

A RELAÇÃO ENTRE AS GERAÇÕES BABY BOOMERS,X,Y,Z E OS PERFIS COMPORTAMENTAIS DE NED HERRMANN.

Autoria

Ricardo Oliveira Azevedo

MBA de Gestão Estratégica de Pessoas Premium com Foco em Coaching/Universidade do Extremo Sul Catarinense -
Criciúma

Professor Orientador

Thiago Henrique Almino Francisco

Resumo

Gerenciar o capital intelectual de sua organização. E este é um dos grandes desafios de muitos profissionais da área de recursos humanos. Portanto, ter ferramentas que ajudem neste processo é muito importante, assim como saber a geração predominante em sua organização e saber também um perfil comportamental dominante ajuda nesta gestão. Neste sentido, foi levantado o seguinte questionamento: Qual das gerações (baby boomers, X,Y ou Z) possui mais características com os quatro perfis de Ned Herrmann (águia, lobo,tubarão,gato)? Identificar qual das gerações é mais predominante nas organizações, quais os perfis comportamentais e a sua relação foram os objetivos deste estudo. A metodologia aplicada foi qualitativa pois um dos objetivos é encontrar relação entre as gerações e o perfil comportamental de Ned Herrmann, exploratória e estudo de campo, sendo que os seus objetivos podem ser reconstruídos ao longo do estudo. A análise dos resultados foi avaliada com ajuda de planilhas de Excel. Como resultados, verificamos que das empresas pesquisadas a maioria das pessoas eram da geração Y e a maioria do perfil comportamental com características de gato. Estas duas ferramentas possuem informações complementares. Assim como o estudo precisa de informações complementares para melhores conclusões.

Palavras-chave:Gerações.Conhecimento.Perfil.Relação.

A RELAÇÃO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y E OS PERFIS COMPORTAMENTAIS DE NED HERRMANN.

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE GENERATIONS X AND Y AND THE BEHAVIORAL PROFILES OF NED HERRMANN

**Ricardo Oliveira Azevedo – MBA de Gestão Estratégica de Pessoas Premium
com Foco em Coaching**

RESUMO

Gerenciar o capital intelectual de sua organização. E este é um dos grandes desafios de muitos profissionais da área de recursos humanos. Portanto, ter ferramentas que ajudem neste processo é muito importante, assim como saber a geração predominante em sua organização e saber também um perfil comportamental dominante ajuda nesta gestão. Neste sentido, foi levantado o seguinte questionamento: Qual das gerações (baby boomers, X, Y ou Z) possui mais características com os quatro perfis de Ned Herrmann (águia, lobo, tubarão, gato)? Identificar qual das gerações é mais predominante nas organizações, quais os perfis comportamentais e a sua relação foram os objetivos deste estudo. A metodologia aplicada foi qualitativa pois um dos objetivos é encontrar relação entre as gerações e o perfil comportamental de Ned Herrmann, exploratória e estudo de campo, sendo que os seus objetivos podem ser reconstruídos ao longo do estudo. A análise dos resultados foi avaliada com ajuda de planilhas de Excel. Como resultados, verificamos que das empresas pesquisadas a maioria das pessoas eram da geração Y e a maioria do perfil comportamental com características de gato. Estas duas ferramentas possuem informações complementares. Assim como o estudo precisa de informações complementares para melhores conclusões.

Palavras-chave: Gerações. Conhecimento. Perfil. Relação.

ABSTRACT

Managing the intellectual capital of your organization, this is one of the great challenges of many managers. So having tools that help in this process is very important, how to know the prevailing generation in your organization and also know a dominant behavioral profile helps in management. In this sense was raised the following question: Which of the generations (baby boomers, X, Y, Z) has more characteristics with the four profiles of Ned Herrmann (eagle, wolf, shark, cat)? Identifying which of the generations is most predominant in organizations whose

behavioral profiles are and their relation were the objectives of this study. The applied methodology was qualitative because one of the objectives is to find a relationship between the generations and the behavioral profile of Ned Herrmann, exploratory and field study, through which its objectives can be reconstructed throughout the study. The analysis of the results was evaluated with the aid of Excel spreadsheets. As results we aimed that of the companies surveyed the majority of the people were of generation Y and most of the behavioral profile with characteristics of cat. These two tools have complementary information. And the study needs more complementary information for better conclusions.

