de organizações contemporâneas.

Para esse fim, utilizou-se como instrumento de intervenção o Knowledge Development Process - Construtivist (Proknow-C) (Chaves et al., 2013; Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2014; Dutra et al., 2015; Ensslin et al., 2018; 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, 2022).

O presente artigo foi estruturado da seguinte forma: a primeira e atual seção apresenta uma introdução ao tema da pesquisa, alinhando brevemente alguns conceitos, apresentando a questão de pesquisa, a metodologia utilizada para a construção de um portfólio bibliográfico, os objetivos e a justificativa da pesquisa. A segunda seção traz a revisão da literatura, que apresenta os resultados das pesquisas sobre o tema realizadas por autores que compuseram o portfólio bibliográfico. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos. Na quarta seção são apresentados a análise e a discussão dos resultados da pesquisa e na quinta e última seção, as conclusões.

Fundamentação teórica

É importante reconhecer cada indivíduo como um ser único com sua consciência individual e, segundo Baran e Klos (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 et al. (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 et al. (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 seis 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); Geração Z, constituído de pessoas nascidas em meados da década de 1990 e que cresceram na década de 2000 (Magano et al., 2020); e a Geração Alfa, que compreende os nascidos a partir de 2013 e que, apesar de ainda não fazerem parte da força de trabalho, nela ingressarão nos próximos anos e trarão suas características e valores (Arnold, 2023).

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. Tais gerações, continua o autor, podem ser 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, Anantmula 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 poderão ser adequadamente utilizadas para motivar os funcionários em toda a extensão de suas habilidades e competências. Como ressaltam Busch et al. (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.

Metodologia

Esta pesquisa utilizou uma abordagem mista, com enfoque qualitativo e quantitativo. Segundo Gray (2012), a abordagem qualitativa serve como base para a abordagem quantitativa, pois indica os aspectos que ensejam um maior aprofundamento investigativo e permite uma apreciação mais seletiva do tema que está sendo estudado. Já na perspectiva de Richardson (1985), a pesquisa 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), este tipo de pesquisa proporciona ao pesquisador maior familiaridade com o problema de investigação e auxilia na elaboração de hipóteses. Ainda justificando o caráter exploratório, vale citar Gray (2012), pois como os pesquisadores não detinham um entendimento abrangente sobre a produção científica a propósito do assunto estudado, buscaram aprofundar o seu conhecimento por meio da investigação na literatura sobre o tema. Enquanto descritiva teve, como definido por Gray (2012), a finalidade de apresentar e descrever aspectos relacionados à literatura selecionada.

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 & Marconi, 2010).

Para o desenvolvimento da pesquisa foi selecionado um conjunto de artigos científicos que compuseram o portfólio bibliográfico (PB). Para a seleção do PB utilizou-se 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 (Ensslin et al., 2012; Chaves et al., 2013; Ensslin et al., 2018; Matos et al., 2015; Staedele et al., 2019; Tasca et al., 2010).

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.

Seleção do Portfólio Bibliográfico

A definição do PB se iniciou, 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 busca nos campos título, resumo e palavras-chave.

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 o Banco de Artigos Bruto. Na etapa subsequente, foi realizado o teste de aderência, com a finalidade de verificar a aderência das palavras-chave em três 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 à etapa da filtragem do Banco de Artigos Bruto, verificou-se 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 à 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). Destes 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 quatro 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 constituiu-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 do alinhamento aos eixos de pesquisa, a eliminação de publicações duplicadas e aquelas 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. Estes 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

SELEÇÃO DE PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO			
Período: 13/03/2022 a 24/04/2022			
Tema: DIVERSIDADE GERACIONAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL			
DEFINIÇÃO DE EIXOS DE PESQUISA E PALAVRAS-CHAVE			
1. Avaliação de Desempenho	2. Gerações	3. Competências	4. Força / Local de Trabalho
Evaluation	Generat*	Skills	Workforce
Assessment	Generational	Abiliity	Workplace
Appraisal	Diversity	Knowledge	
Measurement	Age-differences	Competence	
Management			
Indicator			
BASES DE DADOS CONSULTADAS			
Scopus e Web of Science			

COMANDO DE BUSCA	
("evaluation" OR "assessment" OR "appraisal" OR "measurement" OR "management" OR "indicator") AND ("generat*" OR "generational diversity" OR "age-differences") AND ("skills" OR "ability" OR "knowledge" OR "competence") AND ("workplace" OR "workforce")	
FILTROS	
Artigos em inglês, sem limite de tempo	
BANCO DE ARTIGOS BRUTOS: 2.268 artigos	
Scopus: 1.267 artigos	Web of Science: 1.001 artigos
Filtragem de artigos duplicados	2.002 artigos
Filtragem de artigos com títulos alinhados	118 artigos
Filtragem de Artigos quanto ao Reconhecimento Científico (Índice de Representatividade 93,10%)	Repositório (i): 50 artigos mais citados Repositório (ii): 68 artigos menos citados
Filtragem de Artigos do Repositório (i) pela aderência dos Resumos	Repositório A: 28 artigos (artigos não repetidos, com reconhecimento científico e com títulos alinhados ao tema da pesquisa)
Criação do Banco de Autores do Repositório A	54 autores
Filtragem de Artigos do Repositório (ii) (publicações dos últimos 3 anos e ocorrência de autores em comum do Repositório A)	Repositório B: 4 artigos (artigos com resumos alinhados ao tema da pesquisa)
Formação do Repositório C (C = A + B)	32 artigos
Filtragem de Artigos do Repositório C após Leitura Integral	18 artigos
Banco de Artigos do Portfólio Bibliográfico Primário (PBP)	18 artigos
Referências Bibliográficas citadas nos artigos que compõem o PBP (Referências Totais)	982 artigos
Referências Limpas (todos os Eixos)	116 artigos
Referências alinhadas ao tema de Pesquisa pelo Título e não repetidas	56 artigos
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.

Vale considerar, de acordo com o que afirmam Dutra et al. (2015), 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 estabelecidas e as 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 2. Segundo Ensslin et al. (2014), a análise bibliométrica das Referências do Portfólio Bibliográfico serve para ampliar o horizonte de evidenciação.

Quadro 2 - 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 Bibliométrica estão apresentados na seção seguinte.

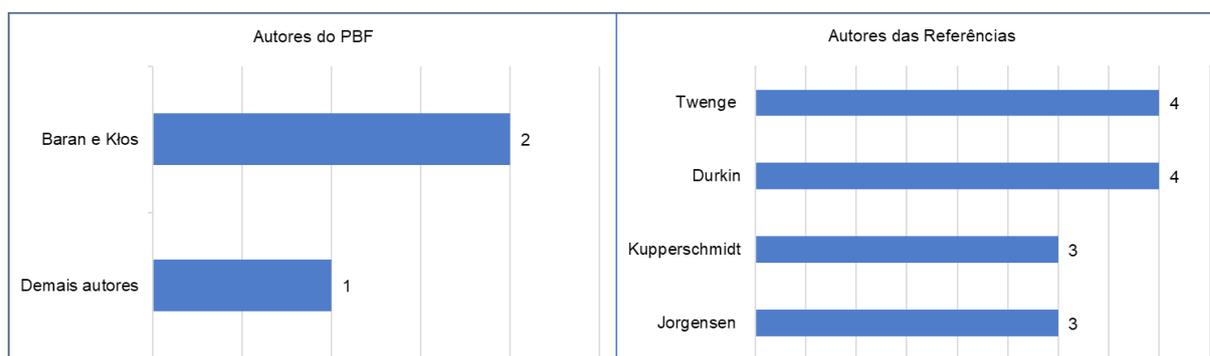
Análise e discussão

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.

Na 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 compoendo o Portfólio Bibliográfico Final e das referências relacionadas a partir do Teste de Representatividade.

Gráfico 1 - autores de destaque do PBF e das referências Fonte: elaborado pelos autores.



Dos autores com publicações que compuseram o Portfólio Bibliográfico Final, destacaram-se Baran & 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 3 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 3 - artigos de destaque no PBF e nas Referências

Portfólio Bibliográfico Final		Referências	
Artigos	Citações	Artigos	Citações
Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. <i>Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior</i> , 23(4), 363-382.	2.839	Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. <i>Journal of Management</i> , 36(5), 1117-1142.	2.363
Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. <i>The Health Care Manager</i> , 19(1), 65-76.	1.879	Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. <i>Journal of Business and Psychology</i> , 25, 201-210.	1.497
Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 23(8), 891-906.	1.598	Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. <i>Journal of Managerial Psychology</i> .	1.278
Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: a review of theory and evidence. <i>International Journal of Management Reviews</i> , 13(1), 79-96.	1.358	Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: a legitimate diversity and leadership issue. <i>Leadership & Organization Development Journal</i> , 25(2), 124-141.	794
Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. <i>International Journal of Hospitality Management</i> , 27(3), 448-458.	1.152	Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. <i>Public Personnel Management</i> , 29(1), 55-74.	660

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 & Sutton (2002), 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*. Tem como foco as gerações *Baby Boomers*, X e Y. O objetivo do estudo foi 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. (2010). Publicado 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 Portfólio Bibliográfico Final foram publicados em 22 periódicos. 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 4 apresenta a frequência de artigos do Portfólio Bibliográfico Final e das referências publicados por periódico mais representativos.