Key words: Generations.Knowledge.Profile.Relationship.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações estão valorizando muito seu capital intangível, as pessoas, com a concorrência mais acirrada e a globalização de tudo na internet facilitando o comércio de todos os tipos, criar e encantar o cliente é capacidade apenas de grandes pensadores na organização.

Gerir o capital intelectual é papel da Gestão do Conhecimento, porém são muitas as possibilidades de gerir e não tem uma ferramenta definida para avaliar e mapear a capacidade das pessoas, sendo que são muitas as variáveis, como por exemplo, a geração que as pessoas pertencem. Hoje nas empresas, possuem pessoas de várias gerações trabalhando junto e cada uma possui uma característica conforme o período em que nasceu e tudo o que ocorreu na sociedade como um todo naquele período.

Uma forma de mapear o capital intelectual então, seria a empresa saber qual a geração dominante e quais as suas características. A geração Baby Boomers corresponde às pessoas que nasceram entre 1940-1960, depois da Segunda Guerra Mundial. E esta época se caracterizou pela reconstrução, então a relação com o trabalho era muito forte, onde suas vidas eram voltadas basicamente ao trabalho. Em seguida veio a geração X, nascidos entre 1960-1980, que se caracterizaram pela rebeldia perante seus pais da geração Baby Boomers e que foram criados com muita rigidez. Estes não passaram tanta disciplina para seus filhos, que foram contra todo tipo de padronização até ali construída. A geração Y, nascidos entre 1980-2000, caracteriza-se pela flexibilidade familiar e principalmente pelo surgimento

da internet e do videogame. Em seguida surgiu a geração Z, que nasceram a partir de 2000. Esta geração nasceu em meio a muita tecnologia, fazendo tudo ao mesmo tempo e ligados em tudo.

Cada geração possui características diferentes, por isso fala-se em conflito geracional. Isto é bem comum ocorrer nas organizações, pois cada geração tem uma forma diferente de lidar com o trabalho.

Outra ferramenta que pode ser utilizada para gerir o capital intelectual de uma empresa é o teste comportamental de Ned Herrmann, pois ele mapeia o perfil comportamental e separa em quatro perfis sendo um o dominante. Esta ferramenta é importante para verificar quais as características de cada pessoa e como ela se relaciona com o meio em que vive..

Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo apresentar uma relação entre as gerações e o teste de Ned Herrman, apresentando o seguinte questionamento: Qual das gerações (baby boomers, X,Y ou Z) possui mais características com os quatro perfis de Ned Herrmann (águia, lobo,tubarão ou gato)?

Traçar um perfil dominante para cada geração pode solucionar muitas dificuldades entre o relacionamento das pessoas dentro de uma organização. A seguir apresenta-se a fundamentação teórica para embasamento deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir será apresentada a base teórica que sustenta a pesquisa proposta.

2.1 GESTAO DO CONHECIMENTO

Apesar da legislação e a economia considerarem uma empresa um conjunto de ativos, a era da informação nos prova que a empresa é muito mais que um amontoado de ativos. É, portanto um laboratório de idéias que podem gerar valor (ARNOSTI, et al.,2008).

O conhecimento é mais valioso que qualquer outro fator de produção, a informação e o conhecimento viraram armas de competitividade em nossa era. O poder de uma empresa não está mais em seus ativos imobilizados e ao contrário

destes o conhecimento é ilimitado, depende da capacidade humana a partir do nada (MACEDO, et al., 2010).

Essa mudança de foco organizacional provoca profundas mudanças em termos de gestão, e uma estratégia importante para o sucesso das organizações será desenvolver gestão do conhecimento. Um fator muito importante é o relacionamento entre agentes internos e externos ao empreendimento, pontos de geração de receita intangível (ARNOSTI, et al., 2008).

A gestão do conhecimento tem sido tratada por estudiosos da teoria da administração por pesquisadores ligados ao estudo da inovação, administração de tecnologia e de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). e para compreendê-la é necessário considerar conceitos como aprendizado, criatividade individual e conhecimento humano (TERRA, 2005).

A inovação é uma forma de geração de conhecimento ao processarem informação, objetivando resolver um problema, geram novos conhecimentos de dentro para fora da organização. Assim, é construído uma espiral do conhecimento, a partir da interação do conhecimento tácito e explícito (MACEDO, et al., 2010).