Quadro 4 - Periódicos de destaque do PBF e das Referências

Portfólio Bibliográfico Final		Referências	
Periódico	Artigos Publicados	Periódico	Artigos Publicados
<i>Journal of Organizational Behavior</i>	3	<i>Business NH Magazine</i>	3
<i>Industrial and Commercial Training</i>	2	<i>Foresight</i>	3
<i>Knowledge and Process Management</i>	2	<i>Journal of Workplace Learning</i>	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 Journal Citation Reports (JCR), e Scopus, que apresenta o Scientific Journal Rankings (SJR). O Quadro 5 apresenta a classificação dos periódicos acima citados de acordo com o Journal Citation Reports (JCR) e o Scientific Journal Rankings (SJR), em ordem alfabética.

Quadro 5 - Fator de Impacto dos Periódicos do PBF

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

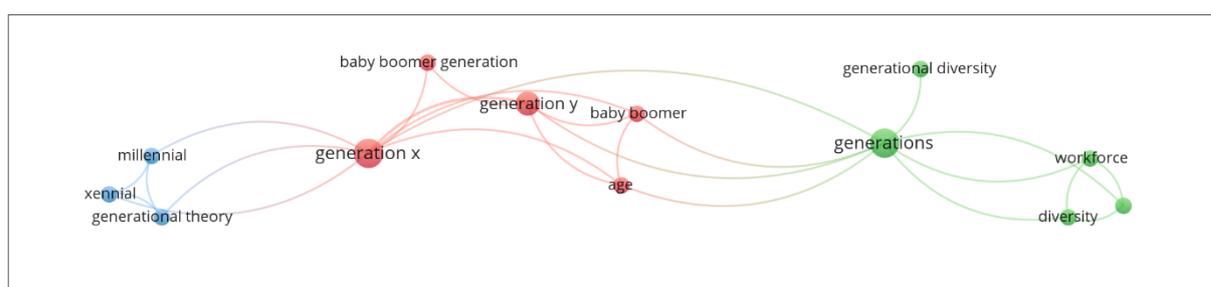
Fonte: elaborado pelos autores (2022).

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 melhor 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 Journal 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



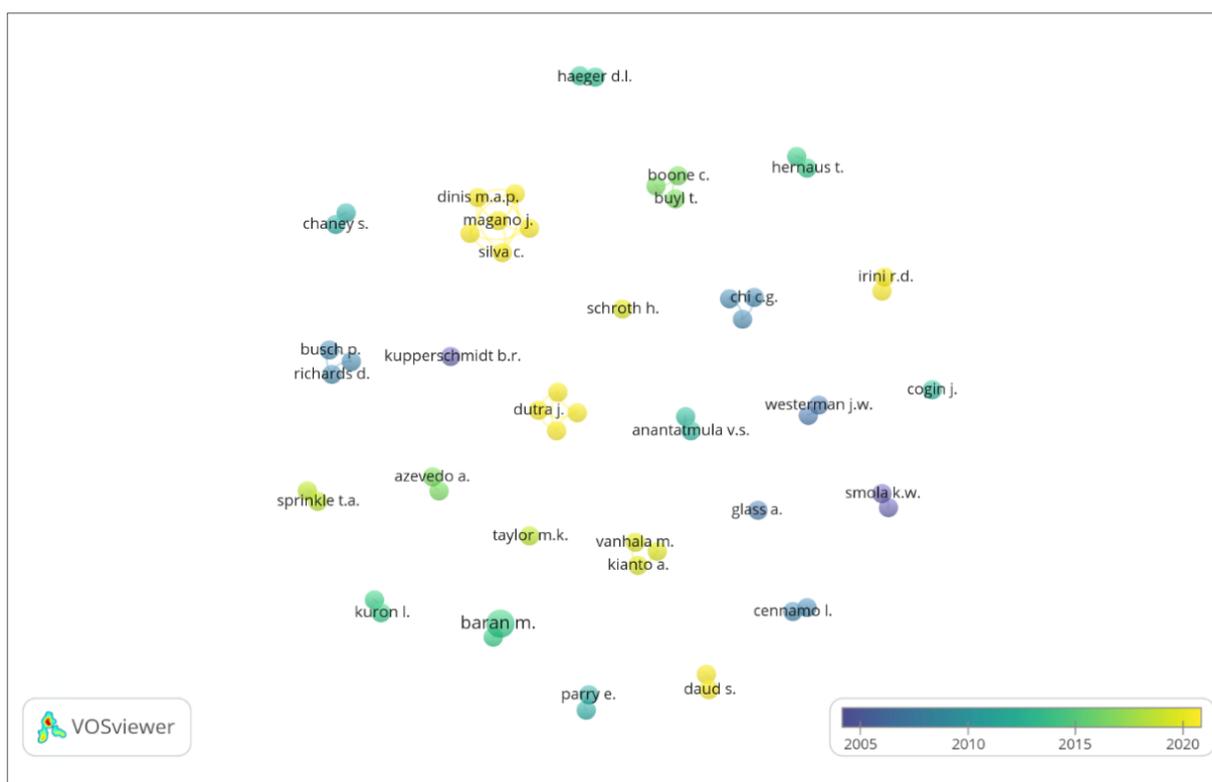
Fonte: elaborado pelos autores (2022).

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”*, *“millennial”* e *“xennial”*. As palavras-chave que se destacaram pelo número de ocorrências foram *“generation X”*, com 3 ocorrências e compoendo 9 *links* com outras palavras-chave que compuseram os eixos de pesquisa, e *“generations”*, com 3 ocorrências e compoendo 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).

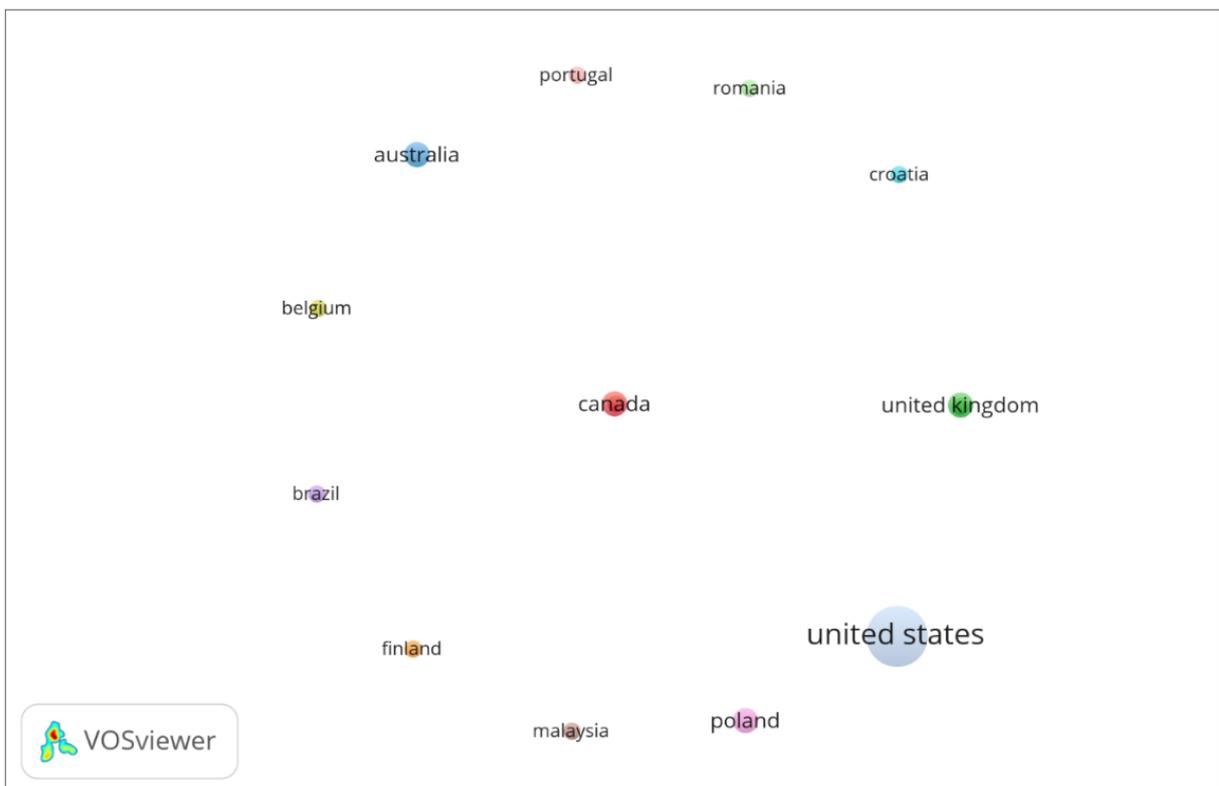
A análise desta variável permite relacionar 23 *clusters*, sendo 4 deles constituídos de autores com produção individual. Verificou-se a formação de 1 *cluster* com 6 autores; 1 *cluster* com 4 autores; 3 *clusters* com 3 autores; e 14 *clusters* com 2 autores. Em relação aos anos em que ocorreram as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