O conhecimento tácito - know-how é um conhecimento pessoal difícil de ser formulado e comunicado, são técnicas e habilidades que permitem o indivíduo saber fazer, dirigido à ação. O conhecimento explícito é o conhecimento transmissível em linguagem formal, mas não nos permite agir, podemos saber mais do que dizer (MACEDO, et al., 2010).

Gerar conhecimento em uma organização, envolve o desenvolvimento do conhecimento individual que se amplia para todos, por meio da interação que passa de setor em setor e outras divisões da empresa. Na prática a gestão do conhecimento engloba algumas etapas: identificar e mapear os ativos intelectuais; gerar novos conhecimentos; tornar acessíveis grandes quantidades de conhecimento (MACEDO, et al., 2010).

Para mapear os ativos intelectuais é necessário entender sobre o que é o capital intelectual.

2.2 CAPITAL INTELECTUAL

Até o século XX, as empresas eram reconhecidas por seu capital físico. Porém as empresas hoje são laboratórios de idéias, organizações de conhecimento atuando em um campo muito mais incerto (GIL, 2007).

Conhecimento e tecnologia estão sempre em mudanças em um processo rápido que exige dos trabalhadores constantes treinamentos e esse conhecimento é fundamental para o bom desempenho organizacional que deverá reter esta pessoa dentro da organização (ARNOSTI, et al., 2008).

Gerir o capital intelectual é como navegar em um oceano desconhecido, pois são poucos os executivos que possuem um pouco de informação sobre seus ativos intelectuais como patentes e direitos autorais, já que todas as empresas possuem um grandioso valor em conhecimento tácito e explícito, mas não consegue mensurar e gerenciar (STEWART, 1998).

Se a organização não tiver um sistema de mensuração de seu capital intelectual ele não poderá saber quantificar seu impacto. Por exemplo, pense nas duas ou três pessoas-chave de sua organização, aquelas pelas quais os clientes e fornecedores solicitam, que apresentam sempre soluções criativas para os problemas. Depois de identificar pense que elas estejam se desligando da empresa para montar seu próprio negócio. O posicionamento e a imagem da empresa logo sofrerá abalos, os clientes começarão a notar diferenças, e a organização poderá perder espaço para os concorrentes (GIL, 2007).

Existem quatro passos que podem ser utilizados para gerir o capital intelectual. São eles: avaliar o conhecimento na empresa; associar as receitas com o conhecimento; desenvolver uma estratégia para explorar os ativos intelectuais e melhorar as condições de trabalho dos trabalhadores do conhecimento (STEWART, 2002).

As inovações são ultrapassadas diariamente, portanto, a ferramenta mais importante de uma organização é seu capital humano composto por: conhecimento, habilidades individuais, valores, cultura, filosofia da empresa, ou seja, pelo somatório de ativos intangíveis. E esta peculiaridade está extremamente sujeita as oscilações de mercado, melhores condições e oferta de trabalho (ARNOSTI, et al., 2008).

Definido o capital intelectual, uma organização é composta também pelo capital estrutural que deve servir de suporte ao setor de recursos humanos para a

criação de valor. Faz parte do capital estrutural: patentes, conceitos, modelos e sistemas de informação, liderança, decisões, estratégias culturais e valores (GIL, 2007).

O capital estrutural inclui conceitos da empresa e documentações, seus sistemas de informação, o relacionamento com os clientes e a imagem da organização perante as pessoas. O capital estrutural é aquele que serve de suporte para o capital humano. (ARNOSTI, et al., 2008).

O relacionamento de uma empresa com o seu público interno e externo, desenvolve o seu capital relacional e ele está ligado com o grau de satisfação dos clientes, com a organização e o quanto a organização está satisfeita com seus cliente (GIL, 2007).

Portanto, o valor do relacionamento entre agentes externos (clientes, investidores, financiadores, sociedade) e agentes internos (fornecedores, empregados, governo, sociedade), formam o capital relacional (ARNOSTI, et al., 2008).

O capital intelectual é então o resultado da inter-relação dos recursos humanos, estruturais e relacionais (GIL, 2007). Na nova economia o conhecimento tem valor e deve ser trabalhado a favor da organização por meio de ferramentas já existentes ou podendo ser criado.

2.3 AS GERAÇÕES

Estamos vivendo um momento singular de nossa história, pois cinco gerações diferentes de pessoas estão convivendo em um número significativo, transformando a realidade (OLIVEIRA, 2010). Este momento então é oportuno para fazer reflexões e desenvolver ferramentas que possam facilitar o convívio de gerações diferentes nas organizações.

O conceito de geração reconhecido e aceito pela sociedade moderna estabelece um período de vinte anos como separação entre as gerações (OLIVEIRA, 2010). Este, se baseia na teoria de que aos vinte anos de idade uma pessoa começa a interferir na sociedade de forma mais importante e é neste período, por exemplo, que os jovens fazem suas primeiras escolhas profissionais.

Neste sentido podemos classificar as gerações da seguinte forma: Veteranos, os nascidos entre 1920 e 1940; os *Baby Bombers* entre 1940 e 1960; a Geração X os nascidos entre 1960 e 1980; a Geração Y nascidos entre 1980 e 2000; Geração Z nascidos a partir de 2000 e por fim a Geração Alfa (JORDÃO, 2016).

A geração de Veteranos, nascidos entre 1920 e 1940, foi marcada pela diligência no trabalho, muita fidelidade no trabalho e no matrimônio, respeito às autoridades e as regras, sendo que o dever sempre vinha antes do prazer e tudo era conseguido com muito sacrifício. Nada era criticado e seguiam-se tudo com muita disciplina, honra respeito e organização (OLIVEIRA, 2010). Esta geração, foi marcada por um compromisso muito grande em restaurar o mundo através de valores familiares. Todas essas características, foram afetadas pela Segunda Guerra Mundial.

Os *Baby Boomers*, nascidos entre 1940 e 1960, ficaram conhecidos como os criadores da era “paz e amor”, pois tinham uma aversão aos conflitos armados e assim optaram para todas as outras formas de culturas, inclusive as artes e a música como instrumento de evolução humana (JORDÃO, 2016). Apesar disto, os representantes desta geração se preocupam muito com a carreira profissional. Os seus esforços escolares foram em busca de status e ascensão profissional, quando jovens eram rebeldes e quando adultos se tornaram conservadores e altamente comprometidos (COMAZZETO et al., 2016).

Os *baby Boomers* chegaram ao mercado de trabalho com extrema preocupação e muita lealdade e podem ser descritos como *Workaholics* (viciados em trabalho) pois valorizam muito o status e o crescimento profissional (JORDÃO, 2016).

A geração X, nascidos entre 1960 e 1980, foi uma geração nascida durante a Guerra Fria, e uma das características dessa geração foram o medo e a incerteza. No Brasil, viveram a infância sob a ameaça da Ditadura Militar, o que caracterizou uma geração com medo do futuro (JORDÃO, 2016).

No trabalho, esta geração se caracteriza pelo individualismo, irreverência e autoconfiança, valorizam muito a lealdade a si mesmo já que o emprego para vida toda deixou de existir. No ambiente de trabalho, gostam de desafios, querem

trabalhar com liberdade, flexibilidade, apreciam os *feedback*, defendem um trabalho mais informal e com menos hierarquias (COMAZZETTO et al., 2016).

A geração Y, nascidos entre 1980 e 2000, querem mais interação do que assistir TV (como a geração anterior) e com isso fez-se surgir o *videogame*, estimulando o desafio a competição, reconhecimento e interação. A necessidade de mais aplicações em atividades de jogos fez surgir o computador (OLIVEIRA, 2010), sendo assim, esta geração se deparou com um mercado de trabalho volátil e com a falta de garantias. Convivendo com a diversidade entre as famílias, passando uma infância cheia de compromissos e aparelhos eletrônicos, tornaram-se multifacetados possuem uma visão sistêmica a aceitam a diversidade. Nasceram na mesma época da revolução tecnológica e globalização que influenciaram suas características. Atualmente, estão vivendo no mesmo ambiente de trabalho que as outras gerações ocorrendo conflitos de idéias e valores (COMAZZETTO et al., 2016).