Passou-se então à análise da variável que relaciona os países nos quais foram realizadas parcerias para pesquisas e estudos sobre o tema, conforme representado no Gráfico 4. O gráfico permite visualizar a formação de 12 *clusters*, sendo que por conta de redes de coautoria, o Canadá forma um *cluster* com o Peru, enquanto o Reino Unido forma um *cluster* com a Nova Zelândia, estando ambos destacados no Gráfico.

Dentre os artigos que compuseram 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 contribuíram com artigos no PBF são Brasil, Croácia, Finlândia, Malásia, Peru, Portugal e Romênia, com 1 artigo cada.

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



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Conclusões

Este estudo teve como objetivo de realizar um levantamento das publicações científicas internacionais relacionadas à diversidade geracional no ambiente das organizações. Foi selecionado um conjunto de artigos para compor um portfólio bibliográfico e, posteriormente, analisá-los 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 formarem um amplo entendimento sobre o tema a ser pesquisado e permitir resgatar os procedimentos e as escolhas feitas para a realização da pesquisa, 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, chegou-se a 26 artigos, que compuseram o Portfólio Bibliográfico Final.

Definidos os artigos que compuseram o Portfólio Bibliográfico Final, passou-se à realização da análise bibliométrica, de maneira a permitir uma análise que compreendesse as variáveis básicas e avançadas. A primeira variável básica dizia respeito aos autores dos artigos do Portfólio Bibliográfico e de suas referências. Quanto a isso, destacaram-se Baran & Kłos, com dois artigos integrando o conjunto, enquanto dentre os autores das referências destacaram-se Twenge & Durkin, com quatro 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 & Sutton (2002), teve o maior reconhecimento, com 2.839 citações, enquanto o artigo *Generational comparisons of public employee motivation*, de autoria de Twenge et al. (2010), 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 Journal 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 Journal of Organizational Behavior, com FI 1,70 no JCR e 3,880 no SJR.

Passando às variáveis avançadas, na 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*” destacaram-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 de 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. Como contribuição, esta pesquisa trouxe a lume estudos que abordam mudanças demográficas ora em curso e que trazem em seu bojo o desafio de liderar diferentes gerações de colaboradores para uma efetiva cooperação intergeracional, servindo aos estudiosos e pesquisadores que desejarem aprofundar-se nesse tema de pesquisa contemporâneo.

Por fim, pode-se afirmar que a convivência de diferentes grupos geracionais é um assunto atual que vem despertando a atenção de pesquisadores do mundo todo, além de envolver lideranças e gestores de diversas áreas de atuação. Isso indica tratar-se de tema que suscita interesse e emerge como um tópico relevante para a área de gestão, deixando um desafio para os pesquisadores e profissionais envolvidos no desenvolvimento da gestão de pessoas como um recurso estratégico das organizações.

Assim, recomenda-se para pesquisas futuras um aprofundamento sobre estudos que abordem a gestão eficiente das diferentes gerações que atuam num mesmo ambiente organizacional, enfatizando os cortes geracionais mais expressivos de acordo com a predominância de alguns em detrimento de outros.

Referências

Afonso, M. H., Souza, J. D., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2011). 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*, 5(2), 47-62.

Arnold, J. (2023) *Leading across generations: a guide to managing and motivating a multi-generational workforce*. Independently published.