A geração Z, nascidos a partir de 2000, nasceram com a tecnologia, possuem uma visão de mundo desapegada sem fronteiras geográficas, estão sempre à frente dos mais velhos e para eles a globalização é comum . No mercado de trabalho, não querem permanecer muito tempo em uma mesma organização, estão sempre em busca de novidades e o grande desafio das empresas é desenvolver programas de retenção de talentos. Esta geração tem como característica a multitarefa e a tendência para o mercado é trabalhar por projetos e em casa (JORDÃO, 2016).

A mais nova geração do século XXI, a geração alfa (nascidos a partir de 2010) lidam com uma quantidade enorme de informação e as tecnologias bem mais desenvolvidas. Nenhuma outra geração teve tanta informação e aparentemente são mais inteligentes que os anteriores (JORDÃO, 2016).

Segue abaixo uma tabela para visualizar de forma mais resumida as principais características de trabalho das gerações estudadas.

| Geração: | Nascidos entre: | Características principais no trabalho: |
|---------------------|------------------------|--|
| Veteranos | 1920-1940 | Disciplina, honra, respeito e organização. |
| <i>Baby Boomers</i> | 1940-1960 | Altamente comprometidos (<i>Workaholics</i>). |
| X | 1960-1980 | Trabalhar com liberdade, flexibilidade e <i>feedback</i> . |

| | | |
|------|------------------|--|
| Y | 1980-2000 | Multifacetados, visão sistêmica a aceitam a diversidade. |
| Z | A partir de 2000 | Multitarefa, trabalhar por projetos e trabalhar em casa. |
| Alfa | A partir de 2010 | Geração curiosa, auto-suficiente, contestadora. |

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como qualitativo, pois busca informações não-quantificáveis, como a relação entre as gerações e o perfil de Ned Herrmann (SAMARA; BARROS, 2002).

O perfil de Ned Herrmann classifica os estilos de pensamento do homem em relação ao lado do cérebro dominante, sendo assim, pessoas dominadas pelo lado esquerdo são lógicas e analíticas e pessoas dominadas pelo lado direito são mais intuitivas. Todas pessoas tem quatro estilos de comportamento e apesar de ter um pouco de cada estilo um é predominante (ROCHA, 2013).

Na prática, para saber qual o estilo uma pessoa mais se identifica, é realizado um teste de perguntas e possíveis respostas em que a pessoa tomaria uma decisão diante de uma situação. Os quatro estilos correspondem a um tipo de animal no qual a pessoa vai obter mais respostas parecidas.

Os quatro animais são: águia, lobo, gato e tubarão. O perfil da águia está ligado a uma pessoa idealizadora, criativa e intuitiva gosta de fazer as coisas de maneira diferente, busca pela liberdade, tem uma visão de futuro e inovação. O perfil do lobo é ligado a uma pessoa organizada, pontual, controladora e detalhista, tem dificuldade de se adaptar às mudanças, mas é muito responsável com o combinado. O perfil do gato, já se liga a uma pessoa comunicativa, que gosta de trabalhar em equipe, é sensível aos sentimentos dos demais e tem a necessidade de ser aceito socialmente. O perfil do tubarão é um ser executor de tarefas, busca muito o resultado, tem senso de urgência gigante, gerando assim uma pessoa impulsiva e prática (INSIGHT, 2015).

Além de qualitativa a pesquisa realizada, caracteriza-se como exploratória, com a obtenção de dados secundários e define-se como estudo de campo, através do qual os seus objetivos podem ser reconstruídos ao longo do estudo (GIL, 1999).