Anantatmula, V. S. & Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9-26.*

Baran, M. & Kłos, M. (2014). *Managing an intergenerational workforce as a factor of company competitiveness*. *Journal of International Studies*, 7(1), 94-101*

- Baran, M. & Klos, M. (2014). Competency models and the generational diversity of a company workforce. *Economics & Sociology*, 7(2), 209-217.
- Busch, P., Venkitachalam, K., & Richards, D. (2008). Generational differences in soft knowledge situations: status, need for recognition, workplace commitment and idealism. *Knowledge and Process Management*, 15(1), 45-58.*
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.*
- Chaves, L. C., Ensslin, L., Ensslin, S. R., Valmorbida, S. M. I., & Da Rosa, F. S. (2013). Sistemas de apoio à decisão: mapeamento e análise de conteúdo. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 12(1), 6-22.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.*
- Daud, S. & Wan Hanafi, W. N. (2020). The generic attributes of the new millennial leaders. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 455-464.*
- De Meulenaere, K., Boone, C., & Buyl, T. (2016). Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity: the moderating role of firm size and job security. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 193-212.*
- Dutra, A., Ripoll-Feliu, V. M., Fillol, A. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2015). The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 243-269.
- Dwyer, R. J. (2009). Prepare for the impact of the multi-generational workforce! *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2), 101-110.*
- Eduardo Tasca, J., Ensslin, L., Rolim Ensslin, S., & Bernardete Martins Alves, M. (2010). An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 631-655.
- Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Pacheco, G. C. (2012). Um estudo sobre segurança em estádios de futebol baseado na análise bibliométrica da literatura internacional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 17, 71-91.

- Ensslin, S. R., Ensslin, L., Imlau, J. M., & Chaves, L. C. (2015). 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*, 52, 587-608.
- Ensslin, L., Dezem, V., Dutra, A., Ensslin, S. R., & Somensi, K. (2018). Seaport-performance tools: an analysis of the international literature. *Maritime Economics & Logistics*, 20, 587-602.
- Ensslin, L. et al. (2022). Sustainability in library management in higher education institutions: a bibliometric analysis. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, (ahead-of-print).
- Ensslin, S. R., Welter, L. M., & Pedersini, D. R. (2022). Performance evaluation: a comparative study between public and private sectors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1761-1785.
- Fossati, E.C., Pauli, J., & Tomasi, M. (2020). Geração Y: motivação e sofisticação e vivências no trabalho. *Revista Pretexto*, 21(2).*
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas S.A.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.*
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. Penso Editora.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.*
- Haeger, D. L. & Lingham, T. (2013). Intergenerational collisions and leadership in the 21st century. *Journal of Intergenerational Relationships*, 11(3), 286-303.*
- Hebert, P. & Chaney, S. (2011). Enhancing facilities management through generational awareness. *Journal of Facilities Management*, 9(2), 145-152.*

- Hernaus, T. & Pološki Vokic, N. (2014). Work design for different generational cohorts: determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641.*
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.*
- Lacerda, R. T. D. O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2014). Research opportunities in strategic management field: a performance measurement approach. *International Journal of Business Performance Management*, 15(2), 158-174.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. D. A. (2010). Metodologia científica. São Paulo: Atlas. *Fundamentos de Metodologia Científica*.
- Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.*
- Magano, J. et al. (2020). Generation Z: fitting project management soft skills competencies, a mixed-method approach. *Education Sciences*, 10(7), 187.*
- Matos, L. D. S., Imlau, J. M., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Vicente, E. F. R. (2015). Análise e mapeamento sobre a avaliação da evidenciação dos atos públicos dos entes governamentais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(2).
- Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.*
- Racolça-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals: a qualitative study. *Calitatea*, 22(183), 78-85.*
- Richardson, R. J., Peres, J. A., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. D. H. D. M. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.*
- Sprinkle, T. A. & Urick, M. J. (2018). Three generational issues in organizational learning: knowledge management, perspectives on training and “low-stakes” development. *The Learning Organization*, 25(2), 102-112.*

- Suomäki, A., Kianto, A., & Vanhala, M. (2019). Work engagement across different generations in Finland: a qualitative study of Boomers, Yers and Xers. *Knowledge and Process Management*, 26(2), 140-151.*
- Staedele, A. E., Ensslin, S. R., & Forcellini, F. A. (2019). Knowledge building about performance evaluation in lean production: an investigation on international scientific research. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(5), 798-820.
- Taylor, M. K. (2018). Xennials: a microgeneration in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 50(3), 136-147.*
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGE-Revista de Gestão*, 23(2), 88-98.*
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.*
- Wey Smola, K. & Sutton, C. D. (2002). 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*, 23(4), 363-382.*

Nota: os artigos assinalados com asterisco compuseram o portfólio bibliográfico final.