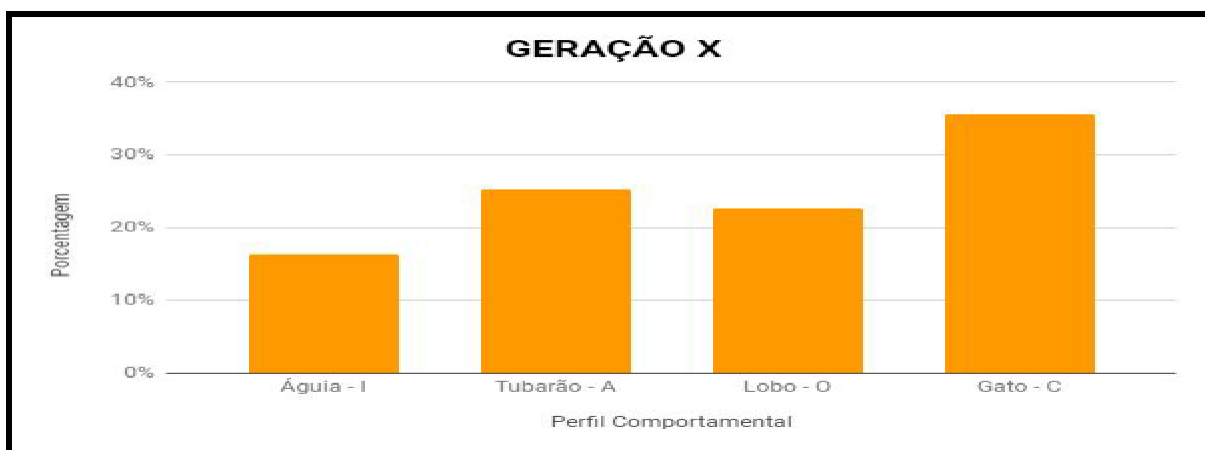
A análise dos resultados foi realizada com a ajuda de uma planilha de Excel e com as informações obtidas por meio da fundamentação teórica.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram avaliados 76 perfis comportamentais pelo teste de Ned Herrmann, de várias instituições. Estes dados foram obtidos diretamente pelo avaliador, pois tratam-se de informações obtidas por uma empresa de consultoria especializada em assessoria organizacional voltada a área de Recursos Humanos.

Dentre os 76 perfis pesquisados encontram-se pessoas das gerações X e Y, estes dados foram levantados através das informações de idade dos participantes. A seguir, é apresentado gráficos explicativos (Figura 1 e 2), os quais relacionam às gerações pesquisadas aos perfis comportamentais encontrados.

Figura 1: Perfil comportamental em relação à geração X.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

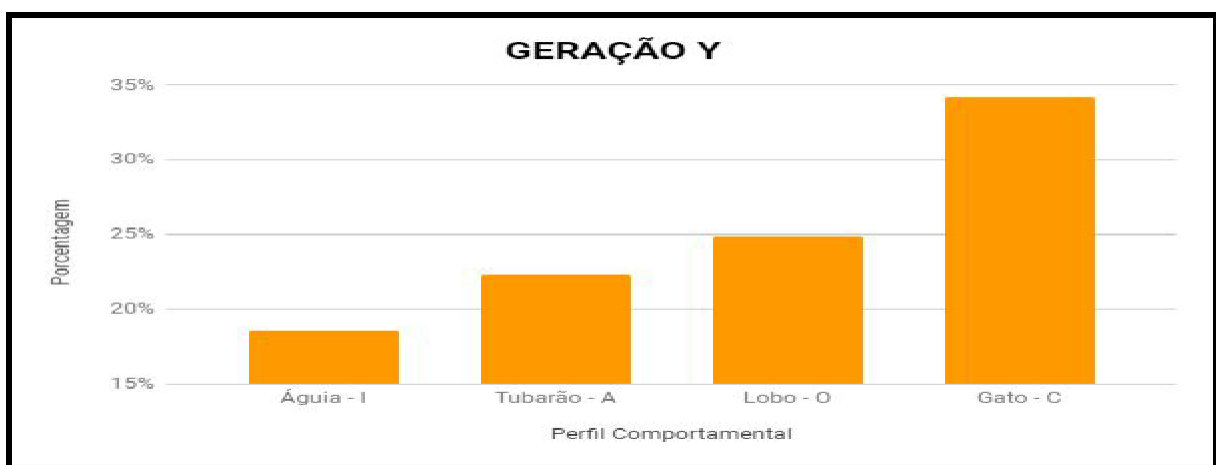
Dos 76 perfis comportamentais pesquisados, 9 eram da geração X (que apresentam características de trabalhar com liberdade, flexibilidade e *feedback*), e verificou-se que o perfil dominante nesta geração foi o perfil do gato com 36% (o perfil do gato, está ligado a uma pessoa comunicativa, que gosta de trabalhar em equipe e é sensível aos sentimentos dos demais, além de ter necessidade de ser

aceito socialmente.), seguido do perfil tubarão com 25%, lobo com 23% e posteriormente águia com 16%.

Com isso, foi percebido que a Geração X têm às características do perfil comportamental do Gato, como mais marcantes.

A Figura 2 apresenta o restante do percentual pesquisado. onde os dados são referentes a Geração Y.

Figura 2: Perfil comportamental em relação à geração Y.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Dos 76 perfis pesquisados, 67 eram da geração Y (geração multitarefa, que gosta de trabalhar por projetos, além de preferir trabalhar em casa), e verificou-se que o perfil dominante nesta geração foi novamente o gato com 34%, seguido do perfil lobo com 25%, tubarão com 22% e por último o perfil águia com 19%.

Com isso, foi percebido que a Geração Y têm às características do perfil comportamental do Gato, como mais marcantes assim como na Geração X.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender algumas características das pessoas na organização é importantíssimo para a Gestão de Pessoas que quer alcançar melhores resultados.

Assim utilizar testes e informações sobre as pessoas pode abrir caminho para uma gestão mais assertiva e coerente com a realidade.

De acordo com a pesquisa observou-se que a maioria das pessoas que estavam trabalhando nas organizações eram da geração Y. No mercado de trabalho estes jovens costumam pular de um emprego a outro, tratam seus superiores como colegas do mesmo nível e debatem quando não reconhecidos, querem simplicidades e possuem uma tendência a buscar ter um negócio próprio.

Observou-se também que o perfil comportamental que mais ficou evidente foi o perfil do gato nas duas principais gerações X e Y. O perfil do gato caracteriza-se pela comunicação, trabalho em equipe, sensibilidade e aceitabilidade social.

Fazendo uma relação entre a geração Y e o perfil comportamental de Ned Herrmann, o gato, obtivemos o seguinte como características: são pessoas comunicativas e sensíveis que precisam de reconhecimento no trabalho, senão podem trocar de emprego com mais facilidade que as gerações anteriores ou até mesmo buscar ter seu próprio negócio.

Mesmo com estes dados, este estudo precisa de mais informações para ser mais assertivo, levando em consideração outros fatores pessoais como sexo, classe social, grau de escolaridade e outros pontos relevantes.

REFERÊNCIAS

ARNOSTI, José Carlos Melchior; et al. **Capital intelectual: reconhecimento & mensuração**. Curitiba: Juruá, 2008.

COMAZZETTO, Leticia Reghelin; et al. **A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações**. Psicol. cienc. prof. [online]. 2016, vol.36, n.1, pp.145-157. Disponível em :

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932016000100145&script=sci_abstract&lng=pt> Acesso em:01 de Novembro de 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio de Loureiro; ARNOSTI, José Carlos Melchior. **Balanco intelectual, BIN : a estratégia com projetos de mudança e o reconhecimento dos talentos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

INSIGHT, Company. **Águia, Lobo, Gato ou Tubarão? Qual animal representa seu perfil profissional?**2015. Disponível em:

<<http://www.insightcompany.com.br/novidades/artigos/aguia-lobo-gato-ou-tubarao-qu-al-animal-representa-seu-perfil-profissional/>> Acesso em: 07 de Novembro de 2017.

JORDAO, Matheus Hoffmann. **A mudança de comportamento das gerações X,Y,Z e alfa e suas implicações**. São Carlos: USP, 2016. Disponível em:

<www.gradadm.ifsc.usp.br/dados/20162/SLC0631-1/geracoes%20xyz.pdf> Acesso em :17 de Outubro de 2017.

MACEDO, Marcelo; et al. **Gestão do conhecimento organizacional**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2010.

MARQUES, José Roberto. **Análise de Comportamento, teste de perfil comportamental**.2016. Disponível em:

<
<http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/analise-comportamento-teste-perfil-comportamental/>> Acesso em: 07 de Novembro de 2017.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 5. ed São Paulo: Integrare, 2010.

ROCHA, Sergio Ricardo. **Coaching e a ferramenta preferência cerebral**, 2013.

Disponível em: <

<http://sergioricardorochoa.com.br/coaching-e-a-ferramenta-preferencia-cerebral/>>

Acesso em: 07 de Novembro de 2017.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia**.São Paulo:Prentice Hall, 2002.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus,1998.

TAPSCOTT, Don; BAHR, Ruth Gabriela. **Capital digital**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.